



BERGISCHE
UNIVERSITÄT
WUPPERTAL

**Interorganisationale Zusammenarbeit in
Netzwerken der Sicherheit und Ordnung auf
Großveranstaltungen**

Dissertation zur Erlangung eines Doktorgrades

in der
Fakultät für Maschinenbau und Sicherheitstechnik

der
Bergischen Universität Wuppertal

vorgelegt von
Malte Schönefeld
aus Oelde

Wuppertal 2025

Kurzfassung

Die Dissertation untersucht interorganisationale Kooperationen in Netzwerken zur Produktion von Sicherheit und Ordnung bei Großveranstaltungen, um Erfolgsfaktoren für diese Zusammenarbeit zu identifizieren. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie verschiedene Organisationen zusammenarbeiten, um die Sicherheit und Effizienz bei solchen Veranstaltungen zu gewährleisten.

Theoretisch basiert die Arbeit auf der Verbindung von Netzwerktheorie und High Reliability Theory (HRT), insbesondere in Hinblick auf High Reliability Networks (HRN).

Methodisch stützt sich die Untersuchung auf über 70 Interviews mit Expert*innen aus verschiedenen Bereichen der Veranstaltungssicherheit, die die interorganisationale Zusammenarbeit während der Planungs-, Durchführungs- und Nachbereitungsphasen beleuchten. Die Arbeit berücksichtigt dabei die Diversität der beteiligten Akteure, darunter sowohl High Reliability Organizations (HRO) als auch andere, weniger zuverlässigkeitsorientierte Organisationen.

Abstract

The dissertation examines interorganizational cooperation in networks aimed at ensuring security and order during large-scale events, with the goal of identifying success factors for such collaboration. The central focus is on how different organizations work together to guarantee safety and efficiency at these events.

Theoretically, the study is based on the integration of network theory and High Reliability Theory (HRT), particularly with regard to High Reliability Networks (HRN).

Methodologically, the research draws on over 70 interviews with experts from various areas of event security, exploring interorganizational collaboration during the planning, execution, and post-event phases. The study also takes into account the diversity of the involved actors, including both High Reliability Organizations (HRO) and other organizations that may not primarily be reliability-oriented.

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich allen danken, die mich während der Entstehung dieser Arbeit unterstützt haben.

Ich danke insbesondere meinem Doktorvater Prof. Dr.-Ing. Frank Fiedrich für seine stets kompetente, geduldige, zuverlässige und vertrauensvolle Betreuung und Beratung. Prof. Dr. Patricia Schütte möchte ich für wunderbare Jahre der gemeinsamen Arbeit ebenso herzlich danken wie für ihre wertvolle Unterstützung und Beratung. Mein herzlicher Dank gilt auch Prof. Dr. Anna Sieben für ihre kurzfristige Bereitschaft, diese Dissertation ebenfalls zu begutachten.

Ganz wesentlich zu dieser Arbeit beigetragen haben auch meine ehemaligen Kolleginnen und Kollegen am Fachgebiet für Bevölkerungsschutz, Katastrophenhilfe und Objektsicherheit der Universität Wuppertal. Die Arbeit mit Euch war immer interessant, oft lustig und ein wichtiger Wohlfühlfaktor im langen Forschungs- und Schreibprozess. Es war schön mit Euch!

Ich danke meinen Eltern für ihre bedingungslose Unterstützung zu jeder Zeit, sowie meinen Freundinnen und Freunden. Im Besonderen danke ich Kathy, die mich über den gesamten Schreibprozess und vor allem durch die Pandemie begleitet hat. Eine besondere Rolle spielte in dieser Zeit auch Manuel P., der in gemeinsamen Gesprächen immer wieder neue Wege aufgezeigt hat.

Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis	iv
Abbildungsverzeichnis	iv
Abkürzungsverzeichnis	vi
1 Einleitung	1
1.1 Zielsetzung & Forschungsfrage	3
1.2 Anmerkungen zum Kontext der Untersuchung	4
1.3 Aufbau der Untersuchung	6
2 Theoretischer Hintergrund	7
2.1 Interorganisationale Netzwerke	8
2.1.1 Zum Netzwerkbegriff	9
2.1.2 Egozentrischer Ansatz & „Whole-Network“-Ansatz	12
2.1.3 Netzwerkstrukturen	14
2.1.4 Netzwerksteuerung	15
2.1.5 Netzwerkperformanz	19
2.1.6 Vertrauen	20
2.1.7 Spannungen und Paradoxien	24
2.1.8 Projektnetzwerke	25
2.1.9 Interorganisationale Netzwerke: Zusammenfassung	26
2.2 Arbeiten in riskanten Umwelten: Die Hochzuverlässigkeitstheorie	28
2.2.1 Normal Accident Theory	28
2.2.2 Hochzuverlässigkeitstheorie und Hochzuverlässigkeitsorganisationen	29
2.2.3 Was bedeutet Zuverlässigkeit in der HRT?	32
2.2.4 Achtsamkeit	34
2.2.5 Sensemaking	38
2.2.6 Kritik an der HRT	41
2.2.7 Reliability-seeking Organizations	42
2.2.8 Hochzuverlässigkeitsnetzwerke	43
2.2.9 HRT: Zusammenfassung	45
2.3 Veranstaltungssicherheit – Kontexte, Akteure und Risiken	46
2.3.1 Veranstaltungssicherheit: Begriff, Dimensionen, Arbeitsdefinition	47
2.3.2 Großveranstaltungen: Merkmale, Abgrenzungen	48
2.3.3 Veranstaltungssicherheit als sozialwissenschaftliches Feld	49
2.3.4 Gefährdungen bei Großveranstaltungen	52
2.3.5 Sicherheitskonzepte als Instrumente der Koordination	54
2.3.6 Akteurslandschaft der Sicherheitsproduktion	56
2.3.6.1 Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben (BOS)	57
2.3.6.2 Private Akteure	61

2.3.6.3	Schnittstellen, Rollen(un)klarheit, Mandatierung	67
2.3.6.4	Das Publikum als sicherheitsrelevanter Faktor	67
2.3.7	Zwischenfazit und Ausblick	69
3	Methodische Vorgehensweise	71
3.1	Datenerhebung: Leitfadengestützte Experteninterviews	72
3.1.1	Rekrutierung der Interviewpartner	73
3.1.2	Erstellung der Interviewleitfäden	74
3.1.3	Durchführung der Interviews und Aufbereitung der Daten	76
3.2	Datenauswertung: Qualitative Inhaltsanalyse	77
4	Datenauswertung	82
4.1	Achtsames Organisieren von Akteuren der Sicherheitsproduktion für Großveranstaltungen	82
4.1.1	Konzentration auf Fehler	83
4.1.2	Abneigung gegen Vereinfachungen	86
4.1.3	Sensibilität für betriebliche Abläufe	89
4.1.4	Streben nach Resilienz	91
4.1.5	Respekt vor Expertise	95
4.1.6	Zusammenfassende Darstellung der empirischen Ergebnisse zu den Prinzipien von HROs im Kontext der Sicherheitsproduktion bei Großveranstaltungen	101
4.2	Hochzuverlässigkeitsnetzwerke in der Veranstaltungssicherheit	102
4.2.1	Gegenseitige Verlässlichkeit	103
4.2.2	Organisationskulturelle Unterschiede und ihre Auswirkungen auf die Zuverlässigkeit des Netzwerks als Ganzem	108
4.2.3	Unterstützende Kooperationsstruktur	114
4.2.4	Zusammenfassende Darstellung der empirischen Ergebnisse zu Charakteristika von HRN im Kontext der Sicherheitsproduktion bei Großveranstaltungen	123
4.3	Gesamtschau der Datenauswertung	124
5	Interpretation und Diskussion	127
5.1	Netzwerkbezogene Aspekte	127
5.2	Zuverlässigkeitsbezogene Aspekte	129
6	Schlussbetrachtungen	133
6.1	Limitationen der Arbeit	133
6.1.1	Konzeptionelle Limitationen	133
6.1.2	Methodische Limitationen	134
6.2	Relevanz für die Sicherheitsforschung	135
6.3	Anknüpfungspunkte & Bedarfe für künftige Forschung	136

Literatur	138
A Dokumente zur empirischen Datenerhebung	158
A.1 Übersicht über Interviewpartner	158
A.2 Interviewleitfäden	160
A.3 Datenschutzerklärungen	170

Tabellenverzeichnis

1	Gegenüberstellung wesentlicher Unterschiede in der Betrachtung von Netzwerken aus der egozentrischen Perspektive und der „Whole-Network“-Perspektive	13
2	Chancen und Herausforderungen von interorganisationalen Netzwerken aus egozentrischer und „Whole-Network“-Perspektive	14
3	Prädiktoren für die Effektivität von Formen der Netzwerksteuerung . .	19
4	Beispiele für Paradoxien in interorganisationalen Beziehungen	25
5	Typologie von Formen des Temporary Organizing	26
6	Arbeitsdefinitionen zentraler Fehlerbegriffe im Kontext von Hochzuverlässigkeit	31
7	Verschiedene Perspektiven auf Zuverlässigkeit	35
8	Beispiele menschlich bedingter Gefährdungen bei Großveranstaltungen .	53
9	Strukturelemente eines Sicherheitskonzepts	56
10	Kernakteure der Sicherheitsproduktion: Wesentliche Aufgaben in Planungs- und Durchführungsphase	66
11	Beispiele interorganisationaler Schnittstellen in unterschiedlichen Dimensionen	68
12	Publikumsbezogene Gefährdungsgewichtung im Maurer-Schema	69
13	Interviewpartner nach organisationaler Zugehörigkeit	74
14	Hauptkategorien der Analyse	78
15	Beispiel zur Struktur von Oberkategorie, Unterkategorie und Clustern .	80
16	Gelingens- und Störfaktoren von Netzwerkzuverlässigkeit	131
17	Detailübersicht zu den empirischen Daten	158
18	Interviewleitfaden „BOS“ (Forschungsprojekt ProVOD)	161
19	Interviewleitfaden „Veranstalter“ (Forschungsprojekt ProVOD)	163
20	Interviewleitfaden „VOSD“ (Forschungsprojekt ProVOD)	165
21	Interviewleitfaden „Experten“ (Forschungsprojekt ProVOD)	167
22	Interviewleitfaden „NORMALISE“	169

Abbildungsverzeichnis

1	Netzwerkstruktur	10
2	Unterschiedliche Perspektiven auf Netzwerke	13
3	Prozesse der internen Netzwerkarbeit	17
4	Verschiedene Typen der Netzwerkgovernance	18
5	Differenzierung von Fehlern, Beinahe-Fehlern und Non-Events	30
6	Dimensionen relationaler Zuverlässigkeit	34
7	Die fünf Prinzipien achtsamen Organisierens in der HRT	37
8	Zirkuläre Verknüpfungen im organisationalen Sensemaking	40

9	Rekursive Zyklen auf dem Weg zur HRO	43
10	Mandatierte und nicht-mandatierte Kernakteure im interorganisationa- len Sicherheitsnetzwerk für Großveranstaltungen	57
11	Genehmigungsprozess von Großveranstaltungen	61
12	Ablauf der empirischen Untersuchung	81
13	Reduktion des Materials durch Zusammenfassung	81
14	Merkmale von Hochzuverlässigkeitsnetzwerken	103
15	Das achtsame Auge als Resultat von Klarheit über Rolle, Lage und Erwartung	120
16	Muster-Datenschutzerklärung für Interviews im Forschungsprojekt Pro- VOD	170
17	Muster-Datenschutzerklärung für Interviews im Forschungsprojekt NOR- MALISE	171

Abkürzungsverzeichnis

AAO	Allgemeine Aufbauorganisation
Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
AKNZ	Akademie für Krisenmanagement, Notfallplanung und Zivilschutz
Anm. d. Verf.	Anmerkung des Verfassers
BAO	Besondere Aufbauorganisation
BBK	Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe
BKA	Bundeskriminalamt
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BOS	Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben
BPOL	Bundespolizei
bspw.	beispielsweise
BuK	Fachgebiet Bevölkerungsschutz, Katastrophenhilfe und Objektsicherheit
BUW	Bergische Universität Wuppertal
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
d. h.	das heißt
DFG	Deutsche Forschungsgemeinschaft
ebd.	ebenda
EM	Fußballeuropameisterschaft
etc.	et cetera
f.	folgende
ff.	fortfolgende
FwDV	Feuerwehr-Dienstvorschrift
GewO	Gewerbeordnung
ggf.	gegebenenfalls
HRN	High Reliability Network
HRO	High Reliability Organization
HRT	High Reliability Theory
i. d. R.	in der Regel
insb.	insbesondere
Kap.	Kapitel
KI	Künstliche Intelligenz
MVStättVO	Musterversammlungsstättenverordnung
NAO	Network Administrative Organization

NAT	Normal Accident Theory
NORMALISE	Forschungsprojekt „Non-Pharmaceutical Interventions and Social Context Analysis for Safe Events“
NPI	nicht-pharmazeutische Interventionen
NRW	Nordrhein-Westfalen
PDV 100	Polizei-Dienstvorschrift 100
ProVOD	Forschungsprojekt „Professionalisierung des Veranstaltungsdienstes“
QUASOD	Qualifizierung Sicherheits- und Ordnungsdienst
RSO	Reliability-seeking Organization
Rz.	Randzeichen
s.	siehe
S.	Seite
s. a.	siehe auch
sog.	sogenannte
Tab.	Tabelle
THW	Bundesanstalt Technisches Hilfswerk
u. a.	unter anderem
u. U.	unter Umständen
u. v. m.	und vieles mehr
unv.	unverständlich
usw.	und so weiter
v. a.	vor allem
vgl.	vergleiche
VOD	Veranstaltungsordnungsdienst
VOSD	Veranstaltungsordnungs- und -sicherheitsdienst
vs.	versus
z. B.	zum Beispiel

1. Einleitung

Im Rahmen der zivilen Sicherheitsforschung stellt die Veranstaltungssicherheit ein beispielhaftes Untersuchungsfeld dar, in dem interorganisationale Koordination zum Zweck der Sicherheitsproduktion deutlich hervortritt. Veranstaltungssicherheit ist gewissermaßen „ein ‚Brennglas‘ der zivilen Sicherheitsforschung, da bei Veranstaltungen diverse Akteurinnen und Akteure der Gefahrenabwehr in der Sicherheitsproduktion aufeinandertreffen und Ansätze des Krisenmanagements in einem geplanten Setting erproben und umsetzen“ (Schönefeld, Schütte und Schulte 2023, 225 f.).

Wie selten sonst lässt sich an den Bemühungen um die Sicherheitsproduktion für Großveranstaltungen das „Hochfahren“ und das aktive Zusammenwirken eines Netzwerks von öffentlichen und privaten Sicherheitsakteuren beobachten. Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben (BOS) treten in Verbindung mit dem Veranstalter¹ und dessen Dienstleistern. Die komplexe, interdisziplinäre Zusammenarbeit funktional differenzierter Akteure ist erforderlich, weil Veranstaltungen inhärente Sicherheitsrisiken innewohnen, die ein abgestimmtes, kooperatives Vorgehen erfordern. Weltweit und spätestens seit der Antike² kommt es immer wieder zu kritischen, teils fatalen Ereignissen bei Großveranstaltungen, zu deren Vermeidung die Forschung zur Veranstaltungssicherheit und somit auch diese Untersuchung beitragen möchte (Vendelø 2019).

Hinsichtlich der Risiken für Veranstaltungen erlaubt die englische Sprache eine Unterscheidung, die im Deutschen in dieser Form nicht möglich ist: die Differenzierung zwischen *safety risks* und *security risks*. *Safety risks* beziehen sich auf Aspekte der Betriebssicherheit und des Unfallschutzes. Technische oder organisatorische Mängel können Gefahren darstellen und zu Unfällen führen. Beispielfhaft können genannt werden: Brand, Überfüllung, Wetterereignisse, Stolperfallen u. v. m. Um die Besucher einer Veranstaltung vor diesen Gefahren zu schützen, arbeiten die für Sicherheit und Ordnung zuständigen Akteure in der Veranstaltungsplanung und -durchführung daran, entsprechende Vorkehrungen zu planen und umzusetzen (bspw. Brandschutzmaßnahmen, Evakuierungspläne etc.). Als *security risks* werden absichtliche, externe Bedrohungen bezeichnet – von Menschen ausgehende kriminelle oder terroristische Handlungen. Terrorismus, Sabotage, Cyber-Angriffe, Vandalismus etc. sind Beispiele für diese Art von Risiken. Gängige Schutzmaßnahmen sind z. B.: der Einsatz von Veranstaltungsordnungsdiensten, Zugangskontrollen, Taschenkontrollen oder Metalldetektoren. Beide Risikoformen müssen bei der Planung und Durchführung von Veranstaltungen berücksichtigt werden (Schütte, Schulte et al. 2024).

¹In dieser Arbeit wird aus Gründen der Lesbarkeit das generische Maskulinum verwendet. Ausdrücklich wird darauf hingewiesen, dass sämtliche Personenbezeichnungen und -begriffe für alle Geschlechter gelten und keine Wertung oder Ausschluss erfolgt.

²Siehe bspw. zu „Hooliganismus“ bei Sportveranstaltungen im römischen sowie im byzantinischen Reich Atkinson 1990; Crowther 1996; Giatsis 1995.

Die Gefährdungsquellen³ bei Großveranstaltungen sind also überaus vielseitig. Daher geht der *Orientierungsrahmen des Ministeriums des Innern NRW für die kommunale Planung, Genehmigung, Durchführung und Nachbereitung von Veranstaltungen im Freien mit erhöhtem Gefährdungspotenzial* davon aus, dass „jeder Veranstaltung – und sei sie noch so gut vorbereitet – ein Risiko innewohnt, das auch durch eine optimale Vorbereitung nicht vollständig ausgeschlossen werden kann und das Besucher einer Veranstaltung als Teil ihres allgemeinen Lebensrisikos berücksichtigen müssen“ (Ministerium des Innern des Landes Nordrhein-Westfalen 2021, S. 9). Dies entbindet die verantwortlichen Akteure nicht davon, ihre Veranstaltung derart zu planen, durchzuführen und nachzubereiten, dass Gefährdungen durch Anwendung des jeweils aktuellsten Stands von Technik, Wissenschaft und Erkenntnissen im Bereich der Veranstaltungssicherheit bestmöglich minimiert werden (ebd.). In seiner ersten Auflage führte der Orientierungsrahmen die Besucherzahl als Parameter für die Klassifizierung einer Veranstaltung als *Großveranstaltung* an.⁴ Davon wird mittlerweile abgesehen, um das tatsächliche Gefährdungspotenzial in der Risikoanalyse während der Planung einer Veranstaltung hervorzuheben. Gleichwohl bleiben die Besucher in ihrer Menge eines der konstituierenden Elemente, wenn es um die Qualifizierung zu einer Großveranstaltung geht. Und in dieser Menge sind auch Risiken begründet, sei es aus ihr selbst heraus (bspw. durch komplexe Dynamiken der Fußgängerströme, vgl. bspw. Still et al. 2020) oder als potenziell attraktives Ziel für terroristische oder anderweitig kriminelle Handlungen. In beiden Fällen können potenziell sehr viele Personen betroffen sein, was die präventive Installation eines Sicherheits- und Ordnungsnetzwerks erforderlich macht, welches darauf vorbereitet ist, zum einen potenziellen Schaden abzuwenden und zum anderen zugleich die Fähigkeit besitzt, im eingetretenen Schadensfall in hinreichender Kapazität Betroffene zu versorgen und Sicherheit wiederherzustellen.

An der Planung und Umsetzung der Schutzmaßnahmen sind im Regelfall zahlreiche Akteure beteiligt, die ein Netzwerk der Sicherheits- und Ordnungsproduktion für Großveranstaltungen bilden. Die Untersuchung dieses Netzwerks hinsichtlich seiner Struktur, Wirkweise und Potenziale ist Kern dieser Arbeit. Sie orientiert sich an den im folgenden Unterkapitel hergeleiteten Forschungsfragen.

³Der Begriff „Risiko“ wird häufig als Produkt aus der Wahrscheinlichkeit des Eintretens eines Ereignisses und dessen Schadensausmaß definiert. „Gefährdung“ hingegen beschreibt das potenzielle Vorhandensein einer Bedrohung, ohne dabei die Eintrittswahrscheinlichkeit zu berücksichtigen. Während die Gefährdung die Grundlage für die Risikobewertung bildet, berücksichtigt das Risiko sowohl die Gefährdung als auch deren Wahrscheinlichkeit und mögliche Konsequenzen.

⁴In der ersten Auflage des Orientierungsrahmens wurden Großveranstaltungen definiert als „Veranstaltungen,

(1) zu denen täglich mehr als 100 000 Besucher erwartet werden,
(2) bei denen die Zahl der zeitgleich erwarteten Besucher ein Drittel der Einwohner der Kommune übersteigt und sich erwartungsgemäß mindestens 5 000 Besucher zeitgleich auf dem Veranstaltungsgelände befinden,
(3) die über ein erhöhtes Gefährdungspotenzial verfügen.“ (Ministerium für Inneres und Kommunales des Landes Nordrhein-Westfalen 2012, S. 5)

1.1 Zielsetzung & Forschungsfrage

Die vorliegende Untersuchung zielt darauf ab, die interorganisationale Zusammenarbeit im Kontext der Sicherheitsproduktion bei Großveranstaltungen systematisch zu untersuchen. Großveranstaltungen stellen ein spezifisches soziales Setting dar, in dem sich vielfältige Risiken – von technischen Problemen über unvorhersehbare Wetterereignisse bis zu gewollten Gefahren wie Gewalt oder Terrorismus – mit einer hohen Dynamik und einem erheblichen Schadenspotenzial verbinden. Zugleich sind sie ein paradigmatischer Fall für temporäre Kooperationsnetzwerke, in denen Akteure mit heterogenen organisatorischen Hintergründen, rechtlichen Zuständigkeiten und professionellen Logiken auf ein gemeinsames Ziel, die Gewährleistung von Sicherheit und Ordnung, hinarbeiten.

Im Zentrum der Arbeit steht das Interesse, wie sich diese interorganisationale Netzwerkarbeit konkret gestaltet: Welche Strukturen und Prozesse lassen sich in der Zusammenarbeit zwischen BOS auf der einen Seite und privaten Akteuren wie Veranstaltern, Sicherheitsdiensten und Dienstleistenden andererseits identifizieren? Inwieweit kann diese Zusammenarbeit als ein hochzuverlässiges Netzwerk (HRN) beschrieben werden – also als ein Netzwerk, das in der Lage ist, unter risikobehafteten Bedingungen zuverlässig zu operieren, flexibel auf Störungen zu reagieren und gemeinsam Achtsamkeit gegenüber potenziellen Fehlerquellen zu entwickeln?

Im Anschluss an die Hochzuverlässigkeitstheorie (HRT) wird untersucht, ob und in welchem Maße sich in der Sicherheitsproduktion für Großveranstaltungen zentrale Merkmale von HRN identifizieren lassen. Solche Netzwerke zeichnen sich dadurch aus, dass die beteiligten Organisationen wechselseitig darauf angewiesen sind, jeweils fehlerfreie Beiträge zur gemeinsamen Zielerreichung zu leisten. Dabei sind nicht alle beteiligten Organisationen notwendigerweise individuell als Hochzuverlässigkeitsorganisationen (HRO) ausgeprägt oder im Umgang mit risikobehafteten Umfeldern routiniert – was jedoch nicht verhindert, dass ihr Ausfall gravierende Auswirkungen auf die Gesamtzuverlässigkeit des Netzwerks haben kann. Um dieser potenziellen Störanfälligkeit zu begegnen, bedarf es spezifischer Kooperationsstrukturen und -praktiken, die auf eine verlässliche, auch kulturelle, Integration aller Beiträge auf der Netzwerkebene abzielen (Berthod, Grothe-Hammer et al. 2021; Berthod, Grothe-Hammer et al. 2015, 2016; Berthod und Sydow 2021).

Im Fokus steht daher nicht nur die Identifikation vorhandener HRN-Merkmale, sondern auch die systematische Beschreibung solcher Stellen, an denen diese Merkmale fehlen oder nur unzureichend ausgeprägt sind und an denen dadurch Schwachstellen in der Zusammenarbeit entstehen können.

Ziel der Arbeit ist es, auf dieser Basis sowohl theoretisch fundierte als auch empirisch gestützte Aussagen über die Gelingensbedingungen und Herausforderungen hochzuverlässiger Kooperation in sicherheitsrelevanten Netzwerken bei Großveranstaltungen zu treffen. Im Mittelpunkt steht dabei die Analyse, wie sich interorganisationale Zusammenarbeit zwischen funktional differenzierten Akteuren in der Sicherheitsproduktion ausgestaltet

und in welchem Maße sich in diesen Netzwerken Merkmale hochzuverlässiger Kooperation identifizieren oder fehlende Elemente systematisch beschreiben lassen. Es ergeben sich also zwei zentrale Fragen:

Wie gestaltet sich die interorganisationale Zusammenarbeit zwischen funktional differenzierten Akteuren in der Sicherheitsproduktion für Großveranstaltungen? Inwieweit lassen sich in diesen Netzwerken Merkmale hochzuverlässiger Kooperation identifizieren oder fehlende Elemente systematisch beschreiben?

Die Untersuchung basiert auf einem umfangreichen empirischen Material aus leitfadengestützten Experteninterviews mit über 70 Akteuren aus unterschiedlichen Bereichen der Veranstaltungssicherheit. Durch die systematische Analyse dieser Interviews soll ein vertieftes Verständnis für Dynamiken, Spannungen und Potenziale der interorganisationalen Zusammenarbeit in sicherheitsrelevanten Kontexten gewonnen werden. Dabei versteht sich die Arbeit auch als Beitrag zur Weiterentwicklung des theoretischen Konzepts der HRN im Kontext temporärer, heterogener Kooperationsstrukturen.

1.2 Anmerkungen zum Kontext der Untersuchung

Diese Dissertation knüpft an die intensive Forschung zur Veranstaltungssicherheit an, die am Fachgebiet Bevölkerungsschutz, Katastrophenhilfe und Objektsicherheit (BuK) der Bergischen Universität Wuppertal (BUW) unter der Leitung von Prof. Dr.-Ing. Frank Fiedrich betrieben wird. In diesem Rahmen hat der Verfasser an zwei Forschungsprojekten mitgewirkt, deren durch leitfadengestützte Interviews erhobene qualitative Daten einen integralen Bestandteil dieser Arbeit bilden. Dies sind die Forschungsprojekte „Professionalisierung des Veranstaltungsordnungsdienstes“ (ProVOD) und „Non-Pharmaceutical Interventions and Social Context Analysis for Safe Events“ (NORMALISE), die im Folgenden kurz beschrieben werden.

Das Verbundprojekt ProVOD wurde von September 2016 bis November 2019 durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert (BMBF o. D.). Neben der Bergischen Universität Wuppertal als Koordinatorin des Projekts waren das Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (BBK) sowie die IBIT GmbH, ein Beratungsunternehmen für Veranstaltungssicherheit, an der Umsetzung beteiligt (sowie zahlreiche assoziierte Partner). Vor dem Hintergrund von – zuvor identifizierten und vorhabensbegründenden – vielfältigen strukturellen Herausforderungen des Akteurs *Veranstaltungsordnungs- und -sicherheitsdienst (VOSD)* bestand das Gesamtziel des Projekts in der Professionalisierung dieses Akteurs. Zwar sind VOSD zentrale und in quantitativer Hinsicht meist die stärksten Akteure bei Großveranstaltungen, doch unterscheiden sie sich aus organisationaler Perspektive deutlich von den weiteren Akteuren des dortigen Sicherheits- und Ordnungsnetzwerks. Dies, so die Vorannahme des Projekts, habe auch Einfluss auf die interorganisationale Zusammenarbeit innerhalb dieses Netzwerks. Im Verantwortungsbereich des

BuK lag u. a. eine tiefgehende empirische Untersuchung zu wechselseitigen Wahrnehmungen zwischen VOSD und den übrigen Akteuren und daraus folgend die Identifikation von Optimierungspotenzialen für eine bessere Gesamtleistung des Systems (Bergische Universität Wuppertal 2020). Die Arbeiten der weiteren Projektpartner umfassten u. a. die Erhebung von Kennzahlen zur Bestimmung der Teilbranche VOSD als distinkter Sektor der privaten Sicherheitswirtschaft (IBIT GmbH 2020), eine Analyse des rechtlichen Status (Löhr 2018, 2020) sowie die Konzeptionierung und Pilotierung von Fortbildungsmaßnahmen für Ordnungsdienstpersonal (Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe 2019). All diese Maßnahmen sollten eine Steigerung des Sicherheitsniveaus bei Großveranstaltungen erreichen.⁵

Das Forschungsprojekt NORMALISE wurde von September 2021 bis Dezember 2022 im Rahmen einer „Fokus-Förderung COVID-19“ der Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) durchgeführt (Deutsche Forschungsgemeinschaft 2020). Im Gegensatz zu ProVOD war das BuK hier der alleinige Durchführende. Der Anlass für NORMALISE lag in der pandemiebedingten Aussetzung der Durchführung von Großveranstaltungen und den Unsicherheiten im Umgang mit ihrer Wiedereröffnung. Aufgrund dieses Umstands waren auch die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Funktionen von Großveranstaltungen beeinträchtigt. Der Prozess der Wiedereröffnung war letztlich gekennzeichnet durch zahlreiche zusätzliche Hygieneauflagen, insb. sog. *nicht-pharmazeutische Interventionen (NPI)*, die in Wechselwirkung mit den *klassischen* Sicherheitsauflagen traten (Schütte, Schönefeld, Schulte et al. 2023). Für das Netzwerk zur Produktion von Sicherheit und Ordnung bei Großveranstaltungen bedeutete das eine zusätzliche Aufgabenlast. Die jeweils geltenden Regeln und Vorschriften variierten im Pandemieverlauf sowie von Bundesland zu Bundesland, was v. a. auch dem Publikum kontinuierliche Neuorientierung und Anpassungsbereitschaft abverlangte (Schönefeld, Schütte, Schulte und Fiedrich 2022). Da auch die Veranstalter hinsichtlich der Akzeptanz ihrer eingesetzten NPI ungewiss waren, eruierte das Projektteam in einer repräsentativen Bevölkerungsbefragung eben diese (Schütte, Schulte et al. 2024). In methodischer Kombination mit Experteninterviews und Veranstaltungsbeobachtungen entstand schließlich eine „Planungs- und Entscheidungshilfe im Rahmen der Genehmigung von Großveranstaltungen unter pandemischen Kontextbedingungen“ (Schönefeld, Schulte et al. 2023).⁶

Wie eingangs bereits konstatiert, bilden die qualitativen Daten aus den Interviews beider Forschungsprojekte die empirische Grundlage für diese Untersuchung.

⁵Für detaillierte Informationen s. a. die Internetpräsenz des Forschungsprojekts unter <https://www.provod.uni-wuppertal.de>.

⁶Informationen zum Forschungsprojekt sowie Materialien zum Download bietet die Internetpräsenz des Forschungsprojekts unter <https://normalise.uni-wuppertal.de/>.

1.3 Aufbau der Untersuchung

Die Untersuchung gliedert sich in sechs Hauptkapitel. Nachdem in dieser Einleitung die Ausgangssituation beschrieben, die Problemstellung entwickelt und die damit verbundene Forschungsfrage formuliert wurden, widmet sich das zweite Kapitel dem theoretischen Hintergrund der Arbeit. Es führt zentrale Konzepte der interorganisationalen Netzwerkanalyse sowie der Hochzuverlässigkeitstheorie ein. Besonderes Augenmerk gilt dabei den strukturellen und kulturellen Herausforderungen, die sich aus der Kooperation in funktional differenzierten Netzwerken ergeben. Darüber hinaus wird das Konzept der Veranstaltungssicherheit als spezifisches Anwendungsfeld theoretisch verortet. Damit wird der Kontext konturiert, in dem sich die in den späteren Kapiteln untersuchten Netzwerke und Formen hochzuverlässiger Kooperation empirisch entfalten.

Im dritten Kapitel wird die methodische Vorgehensweise vorgestellt. Der Schwerpunkt liegt auf der Durchführung leitfadengestützter Experteninterviews und deren Auswertung mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse. Das vierte Kapitel widmet sich der detaillierten Datenauswertung, wobei spezifische Aspekte des achtsamen Organisierens in Netzwerken der Sicherheitsproduktion für Großveranstaltungen betrachtet werden. Diese Analyse führt im fünften Kapitel zu einer übergeordneten Untersuchung der Ergebnisse, die im Fazit abschließend reflektiert wird. Hier werden die Relevanz der Ergebnisse für die Sicherheitsforschung, methodische Limitationen sowie mögliche zukünftige Forschungsansätze diskutiert.

2. Theoretischer Hintergrund

Die Sicherheitsproduktion bei Großveranstaltungen ist eine Herausforderung, die durch eine Vielfalt an Akteuren und Aufgaben geprägt ist. Kein einzelner Akteur ist in der Lage, die komplexen Anforderungen allein zu bewältigen, weshalb diese Aufgabe in aller Regel in *interorganisationalen Netzwerken* bearbeitet wird. Solche Netzwerke ermöglichen nicht nur den Austausch von Expertise, Ressourcen und Informationen, sondern schaffen eine Grundlage für kollektives Handeln, das weit über die Kapazitäten einzelner Organisationen hinausgeht. Im Mittelpunkt des Kapitels 2.1 stehen die theoretischen Grundlagen solcher Netzwerke. Dabei wird gezeigt, wie interorganisationale Netzwerke strukturiert sind, welche Mechanismen sie steuern und wie ihre Performanz bewertet werden kann. Ein besonderer Fokus liegt auf temporären Netzwerken, die sich – wie bei Großveranstaltungen üblich – durch ihre zeitliche Begrenzung und hohe Anpassungsfähigkeit auszeichnen. Diese Netzwerke sind häufig auf schnellen Vertrauensaufbau („*swift trust*“) und flexible Steuerung angewiesen, um in dynamischen und oft kritischen Situationen effektiv agieren zu können.

Darüber hinaus wird erörtert, wie Spannungen und Paradoxien in solchen Netzwerken entstehen und welche Rolle das Spannungsmanagement für ihren Erfolg spielt. Das Kapitel 2.1 legt damit den theoretischen Rahmen, um die Dynamiken und Besonderheiten interorganisationaler Netzwerke im Kontext der Sicherheitsproduktion bei Großveranstaltungen fundiert zu analysieren und einzuordnen.

Die Bedeutung und die Komplexität der Sicherheitsproduktion bei Großveranstaltungen erfordern Organisationen, die nicht nur unter widrigen Bedingungen operieren, sondern dabei auch außergewöhnlich zuverlässig agieren. *Hochzuverlässigkeitsorganisationen* (HRO) sind ein Organisationstypus mit dem primären Bestreben, Risiken zu bewältigen und Unfälle zu vermeiden, insb. in komplexen und gefährlichen Systemen. Wie gelingt es diesen Organisationen, eine nahezu fehlerfreie Performance aufrechtzuerhalten, während sie mit Technologien und Prozessen arbeiten, deren potenzielle Fehlfunktionen katastrophale Folgen haben könnten? Kapitel 2.2 widmet sich diesen Fragen und erörtert zentrale Aspekte der *Hochzuverlässigkeitstheorie* (HRT).

Ein besonderer Fokus liegt dabei auf der Rolle von Organisationskultur, Achtsamkeit und kollektiver Aufmerksamkeit als Schlüsselfaktoren für die Zuverlässigkeit. Gleichzeitig wird ein kritischer Blick auf die Herausforderungen geworfen, denen sich HRO gegenübersehen, insb. in der Zusammenarbeit mit Organisationen, die weniger stark auf Zuverlässigkeit ausgerichtet sind.

In Erweiterung dessen wird auf den relativ jungen Forschungsbereich der Hochzuverlässigkeitsnetzwerke (HRN) eingegangen, die durch die Zusammenarbeit mehrerer Akteure Zuverlässigkeit auf Netzwerkebene anstreben. Diese Netzwerke bieten neue Perspektiven auf interorganisationale Kooperation in risikobehafteten Kontexten und sind besonders relevant für die Sicherheitsproduktion bei Großveranstaltungen.

An diese theoretischen Bezüge anknüpfend, richtet Kapitel 2.3 den Fokus entsprechend auf das empirische Anwendungsfeld der Veranstaltungssicherheit. Der Gegenstandsbereich wird dabei nicht nur begrifflich konturiert, sondern auch als soziales Feld rekonstruiert, in dem die zuvor theoretisch eingeführten Konzepte von interorganisationaler Netzwerkbildung und Hochzuverlässigkeit operativ wirksam werden. In diesem Sinne fungiert Veranstaltungssicherheit als heuristisches Prisma zur strukturierten und theoriegeleiteten Beobachtung und Analyse kollektiver Koordination unter Unsicherheitsbedingungen.

Das Kapitel beleuchtet dazu zunächst zentrale Gefahrenlagen und Risikotypen im Kontext von Großveranstaltungen sowie die Pluralität beteiligter Akteursgruppen mit ihren jeweiligen Verantwortungsbereichen, Ressourcen und Rationalitäten. Besonderes Augenmerk gilt dabei der Koexistenz öffentlicher und privater Sicherheitsakteure sowie der Rolle des Veranstaltungspublikums. Weiterhin werden Sicherheitskonzepte als zentrales planerisches Instrument interorganisationaler Koordination vorgestellt und in ihrer Bedeutung für den Aufbau temporärer Sicherheitsnetzwerke reflektiert. Kapitel 2.3 liefert somit eine analytische Rahmung des Untersuchungsfeldes, die den Übergang von theoretischer Modellbildung zur empirischen Untersuchung vorbereitet.

In der Zusammenschau legen die folgenden Abschnitte das theoretische Fundament für eine Analyse der Sicherheitsproduktion bei Großveranstaltungen, das sowohl strukturelle, organisationale als auch kontextuelle Dimensionen interorganisationaler Zusammenarbeit berücksichtigt.

2.1 Interorganisationale Netzwerke

Im Rahmen der Produktion von Sicherheit und Ordnung bei und für Großveranstaltungen kommen Akteure, Prozesse und Strukturen zum Einsatz, die auch in anderen Kontexten Anwendung finden. Dabei ist im Rahmen der Veranstaltungssicherheit festzustellen, dass diese eingesetzt werden, um

- die Funktionsfähigkeit des Systems *Großveranstaltung* aufrechtzuerhalten bzw.
- im Falle geringer Störungen die Funktionsfähigkeit kurzfristig wiederherstellen zu können bzw.
- im Falle von Störungen, die eine Fortführung der Veranstaltung nicht erlauben, Schaden von gefährdeten Personen(-gruppen), Veranstaltungsinventar etc. abzuwenden bzw. zu minimieren.

Um die vielfältigen Risiken einer Großveranstaltung angemessen zu adressieren, bedarf es einer funktionalen Differenzierung der beteiligten Akteure: Beispielsweise deckt die Feuerwehr den Bereich des Brandschutzes ab, der Sanitätsdienst die gesundheitliche Sicherheit der Gäste, die Polizei den Bereich der öffentlichen Sicherheit und Ordnung etc. Kein Akteur

ist für sich allein imstande, die Gesamtheit der Risiken einer Veranstaltung zu adressieren; es bedarf daher einer Zusammenarbeit der Beteiligten im Sinne einer ganzheitlichen Veranstaltungssicherheit – einer Zusammenarbeit also, in der nicht die Teilziele einzelner Akteure entscheidend sind, sondern in der erst die gemeinschaftliche Leistung jenen qualitativen Effekt erzielt, den keine einzelne Organisation allein erreichen könnte:

Unlike broader forms of coordinated activity, in which actors see their work as aggregating to accomplish a task, collaboration exceeds the sum of its parts, creating a transcendent outcome that no one organization could achieve on its own. (Rice 2018, S. 600)

Zusammenarbeit setzt mindestens zwei Akteure voraus, die in einer produktiven Beziehung zueinander stehen. An der Gewährleistung der Sicherheit bei Großveranstaltungen sind regelmäßig mehr als zwei Akteure beteiligt. Die vielfältigen Risiken von Großveranstaltungen machen es zur gelebten Praxis, dass verschiedene – i. d. R. organisationale – Akteure an der Veranstaltungssicherheit mitwirken. Diese unterscheiden sich hinsichtlich Verantwortlichkeit, Expertise, Ausstattung, Qualifikation etc. erheblich. Es wird im Folgenden untersucht, inwiefern diese Akteure über den zeitlichen Verlauf des soziotechnischen Systems „Großveranstaltung“ zu Zwecken der Sicherheitsproduktion in ein temporäres interorganisationales Netzwerk eintreten. Angesichts dessen wird für die theoretischen Hintergründe, die den aktuellen Stand der Forschung abbilden sollen, folgender Aufbau gewählt:

Zunächst wird der relevante Forschungsstand zu interorganisationalen Netzwerken vorgestellt. Nachdem eine begriffliche Einordnung und eine Abgrenzung zu nahestehenden und dennoch distinkten Phänomenen wie bspw. *Allianzen*, *Koalitionen* oder *Partnerschaften* vorgenommen wurde, wird der in dieser Untersuchung eingenommene Analysefokus definiert. Interorganisationale Netzwerke lassen sich aus verschiedenen Blickwinkeln untersuchen. In dieser Arbeit liegt – wie gezeigt werden wird – der Fokus auf dem Netzwerk als Ganzem (*whole-network-Ansatz*). Im Anschluss folgen Ausführungen zu wesentlichen Charakteristika von Netzwerken: ihrer Struktur, ihrer Steuerung (Governance) und ihrer Performanz (Kap. 2.1).

Absehbar kritisch wird sein, wie es sich auf die Sicherheitsproduktion auswirkt, wenn wie im vorliegenden Setting „Großveranstaltung“ sog. HRO auf Organisationen treffen, auf welche die HRO-Merkmale nicht zutreffen, die aber gleichwohl nach Zuverlässigkeit (*reliability*) streben. Hierzu erfolgt eine Einführung in die HRT (Kap. 2.2).

Im Anschluss wird der Begriff der Veranstaltungssicherheit beleuchtet und der aktuelle Stand der sozialwissenschaftlichen Forschung zur Veranstaltungssicherheit in Hinblick auf die Forschungsfrage erarbeitet (Kap. 2.3).

2.1.1 Zum Netzwerkbegriff

Anwendungsgebiete und Bedeutungsvarianten des Netzwerkbegriffs sind vielfältig, weshalb eine Klärung zu dessen Bestimmung im gegebenen Kontext notwendig erscheint.

Durch Einbezug des Attributs *interorganisational* wird der Bezugspunkt der hiesigen Netzwerk Betrachtung deutlich: Gemeint sind Netzwerke zwischen Organisationen, womit etwa technische oder personale Netzwerke ebenso ausgeschlossen werden wie Netzwerke innerhalb einzelner Organisationen (zur Abgrenzung von *inter-organizational networks* zu *inter-unit networks* und *inter-personal networks* s. Brass et al. 2004, S. 796–802).

Seit etwa Beginn der 1990er Jahre erfährt der Netzwerkbegriff für Muster der Interaktion und Kooperation eine außerordentliche Popularität – nicht nur im wissenschaftlichen Diskurs verschiedener Disziplinen, sondern auch im Alltagssprachlichen Gebrauch. *Netzwerk* erscheint im zeitgenössischen Gebrauch als populäres Buzzword, also als flexible Bedeutungshülse für eine Vielzahl an „organizational configurations that fail to conform to traditional definitions of markets or hierarchies“ (Podolny und Page 1998, S. 57; s. a. Isett et al. 2011). Das *Netzwerk* bezeichnet unter den interorganisationalen Verbindungen eine Nische zwischen Hierarchie und Markt. Verwandte, teils synonym verwendete Begriffe für Netzwerke sind u. a. *Partnerschaften*, *strategische Allianzen*, *Koalitionen*, *kooperative* und *kollaborative Arrangements*, *interorganisationale Verbindungen* bzw. *Zusammenarbeit* und viele mehr (Emerson et al. 2012; Podolny und Page 1998; Vangen, Hayes et al. 2015). Einige hiervon lassen sich auch auf Zweierbeziehungen anwenden, doch sind diese keine Netzwerke. Trotz dieses Unterschieds besteht eine inhaltliche Nähe: Auch in der netzwerkartigen Zusammenarbeit geht es um Verbindungen, soziale Interaktion, Verbundenheit, kollektives Handeln und Vertrauen (Provan, Fish et al. 2007, S. 480 ff.). Was aber kennzeichnet Netzwerke aus sich selbst heraus? Bei der Bestimmung hilft ein Blick auf ihre Bestandteile (s. a. Abb. 1). Brass et al. (2004, S. 795) beschreiben die grundlegenden Einheiten – Knoten (*nodes*) und Verbindungen (*ties*):

We define a set of nodes and the set of ties representing some relationship, or lack of relationship, between the nodes. We refer to the nodes as actors (individuals, work units, or organizations). The particular content of the relationships represented by the ties is limited only by a researcher’s imagination. (Brass et al. 2004, S. 795)

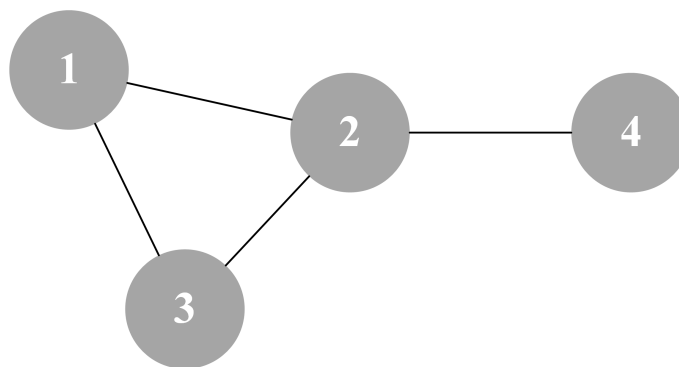


Abbildung 1: In dieser Netzwerkstruktur stellen Linien die Verbindungen (*ties*) zwischen den – hier nummerierten – Knoten (*nodes*) dar (eigene Darstellung).

Im interorganisationalen Kontext stehen die Knoten für die teilnehmenden Organisationen. Die Verbindungen stellen wiederum die Beziehungen zwischen den Organisationen

dar. Diese können, wie das obige Zitat von Brass et al. (2004) zeigt, qualitativ beschrieben werden. Maßgeblich für das Vorliegen eines Netzwerks ist, dass die Anzahl der Knoten größer als zwei ist, womit sich das Netzwerk von bilateralen bzw. dyadischen Formen der interorganisationalen Zusammenarbeit unterscheidet (Podolny und Page 1998; Provan, Fish et al. 2007). Auf diese Weise entstehen triangulierte Verbindungen, die andere Formen der Interaktion bedingen und zulassen und deren Bestimmungszweck die Orientierung an einem gemeinsamen Ziel darstellt, welches nicht oder nur sehr aufwendig von (einer) einzelnen Organisation erreicht werden könnte (Agranoff und McGuire 2001; Hu et al. 2022; Klijn und Koppenjan 2000; Provan und Milward 1995):

Networks, as the term is used in the literature, typically refers to multiorganizational arrangements for solving problems that cannot be achieved, or achieved easily by single organizations. (Agranoff und McGuire 2001, S. 296)⁷

Problemlösung bzw. Zielerreichung deuten schon auf die Motivlagen hin, durch die sich interorganisationale Netzwerke ergeben (können). Diese können sich sowohl für die einzelnen Teilnehmenden als auch auf der Ebene des Gesamtnetzwerkes (*whole network*, s. a. Kap. 2.1.2) auszahlen. Netzwerke bilden sich u. a. aus dem Grund, dass ein von mehreren Entitäten verfolgtes Ziel nicht durch Einzelne, sondern nur im Rahmen eines gemeinsamen Ansatzes erreichbar ist oder scheint. Beispielhaft genannt seien neben einer Reduktion von Transaktionskosten und der Möglichkeit zur Erlangung von Legitimation und Status v. a. auch die Schaffung von Innovation, u. a. durch eine Ausweitung des Zugangs zu Informationen, Wissen und (geteilten) Ressourcen, sowie durch die Möglichkeit des interorganisationalen Lernens (Barringer und Harrison 2000; Hu et al. 2022; Kapucu und Garayev 2016; Podolny und Page 1998). Agranoff und McGuire (2001, S. 303) argumentieren: Durch Deliberation und Diskussion entstünden in Netzwerken Bedeutungen, Wissensmehrwerte, neue Ideen, Praktiken und Routinen, die als „good answers through process“ (ebd.) gelten können. Ähnlich konstatieren Lipnack und Stamps (1994, S. 240): „The intelligence of a network lies in the patterns of relationships among its members“ (ebd.). Lernen bezieht sich dabei nicht nur auf eine inhaltliche Dimension, sondern auch darauf, wie die Arbeit in und mit Netzwerken sowohl organisationsseitig als auch aus Netzwerkperspektive vorteilhaft gestaltet werden kann (Brass et al. 2004).

Das Commitment zu einem gemeinsamen Ziel kann unter den Netzwerkmitgliedern ebenso unterschiedlich ausfallen wie ihre Organisationskulturen, Hintergründe, Motivationen, Ressourcen, Vorgehensweisen und Vorstellungen (Berthod und Sydow 2021; Bryson et al. 2006, 2015; Popp et al. 2014). Koordinierung und Entscheidungsfindung werden in Netzwerken eher horizontal als in klassisch-hierarchischen Systemen (Hu et al. 2022, S. 280) gestaltet. Doch in den kontinuierlichen Austauschbeziehungen können Konflikte entstehen, für deren Lösung aufgrund tendenziell eher flacher Hierarchien möglicherweise keine ausreichende Autorität bereitstehen könnte: In der Ausübung ihrer Tätigkeiten bleibt den

⁷Hervorhebung im Original.

Netzwerkmitgliedern schließlich eine weitreichende Autonomie. Charakteristisch sind eher informelle und vertrauensbasierte Verbindungen als solche, die bspw. auf formal bindenden Vereinbarungen basieren. Innerhalb eines Netzwerks mag es formale Bindungen geben, aber ihre eigentliche Konstitution basiert auf „*social contracts*“ (Alter und Hage 1995; Barringer und Harrison 2000; Jones, Hesterly et al. 1997): „formal contracts may exist between some pairs of members, but these do not define the relations among all of the parties“ (Jones, Hesterly et al. 1997, S. 916). Kapucu und Hu (2020) unterscheiden hingegen zwischen *formal network* und *informal network* (formelles bzw. informelles Netzwerk): Formelle Netzwerke zeichneten sich nach dieser Unterscheidung durch klar definierte Netzwerkarrangements aus, die durch formelle Dokumente wie Vereinbarungen und Verträge geschaffen wurden (auch „*designed networks*“, häufig *top-down* initiiert). Informelle Netzwerke seien hingegen „natürlich“ entstehende Akteursgruppierungen, die *bottom-up* auf interpersonellen Interaktionen aufbauten (Kapucu und Hu 2020, S. 40).

Verglichen mit anderen Formen interorganisationaler Verbindungen ist also in Netzwerken eine legitimierte Autorität in Form einer Organisation, die in Konflikten vermitteln oder entscheiden könnte, häufig nicht gegeben (Podolny und Page 1998, S. 59). Dies ist begründet in der vergleichsweise geringen Formalisierung von Netzwerken, der weitgehenden Autonomie ihrer Mitglieder und der damit verbundenen, i. d. R. schwach ausgeprägten Hierarchie (Provan, Fish et al. 2007, S. 482). Aufgrund sozialer Dynamiken in längerfristigen Beziehungen, bspw. der bereits angesprochenen unterschiedlichen Organisationskulturen, Interessen etc. der Netzwerkmitglieder, ist hier eine potenzielle Schwachstelle von Netzwerken zu vermuten. Eine entsprechende Bedeutung kommt daher Fragen der Netzwerkstruktur (Kap. 2.1.3), der Netzwerksteuerung (Kap. 2.1.4) und der Netzwerkperformanz (Kap. 2.1.5) zu. Auf diese Punkte beziehen sich die nachstehenden Unterkapitel. Zuvor ist jedoch kategorisch zu klären, aus welchem Blickwinkel in dieser Arbeit auf Netzwerke geschaut wird, denn hierzu existieren verschiedene Ansätze, die im folgenden Abschnitt beschrieben werden (Kap. 2.1.2).

2.1.2 Egozentrischer Ansatz & „Whole-Network“-Ansatz

Aus forschender Sicht ist essenziell, die Perspektive (bzw. den Analysefokus) festzulegen, aus welcher/welchem heraus man sich mit Netzwerken beschäftigt.⁸ Geht es darum, zu klären, wie sich eine Organisation in einem Netzwerk verhält und positioniert, welche Intentionen und Strategien sie verfolgt, welche Verbindungen sie unterhält und wie sie das Netzwerk für sich nutzt? Dann nimmt man die *egozentrische Perspektive* ein. Relevante strukturelle Faktoren, die zur Untersuchung und Erklärung auf organisationalem Level genutzt werden, sind u. a. positionale Aspekte wie Zentralität (*in-degree/out-degree centrality*,

⁸Mit dem Fokus verhält es sich wie bei einer Fotokamera: Wird in einer Menschenmenge eine Person in den Fokus genommen, geraten die Umstehenden vergleichsweise unscharf. So ist es auch hier: Der egozentrische Blick interessiert sich für eine spezifische Organisation, nicht aber in gleichem Maße für die weiteren Organisationen im Netzwerk (bspw. welche Verbindungen sie unterhalten). Die „Whole-Network“-Perspektive gleicht einem Gruppenfoto: Alle sind auf dem Bild und in ihren Beziehungen zueinander deutlich sichtbar. Der Preis dafür ist gewissermaßen eine flächendeckende Reduzierung der Tiefenschärfe.

closeness centrality, „betweenness“ centrality), die Zugehörigkeit zu „Cliques“, die Nutzung von „Brücken“ sowie auch Multiplexität (also der Grad der Verbundenheit zu einer anderen Entität über mehrere vertikale Ebenen).

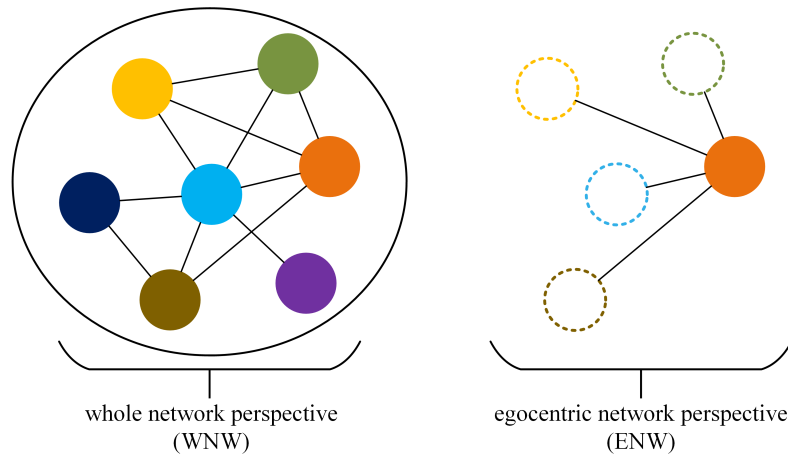


Abbildung 2: *Unterschiedliche Perspektiven auf Netzwerke (eigene Darstellung).*

Eine Perspektive auf das Gesamtnetzwerk nimmt der „*Whole-Network*“-Ansatz ein (Brass et al. 2004; Provan, Fish et al. 2007; Provan und Lemaire 2012). Strukturen und Prozesse eines Netzwerks stehen hier im Fokus: Welches Ziel verfolgt ein Netzwerk als Ganzes, welche Strategien setzt es ein, welche strukturellen und prozessualen Eigenschaften und Effekte können beschrieben werden? Fragen der Steuerung drehen sich nicht um das organisationsspezifische *managing in a network*, sondern um das *managing of a network*, – und das Erkenntnisinteresse geht somit in die Richtung, wie das Netzwerk als Gesamtheit funktioniert und reüssiert (s. Tab. 1). Diese Perspektive nimgt davon aus, dass in einem Netzwerk viele Entitäten an einem mehr oder weniger gemeinsamen Ziel arbeiten und dass der individuelle Erfolg einer Organisation zum Gesamterfolg auf Netzwerkebene beitragen kann, aber nicht muss. Die Optimierung eines Gesamtnetzwerks nimmt in Kauf, dass einzelne Mitglieder(-gruppen) dadurch Nachteile haben könnten.

Tabelle 1: *Gegenüberstellung wesentlicher Unterschiede in der Betrachtung von Netzwerken aus der egozentrischen und der „Whole-Network“-Perspektive.*

	„Whole-Network“-Ansatz	„egozentrischer“ Ansatz
Fokus	auf der Erklärung von Eigenschaften des Netzwerks als Ganzem	auf der einzelnen Organisation im Netzwerk
Steuerung	Governance des Gesamtnetzwerks („ <i>managing of a network</i> “)	netzwerkbezogenes Verhalten, Strategien einzelner Organisationen („ <i>managing in a network</i> “)
strukturelle Aspekte	Gesamtstruktur erkennbar (Positionierung aller zu allen, Cliques, strukturelle Lücken etc.)	relationale Position einer Organisation im Netzwerk
Performanz / Zielerreichung	der Erfolg des Netzwerks als Gesamtheit	der Nutzen des Netzwerks für eine spezifische Organisation

Indem alle Verbindungen betrachtet werden (und nicht nur die eines einzelnen Mitglieds), können Aspekte der Struktur, der Steuerung und der Performanz des Gesamtnetzwerkes untersucht werden.

Abbildung 2 fasst die Unterscheidung grafisch zusammen. Tabelle 2 stellt die Chancen und Herausforderungen gegenüber, die mit interorganisationalen Netzwerken einerseits aus egozentrischer (organisationsindividueller) Perspektive und andererseits aus jener des Gesamtnetzwerkes verbunden sind.

Tabelle 2: Chancen und Herausforderungen von interorganisationalen Netzwerken aus egozentrischer und „Whole-Network“-Perspektive (eigene Darstellung, basierend auf Kapucu und Hu 2020, S. 26).

	„Whole-Network“-Perspektive	egozentrische Perspektive
Chancen	• Einbindung unterschiedlicher Stakeholder • gemeinschaftliches Engagement der Mitgliedsorganisationen für kollektives Handeln und gemeinsame Netzwerkziele • Aufbau von Beziehungen und Vertrauen, letztlich von sozialem Kapital zwischen den Mitgliedsorganisationen	• Zugang zu Informationen und Ressourcen • Lösungsansatz für komplexe Probleme • Organisationales Lernen und Teilen von Wissen • Innovation • verbesserte Leistungserbringung • verbesserte Reaktion auf plötzliche Ereignisse
Herausforderungen	• operative Hindernisse wie unausgewogene Machtverteilung, aufwendige Aushandlungsprozesse • Gewährleistung der Leistungsfähigkeit des Netzwerks • Netzwerkmanagement und -steuerung • erhöhte Komplexität	• Verlust von Autonomie • Umgang mit unterschiedlichen Aufgaben, Kulturen, Verfahren und Perspektiven • Umgang mit Komplexität

2.1.3 Netzwerkstrukturen

Bei Netzwerken handelt es sich um vergleichsweise flexible und flache interorganisationale Strukturen, was ihnen erlaubt, sich schnell auf hervortretende Phänomene einzulassen. Nicht zuletzt deshalb finden sich Netzwerke auch häufig in unterschiedlichen Settings des Bevölkerungsschutzes und der öffentlichen Sicherheit, was von der wissenschaftlichen Seite durchaus zur Kenntnis genommen und untersucht wird (Berthod, Grothe-Hammer et al. 2021; Hu et al. 2022; Jung et al. 2019; Kapucu und Demiroz 2017; Schönefeld, Schütte, Schulte und Fiedrich 2022; Schütte, Schönefeld und Fiedrich 2019; Schütte und Willmes 2022), so auch in dieser Arbeit. Zur Abgrenzung gegenüber formalisierteren Formen der Zusammenarbeit wird neben der flachen Hierarchie mitunter die zeitliche Komponente herangezogen. Mintzberg (1996, S. 80) begreift Netzwerke als zeitlich begrenzte Verbindungen, die Probleme lösen, sobald sie auftreten. Netzwerke werden auch als dynamische Strukturen beschrieben, die sich im Zeitverlauf verändern und entwickeln (Abbasi und Kapucu 2012; Gulati und Gargiulo 1999; Kapucu und Garayev 2016).

Die Verbindungen, die sich durch einen Austausch von Ressourcen auszeichnen (z. B. informationell, materiell oder finanziell) sind zeitlich eher auf eine gewisse Dauerhaftigkeit als auf singulären Austausch ausgerichtet (Podolny und Page 1998, S. 59). Die Dauerhaftigkeit kann sich dabei aber durchaus auch auf ein bestimmtes Projekt, wie etwa die sichere Durchführung einer spezifischen Veranstaltung, beschränken (s. Kap. 2.1.8 zu Projektnetzwerken). Die Struktur der Verbindungen kann auch Ausdruck der Formalität eines Netzwerks sein. Während in ausgeprägt formellen Strukturen die Verbindungen ggf. vorgegeben sind, sind informelle Netzwerke mitunter freier strukturiert.

2.1.4 Netzwerksteuerung

Dieses Unterkapitel widmet sich v. a. drei Fragen: Warum wird gesteuert, wie und durch wen? Netzwerksteuerung ist eine Managementaufgabe mit diversen Funktionen wie u. a. Entscheidungsfindung, Ressourcenmobilisierung, Stakeholdermanagement, Konfliktbearbeitung und vielen mehr. Mitunter sind interorganisationale Netzwerke zusätzlich intersektoriell, d. h., die Organisationen stammen aus unterschiedlichen Sektoren (z. B. öffentlich, privatwirtschaftlich, zivilgesellschaftlich). Die Steuerung muss also mit unterschiedlichen organisationalen und sektoriellen Hintergründen und Logiken kompatibel sein. Ausgehend von der Annahme, dass sich unterschiedliche Organisationen in Netzwerken zur Erreichung eines gemeinsamen Ziels zusammenfinden, ist die Netzwerksteuerung/NetzwerkGovernance⁹ ein Mittel, um diese zielgerichtete Zusammenarbeit so effektiv wie möglich zu gestalten (Vangen, Hayes et al. 2015, S. 1239 f.). Dann dient Steuerung/Governance zur Ermächtigung der Akteure, ihre Ressourcen in den Dienst der Zusammenarbeit stellen zu können:

The governance of a collaborative entity entails the design and use of a structure and processes that enable actors to direct, coordinate and allocate resources for the collaboration as a whole and to account for its activities. (Vangen, Hayes et al. 2015, S. 1244)

Der Begriff der *Governance* hat in den vergangenen Jahrzehnten eine bemerkenswerte Popularität erfahren und wird für ein breites Spektrum an Steuerungsformen der Zusammenarbeit genutzt: „Conceptually, governance could be semanticized as collaboration in its essence“ (Wang und Ran 2021, S. 3). Eine frühe Beschreibung der Charakteristiken von Governance liefert Cleveland:

[T]he organizations that get things done will no longer be hierarchical pyramids with most of the real control at the top. They will be systems—interlaced webs of tension in which control is loose, power diffused, and centers of decision plural. [...] Because organizations will be horizontal, the way they are governed is likely to be more collegial, consensual, and consultative. (Cleveland 1972, S. 13)

Was Cleveland in Bezug auf Organisationen formulierte, findet sich erst recht auf Netzwerkebene wieder. Akteure in Netzwerken befinden sich in permanenten Spannungsfeldern

⁹Für die hier beschriebene Form der Steuerung wird auch in der deutschsprachigen Literatur häufig der englische Begriff *Governance* genutzt. Beide Begriffe werden in dieser Arbeit synonym verwendet.

und Paradoxien (s. Kap. 2.1.7), die ständig ausbalanciert werden müssen, bspw. zwischen Autonomiebedürfnis und Interdependenz oder zwischen Organisations- und Netzwerkiteressen. In der Regel ist kein einzelner teilnehmender Akteur für die Erreichung der Netzwerkziele gesamtverantwortlich. Insbesondere in freiwilligen, emergenten Netzwerken halten die Partner theoretisch stets eine Exit-Option in der Hinterhand. Aber auch in formalen Netzwerken mit mandatierten Teilnehmern (Kapucu und Hu 2020) ist Mitgliedschaft nicht per se gleichzusetzen mit Engagement. Doch eine motivierende, im Einklang mit organisationalen Interessen stehende Steuerungsform kann den Unterschied zwischen Dienst nach Vorschrift bzw. und vorgeschobenem Engagement auf der einen Seite sowie echter Hingabe für die Aufgabe auf der anderen Seite ausmachen. In diesem Sinne setzt erfolgsorientierte Netzwerksteuerung v. a. auf Vertrauensbildung, Motivation und soziale Bindung. Dann liegt ihr Fokus auf der Anerkennung von Prinzipien wie Deliberation, Konsens, Gleichheit, Kollegialität, Inklusion und organisationaler Diversität (Emerson et al. 2012; Jones, Hesterly et al. 1997; Kapucu und Garayev 2016; Klijn, Steijn et al. 2010; Provan und Kenis 2007; Wang und Ran 2021).

Vor den genannten Hintergründen scheidet Steuerung durch Hierarchie als Instrument zur Förderung interorganisationaler Zusammenarbeit in Netzwerken nahezu aus (Kenis und Provan 2006; Provan und Kenis 2007)¹⁰, wenngleich dies für bestimmte Netzwerktypen, etwa mandatierte, u. U. dennoch geeignet sein kann (Popp et al. 2014, S. 11). Wie also können alternative Wege einer zusammenarbeitsfördernden Steuerung aussehen? In einer Zusammenfassung ihrer Literaturanalyse zu interorganisationalen Netzwerken beschreiben Popp et al. (2014, S. 11) Steuerung und Führung als etwas in und mit dem Netzwerk organisch Gewachsenes mit Fokus auf Prozessen, Kontexten und Stakeholderbindung und umreißen hierzu ein semantisches Feld mit Adjektiven wie *geteilt*, *verteilt*, *dynamisch*, *relational*, *emergent* sowie *adaptiv* (Popp et al. 2014, S. 11). Durch den weitgehenden Ausfall von auf Dauer gestellten formalen bzw. rechtlichen Bindungen muss das Netzwerk unabhängig von der konkreten Steuerungsform für dessen Selbsterhalt unablässig an seiner Integrationskraft arbeiten. Agranoff und McGuire (2001, S. 298 f.) beschreiben vier Prozesse der auf sich selbst gerichteten (internen) Netzwerkarbeit: *Activation*, *Framing*, *Mobilizing* und *Synthesizing* (vgl. Abb. 3 sowie Silvia 2011).

Activation beschreibt den Prozess der Identifikation und „Rekrutierung“ der Mitglieder mit der Struktur des Netzwerks. Dabei gilt es, selektiv die „Richtigen“, „Notwendigen“ und „Willigen“ zu erreichen, um die zur Zielerreichung gewünschten Ressourcen in der richtigen Balance im Netzwerk platzieren zu können. Der Aktivierungsprozess zielt auch in besonderem Maße auf die Dynamik in der Strukturebene eines Netzwerks: Auch das Ausscheiden von Mitgliedern aus dem Netzwerk oder die Integration neuer Mitglieder in gewachsene Strukturen werden diesem Prozess zugerechnet.

¹⁰„A common assumption is that since networks are collaborative arrangements, governance, which implies hierarchy and control, is inappropriate“ (Provan und Kenis 2007, S. 230).

Framing zielt auf die Etablierung der Rahmenbedingungen der Netzwerkarbeit. Hierzu gehören die Festsetzung von Verhaltensregeln, geteilten Werten und Normen, einer gemeinsamen Vision und einem gemeinsamen Auftrag. Demgemäß hat das Framing einen großen Einfluss auf die gemeinsame Netzwerkidentität und damit die soziale Bindung der Mitglieder.

Mobilizing zielt auf die Motivation der Netzwerkakteure und das Einfordern von Beteiligung. Da Netzwerkarbeit häufig außerhalb der traditionellen Grenzen und Arbeitsweisen der Ursprungsorganisationen stattfindet, gilt es auch dort zu mobilisieren.

Im *Synthesizing* findet sich letztlich gewissermaßen die Essenz der Netzwerkarbeit im Sinne einer Zusammenführung und Kombination der unterschiedlichen Strömungen, Ansätze, Ideen und Ressourcen innerhalb des Netzwerkes, um hieraus jene Synergien zu formen, für die das Netzwerk geschaffen wurde. Zu diesem Zweck sind auch Orte des Meinungsaustauschs und Streits einzurichten.

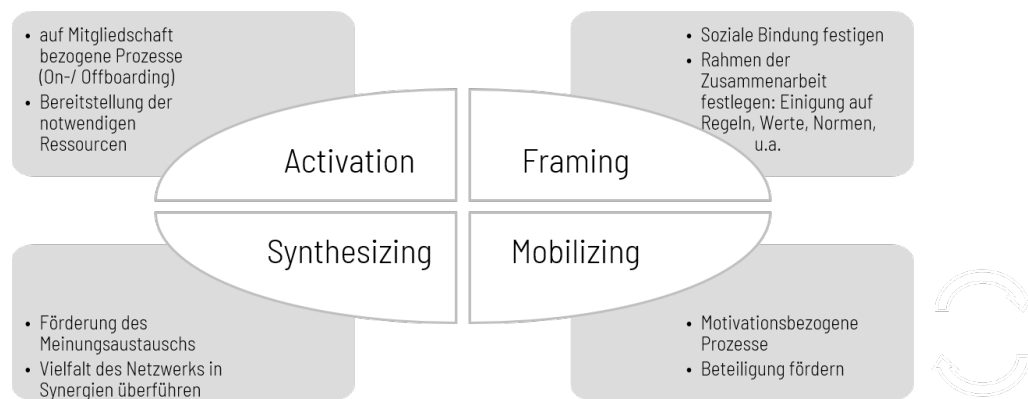


Abbildung 3: Prozesse der internen Netzwerkarbeit (eigene Darstellung nach Agranoff und McGuire 2001).

Die Form der Steuerung kann gemäß Provan und Kenis (2007) entlang zweier zentraler Dimensionen beschrieben werden. Die erste Dimension beschreibt das Maß an direkter Steuerung durch die Netzwerkmitglieder (*brokered* versus (vs.) *non-brokered*). Denkbar sind – insb. in kleinen Netzwerken – Formen, in denen alle Netzwerkmitglieder in dichter, dezentralisierter Weise mit allen anderen Partnern an der Netzwerksteuerung arbeiten (*non-brokered*). Auf der anderen Seite sind Netzwerke möglich, in denen die einzelnen Partner nur sporadisch miteinander interagieren und die Steuerung durch einen hochzentralisierten Akteur erfolgt (*brokered*). Die zweite Unterscheidung bezieht sich darauf, ob die Netzwerkpartner die Steuerung selbst durchführen oder diese Aufgabe externalisieren. Diese Unterscheidungen aufgreifend, illustriert Abb. 4 schematisch unterschiedliche Typen der Steuerung von Netzwerken, die von Kenis, Schol et al. (2019, S. 282 f.) wie folgt beschrieben werden:

- *Shared governance*: Alle Netzwerkmitglieder sind an der Steuerung des Netzwerks in ähnlicher Weise beteiligt – ohne eine signifikante Delegation steuernder Aufgaben an eine Mitgliedsorganisation oder einen dritten Akteur.
- *Lead organization governance*: Aus den Reihen der Netzwerkmitglieder übernimmt eine Organisation zusätzlich zu ihren operativen Tätigkeiten die Netzwerksteuerung, während die anderen Mitglieder hiervon weitgehend entlastet sind.
- *NAO organization governance*: Die Netzwerksteuerung wird von den Mitgliedern an einen dritten Akteur (eine sog. *network administrative organization*, kurz NAO) übertragen. Dieser nimmt in dieser Rolle ausschließlich administrativ koordinierende Aktivitäten wahr und übt keine operativen Tätigkeiten aus. Diese obliegen ausschließlich den Netzwerkmitgliedern.
- *Combined lead & NAO governance*: Diese hybride Form liegt vor, wenn ein Netzwerkmitglied zusätzlich zu seinen operativen Aufgaben die Netzwerksteuerung übernimmt, allerdings bspw. aus Überlastung infolge der Netzwerkgröße bestimmte Aufgaben an einen Dritten überträgt, wenngleich die eigentlich steuernde Organisation weiterhin eines der Netzwerkmitglieder ist.
- *Core-periphery governance*: Die Steuerung obliegt nicht nur einer, sondern gleichzeitig mehreren Organisationen aus den Reihen der Netzwerkmitglieder, bspw. nach Expertise oder Sektor zugeschnitten. Um diese führenden Akteure gruppieren sich dann mitunter weitere Organisationen, die für das Netzwerk und dessen Ziele wichtig, aber eben nicht führend tätig sind. Nowell et al. (2018) deuten darauf hin, dass diese Form der Netzwerksteuerung für den Bereich der Katastrophenhilfe besonders effektiv sein könnte.

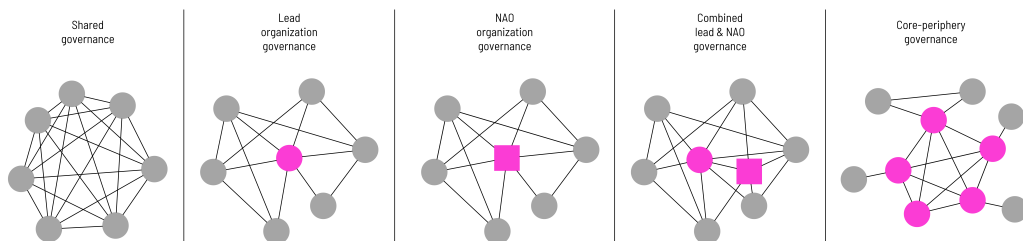


Abbildung 4: Verschiedene Typen der Netzwerk governance (eigene Darstellung nach Kenis, Schol et al. 2019, S. 283).

Welche Steuerungsform wann geeignet ist, kann nicht pauschal beantwortet werden. Provan und Kenis (2007) sehen jedoch Indikatoren wie die Netzwerkgröße, das Maß an Vertrauen der Mitglieder untereinander, das Maß an Übereinstimmung hinsichtlich der Netzwerkziele und das Maß an Netzwerkkompetenz im Sinne eines sicheren Umgangs mit netzwerkspezifischen Herausforderungen (z. B. Koordination, wechselseitige Abhängigkeiten, Konfliktlösungskompetenz). Tabelle 3 stellt diese einander gegenüber. Die Wahl der Steuerungsform wirkt u. a. auf verschiedene andere Netzwerkeigenschaften, wie etwa die Machtverteilung und die Effizienz. So steigt bspw. der Koordinierungsaufwand für eine

Tabelle 3: Prädiktoren für die Effektivität von Formen der Netzwerksteuerung (eigene Übersetzung nach Provan und Kenis 2007, S. 237).

Steuerungsform	Vertrauen	Anzahl der Teilnehmenden	Zielkonsens	notwendige Netzwerk-kompetenzen
Shared governance	hoch	gering	hoch	gering
Lead organization	gering; hoch zentralisiert	moderat	eher gering	moderat
Network administrative organization	moderat; NAO durch Mitglieder kontrolliert	moderat bis hoch	eher hoch	hoch

symmetrisch und inklusiv ausgeübte Steuerung im Sinne einer *shared governance* mit der Anzahl der Mitglieder (Provan und Kenis 2007, S. 233 ff.). Der spannenden Frage, was Effektivität oder Performanz in Netzwerken bedeuten kann, geht das folgende Kapitel nach.

2.1.5 Netzwerkperformanz

Ausgehend von der Annahme, dass Akteure sich in Netzwerken zusammenfinden, um Ziele zu erreichen, die sie allein nicht erreichen könnten, definieren Popp et al. (2014, S. 12) bzgl. der Effektivität von Netzwerken: „network effectiveness can be defined as the achievement of positive network level outcomes that cannot be attained by individual organizational participants acting alone.“ Wichtig ist in dieser Definition die Präzisierung „*network level*“, denn natürlich können auch individuelle Organisationen von der Netzwerkarbeit profitieren, was jedoch aus einer *Whole-Network*-Perspektive nicht im Zentrum des Interesses steht. Als Beispiele für positive Ergebnisse auf der Netzwerkebene nennen Provan und Kenis (2007, S. 230) eine verbesserte gemeinschaftliche Handlungsfähigkeit gegenüber gesellschaftlichen Herausforderungen wie etwa Kriminalität oder Obdachlosigkeit, einen verbesserten Zugang von vulnerablen Gruppen zu öffentlichen Dienstleistungen, regionale Wirtschaftsförderung oder ein verbessertes Reaktionsvermögen bei Katastrophen.

Die Effektivität des Netzwerks ist auch mit Lernen im Netzwerk verbunden (Knight und Pye 2005). Verbindungen in Netzwerken erweitern den Horizont der einzelnen Organisationen. Kraatz (1998) zeigt: Innovationen werden schneller imitiert und übernommen, wenn ein Akteur mit innovativen Partnern in Verbindung steht (im Sinne des institutionellen Isomorphismus, s. DiMaggio und Powell 1983). Dabei ist interessant festzustellen, dass ein positiver Netzwerk-Outcome für eine einzelne Organisation nicht unbedingt vorteilhaft sein muss, etwa wenn ihr durch die genannten Imitierungsprozesse Wettbewerbsvorteile verloren gehen.

Auch wenn die Performanz eines Netzwerks vom Einfluss externer Faktoren nicht unabhängig ist, kann das Netzwerk dennoch einen erheblichen Teil selbst beeinflussen. Die Literatur nennt eine Reihe günstiger Bedingungen bzw. „Erfolgsfaktoren“. *Vertrauen* (s.

Kap. 2.1.6) wird häufig als erfolgskritisch für Netzwerkperformanz angesehen, wird aber tatsächlich eher selten untersucht: Vertrauen wird eher in den dyadischen Beziehungen innerhalb eines Netzwerks, seltener aber als etwas auf das Gesamtnetzwerk Gerichtetes betrachtet. Nach Provan und Kenis (2007, S. 237 f.) eignen sich bei niedrigem Vertrauen möglicherweise Steuerungsformen über eine *Lead Organization* oder *NAO* besser, da es hier v. a. auf die dyadischen Vertrauensbeziehungen in den leitenden Akteur ankommt (vgl. Tab. 3). Kapucu und Demiroz (2017) nennen den Faktor Zeit als unerlässlich für den Aufbau von Vertrauen. In ähnlicher Form gilt auch für die anderen Prädiktoren, dass je nach Ausprägung die passende Steuerungsform gefunden werden soll, die dann wiederum auf die Performanz wirkt. Hu et al. (2022, S. 287) nennen außerdem den Zu- und Umgang mit Informationstechnologie sowie die Fähigkeit, auf Basis der gemeinsamen Aufgaben produktive Arbeitsbeziehungen aufzubauen und aufrechtzuerhalten.

2.1.6 Vertrauen

Vertrauen ist in der Literatur zu Netzwerken ein besonders präzises Konzept, denn Vertrauen wird im Allgemeinen als ein vorteilhafter Umstand für kooperatives Verhalten von Individuen, Gruppen und Organisationen gesehen (Bachmann und Inkpen 2011; Berardo 2009; Fuglsang und Jagd 2015; Isett et al. 2011; Jones und George 1998; Kroeger 2012; Popp et al. 2014; Poppo, Zhou et al. 2008; Provan, Fish et al. 2007; Provan und Kenis 2007; Romzek et al. 2012; Swärd 2016; Zaheer et al. 1998). Vertrauen zählt zu den interorganisationalen Beziehungsqualitäten (Sydow und Duschek 2011, S. 16). Die Alternative zu vertrauensbasierter Zusammenarbeit ist eine auf Regulation basierende Kooperation (Edelenbos und Klijn 2007). Da Regulation in Netzwerken i. d. R. eher gering ausgeprägt ist, fällt Vertrauen eine besondere Bedeutung zu. Vertrauen wird vielfältig definiert. Nachstehend soll eine begriffliche Annäherung versucht werden.

The definition of trust [...] is the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party. (Mayer et al. 1995, S. 712)

Vertrauen ist mit Vulnerabilität verbunden. Wie Mayer et al. (1995) an selber Stelle bemerken, zeigt die vertrauende Partei (*trustor*) eine Bereitschaft, bzgl. der Partei, in die vertraut wird (*trustee*) ein Risiko einzugehen. Der *trustor* geht willentlich ein Verhältnis ein, in welchem sich dieser hinsichtlich der Handlungen des anderen verwundbar macht – in der Annahme, dass dieser dies nicht opportunistisch ausnutzt, sondern im Vertrauen, dass die eigenen Interessen nicht konterkariert werden (Edelenbos und Klijn 2007; Rousseau et al. 1998). Vertrauen beinhaltet also eine positive Erwartung bzgl. der Intentionen und Motive anderer Akteure und verringert insofern die Komplexität und Unvorhersehbarkeit in Interaktionen (Lane und Bachmann 1998). Vor dem Vertrauen steht eine Beurteilung des Gegenübers hinsichtlich dessen Wohlwollen, dessen Integrität (Abschätzung der Konformität des anderen mit den eigenen Prinzipien), sowie dessen Fähigkeiten (Mayer et al. 1995;

Swärd 2016). Zaheer et al. (1998) setzen mit Verlässlichkeit, Vorhersehbarkeit und Fairness drei weitere Schwerpunkte, deren Einschätzung die Grundlage der Vertrauensbeziehung bildet.

[T]rust refers to a more-or-less stable perception of actors about the intentions of other actors, that is, that they refrain from opportunistic behavior. Trust in our idea is clearly separated from actions, which can be a result of trust, and institutional characteristics such as rules and norms that influence trust. (Edelenbos und Klijn 2007, S. 30)

In interorganisationalen Beziehungen gibt es übergreifende Verbindungen zwischen Mikro- und Makroebene, die über die individuellen „*Boundary Spanner*“ hinausgehen. Diese personalen Beziehungen können letztlich kommen und gehen, aber einmal angestoßene Beziehungen zwischen zwei Organisationen können sich unabhängig davon weiterentwickeln (Zaheer et al. 1998).

Newell und Swan (2000, S. 1295 f.) unterscheiden drei Typen des Vertrauens: *Companion Trust*, *Competence Trust* und *Commitment Trust*.

Companion Trust basiert auf dem Glauben an eine Freundschaft und/oder an einen guten Willen im Sinne einer moralischen Grundannahme, dass man sich gegenseitig nicht schadet und offen und ehrlich interagiert. Diese Art des Vertrauens entsteht langsam, ist aber sehr tragfähig – mit einer starken emotionalen Komponente, die es auch fehlertolerant macht. Falls das Vertrauen aber doch einmal gestört sein sollte, ist die Verwerfung aufgrund der Emotionalität i. d. R. vergleichsweise groß.

Competence Trust basiert auf der Anerkennung der Fähigkeiten des anderen und insofern auch auf der Annahme, dass der andere in seiner Aufgabenerfüllung kompetent ist. Dieses Vertrauen ist schnell erworben, vergeht aber auch schnell, wenn der andere nicht entsprechend „liefern“ oder anderweitig Kompetenz demonstrieren kann. *Competence Trust* findet sich in eher formalen Netzwerken.

Commitment Trust als dritte Art des Vertrauens entsteht in vertraglichen oder vertragsähnlichen Verbindungen. Das Vertrauen baut auf einer institutionellen Basis auf. Der gemeinsam vereinbarte Nutzen der Zusammenarbeit verleitet zu der Annahme, dass sich jeder nach seinen Möglichkeiten für das gemeinschaftliche Vorhaben einsetzt. Der Vertrag (oder ein vergleichbares Konstrukt) wird dabei nur selten zur Konfliktlösung herangezogen – im Gegenteil: Ein solcher Vorgang wiese wohl auf eine bereits eingetretene Beeinträchtigung des Vertrauens hin. Sofern es in einer Organisation ein starkes Kontrollsystem gibt, kann es die Entwicklung von Vertrauen behindern – in mehrfacher Hinsicht: Zum einen wird es weniger Situationen geben, in denen Risiko erkennbar wird, zum anderen werden positive Outcomes dann eher dem Kontrollsystem zugesprochen als dem *trustee* (Schoorman et al. 2007).

Vertrauen reduziert Transaktionskosten, verbessert die Zufriedenheit mit der Austauschbeziehung und den Wissenstransfer (Artz und Brush 2000; Larson 1992; Poppo und Zenger

2002; Poppo, Zhou et al. 2008; Szulanski et al. 2004; Zaheer et al. 1998). Vertrauen hat auch eine positive Wirkung auf mögliche Konflikte, nicht unbedingt dadurch, dass weniger Spannungen (s. Kap. 2.1.7) auftreten, sondern vielmehr dadurch, dass diese offener und weniger konfrontativ bearbeitet werden können (Zaheer et al. 1998). Romzek et al. (2012) betonen den Aspekt der Reziprozität, der mit Vertrauen – gewissermaßen als Grundbedingung – eng zusammenspielt, allerdings kommt Reziprozität verstanden als Erwartung in eine Gegenseitigkeit ohne Vertrauen aus:

Reciprocity is different from trust since reciprocity does not concern benevolence but is merely an expectation of behavior (Pervan, Bove, & Johnson, 2009). The desire to uphold the norm of reciprocity may then lead to trust and commitment (Bitner, Booms, & Tetreault, 1990) because positive reciprocity contributes to the building of positive expectations (Pervan et al., 2009). Reciprocity norms can emerge without trust, and can reside at the industry level as a common understanding of expected behavior. (Swärd 2016, S. 1842)

Es kann unterschieden werden zwischen einer Reziprozität, die sich aus der Erwartung auf einen Benefit speist, und jener Reziprozität, die aus einer gefühlten Verpflichtung oder Schuld entsteht (Göbel et al. 2013). In letzterem Fall ist ein Antreiber zu reziprotem Verhalten die Befürchtung sozialer Sanktionen durch Missachtung der sozialen Norm. Je länger eine Beziehung andauert, umso schwieriger kann es werden, stets einen passgenauen Ausgleich für eine Vorleistung eines anderen zu erbringen. Es kann das Gefühl entstehen, dauerhaft ein Stück weit in der Schuld des anderen zu stehen, was sozial bindend wirken kann:

Long-term partnerships can experience diffuse reciprocity, where the partners will always feel that they are ‘socially indebted to each other’ (Bignoux, 2006). [...] In an industry, reciprocal norms will evolve and manifest over the years in the form of standard contracts, rules, procedures, and codes of proper behavior. (Swärd 2016, S. 1845 f.)

Gerade unter Zeitdruck und bei komplexen Arbeiten braucht es schnellen Vertrauensaufbau, insb. bei temporären Netzwerken wie solchen, die sich etwa in Projektnetzwerken (bspw. auch in der Planung und Durchführung von Großveranstaltungen; s. a. Kap. 2.1.8) finden. Vertrauen ist dann eher kontextuell angelegt als durch interpersonelle oder interorganisationale Beziehungscharakteristika angeregt (Newell und Swan 2000). In diesen Kontexten können institutionelle Rahmungen das Vertrauen fördern: Das Vorhandensein rechtlicher Regelungen, Verhaltensregeln, Routinen etc. ist insb. in Projektnetzwerken wichtig, in denen nicht viel Zeit bleibt, sowie in frühen Phasen einer auf Dauer angelegten Zusammenarbeit, in denen die Zusammenarbeitserfahrung noch nicht tief ist – gewissermaßen als Bestärkung des Sicherheitsgefühls (Grabher 2004; Swärd 2016). Keast et al. (2004) betonen die Bedeutung von Vertrauensbeziehungen einzelner Netzwerkpartner untereinander (auf Basis vorheriger Zusammenarbeit) für den Vertrauensaufbau insgesamt:

First, the formation of a network structure means that at least some of the members recognize their purposes cannot be achieved independently, and thus all action is

mutually interdependent. Second, many of the participants may already know each other and may have formed pockets of trust before the network structure was formed. These pockets of trust can be capitalized on through the use of effective management strategies. (Keast et al. 2004, S. 365)

Zeitlichkeit und Vertrauen stehen in einer engen Beziehung zueinander. Im Konzept des Vertrauens spielen die Phänomene des *shadow of the past* und des *shadow of the future* eine wichtige Rolle (Ligthart et al. 2016; Poppo, Zhou et al. 2008; s. a. Kap. 2.1.8). Erfahrungen der Vergangenheit prägen die Erwartungen und das Vertrauen in das Gegenüber. Im Fall vorliegenden Vertrauens bedeutet das bspw.: Der *shadow of the past* sorgt für eine positive Verbindung auf Erfahrungsbasis und der *shadow of the future* sorgt für eine Erwartung der Kontinuität dieser positiven Verbindung (Poppo, Zhou et al. 2008, 40ff.). Kontinuität ist wichtig für Vertrauen und mag mögliche Intentionen zu deviantem Verhalten einhegen: „Without a window of continuity, short-term gains would derail trust“ (Poppo, Zhou et al. 2008, S. 41). Zugleich können in zeitlich begrenzten Vorhaben beide „Schatten“ auch eine problematische Seite haben, falls die geringe Aussicht auf eine gemeinsame Zukunft die Partner eher dazu verleitet, nach schnellen Erfolgen zu streben, anstelle die Verbindungen zu vertiefen.

In temporären Netzwerken, wie sie in der Sicherheitsproduktion bei Großveranstaltungen existieren, ist das Konzept des *swift trust* nach Meyerson et al. (1996) besonders interessant. Im Kern geht es um die schnelle Entwicklung von Vertrauen in temporären Teams oder Gruppen, die sich zur Erledigung einer spezifischen Aufgabe und für eine begrenzte Zeit zusammenfinden, in denen übliche, zugleich zeitintensive Wege zur Vertrauensbildung nicht zur Verfügung stehen. *Swift trust* baut dafür auf ein bestimmtes Set von Bedingungen und Annahmen. Im gemeinsamen Wissen um die Notwendigkeit der Teilnahme der Partner für den Erfolg des gemeinsamen Vorhabens (bspw. einer sicheren Großveranstaltung) ist die Ausgangsposition der Beteiligten die eines Vertrauens, welches nicht auf persönlichen Erfahrungen oder Wissen bzgl. der Vertrauenswürdigkeit der jeweils anderen aufbaut. Stattdessen adressiert das Vertrauen Rollen und Funktionen. Ein solches Vertrauen besteht, solange keine anderweitigen Indikatoren vorliegen, die diese Haltung beeinträchtigen.

Swift trust has been defined as a practice that involves the collective perception and ability to relate matters that are capable of addressing topics pertaining to vulnerability, uncertainty, risk and expectations in short-lived temporary organizations (Meyerson et al., 1996). Embedded in swift trust are systems and temporary organizational configurations that are evident in emergency management multi-agency coordination. (Curnin et al. 2015, S. 30 f.)

Im Konzept des *swift trust* ist Vertrauen also nicht bezogen auf Personen, sondern auf Rollen und ist auf bestimmte Kompetenzen und Verantwortlichkeiten fokussiert, die mit einer Rolle einhergehen.

Vertrauen kommt nicht ohne Schattenseiten daher. Die auch als „blindes Vertrauen“ bezeichnete Unvorsichtigkeit ist solch ein Zustand, in dem Gefahren nicht wahrgenommen

oder aktiv negiert werden („being able to trust is an advantage – but exploiting trust can be even more advantageous“, Scharpf 1997, S. 89, zitiert nach Edelenbos und Klijn 2007, S. 33). *Gruppendenken* als ein Prozess, in dem die eigene Meinung an die erwartete Gruppenmeinung angepasst wird, kann eine weitere Falle sein. Ein solches Verhalten kann zu Kritiklosigkeit und somit zu unerwünschten Zuständen führen (Edelenbos und Klijn 2007, S. 33 f.).

2.1.7 Spannungen und Paradoxien

Dieser Punkt der allgemeinen Betrachtung interorganisationaler Netzwerke geht auf die Spannungen und Paradoxien ein, die in Netzwerken auftreten können. Nach einer Klärung der Schlüsselbegriffe werden häufige Spannungen und Paradoxien präsentiert und die Bedeutung von „*tension management*“ erläutert.

Spannungen in Netzwerken sind ein Resultat der Paradoxie andauernder Widersprüche zwischen zwei verbundenen Elementen (Schad et al. 2016; Smith und Lewis 2011; Vangen 2017), wobei den Beteiligten nicht bewusst sein muss, dass eine Paradoxie existiert. Einige Paradoxien, die in interorganisationalen Beziehungen wie Netzwerken auftreten können, sind beispielhaft in Tab. 4 aufgeführt.

Vangen (2017, S. 271 f.) betont, dass Spannungen im Rahmen einer Zusammenarbeit beinahe unausweichlich sind. Spannungen bergen Gefahren, an denen ein Netzwerk zerbrechen kann (Fortes et al. 2023), weil Konflikte, Vorbehalte oder andere negative Zustände die Zusammenarbeit erschweren können. Die Widersprüche können aber auch zu Reflexion und Kompromiss anregen und für Netzwerke eine Entwicklungschance darstellen

Tension management widmet sich dem Umgang mit Spannungen. Fortes et al. (2023, S. 8) unterscheiden zwischen *pre-* und *post-tension-management*: Ersteres soll dafür sorgen, dass Spannungen von vornherein gering bleiben. Ansätze hierfür sind etwa besondere Aufmerksamkeit bei der Auswahl der Netzwerkpartner oder vertragliche Regelungen. Letztere sollen bestehende Spannungen einhegen, bspw. durch Mediation. Vangen (2017, S. 266 f.) beschreibt allerdings auch, dass aus Praktikersicht ein Fokus auf Paradoxien und Spannungen unangenehm sei: Statt des Spannungsmanagements werden u. U. Strategien der Konsistenz und Einheit gefahren, um vermeintlich Klarheit und Kontrolle zu behalten. Schwelende zentrifugale Effekte wie Polarisierung, Zersplitterung etc. verbleiben dann u. U. unbearbeitet, was die Entwicklung des Netzwerks behindert. Ein praktischer Nutzen zur Forschung zu Spannungen in Netzwerken kann darin liegen, zu informieren, Befürchtungen abzubauen und somit einen produktiven Beitrag zum Spannungsmanagement zu leisten.

Eine für Netzwerke geradezu konstituierende Spannung liegt in der Anerkennung von Differenz und dem gleichzeitigem Streben nach Synergien. Unter der grundlegenden Annahme, dass sich Organisationen hinsichtlich Expertise, Wissen, Ressourcen, Kulturen und Werten unterscheiden, liegt in Netzwerken ein Potenzial für Synergien durch die Synthese von Unterschieden. Dieses bedarf Arrangements, die die synergetische Ausrichtung ebenso

Tabelle 4: Beispiele für Paradoxien in interorganisationalen Beziehungen (eigene Darstellung nach Fortes et al. 2023, S. 1).

Paradoxie	Quellen
Teilen und Schützen von Wissen	Dhayanithy und Mukherjee 2020; Jarvenpaa und Majchrzak 2008, 2016
Einheit und Diversität	Berthod, Grothe-Hammer et al. 2016; Saz-Carranza und Ospina 2011
Flexibilität und Rigidität	Vangen 2017; Vangen und Winchester 2014; Zheng et al. 2019
Autonomie und Verantwortlichkeit	Berthod, Grothe-Hammer et al. 2016; Vangen 2017
Kooperation und Wettbewerb (<i>Coopetition</i>)	Gernsheimer et al. 2021; Munten et al. 2021

im Blick behalten wie die Anerkennung und Beibehaltung der Differenz, die die funktionelle Vielfaltigkeit und damit den Kern der Netzwerkarbeit erst ermöglicht (s. a. Kap. 2.1.4 zu „*synthesizing*“ sowie Vangen 2017, S. 264 f.).

2.1.8 Projektnetzwerke

Es gibt Netzwerkformen, bei denen schon im Prozess ihrer Formung klar bestimmt ist, dass sie enden werden: Temporäres Organisieren (*temporary organizing*) in Projektnetzwerken bedeutet, unabhängig von der konkreten Dauer, dass der Zeitrahmen der Zusammenarbeit vorab bestimmt ist. Dabei kann sich im Projektverlauf auch herausstellen, dass dieser von der Planung abweichen wird. Es bleibt aber gewiss, dass es ein Ende geben wird.

Zeitlichkeit spielt im Kontext des temporären Organisierens in mehrfacher Hinsicht eine besondere Rolle, bspw. durch zeitlich begrenzte Aufgaben/Ressourcen etc. (Bakker et al. 2016, S. 1704). Dies ist zunächst eine Herausforderung für temporäre Organisationsformen (Lundin und Söderholm 1995) wie sie bspw. Projektnetzwerke sind, da Verhandlungsprozesse und Vertrauensbildung Zeit benötigen, u. a. in Abhängigkeit von der Anzahl der Stakeholder und der Komplexität der zu behandelnden Angelegenheiten (Ansell et al. 2023; Klijn, Steijn et al. 2010). Insofern ist es wichtig, auf mindestens zwei Formen von Projektnetzwerken hinzuweisen, die eine Auswirkung auf die Zusammenarbeit haben (DeFillippi und Sydow 2016; Hellgren und Stjernberg 1995):

- die einmalige interorganisationale Zusammenarbeit in einem singulären Projekt;
- die mehrfache interorganisationale Zusammenarbeit in einer Serie von Projekten, zwischen denen die interorganisationalen Beziehungen aufrechterhalten werden.

Die erste Variante stellt einen vermutlich eher seltenen Fall dar, in welchem die beteiligten Akteure weder gemeinsame Vor- noch Nachgeschichte haben werden. In der zweiten Form

stehen Projekte in einer Reihe ähnlicher Vorhaben. Windeler und Sydow (2001) zeigen am Beispiel der Filmproduktion: Es gibt Projekte, in denen konkret zusammengearbeitet wird, und es gibt ein dauerhaftes, stabilisierendes Netzwerk zwischen permanenten Organisationen, die sich immer wieder zur Projektarbeit zusammenfinden. Die Erfahrung aus vergangener Zusammenarbeit und der Ausblick auf eine mögliche zukünftige Kooperation haben einen Einfluss auf das gegenwärtige Verhalten von Individuen und Kollektiven (Bakker et al. 2016, S. 1707 f.). Auf diese Weise ist das Permanente und das Temporäre in Projektnetzwerken in einer Weise miteinander verbunden, die einerseits kooperatives Verhalten fördern kann und zugleich eine Quelle für mögliche Spannungen bietet (Ebers und Maurer 2016; Manning und Sydow 2011; Schwab und Miner 2008). Sydow (2022, S. 3) schlägt daher vor, in diesen Zusammenhängen den Begriff *semi-temporär* zu nutzen. Auf Grundlage des *shadow of the past* und des *shadow of the future* (Ligthart et al. 2016; Poppo, Zhou et al. 2008; s. a. Kap. 2.1.6) bilden sich Herausforderungen für das Netzwerkmanagement heraus – die „vier R“: *responsibilities, routines, roles, and relations* (DeFillippi und Sydow 2016; Sydow 2022): In allen „vier R“ liegt im Wesentlichen das gleiche Spannungsfeld vor. Wenn ein Projekt ähnliche Anforderungen an Beteiligte stellt wie ein vorheriges, erleichtern zuvor ausgebildete Ausprägungen i. d. R. die interorganisationale Zusammenarbeit. Durch häufige Wiederholung kann quasi ein blindes Verständnis entstehen. Ein Risiko liegt jedoch in Gewöhnungseffekten und Pfadabhängigkeiten, die sich als ungeeignet erweisen können, wenn die konkreten Umstände eigentlich etwas anderes als das Bewährte erfordern (DeFillippi und Sydow 2016, S. 9 ff.).

Tabelle 5: *Typologie von Formen des Temporary Organizing (eigene Übersetzung nach Bakker et al. 2016, S. 1706).*

Struktur/Akteur	temporär	permanent
temporär	(1) Temporäre, flüchtige oder „Wegwerf-Organisation“ ^a	(2) Semi-temporäre Organisation (PSO, PBO, PNW) ^b
permanent	(3) Semi-permanente Organisation mit zeitlich begrenzt Beschäftigten	(4) Permanente Organisation

^a Definiert durch March (1995, S. 434) als „disposable (throw-away) organizations of considerable short-run efficiency at exploiting and refining current capabilities but only modest adaptive durability“.

^b Bakker et al. (2016, S. 1706 f.) beschreiben drei prototypische, semi-temporäre Organisationsformen. *Project-supported organizations* (PSO) sind permanente Organisationsformen, die durch zeitlich begrenzte Add-ons unterstützt werden. *Project-based organizations* (PBO) sind ebenfalls permanent existent, während ihre Tätigkeiten im Wesentlichen projektbasiert stattfinden. Dritte im Bunde dieser semi-temporären Hybride sind die *project networks* (PNW), wie sie auch in den interorganisationalen Netzwerken zur Sicherheitsproduktion für Großveranstaltungen existieren: PNW werden durch eine Reihe von Projekten, die in Beziehungsnetze eingebettet sind, geschaffen und aufrechterhalten.

2.1.9 Interorganisationale Netzwerke: Zusammenfassung

Für die Sicherheitsproduktion bei Großveranstaltungen sind interorganisationale Netzwerke zentral. Organisationen mit unterschiedlichen Expertisen und Ressourcen übernehmen

funktional differenzierte Verantwortlichkeiten in einem dynamischen, temporären Zusammenspiel. In dieser Arbeit werden die Netzwerke aus der Perspektive des „Whole-Network“-Ansatzes betrachtet, welcher insb. auf die Strukturen, die Steuerungsmechanismen und die Performanz des Gesamtnetzwerks fokussiert ist. Netzwerksteuerung erfolgt, wie dargestellt, weniger durch Hierarchien als vielmehr durch vertrauensbasierte Kooperation und soziale Bindungen.

Im Kontext temporärer Netzwerke, wie sie bei Großveranstaltungen typisch sind, kommt dem Konzept des „swift trust“ besondere Bedeutung zu. Hierbei ermöglicht die rasche Vertrauensbildung auf Basis von Rollen und Aufgaben eine effiziente Zusammenarbeit in zeitlich begrenzten Strukturen. Ferner wurde auf die Spannungen und Paradoxien hingewiesen, die aus der gleichzeitigen Interdependenz und Autonomie der Netzwerkmitglieder resultieren und ein effektives Spannungsmanagement erfordern.

Diese Überlegungen bilden die Grundlage für die anschließende empirische Untersuchung, die die Dynamiken interorganisationaler Netzwerke im Kontext der Sicherheitsproduktion bei Großveranstaltungen weiter ergründet.

2.2 Arbeiten in riskanten Umwelten: Die Hochzuverlässigkeitstheorie

Der zweite Teil der theoretischen Hintergründe dieser Arbeit widmet sich der Hochzuverlässigkeitstheorie (engl. *High Reliability Theory*, abgekürzt: HRT). Die HRT wird herangezogen, da im Folgenden davon ausgegangen wird, dass im Rahmen der Sicherheitsproduktion bei Großveranstaltungen verschiedene Organisationstypen mit und ohne Hochzuverlässigkeitsmerkmale¹¹ zusammenwirken. Es ist der Anspruch dieser Arbeit, herauszuarbeiten, welche Problematiken und Chancen in einer solchen Zusammenarbeit liegen.

Unfälle und Katastrophen, ausgelöst durch soziotechnische Systeme, finden insb. seit den 1970er- und 1980er-Jahren besondere Aufmerksamkeit durch Zivilgesellschaften, Politik, Wissenschaft sowie private und behördliche Sicherheitsakteure. Diverse Vorfälle stellten die Möglichkeiten von Sicherheitstechnik und Risikomanagement infrage. Gab es womöglich eine Grenze der Komplexität, ab welcher diese Systeme nicht mehr handhabbar waren (Schochlow und Dekker 2019)?

Die Wissenschaft näherte sich dem Thema aus verschiedenen Richtungen. Aus Sicht der Normal Accident Theory (NAT) produzieren hochkomplexe, eng gekoppelte Systeme unweigerlich Unfälle (s. Kap. 2.2.1). Die Frage ist in dieser Betrachtungsweise nicht das *ob*, sondern vielmehr das *wann*. In Opposition zu diesem Fatalismus fragt die HRT (s. Kap. 2.2.2 ff.), wieso es dann dennoch Organisationen gibt, die unter widrigen, gefährlichen Umständen sehr zuverlässig und unfallfrei arbeiten (bzw. weitaus unfallärmer als gemeinhin anzunehmen wäre), und legt ihr Augenmerk weniger auf systemische Eigenschaften als auf Organisationskultur und Management:

The scholarly literature about complex organizations is large and diverse, but two general competing schools of thought on this specific issue exist. The first is the optimistic view of what I will call ‘high reliability theory,’ whose proponents argue that extremely safe operations are possible, even with extremely hazardous technologies, if appropriate organizational design and management techniques are followed. The second school, what I will call ‘normal accidents theory,’ presents a much more pessimistic prediction: serious accidents with complex high technology systems are inevitable. (Sagan 1995, S. 13)

Beide Ansätze werden im Folgenden dargestellt – mit besonderem Augenmerk auf die HRT, die für die anschließende Analyse im Zusammenhang mit der Veranstaltungssicherheit eine wichtige Rolle spielen wird.

2.2.1 Normal Accident Theory

Für das Verständnis der HRT ist es hilfreich, einen kurzen Blick auf ihren prominenten, zeitlich etwas früher entwickelten Counterpart zu richten. Verschiedene soziotechnische Großkatastrophen, darunter insb. ein Reaktorunfall im Kernkraftwerk *Three Mile Island* (USA) im Jahr 1979, erregten das Interesse der Forschung zur Sicherheit großtechnischer

¹¹Diese Merkmale werden in den Kap. 2.2.2 ff. beschrieben.

Anlagen. In einer Untersuchung zu diesem Ereignis kommt Perrow (1982) zu dem Schluss, dass der Unfall nicht auf einzelne Gründe zurückzuführen gewesen sei – etwa auf Bedienfehler, fehlerhafte Komponenten oder nachlässige Aufsichtsbehörden. Vielmehr zeichne sich das System „Kernkraftwerk“ wie auch andere Hochrisikoumwelten durch zwei Eigenschaften aus, unter denen die Interaktion multipler Fehler zum Systemversagen führe: zum einen eine *starre Kopplung* und zum anderen eine *hohe Komplexität*¹². Diese beiden Eigenschaften gingen eine unheilvolle Kombination ein. Komplexe Systeme profitierten von einer dezentralisierten Organisation, während Systeme mit enger Kopplung mit einer zentralisierten Organisation besser fahren würden. Daher seien eng gekoppelte, zugleich komplexe Systeme in einem „organizational dilemma“ gefangen:

complex but loosely coupled systems [...] are best decentralized; linear and tightly coupled systems [...] are best centralized; linear and loosely coupled systems [...] can be either; but complex and tightly coupled systems [...] can be neither – the requirements for handling failures in these systems are contradictory. (Perrow 1999, S. 331)

Nach Perrow seien Unfälle wie im Fall von *Three Mile Island* „normal“, also gewissermaßen *erwartbar*, jedoch *kaum konkret vorhersehbar*. Sie seien daher mindestens langfristig unvermeidbar und letztlich auch durch elaboriertes Risikomanagement nicht endgültig verhinderbar (Perrow 1984; Schochlow und Dekker 2019).

Verdienste der NAT sind bspw. die Identifizierung der unheilvollen Kombination der genannten Struktureigenschaften und des damit verbundenen organisationalen Dilemmas, sowie die Betonung der Relevanz von Safety-by-Design, um diese Kombination von vornherein zu bedenken und möglichst zu vermeiden. Zudem bekam durch Perrow das Thema möglicher Grenzen von Sicherheit einen neuen Stellenwert. Es wurden allerdings auch Einwände gegen zentrale Punkte der NAT vorgebracht: So seien die Bedeutungen von Komplexität und enger Kopplung bei Perrow zu vage, um die Theorie empirischen Tests unterziehen zu können. Ferner würden Analysen realer Ereignisse eher auf andere Probleme verweisen als auf die von Perrow formulierten. Zudem müsse gleichzeitige Zentralisierung und Dezentralisierung kein Widerspruch sein, wie die HRT herauszustellen versuche (Rosness et al. 2010, S. 52), und mit der sich der folgende Abschnitt befassen wird.

2.2.2 Hochzuverlässigkeitstheorie und Hochzuverlässigkeitsorganisationen

Die NAT provozierte ab den 1980er Jahren andere Forscherinnen und Forscher, die jene dort postulierte Unvermeidlichkeit von Unfällen nicht ohne Weiteres als gegeben akzeptieren

¹²In starrer Kopplung wirken durch Ketten direkter Abfolgen Fehlfunktionen aus einem Bereich unmittelbar in einen anderen fort. Daher greifen hier zentrale Eingriffsmöglichkeiten besser: „operators need to be able to rely on preplanned or pre-engineered anomaly responses because of the rapidity of escalation“, (Schochlow und Dekker 2019, S. 276). In hochkomplexen Systemen wirken wiederum Fehlfunktionen in unvorhergesehener Weise aufeinander ein, was eher für dezentrale Interventionen spricht: „Specialized, localized responses may well be necessary to deal with complex situations“ (Schochlow und Dekker 2019, S. 277).

wollten. Gab es nicht schließlich Organisationen in hoch-riskanten Umwelten, die langfristig (nahezu) fehlerfrei¹³ funktionierten? Welche Gemeinsamkeiten hatten diese? Was taten und unterließen sie für diese herausragende Performanz? Fragen wie diese bildeten die Grundlage für die Entwicklung der HRT (Roberts 1989).

There is a class of organizations that can do catastrophic harm to themselves and a larger public. Within this larger set of potentially harmful organizations there is a subset which have operated extraordinarily reliably over long periods of time. Operational reliability rivals short term efficiency as a major goal in these organizations. Extraordinary attention is paid to operational reliability both because of the inherent dangers of the situation and because outcome reliability is impossible to realize without operational reliability. Hence, we call these organizations “high reliability” organizations. (Roberts 1989, S. 112)

Die frühen Protagonisten¹⁴ dieses Ansatzes gaben sich mit der Normalität von Unfällen nicht zufrieden, sondern sahen in Positivbeispielen eine Chance, Charakteristika von Betriebsweisen zu identifizieren, die in hochriskanten Umwelten zuverlässig sichere Ergebnisse produzieren und Fehler sowie Unfälle präventiv verhindern bzw. – in anderen Worten – kontinuierlich Nicht-Ereignisse („non-events“) erzeugen konnten (Weick 2011). Im direkten Abgleich mit der NAT richtet die HRT den Blick nicht auf die Erklärung von Unfällen, sondern darauf, wie es Organisationen gelingt, diese zu verhindern.

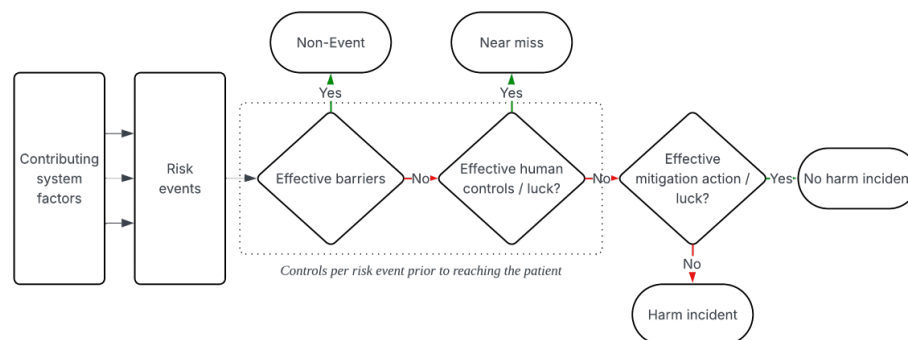


Abbildung 5: Flussdiagramm zur Differenzierung von Fehlern, Beinahe-Fehlern und Non-Events („The updated Eindhoven Model for healthcare“, eigene Adaption nach Woodier et al. 2024, S. 199).

Aufbauend auf Turner (1976) sieht die HRT große Gefahren für die Zuverlässigkeit von Betriebsabläufen in Hochrisikoumwelten im Nichtbemerken, in falschen Annahmen, in Problemen der Informationsverarbeitung und ähnlichen Faktoren. Daher ist für die HRT die Organisationskultur ein ganz wesentlicher Faktor in der Prävention. Kollektive Achtsamkeit („mindfulness“, s. Kap. 2.2.4) ist aus HRT-Perspektive quasi das Gegenmittel zu technologisch induzierter Ignoranz gegenüber Anzeichen von Gefahr.

¹³Arbeitsdefinitionen wichtiger Schlüsselkonzepte im Kontext von *Fehler* und *Fehlermanagement* sind in Tab. 6 zusammengefasst. Siehe zudem Abb. 5 für eine prozesshafte Darstellung dessen, wie ein sicherheitskritisches Ereignis durch Interventionen und unterschiedliche Kausalverläufe zu unterschiedlichen Ergebnissen kommen kann – vom Eintreten eines Schadens über abgewendete Fehler bis hin zu erfolgreicher Prävention.

¹⁴Prominente Protagonisten der HRT-Forschung der ersten Stunde waren u. a.: Todd R. LaPorte, Karlene H. Roberts, Gene I. Rochlin, Denise M. Rousseau und Karl Weick (Scott et al. 2023).

Tabelle 6: *Arbeitsdefinitionen zentraler Fehlerbegriffe im Kontext von Hochzuverlässigkeit.*

Begriff	Arbeitsdefinition	Quellen
<i>Fehler</i>	regelwidrige Abweichung von organisationalen oder gesellschaftlichen Normen, verursacht durch individuelle Handlungen oder Systemmängel; in HROs zentraler Ausgangspunkt für organisationales Lernen	Reason 1990; Yusof et al. 2024
<i>Beinahe-Fehler^a</i>	situative Konstellation, in denen ein Fehler nur durch rechtzeitiges Gegensteuern, günstige Umstände oder Zufall verhindert wurde; dient als Signal für Schwachstellen in Prozessen oder Systemen als Ausgangspunkt für Optimierungs- und Präventionsarbeit von HROs	Institute of Medicine 2004; Woodier et al. 2024
<i>Non-Event</i>	Ausbleiben eines kritischen Ereignisses trotz vorhandener Bedingungen; ein zentraler Wahrnehmungsanker in der Hochzuverlässigkeits- und Sicherheitsforschung; <i>Non-Event</i> als „sichtbare“, analytisch relevante Manifestation von Sicherheit durch Ausbleiben einer erwarteten bzw. erwartbaren Störung ^b	Hollnagel 2014; Weick 2011
<i>Fehlerarmut</i>	nachhaltig reduzierte Fehlerhäufigkeit in Organisationen als Ergebnis systematischer Qualitätssteuerung und organisationalen Lernens	Schulman 2022
<i>Fehlerkultur</i>	Gesamtheit der institutionellen und sozialen Praktiken, Normen und Werte des organisationalen Umgangs mit Fehlern; bestimmt, in welchem Maß Fehler offen kommuniziert, analysiert und in Lernprozesse überführt werden; gilt als wichtiges Element für Risikoprävention, Innovation und organisationales Lernen	Javed et al. 2020; Klamar et al. 2021

^a Beinahefehler werden im Englischen als „near miss“ bezeichnet.

^b „The focus on non-events does obviously not mean that nothing happens. Indeed, many things happen, but they succeed rather than fail. This becomes clear if it is rephrased so that safety is defined as ‘a dynamic lack of failures’“ (Hollnagel 2014, S. 23).

Seit ihrer Entstehung ist die HRT-Forschung stark fallstudienorientiert. Durch erste Untersuchungen u. a. zur Flugsicherung in den USA, zur Sicherheit auf Flugzeugträgern und in der Energieversorgung (Roberts 1989; Roberts und Rousseau 1989; Rochlin et al. 1987; Schulman 1993; Weick und Roberts 1993) etablierte sich für die hier betrachtete Organisationsform der Begriff „HRO“. Das Konzept der HRO wurde im Laufe der Zeit auch für Organisationen außerhalb von Hochrisikoumwelten interessant (Berthod und Sydow 2021; Cantu et al. 2020), sofern auch diese möglichst fehlerfrei agieren möchten und den Aufwand nicht scheuen, ihre Organisationskultur zu diesem Zweck zu transformieren. In diesem Zuge hat sich sukzessive auch das HRO-Konzept erweitert:

The idea that public organizations can strive for high reliability has been the object of empirical study and explicit theoretical formulations over the last 30 years. However, the definition of high reliability has changed considerably over the years. Initially defined as the capacity to avoid catastrophic failures despite operating highly risky, complex, and tightly coupled technologies, high reliability has become a multifaceted construct that includes high levels of performance consistency, safety, resilience, and

continuity of service through a capacity to anticipate, contain and rebound from shocks (Ramanujam, 2018). (Berthod und Sydow 2021, S. 331)

Im Streben nach nahezu fehlerfreier Performance bleiben Fehler jedoch weiterhin eine Möglichkeit. In HRO ist es weniger die Wahrscheinlichkeit, sondern die bloße *Möglichkeit* eines Ereignisses, die alle Interpretationen und Handlungen bestimmt (Schulman 2022, S. 93). Für fehlertolerante Organisationen ist das Lernen durch Fehler ein üblicher und wirksamer Prozess (McIver et al. 2013; Zhao 2011), der für HRO aufgrund der potenziell extremen Konsequenzen allerdings kaum infrage kommen kann. Die Auswirkungen von Fehlern sind im Zweifel nicht einsehbar, sondern kaskadieren in manchen (unvorhersehbaren) Fällen bis zur Katastrophe. Somit sind HRO in ihrer Möglichkeit, aus Fehlern zu lernen, eingeschränkt: „Because of this limitation, systems potentially know least about those very events that can be most damaging because they can propagate widely and rapidly.“ (Weick 1987, S. 112). In ihren Bemühungen um organisationales Lernen setzen HRO daher eben nicht auf die populäre Strategie des „Trial-and-Error“. Milosevic et al. (2018) identifizieren stattdessen ein dynamisches Zusammenspiel von Erfahrung, Handlung und Interaktionen, die zwischen Individuen im Angesicht eines unmittelbaren Problems organisch stattfinden (s. hierzu insb. Kap. 2.2.4 und 2.2.5).

2.2.3 Was bedeutet Zuverlässigkeit in der HRT?

Im Rahmen einer Beschreibung der HRT lohnt es, einen Blick auf den zentralen Begriff der *Zuverlässigkeit* zu werfen. Dieser ist, wie nachstehend dargelegt wird, sehr vielschichtig und kann unterschiedlich ausgelegt werden.

Zuverlässigkeit ist grundlegend für jedes Organisieren, denn wie Busby und Iszatt-White (2014, S. 69) formulieren, „[r]eliability is fundamental to what organizing is for: there would scarcely be a point in organizing if the outcome were not intended to be reliable in some way“, und später, „[r]eliability is central to the reasons for organizing and organizations are there because the reliability of their work and the reliability *within* that work are generally seen as being important“¹⁵ (Busby und Iszatt-White 2014, S. 79).

Für die Herstellung von Zuverlässigkeit bietet die Organisationstheorie im Wesentlichen zwei Ansätze: den *Präventionsansatz* und den *Resilienzansatz* (Wildavsky 1991). Der *Präventionsansatz* beschreibt den Weg zur Zuverlässigkeit als eine kontinuierliche Antizipation und Identifikation unerwünschter Zustände und Vorfälle (sowie ihrer Vorläufer, die zu ihnen führen könnten, und schwacher Signale, die auf sie verweisen). Um diese Zustände und Vorfälle zu vermeiden, sind Vorbeugemaßnahmen zu entwerfen und umzusetzen (Reason 2016; Schulman 2020; Wildavsky 1991). Der *Resilienzansatz* weist in Richtung der Fähigkeit, auch unter schwierigen Bedingungen mit unerwünschten Zuständen und Vorfällen umzugehen und sie einzudämmen, bevor sie eskalieren, anstatt diese im Vorhinein auszuschließen. Blatt et al. (2006) argumentieren, dass HRO sich beider Ansätze bedienen müssen, denn nicht

¹⁵Hervorhebungen im Original.

alle Zustände und Vorfälle sind vorhersehbar – Prävention hat stets unerkannte Lücken. Zugleich ist nicht jedes unerwünschte Ereignis umgehend eliminierbar, sodass Prävention unverzichtbar ist, um zumindest bekannte Gefährdungsfaktoren zu entschärfen.

Es ist wichtig anzumerken, dass es verschiedene Lesarten von Zuverlässigkeit gibt, die teils auch innerhalb einer Organisation nebeneinander existieren (s. für eine Auswahl Tab. 7). Es ist eine Managementaufgabe, die verschiedenen Verständnisse von Zuverlässigkeit zu koordinieren. Ansonsten besteht die Gefahr, dass ein Akteur an einer lokalen Stelle im System ein bestimmtes Verständnis überbetont, welches in Widerspruch zu einem anderen Zuverlässigkeitsverständnis an anderer Stelle steht. Daher ist eine kollektive Achtsamkeit für das Netz der vielfältigen Zuverlässigkeitsverständnisse an unterschiedlichen Stellen der Organisation notwendig (Busby und Iszatt-White 2014; Krieger 2005).

Zuverlässigkeit ist auch ein relationales Konstrukt zwischen Subjekten, die sich verlassen, und Systemen, auf die sich verlassen wird (*relying subjects* und *relied-on systems*, vgl. Berthod und Sydow 2021). Die Verbindung beider besteht in sozialer, organisationaler und technischer Interaktion. In dieser relationalen Betrachtungsweise liegt die Verantwortung für Zuverlässigkeit auch bei der sich auf etwas verlassenden Instanz (*relying subject*):

Reliability has an obvious normative element, presenting some entity as being legitimately held to account for its performance. But, in a relational view, this normative element is extended, on the basis that those who do the holding to account can also be held to account – and should be similarly mindful. (Busby und Iszatt-White 2014, S. 78)

Der relationale Aspekt wird später noch einmal interessant werden, wenn im Zusammenhang mit Sicherheitsnetzwerken bei Großveranstaltungen auf die unterschiedlichen Organisationstypen geschaut wird. HRO arbeiten nicht ausschließlich mit weiteren HRO zusammen. Dies kann die Gesamtzuverlässigkeit beeinflussen. Wie gelingt diese Zusammenarbeit? Kann man sich aufeinander *verlassen*? In der relationalen Sichtweise wird Zuverlässigkeit zu einer legitimen Forderung im Feld der interorganisationalen Beziehungen:

This drives the high reliability theory towards a more interpretative and relational approach in which social, organizational and technical interaction between a *relied-on system* and *relying subjects* are given equal importance, thereby turning reliability, and the prospect of reliable operations, into legitimate demands negotiated in fields of interorganizational relations (Weick and Sutcliffe, 2015; Naevestad, 2009; Busby and Iszatt-White, 2014; Hällgren et al., 2018). (Berthod und Sydow 2021, S. 334)

Was sind dies für Facetten der Zuverlässigkeit in der Beziehung zwischen dem sich verlassenden Akteur und dem Akteur, auf den sich verlassen wird? Busby und Iszatt-White (2014, S. 73 ff.) identifizieren vier Kategorien (s. a. Abb. 6):

- *Konformistisches Verständnis*: Ein Akteur verlässt sich darauf, dass ein anderer Akteur Standards, Normen, Konventionen oder Regeln einhält. Der Gedanke hinter der konformistischen Zuverlässigkeit ist, dass es einen Unterschied zwischen der Zuverlässigkeit als

Erreichen eines gewünschten Ergebnisses auf der einen Seite und der Zuverlässigkeit als Übereinstimmung mit einer Erwartung, Norm oder Regel auf der anderen Seite gibt.

- *Performatives Verständnis*: Ein Akteur verlässt sich darauf, dass ein anderer Akteur eine bestimmte Handlung durchführt und so ein bestimmtes Ergebnis erreicht. In dieser Weise geht Zuverlässigkeit aus Sicht des Sich-Verlassenden verloren, wenn die Handlung nicht in der richtigen (oder erwarteten oder vereinbarten) Weise und mit dem richtigen (oder erwarteten oder vereinbarten) Ergebnis abgeschlossen wurde.
- *Adaptives Verständnis*: Ein Akteur verlässt sich darauf, dass ein anderer Akteur in der Lage ist, seine Ressourcen wie Wissen, Prozesse und Regeln zu reformieren, anzupassen und auf bestimmte Umstände einzustellen. Bei dieser Art des Sich-Verlassens wird vermieden, performative Erwartungen zu spezifizieren. Stattdessen stehen der „gesunde Menschenverstand“ und das „Situationsbewusstsein“ der Akteure sowie die Fähigkeiten, „angemessen zu handeln“ und „die Gegebenheiten zu erkennen“ im Mittelpunkt. Nicht-Zuverlässigkeit ist nach diesem Verständnis das Unvermögen zur situativen Anpassung.
- *Informatives Verständnis*: Hier verlässt sich ein Akteur darauf, dass dieser ihn aufrichtig informiert bzw. mitteilt oder offenbart, was dieser erreichen oder leisten kann – und was nicht. Im Kern dieser Facette der Zuverlässigkeit stehen Eigenschaften wie Transparenz, Integrität und Ehrlichkeit. Aus dieser Sichtweise geht Nicht-Zuverlässigkeit mit Verschlossenheit oder Unaufrichtigkeit einher.

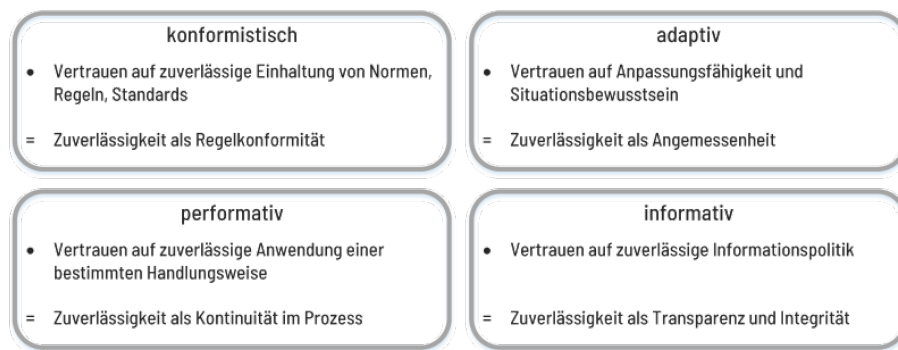


Abbildung 6: Dimensionen relationaler Zuverlässigkeit (eigene Darstellung nach Busby und Iszatt-White 2014).

In aller Regel werden Kombinationen und Mischformen vorliegen, bei denen bestimmte Verständnisfacetten besonders betont werden. Wie beschrieben, können unterschiedliche Akteure auch unterschiedliche Vorstellungen von und Erwartungen an Zuverlässigkeit haben.

2.2.4 Achtsamkeit

Das Konzept der (kollektiven) Achtsamkeit ist von Weick und Sutcliffe (2001) in die Entwicklung der HRT eingebracht worden und hat sich dort seither als wichtiges, gar konstitutives Element etabliert. Im Zusammenhang mit der HRT ist Achtsamkeit weniger

Tabelle 7: *Verschiedene Perspektiven auf Zuverlässigkeit (eigene, auf Ramanujam (2018) bezugnehmende Darstellung).*

Verständnis von Zuverlässigkeit als ...	Bezugspunkt	benötigt	Beurteilungsmaßstab	Kritik
... Leistungsbeständigkeit	die Fähigkeit einer Systemkomponente (auch Team oder Organisation, je nach Systemdefinition), konsistent die intendierte Funktion oder den Auftrag zu erfüllen	organisationale Fähigkeiten zur Antizipation durch Design, Training und kontinuierliches Monitoring	Wiederholbarkeit und Vorhersehbarkeit als Maßstab (geringe Varianz) unter der Annahme, dass Technologien und Rollen/Funktionen in vorhersehbarer Weise funktionieren	Weick, Sutcliffe und Obstfeld (1999) setzen den Fokus eher auf zuverlässige Outcomes als auf die Wiederholbarkeit oder Reproduzierbarkeit bestimmter Prozesse, da die Umfeldbedingungen sich dergestalt ändern können, dass routinisierte Abläufe unter veränderten Bedingungen eher zur Gefahr werden können
... Sicherheit	die Fähigkeit, Schäden im Rahmen von routinisierten Verfahren zu vermeiden	organisationale Fähigkeiten zur • <i>Antizipation</i>: Design und Planung zur Vermeidung verhinderbarer und Früherkennung unvorhergesehener Ereignisse • <i>Resilienz</i>: kollektive Prozesse zur Einhegung entstehender Fehlfunktionen und schnelle Erholung von widrigen Ereignissen	• <i>outcome-basiert</i>: (Nicht-)Auftreten von inakzeptablen Ereignissen und ihren potenziellen Vorläufern (z. B. Beinahe-Fehler, Verstöße) • <i>prozess-basiert</i>: etwa die Einhaltung von Sicherheitsvorschriften	HRO arbeiten i. d. R. in sehr herausfordernden Umwelten, welche einen Einfluss auf ihre Prozesse und Outcomes nehmen (können). Insofern ist kontextabhängig, was als „hoch“-zuverlässig gelten kann (Ramanujam 2018; Rochlin 1993)
... Resilienz und Kontinuität	organisationale Antwort auf Schocks (Woods 2006), indem Dienstleistungen und Produkte nach Schocks auf gleichartigem oder gar besserem Niveau erbracht bzw. hergestellt werden können	organisationale Fähigkeiten zum kontinuierlichen Monitoring des Betriebs, um das Überschreiten kritischer Grenzen zu registrieren, früh einzudämmen und in den Normalzustand zurückkehren zu können; Fähigkeit zum Lernen aus kritischen Ereignissen und Umsetzung in Form der Implementierung belastbarer Abläufe und Strukturen für bessere Sicherheitsperformance	Zeit (der Erholung) als kritischer Faktor; Implementierung von Maßnahmen zur besseren und schnelleren Erholung von künftigen Schocks	Zusammenhang zwischen Resilienzstreben und Outcomes wird wenig untersucht und unzureichend getestet (Ramanujam 2018)

auf den psychologischen Zustand von Individuen bezogen. Vielmehr wird sie verstanden als organisationskulturelle Grundhaltung und als Set konkreter Praktiken in Organisationen – basierend auf der Prämisse, dass Fehler unweigerlich passieren und es v. a. um den Umgang mit diesen geht.

Achtsamkeit ist also die Qualität kollektiver Aufmerksamkeit, die es Organisationen erlaubt, auf der Hut zu sein, Früherkennung zu betreiben, Fehler zu minimieren und auf Unvorhergesehenes effektiv zu reagieren. Neben der Qualität der Aufmerksamkeit geht es bei der Achtsamkeit auch um die kontinuierliche Aufrechterhaltung von Aufmerksamkeit. Achtsamkeit ist anspruchsvoll und ergibt sich nicht von selbst, sondern muss aktiv herbeigeführt werden (Rerup 2005). Vogus, Rothman et al. (2014) sehen eine der größten Herausforderungen darin, dass Mitarbeitende in ihrem Engagement stets über ein Niveau hinausgehen (können bzw. müssen), welches in psychologischer und kultureller Hinsicht als Normalmaß gelten würde (Schulman 1993, S. 368) und formulieren emotionale Grundbedingungen für diese Leistung. Hierbei – so die These – spielen individuelle Eigenschaften eine herausragende Rolle, insb. prosoziales Verhalten¹⁶ und emotionale Ambivalenz¹⁷.

Zur Umsetzung dieses Konzepts der Achtsamkeit formulierten Weick und Sutcliffe (2001, 2015) die populären „fünf Prinzipien“ des achtsamen Organisierens. Die ersten drei Prinzipien setzen auf Antizipation, also auf Stabilität durch Gefahrenvermeidung. Die darauf folgenden zwei Prinzipien streben Resilienz an, also den flexiblen und variablen Umgang mit bereits eingetretenen Ereignissen mit dem Ziel der Fehlereindämmung, der Wiederherstellung oder gar der Verbesserung des Normalzustands (Holling 2020, S. 69; s. a. Abb. 7). Folgend werden die „fünf Prinzipien“ beschrieben:

1. *Konzentration auf Fehler* („the need for continuous attention to anomalies that could be symptoms of larger problems in the system“, Weick und Sutcliffe 2015, S. 46): Gemeint ist die kontinuierliche Beobachtung des laufenden Betriebs, sowie Vor- und Rückschau auf denselben unter breiter Beteiligung verschiedener Funktionen und Hierarchieebenen, da nur so ein möglichst breites Spektrum potenzieller Fehlfunktionen entdeckt werden kann – im Bewusstsein, dass individuelles Wissen stets unvollständig ist. Es sollen v. a. auch sog. *schwache Signale* wahrgenommen und interpretiert werden können. Schwache Signale deuten auf Phänomene hin, die zum Zeitpunkt ihrer Wahrnehmung noch nicht direkt einer möglichen Gefahr zuzuordnen sind, aber bereits mit ihr in Verbindung gebracht werden können. Diese wahrzunehmen ist essenziell:

¹⁶Hierin liegt die Annahme, dass Individuen, die sich prosozial verhalten, erkennen, wann sie ihre persönlichen Interessen zugunsten derer des Systems und seiner Bestandteile zurückstellen müssen. Die prosoziale Motivation ist die Grundlage dafür, Kollegen und Stakeholder vor möglichem Schaden im Rahmen der Arbeit zu bewahren.

¹⁷Emotionale Ambivalenz verstehen Vogus, Rothman et al. (2014) als die Fähigkeit, widersprüchliche Emotionen in komplexen Situationen simultan wahrnehmen zu können – genannt werden insb. Hoffnung und Zweifel, Zuversicht und Vorsicht. So könne es gelingen, gegenüber abweichenden Perspektiven aufgeschlossen zu bleiben. Die Fähigkeit zur emotionalen Ambivalenz liefert daher einen wichtigen Beitrag zum *Sensemaking* (s. a. Kap. 2.2.5).

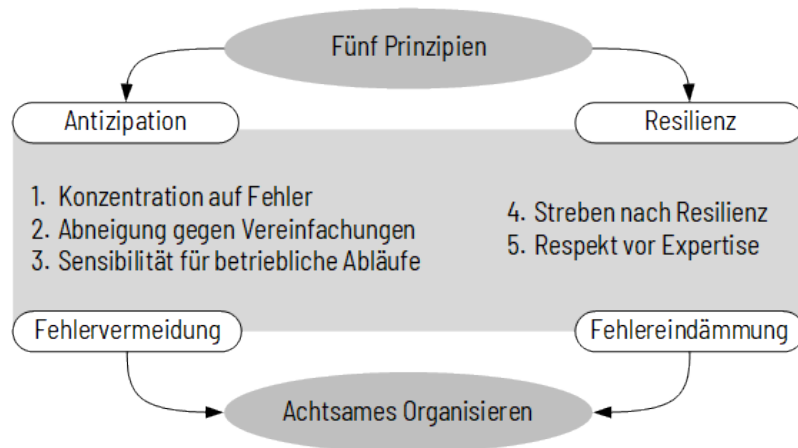


Abbildung 7: Die fünf Prinzipien achtsamen Organisierens in der HRT (eigene Darstellung in Anlehnung an Küppers 2020, S. 44).

Das Ziel von HRO ist schließlich die konstante Produktion von „*non-events*“ (Weick 2011).

2. *Abneigung gegen Vereinfachungen* („simplification obscures unwanted, unanticipated, unexplainable details and in doing so, increases the likelihood of unreliable performance“, Weick und Sutcliffe 2015, S. 64): Hier sind die Etablierung und Aufrechterhaltung einer skeptischen Grundhaltung gegenüber den eigenen Prozessen, Strukturen und Kenntnissen maßgebend – sowie die Fähigkeit, eigene Überzeugungen und Erfahrungen hinterfragen zu können. Interne Prozesse und externe Faktoren sollen kontinuierlich geprüft, ggf. überarbeitet und erneuert werden. Schochlow und Dekker (2019) nennen zu diesem Zweck auch den Einsatz von Personal mit atypischer Expertise, Job-Rotation und weitere Mechanismen, um die Aufmerksamkeit auf hohem Niveau zu halten und unterschiedliche Interpretationen zu fördern.
3. *Sensibilität für betriebliche Abläufe* („the work itself, about seeing what we are actually doing regardless of intentions, designs, and plans“, Weick und Sutcliffe 2015, S. 79). Zu wissen, was eigentlich gerade vor sich geht, ist essenziell für HRO. „*The big picture*“, *Lagebild*, *geteiltes mentales Modell* und andere Begriffe umschreiben verwandte Varianten dieser HRO-Charakteristik. Sensibilität für betriebliche Abläufe herzustellen ist eine Gemeinschaftsaufgabe und umfasst u. a. kollektives Storytelling/Sensemaking (s. Kap. 2.2.5), die Etablierung gemeinsam geteilter mentaler Modelle und das Wissen um die Parameter des Systems.

Es folgen die beiden Prinzipien, die auf Resilienz setzen:

4. *Streben nach Resilienz* („HROs do not pretend to be error free, but their errors do not disable their operations“, Schinagl et al. 2023, S. 5939): HRO streben nicht nur nach der Vermeidung von unerwünschten Zuständen, sondern befassen sich auch

mit der Frage, was zu tun ist, wenn doch ein Ereignis eintreten sollte. Resilienz beschreibt einen konstruktiven Umgang mit unweigerlichen Widrigkeiten, nämlich die Fähigkeiten, Fehler als Teil einer kontingenten Welt anerkennen und erkennen, eindämmen und überwinden zu können. Dies hat (mindestens) zwei Facetten: erstens, sich dehnen zu können, ohne zu brechen, und zweitens, nach Störungen schnell in den Normalbetrieb zurückzufinden. Dies zeigt sich v. a. auch in der Wertschätzung von Improvisation und einer von aufmerksamem Zweifel getragenen Sicherheitskultur (Vogus, Rothman et al. 2014).

5. *Respekt vor Expertise* („[HROs] are attentive to their operational front-end, the sharp end. This is where the ‘real’ work gets done, where workers are in direct contact with the organization’s safety-critical processes“, Schochlow und Dekker 2019, S. 287): Obwohl HRO häufig recht hierarchische Organisationen sind, betont dieses Prinzip die Haltung, dass spezifisches sicherheitsrelevantes Wissen an verschiedenen Punkten der Organisation vorliegt und weder notwendigerweise noch meist an einer hierarchisch exponierten Stelle kumuliert vorliegt. Zuverlässigkeit gelingt nicht ohne den Einbezug der Expertise jener Organisationsteile, die nah an den sicherheitsrelevanten Stellen sind – also „Vorrang der Profession vor der Organisation“ (Richter 2020, S. 48).

Achtsamkeit umfasst noch mehr: Sie ist eng mit dem Prozess des *Sensemaking* verbunden (Barry und Meisiek 2010; Weick 2006). Durch achtsam generierte Aufmerksamkeit sollen schwache Signale besser wahrgenommen werden können, auch im Bemühen um Vermeidung von (gruppen-)psychologischen Phänomenen wie „group think“, „cognitive fixation“ und „attentional blindness“ (Schochlow und Dekker 2019). Der folgende Abschnitt behandelt dieses Konzept des *Sensemaking*.

2.2.5 Sensemaking

Achtsamkeit ist für HRO ein wichtiges Element im Erspüren potenziell verheerender Abweichungen von einer stets neu angestrebten und zugleich beizubehaltenden Zuverlässigkeit. Auf die achtsame Wahrnehmung sollten Interpretationen sowie das Ableiten, Auswählen und letztlich das Ausführen von Handlungsoptionen folgen. Sensemaking ist somit v. a. auch der Versuch, mit Irritationen umzugehen („Was bedeutet das und was machen wir damit?“). Dabei strebt Sensemaking nicht nach Wahrheit, sondern nach plausiblen Erklärungsmustern für irritierende Signale (umgangssprachlich: „macht das Sinn?“), die im Zeitverlauf durch den Abgleich mit neuen Daten und durch sozialen Austausch entweder widerstandsfähig und beständig werden oder verworfen und neu gedacht werden sollten.

In ihrem Artikel „Organizing and the Process of Sensemaking“ illustrieren Weick, Sutcliffe und Obstfeld (2005) die verschiedenen Facetten des Sensemaking am Beispiel der Arbeit einer Kinderkrankenschwester, die an einem Frühchen Veränderungen wahrnimmt und daraufhin Interpretationen der Situation vornimmt, um geeignete Maßnahmen zu identifizieren und schließlich durchzuführen:

In the context of everyday life, when people confront something unintelligible and ask ‘what’s the story here?’ their question has the force of bringing an event into existence. When people then ask ‘now what should I do?’ this added question has the force of bringing meaning into existence, meaning that they hope is stable enough for them to act into the future, continue to act, and to have the sense that they remain in touch with the continuing flow of experience. (Weick, Sutcliffe und Obstfeld 2005, S. 410)

Aus dem unendlichen Strom von simultanen und in steter Abfolge erfolgenden Eindrücken, der das sinnliche menschliche Erfahren beherrscht, liefern einzelne Aufmerksamkeitstrigger (sensibilisiert u. a. durch Erfahrung, Training, Achtsamkeit) die Grundlage für ein bewusstes *Bemerken* einer Veränderung und eine *Filterung* des Vorliegenden auf das für wesentlich Befundene. Hieraus ergibt sich der Versuch einer *Isolierung* oder *Rahmung* der vorliegenden, noch unbenannten Problematik (im vorliegenden Beispiel durch den Versuch, am Frühchen wahrgenommene Symptome vor einem Set von Erklärungen zu überprüfen). Dieser Ausschnitt wird nun *gelabelt*: Mittels einer Strategie des Differenzierens, Klassifizierens, des Lokalisierens, des Aufspürens von Regelmäßigkeiten etc. wird das „Widerspenstige“ („the intractable or obdurate“, Chia 2000, S. 517) mit einer Bezeichnung versehen. Indem etwas artikuliert werden kann, wird es zugänglicher für eine *Bearbeitung*.

Sensemaking als sozialer Vorgang erfolgt in Konversationen, im sprachlichen Austausch, also durch Zuhilfenahme von Sprache, „um symbolisch verschlüsselte Repräsentationen jener Umstände zu formulieren und auszutauschen“ (Holling 2020, S. 71). Durch Artikulation entsteht aus implizitem ein teilbares Wissen. Das Teilen und Abgleichen ist wichtig, denn Individuen beurteilen identische Sachverhalte mitunter unterschiedlich. In einem kollektiv betriebenen Sensemaking können verschiedene Wahrnehmungen und Perspektiven in ein gemeinsames mentales Modell integriert werden (Faraj und Xiao 2006; Gary und Wood 2011). wodurch gemeinsam zu einem iterativ entwickelten, gemeinsamen Verständnis gefunden werden kann – iterativ nicht zuletzt auch deswegen, weil sich im Sensemaking Aktion und Abstimmung in ständigen Zyklen wiederholen, mit dem Ziel, die durch Aktion hervorgerufenen Veränderungen wiederum in eine *plausiblere*, gemeinsam geteilte Interpretation des Vorliegenden zu überführen (vgl. Abb. 8).

[Sensemaking is] a process prompted by violated expectations, that involves attending to and bracketing cues in the environment, creating intersubjective meaning through cycles of interpretation and action, and thereby enacting a more ordered environment from which further cues can be drawn. (Maitlis und Christianson 2014, S. 67)

When people make sense, they act as if something is the case and then test their hunch to discover whether they are right. (Blatt et al. 2006, S. 898)

Sensemaking ist eng mit Zeitlichkeit verknüpft. Im Moment der Feststellung der Abweichung ist klar: Sie ist bereits passiert. Die Entdeckung liegt im gegenwärtigen Bewusstseinsstrom – ihre Interpretation und die resultierende reaktive Handlung in der Zukunft.¹⁸ In der

¹⁸„When people bracket a portion of streaming circumstances and label them as a concern, a bad sign, a mistake, or an opportunity, the event is at an advanced stage; the label follows after and names a completed act, but the labeling itself fails to capture the dynamics of what is happening.“ (Weick, Sutcliffe und Obstfeld 2005, S. 412).

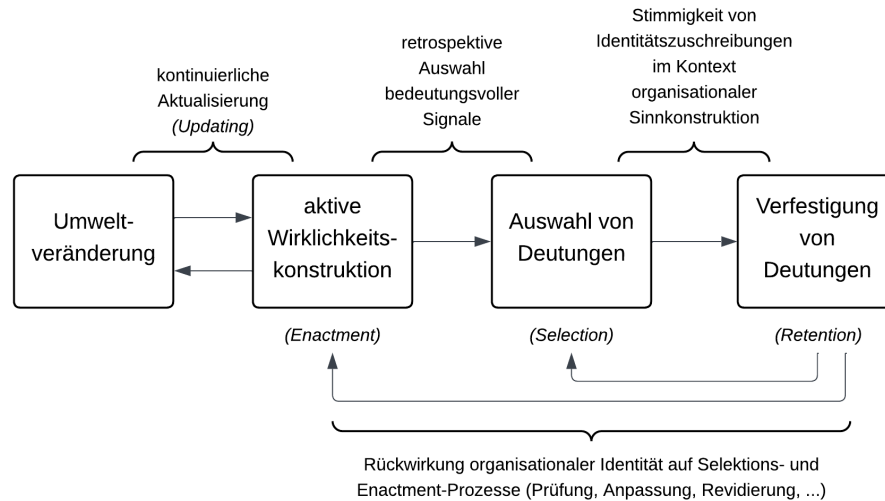


Abbildung 8: Zirkuläre Verknüpfungen im organisationalen Sensemaking (eigene Darstellung auf Basis von Weick, Sutcliffe und Obstfeld 2005, S. 414).

Annahme, dass etwas bereits „im Gange“ ist und sich womöglich seither schon fortentwickelt, liegt ein wesentlicher Aspekt der Wichtigkeit des frühen Erkennens schwacher Signale.

Insofern ist wichtig zu eruieren, ob das, was als plausibel erachtet wird, weiterhin Sinn ergibt. Dieser Prozess wird als *Updating* (Christianson 2019) bezeichnet. Er ist wichtig, da

- nur durch Updating ein plausibleres bzw. umfassenderes Bild zu erhalten ist;
- Korrekturen an falschen oder überholten Annahmen vorgenommen werden können;
- entstehende Probleme zeitig erkannt und gelöst werden können.

Updating ist mit den *fünf Prinzipien* (s. Kap. 2.2.4) verbunden, v. a. mit der Sensibilität für Abläufe.¹⁹ Updating zeigt sich im Wechseln von kognitiven Rahmungen und im Wechseln von Handlungsmustern. Irritierende Informationen können aufgrund ihrer Menge, ihrer Geschwindigkeit, ihrer Schwere etc. Updates befördern. Updating ist nicht Sensemaking im engeren Sinne, sondern folgt bereits einer Pfadabhängigkeit innerhalb dessen. Der ursprünglich eingeschlagene Pfad bleibt wirkmächtig und ist schwierig zu überarbeiten oder gar zu verlassen (Cornelissen et al. 2014; Wolbers 2022).

Auch die räumliche Dimension hat einen Bezug zu Sensemaking – „Raum“ verstanden als die physischen Eigenschaften einer materiellen Umgebung und ihre physischen Grenzen und Barrieren, die die Wahrnehmung von Vorgängen und Situationen beeinflussen. Auf Sensemaking wirkt Raum in mindestens dreierlei Hinsicht. Zum einen beeinflusst Raum die

¹⁹Unter Umständen kann Stress und Handlungsdruck sehr intensiv werden und Sensemaking in eine falsche Richtung treiben (s. bspw. die Fallstudie von Cornelissen et al. (2014) zum Stockwell Shooting, in der ein Zivilist in der Annahme, er trage eine Bombe, „präventiv“ erschossen wurde). Einmal etablierte „falsche Annahmen“ sind schwierig zu revidieren. Ähnliche Schlüsse zieht Wolbers (2022) aus einer Analyse zu einem Antiterrorereinsatz in Utrecht 2019, in denen Rettungsdienste erst spät zu den Betroffenen gelangten, da fälschlicherweise lange an der These von mehreren Tätern festgehalten wurde.

Wahrnehmung von Signalen, je nachdem, ob etwas inner- oder außerhalb der (optischen, akustischen etc.) Wahrnehmung liegt. Zum zweiten wirkt Raum auf die Interpretation und Verständigung über die Signale, etwa indem räumliche Gegebenheiten die Kommunikation fördern oder behindern. Letztlich hat Raum einen Einfluss auf die Handlungswahl, bspw. durch begrenzte Zugangsmöglichkeiten zu einem räumlichen Areal (Cornelissen et al. 2014; Steigenberger und Lübcke 2022; Taylor und Spicer 2007; Weinfurtner und Seidl 2019). Die Etablierung und kontinuierliche Fortentwicklung eines gemeinsamen Lagebildes ist bei bestimmten Arten von Großveranstaltungen von besonderer Bedeutung, insb. wenn die Akteure räumlich besonders verteilt sind. Man spricht dann auch von „distributed sensemaking“:

Such distributed sensemaking focuses on how individuals holding different, segmented or partial pieces of information attempt to collectively induce new meaning while being at different locations (Maitlis & Christianson, 2014; Weick et al., 2005). (Wolbers 2022, S. 402)

2.2.6 Kritik an der HRT

Trotz ihrer weiten Verbreitung in Forschung und Praxis bleibt die HRT nicht frei von Kritik. So deuten etwa Scott et al. (2023) die anhaltende Popularität der Theorie als Hinweis auf einen mittleren bis hohen Validierungsgrad. Gleichzeitig weisen sie darauf hin, dass sich hinsichtlich Transferabilität, Operationalisierbarkeit und kausaler Aussagekraft substantielle Schwächen identifizieren lassen, die in künftiger Forschung kritisch zu reflektieren seien.

Unter dem Stichwort *Transferabilität* wird diskutiert, inwieweit sich die Prinzipien und Praktiken der HRT auch außerhalb klassischer Hochrisikoumgebungen anwenden lassen. Kritische Stimmen, z. B. Ericksen und Dyer (2005), mahnen zur Vorsicht: Die HRT sei stark auf technisch-organisatorische Kontexte fokussiert, in denen hohe Gefahrendichte, formalisierte Abläufe und institutionalisierte Zuständigkeiten vorliegen. In anderen, weniger deterministischen Umfeldern könne eine Übertragung hochzuverlässiger Praktiken nicht ohne Weiteres gelingen.

Ein zweiter Kritikpunkt betrifft die begrenzte *Operationalisierbarkeit* der Theorie (Ericksen und Dyer 2005; Scott et al. 2023). Da die HRT wesentlich auf kulturellen Annahmen basiere, falle es schwer, ihre Konzepte in beobachtbares Verhalten zu übersetzen. Zwar existieren Fallstudien zu zuverlässigkeitsorientierten Praktiken wie dem „double-checking“, doch bleibt unklar, ob diese tatsächlich Ausdruck organisationaler Achtsamkeit oder eher dysfunktionaler Routinen sind (Tamuz und Harrison 2006). Der normative Gehalt der Theorie erschwert damit ihre empirische Messbarkeit.

Drittens stellt sich die Frage nach der *kausalen Evidenz*. Bislang existieren kaum experimentelle oder quasi-experimentelle Studien, die die postulierten Zusammenhänge zwischen Kulturmerkmalen und Zuverlässigkeit belastbar nachweisen könnten. Die HRT stützt sich stark auf interpretative Fallrekonstruktionen, was ihre Aussagekraft in Bezug auf allgemeingültige Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge einschränkt (Scott et al. 2023).

Ein weiterer blinder Fleck der HRT besteht darin, dass sie primär auf Organisationen blickt, die bereits den Status einer HRO erreicht haben. Wie jedoch Organisationen, die sich erst auf dem Weg zur Hochzuverlässigkeit befinden, diesen Prozess gestalten, bleibt weitgehend unbeantwortet. Diese Lücke adressiert die Konzeption der *Reliability-seeking Organization* (RSO), die im folgenden Abschnitt (Kap. 2.2.7) vorgestellt wird.

Besonders relevant für das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit ist die Frage, ob und wie sich hochzuverlässige Praktiken jenseits organisationaler Binnenlogiken auf *interorganisationalen Netzwerken* übertragen lassen. Dies ist besonders relevant für Konstellationen wie bspw. im Rahmen der Sicherheitsproduktion für Großveranstaltungen, in denen verschiedene Organisationen mit unterschiedlichen Kulturen, Mandaten und Ressourcen kooperieren müssen. Der darauffolgende Abschnitt (Kap. 2.2.8) widmet sich daher der Frage, ob und in welcher Weise Hochzuverlässigkeit auch auf Netzwerkebene gedacht und realisiert werden kann.

2.2.7 Reliability-seeking Organizations

Neben dem Typus der HRO unterscheidet die HRT einen weiteren, konzeptionell abgeleiteten Organisationstyp: die *Reliability-seeking Organization* (RSO²⁰). HRO und RSO gemeinsam ist die Fokussierung auf Zuverlässigkeit, motiviert durch potenziell schwerwiegende Folgen von Fehlleistungen im jeweiligen Verantwortungsbereich. Auch wenn die Auswirkungen solcher Fehler in RSO nicht notwendigerweise katastrophal sind wie in klassischen HRO, können andere Gründe eine strategische Ausrichtung auf Zuverlässigkeit nahelegen:

HROs have long been viewed as ‘too exotic’ to offer insight into high performance in other organizations (Scott, 1994). [W]hile ordinary organizations may not operate high-hazard technologies, they may face the same conditions of tight coupling and interactive complexity when interacting with their external environments. Thus, even ordinary organizations may be reliability seeking. (Vogus und Welbourne 2003, S. 900)

RSO lassen sich als *HROs in-the-making* begreifen: Sie unterscheiden sich von etablierten HRO, weil sich zuverlässigkeitsbezogene Strukturen, Routinen und Werte noch im Aufbau befinden. Die Organisationen befinden sich in einem Transformationsprozess, in dem Praktiken, Kommunikationsformen und organisationskulturelle Elemente schrittweise auf die Erreichung eines hohen Maßes an Zuverlässigkeit ausgerichtet werden. Ihr Ziel ist es, ein vergleichbares Maß an Robustheit, Antizipationsfähigkeit und Resilienz zu entwickeln, wie es für HRO charakteristisch ist.

Dabei ist zu beachten, dass selbst klassische HRO – wie in den Abschnitten zu Achtsamkeit (2.2.4) und Sensemaking (2.2.5) ausgeführt – Zuverlässigkeit nicht statisch erreichen, sondern permanent neu produzieren müssen. Insofern wird der Begriff RSO mitunter auch

²⁰Seltener: High Reliability Seeking Organization (HRSO), bspw. bei Bardmann et al. (2024, S. 393).

als Verfeinerung des HRO-Begriffs verwendet, um die Sisyphusarbeit kontinuierlicher Zuverlässigkeitsanstrengungen hervorzuheben. Aus diesem Grund ist mitunter bewusst von *reliability-seeking organizations* die Rede, um dem prozesshaften Charakter von Sicherheitsbemühungen Rechnung zu tragen.²¹

In HRO sind zuverlässigkeitsbezogene Praktiken typischerweise tief in die Organisationskultur integriert, während sie in RSO hinsichtlich Umfang, Durchdringung und institutioneller Stabilisierung noch in Entwicklung begriffen sind.

RSO sind im Kontext dieser Arbeit insofern bedeutsam, als dass im Folgenden untersucht werden wird, was es für die Zuverlässigkeit bedeutet, wenn HRO und „Nicht-HRO“, darunter möglicherweise auch RSO, in einem interorganisationalen Netzwerk zur Produktion von Sicherheit bei Großveranstaltungen zusammenarbeiten.²²

Zusammengefasst: Als RSO versteht die HRT Organisationen auf dem Weg zur HRO, motiviert durch möglicherweise verheerende Auswirkungen von fehlerhaften Prozessen oder Zuständen in ihrem Verantwortungsbereich. Gekennzeichnet ist ihre Transformation v. a. durch die avisierte bzw. fortschreitende Integration zuverlässigkeitsbezogener Praktiken und Werte im Sinne eines organisationskulturellen Wandels (vgl. Abb. 9).

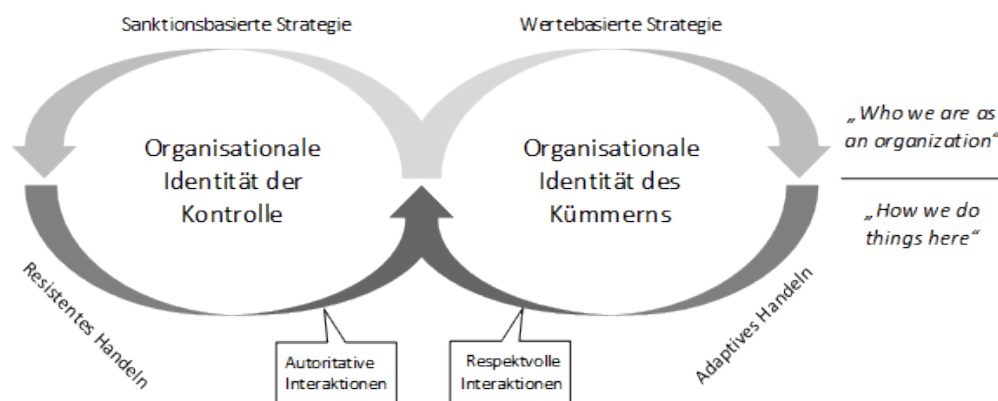


Abbildung 9: Rekursive Zyklen auf dem Weg zur HRO (eigene Darstellung in Anlehnung an Vaz et al. 2023, S. 15).

2.2.8 Hochzuverlässigkeitsnetzwerke

Trotz der außergewöhnlichen Leistungen individueller HRO gibt es selbstverständlich Risiken, für deren Adressierung Strukturen und Prozesse der Zusammenarbeit notwendig sind. Mehrere HRO können sich zu einem gemeinsamen HRN formieren. Dieses Feld der sog. HRN ist ein jüngerer Forschungszweig der HRT und bietet noch viel Erkundungsspielraum (z. B. Berthod, Grothe-Hammer et al. 2015, 2016; Berthod und Sydow 2021; Maessen et al. 2019; Rice 2018, 2021).

²¹Vgl. bspw. Auschra et al. (2022, e1211): „However, a complete error-free health care organization is unlikely, bringing the avoidance of harm into the center. This is also the reason why this review uses the term *reliability-seeking organization* (RSO) instead of *high-reliability organization* (HRO).“

²²Literatur zu „Reliability-seeking networks“ ist rar. Siehe bspw. Kruke und Olsen (2005).

HRO zeichnen sich durch eine starke Organisationskultur aus, deren Etablierung oft mit erheblichem Aufwand verbunden war. Dies kann in Netzwerken, in denen verschiedene Kulturen aufeinandertreffen, zur Herausforderung werden. Zwar bewegt man sich im selben institutionellen Feld, woher i. d. R. auch der Grund zur Zusammenarbeit stammt, allerdings ist nicht ex ante sichergestellt, dass sich die Beteiligten in einem isomorphen Sinne einander an die Feldnorm der Zuverlässigkeit angleichen (Rice 2021, S. 475 ff.).

Im hier zu betrachtenden Fall ist keine einzelne Organisation allein imstande, die Gesamtleistung der Sicherheitsproduktion für Großveranstaltungen zu erbringen, da die benötigten Expertisen und Mandate für eine einzelne Organisation zu vielfältig sind. Interorganisationale Zusammenarbeit ist notwendig. Zu diesem Zweck bildet sich ein Netzwerk aus verschiedenen Organisationen, für dessen Erfolg insb. auch die Schnittstellenarbeit zwischen den Organisationen maßgeblich ist. Folglich liegt der Fokus dieser Betrachtung weniger auf den einzelnen Organisationen und ihren Abläufen als auf dem Gesamtnetzwerk und den interorganisationalen Schnittstellen (entsprechend dem „Whole-Network-Ansatz“, s. Kap. 2.1.2).

Auch für HRO erweitert sich durch Netzwerkarbeit das Spektrum der Herausforderungen. Zusammenarbeit kann für HRO in mehrfacher Hinsicht problematisch werden (Rice 2018, 2021): Zum einen gilt es, mögliche Widersprüche zwischen prä-existenten Mandaten einerseits und den Strukturen der Netzwerkarbeit andererseits zu lösen: In vielen Netzwerkformen sind HRO nicht notwendigerweise freiwillig engagiert, sondern sind als mandatierte Mitglieder zur Zusammenarbeit verpflichtet. Des Weiteren gilt es, die eigene Hierarchie mit den i. d. R. deutlich horizontaler ausgeprägten Netzwerkformen in Einklang zu bringen. Netzwerkarbeit ist eher hierarchiearm. Zugleich bedarf aber Arbeit im Hochrisikobereich schon auch einer Kultur der Wertschätzung gegenüber Hierarchie und Struktur (Rice 2021, S. 471 ff.). Und nicht zuletzt müssen die in einem HRN engagierten HRO (in Zusammenarbeit mit den ggf. ebenfalls beteiligten Nicht-HRO bzw. RSO) kohärente Sensemaking-Rahmungen schaffen, mittels derer sich die Mitglieder durch kritische Situationen führen können. Auf sich selbst gestellt schaffen HRO Zuverlässigkeit v. a. auch durch ein besonders stark an Zuverlässigkeitskriterien ausgerichtetes Organisationsverständnis, das auch Achtsamkeit und Verständnis für die Prozesse und Strukturen der jeweils anderen Organisationseinheiten beinhaltet („heedful interrelating“, Weick und Roberts 1993)²³. Auf ein Netzwerk übertragen bedeutet das im Wesentlichen die Etablierung eines gemeinsamen Verständnisses bzgl. der Zusammenarbeit, d. h. über ihre Ziele, Werte, Prioritäten, die Struktur(-en), die jeweiligen Beiträge, die Modi des Entscheidens etc. (Rice 2021, S. 472). Dies bedingt ein proaktives Etablieren und Aufrechterhalten von interorganisationalen Netzwerkbeziehungen auch außerhalb des operativen Arbeitskontextes (Berthod 2018, S. 36). Noch mehr als in anderen

²³„Weick and Roberts observe that people interrelate heedfully when they act carefully, critically, willfully and purposefully with regard to the joint situation, rather than habitually. If interrelations are heedful, people are mindful of the ‘big picture’ to which they contribute a part, so their situated activities are more likely to also integrate with activities of others in that particular situation [...]“ (Dougherty und Takacs 2004, S. 574).

Kontexten des Krisenmanagements muss für interorganisationale HRN gelten: „*In Krisen Köpfe kennen*“.

Analog zu den fünf Prinzipien achtsamen Handelns für HRO beschreiben Berthod, Grothe-Hammer et al. (2016) vier Merkmale für HRN:

- Merkmal 1: Alle im Netzwerk zusammengeschlossenen Organisationen müssen sich wechselseitig auf fehlerfreie Beiträge zur Gesamtperformanz verlassen können.
- Merkmal 2: Nicht alle Organisationen des Netzwerks sind notwendigerweise Hochzuverlässigkeitsorganisationen, die es gewohnt sind, in hoch-riskanten Umgebungen zu operieren.
- Merkmal 3: Gleichwohl gilt: das Versagen einer einzelnen teilnehmenden Organisation kann die Reliabilität des Gesamtnetzwerks gefährden.
- Merkmal 4: Die zuverlässige Kombination aller organisationalen Beiträge zur übergreifenden Gesamtperformanz des Netzwerks wird durch spezifische Kooperationsstrukturen und -praktiken unterstützt, die auf Integration – in einem kulturellen wie strukturellen Sinne – auf der Netzwerkebene zielen.

(Berthod, Grothe-Hammer et al. 2016, S. 295 f.)

Die dargestellten Merkmale hochzuverlässiger Netzwerke verdeutlichen, dass sich Hochzuverlässigkeit nicht allein durch die Eigenschaften einzelner Organisationen herstellen lässt, sondern in besonderem Maße von der Qualität der interorganisationalen Zusammenarbeit abhängt. Damit verschiebt sich der analytische Fokus von struktureller Resilienz innerhalb von Organisationen hin zu relationalen Dynamiken und Kooperationspraktiken auf Netzwerkebene. Die Übertragung der HRT auf Netzwerkstrukturen eröffnet somit eine Perspektive, mit der auch temporäre und heterogene Verbünde im Kontext der Sicherheitsproduktion theoretisch gefasst werden können. In der folgenden Zusammenfassung (Kap. 2.2.9) werden zentrale Elemente der Hochzuverlässigkeitstheorie resümiert und für ihre Anwendung im Kontext dieser Arbeit konsolidiert.

2.2.9 HRT: Zusammenfassung

Die High Reliability Theory (HRT) beschreibt, wie Organisationen unter Bedingungen hoher Komplexität und Unsicherheit dauerhaft verlässlich handeln können. Ausgangspunkt ist die Beobachtung sog. *Hochzuverlässigkeitsorganisationen* (HRO), die trotz enger Kopplung, hoher Komplexität und erheblichem Schadenspotenzial bei Fehlfunktionen eine außergewöhnlich hohe operative Sicherheit aufrechterhalten.

Kapitel 2.2.2 hat die Ursprünge und Grundannahmen der HRT vorgestellt. Im Anschluss wurde in Kap. 2.2.3 der *Begriff der Zuverlässigkeit* im theoretischen Kontext weiter differenziert und von benachbarten Konzepten abgegrenzt. Zuverlässigkeit wird hier nicht als statischer Zustand verstanden, sondern als ein kontinuierlicher Prozess organisationaler Selbstbeobachtung, Anpassung und Lernfähigkeit.

Zwei zentrale Konzepte innerhalb der HRT – *Achtsamkeit* (Kap. 2.2.4) und *Sensemaking* (Kap. 2.2.5) – wurden anschließend vertieft betrachtet. Im Kontext der HRT beschreibt

Achtsamkeit die kollektive Aufmerksamkeit für potenzielle Abweichungen, Störungen oder schwache Signale, die auf (latente) Gefahren hinweisen. Die fünf Prinzipien achtsamen Organisierens veranschaulichen die Art und Weise, wie HRO sowohl präventive als auch resilienzfördernde Elemente in ihre Abläufe integrieren, um Fehler zu minimieren, deren Auswirkungen zu begrenzen und unvorhergesehene Ereignisse zu bewältigen (vgl. Abb. 7). *Sensemaking* wiederum bezeichnet die Fähigkeit von Organisationen, unter Unsicherheit handlungsleitende Bedeutungen zu konstruieren und dadurch situationsangemessen reagieren zu können. Sensemaking ist daher ein Schlüsselfaktor für die Aufrechterhaltung von Zuverlässigkeit in hochriskanten Umfeldern.

In Kap. 2.2.6 wurden zentrale Kritikpunkte an der HRT diskutiert. Diese betreffen insb. ihre eingeschränkte Übertragbarkeit auf weniger regulierte Kontexte, die Schwierigkeit ihrer empirischen Operationalisierung sowie eine begrenzte kausale Erklärungsleistung. Die Kritik macht deutlich, dass Hochzuverlässigkeit nicht allein durch normative Prinzipien gewährleistet werden kann, sondern einer kontextsensitiven Weiterentwicklung bedarf.

Ein möglicher Zugang zu einer solchen Weiterentwicklung wurde in Kap. 2.2.7 mit dem Konzept der *Reliability-seeking Organizations* (RSO) vorgestellt. Es beschreibt Organisationen, die sich aktiv um die Integration von Prinzipien der Hochzuverlässigkeit bemühen, ohne bereits als HRO zu gelten. Dies erlaubt eine dynamische Perspektive auf Transformation und Entwicklung im Hinblick auf sicherheitsrelevante Organisationspraxis.

Schließlich wurde in Kap. 2.2.8 die Übertragung zentraler HRT-Prinzipien auf interorganisationale Konstellationen in Form von *Hochzuverlässigkeitsnetzwerken* (HRN) thematisiert. Diese Perspektive ist für das hier behandelte Feld der Veranstaltungssicherheit besonders relevant, in welchem zahlreiche heterogene Akteure in temporären Kooperationszusammenhängen zusammenarbeiten müssen. Die dort diskutierten Merkmale kollektiver Zuverlässigkeit bilden einen theoretischen Anknüpfungspunkt für die nachfolgenden empirischen Analysen. Daher wird sich das nun anschließende Kap. 2.3 der Veranstaltungssicherheit als konkretem Anwendungsfeld hochzuverlässiger Netzwerkpraxis widmen.

2.3 Veranstaltungssicherheit – Kontexte, Akteure und Risiken

Veranstaltungen – ob Konzerte, Sportwettkämpfe oder Volksfeste – sind soziale Verdichtungspunkte, an denen Freude, Spannung, Dynamik und mitunter auch Unsicherheit aufeinandertreffen. Gerade Großveranstaltungen bringen dabei spezifische Herausforderungen für die öffentliche Sicherheit und Ordnung mit sich. Wer ist verantwortlich, wenn Zehntausende Menschen zusammenkommen? Welche Risiken entstehen durch Menschenmengen, Technik oder äußere Einflüsse? Und wie gelingt es, trotz Komplexität und Unsicherheiten ein hohes Maß an Sicherheit zu gewährleisten?

Veranstaltungssicherheit wird als facettenreiches Feld beschrieben, das von vielfältigen Gefährdungslagen (Kap. 2.3.4), einem breiten Spektrum an beteiligten Akteuren (Kap.

2.3.6) und komplexen Koordinationsbedarfen (Kap. 2.3.5) geprägt ist. Vorbereitend werden zunächst zentrale Begriffe definiert (Kap. 2.3.1 und 2.3.2) und die sozialwissenschaftliche Perspektive auf das Thema skizziert (Kap. 2.3.3). So entsteht ein differenziertes Bild davon, in welchem Spannungsfeld sich Sicherheitsakteure auf Großveranstaltungen bewegen und welche theoretischen wie praktischen Grundlagen für die nachfolgende empirische Untersuchung bedeutsam sind.

2.3.1 Veranstaltungssicherheit: Begriff, Dimensionen, Arbeitsdefinition

Der Begriff *Veranstaltungssicherheit* wird in der einschlägigen Literatur ebenso wie in der Praxis uneinheitlich verwendet und ist weder eindeutig definiert noch normiert. Vielmehr handelt es sich um ein vielschichtiges Konzept, das je nach disziplinärem Zugang und Praxisfeld unterschiedlich verstanden und operationalisiert wird. Im allgemeinen Sprachgebrauch wird darunter häufig die Abwesenheit von Gefahren und Störungen während einer Veranstaltung verstanden. Aus fachlicher Perspektive hingegen umfasst Veranstaltungssicherheit ein komplexes Zusammenspiel aus präventiven, operativen und reaktiven Maßnahmen, die auf den Schutz von Leben und Gesundheit der an einer Veranstaltung beteiligten Personen sowie auf den Erhalt von öffentlicher Ordnung, Infrastruktur und Veranstaltungsablauf abzielen.

Zanger et al. (2017) nähern sich dem Begriff wie folgt:

Grundlegend geht es um den Schutz des Lebens und der Gesundheit von Veranstaltungsbesuchern, wobei ganz unterschiedliche Themen- und Gefährdungsbereiche relevant sind. Dazu gehören bspw. Brandschutz und Evakuierung, Crowd Management, erste Hilfe, Unfallverhütung, Gesundheitsschutz sowie die Sicherheitskommunikation. Die Sicherheitsanforderungen werden in umfangreichen gesetzlichen Regelungen und Verordnungen definiert. Die einzelnen Bausteine sind im Planungsprozess einer Veranstaltung bzw. im Rahmen der Erstellung eines Sicherheitskonzeptes zu berücksichtigen und bilden somit die Basis „sicherer Veranstaltungen“. (Zanger et al. 2017, S. 5)

Der TÜV NORD (2021) weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass Veranstaltungssicherheit nicht mit Besuchersicherheit gleichzusetzen ist. Vielmehr stehe die gesamte Veranstaltung als Projekt im Fokus sicherheitsbezogener Überlegungen. Dementsprechend sind nicht nur die psychische und physische Integrität der Teilnehmenden zu schützen, sondern auch die der Beschäftigten vor Ort sowie die von Dritten im Umfeld der Veranstaltung. Gilt es, die „gesamte Veranstaltung als Projekt“ zu schützen, gelangt man schnell zu einer breiten Auslegung des Begriffs, die weitere Schutzgüter einbezieht.²⁴

Auch Waetke (2021d) betont in seinem rechtlich-praktischen Zugang den umfassenden Charakter des Begriffs:

²⁴Veranstaltungssicherheit zielt primär auf den Schutz von Leben und Gesundheit der beteiligten Personen. Darüber hinaus umfasst sie jedoch eine Reihe weiterer Schutzgüter: Dazu zählen u. a. die bauliche und technische Integrität von Veranstaltungsinfrastrukturen, die Aufrechterhaltung öffentlicher Ordnung, die Umweltverträglichkeit des Geschehens sowie wirtschaftliche Interessen der Beteiligten. Nicht zuletzt spielen auch die Reputation beteiligter Akteure und gesellschaftlich-kulturelle Aspekte eine Rolle – etwa, wenn Veranstaltungen soziokulturell, religiös oder politisch sensibel sind und somit besondere Schutzbedarfe bestehen.

Letztlich handelt es sich dabei um das Gesamtkonstrukt, das die größtmögliche Sicherheit auf einer Veranstaltung bietet. [...] Die Veranstaltungssicherheit besteht nicht nur aus technischen oder personellen Maßnahmen: [...] entscheidend ist vielmehr das erfolgreiche Zusammenspiel aller Faktoren. [...] Aus rechtlicher Sicht „gehört“ zur Veranstaltungssicherheit alles, was erforderlich und zumutbar ist. Dazu gehört also nicht nur die Einhaltung der Vorschriften in den verschiedenen Regelwerken, sondern auch die individuelle Umsetzung der Normen passend zur konkreten Veranstaltung.

Darüber hinaus gehört auch der Wille, das Erforderliche und Zumutbare um- und durchzusetzen, die finanzielle Belastbarkeit, Zeit, und die Fähigkeit, seine eigenen Grenzen zu erkennen, um ggf. externe Fachleute hinzuziehen. Es gehört ebenso die Erkenntnis dazu, dass es nicht jede Veranstaltung um der Veranstaltung willen geben muss, und dass die jahrelange unfallfreie Durchführung noch lange kein Garant für eine sichere Durchführung in der Zukunft ist. (Waetke 2021d, Rz. 2550)

Für diese Arbeit wird der Begriff *Veranstaltungssicherheit* daher als Sammelbegriff verwendet, *der alle organisatorischen, personellen, technischen und kommunikativen Maßnahmen umfasst, die zur Gewährleistung eines sicheren und störungsfreien Veranstaltungsablaufs beitragen*. Er bildet damit nicht nur den normativen Zielrahmen sicherheitsbezogener Maßnahmen, sondern auch den empirischen Anknüpfungspunkt für die Analyse interorganisationaler Koordination in komplexen Settings wie Großveranstaltungen.

2.3.2 Großveranstaltungen: Merkmale, Abgrenzungen

Großveranstaltungen sind durch ihre hohe Komplexität, Dynamik und temporäre Struktur geprägt. Sie erzeugen nicht nur besondere Anforderungen an die Sicherheit selbst, sondern auch an die behördliche Planung, das Risikomanagement und die interorganisationale Zusammenarbeit im Vorfeld und während des Ereignisses. Diese Charakteristika machen sie zu einem exemplarischen Anwendungsfall für die Analyse von Netzwerken in der Sicherheitsproduktion.

Was in Deutschland als *Großveranstaltung* gilt, ist gesetzlich nicht einheitlich geregelt.²⁵ Dennoch lassen sich Großveranstaltungen typischerweise durch bestimmte Merkmale von kleineren Veranstaltungen abgrenzen. Sie sind größer in dem Sinne, dass u. a. aufgrund der Anzahl der Besucher²⁶ ein erhöhter organisatorisch-logistischer und i. d. R. auch sicherheitstechnischer Aufwand erforderlich ist. Die Besucheranzahl ist also einer von vielen Indikatoren, die für die Einschätzung eines erhöhten Gefährdungspotenzials herangezogen werden können.

Mit Großveranstaltungen können u. a.²⁷ folgende Aspekte verbunden sein:

²⁵Vielmehr gibt es abgesehen von bloßen Erwähnungen im Straßenverkehrsrecht und in der Gewerbeordnung keinen rechtsverbindlichen Begriff (vgl. Ministerium des Innern des Landes Nordrhein-Westfalen 2021, S. 10).

²⁶Häufig wurde bzw. wird eine Schwelle von 5.000 Besuchern genannt. Von einer rein an quantitativen Parametern orientierten Einschätzung wird in jüngerer Zeit allerdings vermehrt Abstand genommen. So nennt der Orientierungsrahmen für die „Sicherheit von Veranstaltungen im Freien mit erhöhtem Gefährdungspotenzial“ des Landes NRW keine konkrete Zahl mehr, denn dies „führte [...] oftmals einerseits zu rein formalen Betrachtungen und verleitete andererseits zu zielorientierter Schätzung durch die unterschiedlichen Beteiligten“ (Ministerium des Innern des Landes Nordrhein-Westfalen 2021, S. 6).

²⁷Die Aufzählung möchte Ansatzpunkte liefern und ist nicht als abschließend zu verstehen. Jede (Groß-)Veranstaltung ist individuell zu betrachten.

- ein erhöhtes Gefährdungspotenzial durch Massenbewegungen, erhöhtes Gewaltpotenzial, Alkoholausschank, Attraktion für kriminelle oder terroristische Gruppen usw.;
- ein erhöhtes Verkehrsaufkommen mit Anforderungen an Verkehrslenkung, öffentlichen Nahverkehr und Parkraum;
- mitunter eine gewisse Bedeutung für die Öffentlichkeit durch Relevanz und/oder Medienpräsenz;
- die Notwendigkeit zur Einbindung eines interdisziplinären Akteursnetzwerks zur Bearbeitung der sicherheitskritischen Punkte der Großveranstaltung;
- u. v. m.

Im Rahmen dieser Arbeit werden Großveranstaltungen als *Veranstaltungen mit erhöhtem Gefährdungspotenzial* verstanden. Eine gewisse „Größe“, bspw. im Sinne einer hohen Besucherzahl, ist kein alleiniges Kriterium, sofern dies nicht zu einem erhöhten Gefährdungspotenzial führt. Da der Begriff *Großveranstaltungen* im allgemeinen Sprachgebrauch verfestigt ist, findet er hier Anwendung.²⁸

2.3.3 Veranstaltungssicherheit als sozialwissenschaftliches Feld

Die Forschung zur Veranstaltungssicherheit ist ein multidisziplinäres Querschnittsvorhaben, in dem neben rechtlichen, ingenieurwissenschaftlichen und anderen Ansätzen v. a. auch Bezüge aus verschiedenen sozialwissenschaftlichen Disziplinen vorhanden sind. Ein sozialwissenschaftlicher Zugang zur Veranstaltungssicherheit ist dabei v. a. an der sozialen Praxis der Sicherheit interessiert.²⁹ Diese entsteht im Zusammenspiel unterschiedlicher Akteure, die jeweils eigene Interessen und Deutungen dessen mitbringen, was als sicher gilt oder als riskant wahrgenommen wird. Veranstaltungssicherheit ist damit nicht nur ein organisatorisches Ziel, sondern auch ein Ergebnis sozialer Aushandlung und kooperativer Praktiken im Spannungsfeld von Ordnung, Risiko, Kontrolle und Vertrauen. Insofern entsteht Sicherheit nicht allein durch Maßnahmen, sondern durch die Wechselwirkungen dieser Akteure: Ihre Produktion bedarf der Koordination bzw. der Abstimmung von Maßnahmen und des Informationsaustausches³⁰. Die Zusammenarbeit ist geprägt von Vertrauen, Misstrauen und Erfahrungswissen (vgl. Kap. 2.1.6).

Die Sicherheitsforschung liefert wichtige theoretische Zugänge zur Rolle pluraler Akteure in der Sicherheitsproduktion. Sie hinterfragt die klassische Vorstellung staatlicher Alleinzuständigkeit und zeigt auf, wie unter Bedingungen gesellschaftlicher Unsicherheit neue

²⁸Insofern folgt dieses Begriffsverständnis dem des Ministerium des Innern des Landes Nordrhein-Westfalen (2021, S. 6 und S. 11).

²⁹Beispielsweise im Sinne einer Fragestellung wie: *Wer tut was, mit wem, warum, auf welcher Grundlage – und mit welchem Verständnis von Sicherheit?*

³⁰Dieser Austausch geschieht günstigenfalls *vor* einer Veranstaltung im Rahmen der gemeinsamen Arbeit an einem Sicherheitskonzept (s. Kap. 2.3.5), *während* einer Veranstaltung in interorganisationalen Sicherheitsbesprechungen und idealerweise auch *nach* einer Veranstaltung in reflektierenden Nachbesprechungen.

Formen geteilter Verantwortung, öffentlich-privater Sicherheitsproduktion und netzwerkförmiger Kooperation entstehen (Berthod, Grothe-Hammer et al. 2017; Kapucu und Hu 2020; Kapucu, Okhai et al. 2023; Wang, Müller et al. 2023). Im Kontext von Großveranstaltungen wird dies besonders an der Zusammenarbeit von Polizei, privaten Sicherheitsdiensten und Veranstaltenden deutlich. Hier stehen neben rechtlichen auch praktische und legitimatorische Fragen im Vordergrund (vgl. Kap. 2.1).

Governance-Ansätze erweitern diese Perspektiven, indem sie Sicherheit als Ergebnis kooperativer Steuerung begreifen. Veranstaltungssicherheit entsteht hier nicht durch zentrale Kontrolle, sondern durch koordinierte Aushandlungsprozesse unterschiedlicher Organisationen mit teils divergierenden Zielsystemen (Berthod, Grothe-Hammer et al. 2017; Kapucu und Hu 2020; Larsson 2020; Schönefeld, Schütte, Schulte und Fiedrich 2022). Dies umfasst sowohl formalisierte Abstimmungsrunden – etwa im Rahmen von Sicherheitskonferenzen – als auch informelle Verständigungsprozesse, in denen Vertrauen, Erfahrungswissen und situative Einschätzungen eine zentrale Rolle spielen (vgl. Kap. 2.1.4).

Nicht zuletzt aufgrund der Themenstellung dieser Arbeit ist in diesem Zusammenhang auch die HRT zu erwähnen: Die HRT kann einen wertvollen Beitrag zur Analyse der Veranstaltungssicherheit leisten, indem sie den Blick auf Organisationen richtet, die trotz hoher inhärenter Risiken eine dauerhaft hohe Verlässlichkeit gewährleisten müssen. Im Kontext von Großveranstaltungen lenkt sie die Aufmerksamkeit auf organisationale Routinen, Fehlerkultur, Redundanzen und eine ausgeprägte Sensibilität für potenzielle Störungen. Gerade in dynamischen Lagen zeigt sich, wie entscheidend Entscheidungsstrukturen, Kommunikation und Achtsamkeit für die Vermeidung von Großschadenslagen sind. Damit liefert die HRT wichtige Anhaltspunkte, wie durch geeignete Organisationskultur und -struktur Risiken für Großveranstaltungen reduziert werden können (vgl. Kap. 2.2).

Ergänzend liefert die sozialwissenschaftliche Risiko- und Katastrophenforschung wichtige Impulse für die Analyse von Unsicherheit und Risikodeutungen. Sie macht deutlich, dass Sicherheit bei Veranstaltungen nicht nur technisch planbar ist, sondern auch von sozialen Wahrnehmungs- und Bewertungsprozessen geprägt wird (Beck 2007; Perrow 1999). Unterschiedliche Akteure bringen dabei unterschiedliche Risikodefinitionen ein – etwa mit Blick auf Menschenmengen, Wetterlagen oder potenzielle Bedrohungen –, die sich nicht immer widerspruchsfrei in operative Konzepte übersetzen lassen und mitunter in Zielkonflikte münden.³¹

Die methodische Vielfalt in der sozialwissenschaftlichen Forschung zur Veranstaltungssicherheit spiegelt die komplexen Herausforderungen in der Untersuchung menschlichen Verhaltens und sozialer Beziehungen in hochdynamischen Kontexten (Still et al. 2020):

³¹So zeigen etwa Schütte, Schönefeld, Schulte et al. (2023) in ihrem Artikel „*What counts, safety and security or hygiene?*“, dass bestimmte Hygieneschutzmaßnahmen (auch: nicht-pharmazeutische Interventionen), deren Implementierung für die Genehmigung von Großveranstaltungen während der COVID-19-Pandemie zumeist von erheblicher Bedeutung war, sich nicht immer widerspruchsfrei zu etablierten Sicherheitsmaßnahmen verhielten. Siehe dort insb. Tab. 2 für eine Darstellung adverser Wechselwirkungen auf verschiedenen Ebenen im Veranstaltungsverlauf.

- Qualitative Ansätze wie *Interviews* (Provan, Rae et al. 2019; Schönefeld, Schütte, Schulte und Fiedrich 2022; Schütte und Willmes 2022) und ethnographische Studien wie etwa (nicht-) teilnehmende *Beobachtungen* (Davies und Jaimangal-Jones 2020; Lotter et al. 2020; Schütte, Schönefeld, Schulte et al. 2023; Spradley 1980) liefern tiefe Einsichten in die kulturellen und sozialen Dynamiken der an der Sicherheitsproduktion beteiligten Akteure. Mithilfe von *Fokusgruppen* können Multi-Stakeholder-Sichtweisen auf Sicherheits Herausforderungen erfasst werden, indem Vertreter verschiedener Akteursgruppen zusammengebracht werden (Hutton et al. 2025).
- Quantitative Zugänge bestehen u. a. in *Befragungen* von (tatsächlichen oder potenziellen) Veranstaltungsgästen (Finn 2023; Schütte, Schulte et al. 2024). Ein weiterer Zugang besteht in *experimentellen Studien*, die Forschenden erlauben, unter kontrollierten, ethisch nicht zu beanstandenden Bedingungen das Besucherverhalten in potenziell bedrohlichen Situationen in quantitativer Hinsicht zu erforschen. Dabei kommen mitunter auch Virtual-Reality-Techniken zum Einsatz (z. B. Alshaer 2024), die identische Situationen sowie präzise Variationen einzelner Faktoren erlauben. Diese Ansätze, die im Rahmen der psychologischen Verhaltensforschung zu *Crowd Behavior* zum Einsatz kommen, liefern auch die Grundlage für die computer-gestützte Simulation von *Crowd Behavior*, die u. a. zur Evakuierungsplanung praktische Anwendung findet (Shao et al. 2019).³²
- Etabliert haben sich auch Mixed-Methods-Ansätze, die in kombinatorischen Ansätzen die Erkenntnistiefe der qualitativen mit der Breite der quantitativen Forschung verbinden (Schütte, Schulte et al. 2024). Die verschiedenen Daten werden dabei *trianguliert*, um ein komplexes Gesamtbild zu erstellen. Je nach Datenlage kann sich durch die Triangulation die Validität erhöhen (etwa durch gegenseitige Bestätigung) oder es tauchen Mehrdeutigkeiten oder Widersprüche auf.³³

Zusammengefasst sind Großveranstaltungen für die sozialwissenschaftliche Sicherheitsforschung aus mehreren Gründen von besonderem Interesse:

- Verdichtung sozialer Komplexität: Zahlreiche unterschiedliche Akteure treffen auf begrenztem Raum und in kurzer Zeit aufeinander. Dadurch werden Fragen von Koordination, Kommunikation und Verantwortung besonders sichtbar.
- Aushandlungsprozesse und Deutung von Sicherheit: Sicherheit bei Großveranstaltungen wird nicht einfach hergestellt, sondern zwischen den Akteuren ausgehandelt und kontinuierlich neu interpretiert (vgl. Kap. 2.2.5). Unterschiedliche Prioritäten, Legitimationserwartungen und wechselseitige Wahrnehmungen treten vergleichsweise offen zu Tage.

³²Hier verlässt man allerdings die sozialwissenschaftliche Forschung: Agentenbasierte Modellierung und Simulation, auch in Kombination mit Forschung aus dem Bereich des Megatrends der künstlichen Intelligenz (KI) haben die Forschung zur Veranstaltungssicherheit längst erreicht und bereichert (Alia et al. 2024; Bendali-Braham et al. 2021; Sharif et al. 2025).

³³Siehe z. B. hinsichtlich der Dimensionen von Sicherheitskulturen im Gesundheitskontext Churrua et al. (2021).

- Reallabor für Sicherheitsinnovationen: Insb. Mega-Events von kontinentaler oder globaler Bedeutung (z. B. Olympische Spiele) treiben Innovationen in der Veranstaltungssicherheit voran. Die in diesem *Experimentierraum* erprobten neuen Technologien, Kooperationsformen, Kommunikationswege usw. zeigen besonders früh und deutlich sicherheitspolitische, -organisatorische und -technologische Entwicklungen, was Großveranstaltungen zu attraktiven Untersuchungsobjekten macht (Giulianotti und Klauser 2010; Lee Ludvigsen 2025; Whelan und Molnar 2018).
- Empirische Zugänglichkeit: Großveranstaltungen sind für empirische Studien aus mehreren Gründen gut geeignet: In aller Regel sind sie räumlich gut zugänglich, zeitlich begrenzt und sie weisen eine dokumentierte Sicherheitsorganisation auf. Die Sicherheitskommunikation nach außen lässt sich ebenfalls gut erfassen.
- Öffentliche Relevanz: Großveranstaltungen sind gesellschaftlich bedeutsam und erzeugen mediale Aufmerksamkeit. Indem Debatten um Sicherheit und Risiko in diesem Feld intensiv geführt werden, werden sie als Seismograph für gesellschaftliche Entwicklungen interessant.

Für Studien wie diese gilt v. a. auch: Durch ihre grundsätzliche Zugänglichkeit lassen sich bei Großveranstaltungen bereits im Normalbetrieb Interaktionsprozesse verschiedener Sicherheitsakteure beobachten, die Forschenden ansonsten aus ethischen und logistischen Gründen meist verborgen bleiben. Alternative Formate der Zusammenarbeit, wie bspw. interorganisationale Übungen von BOS mit privaten Akteuren, unterscheiden sich grundlegend vom Einsatz bei realen Veranstaltungen. Im Übungskontext fehlt die unmittelbare Schärfe der Situation, da die Möglichkeit eines tatsächlichen Umschlagens in eine reale Gefahrenlage nur in begrenztem Maße gegeben ist.

2.3.4 Gefährdungen bei Großveranstaltungen

Großveranstaltungen sind komplexe und dynamische Ereignisse, bei denen eine Vielzahl von Faktoren das Sicherheitsniveau beeinflusst. Aufgrund einer oftmals hohen Personendichte, situativen Unwägbarkeiten sowie einer potenziell hohen öffentlichen Sichtbarkeit gehen Großveranstaltungen mit spezifischen Gefährdungslagen einher, die eine differenzierte Betrachtung und sorgfältige Vorbereitung erfordern. Die potenziellen Risiken lassen sich grundsätzlich in menschlich bedingte³⁴, technische und natürliche Gefahren einteilen. Diese Kategorien überlagern sich in der Praxis häufig.³⁵ Dabei ist zu berücksichtigen, dass sich Gefahrenlagen im Zeitverlauf wandeln: Technologische Entwicklungen, gesellschaftliche

³⁴Menschlich bedingte Gefahren entstehen aus individuellen und/oder kollektiven Charakteristika – sowohl mit als auch ohne Intention zur Gefährdung der Veranstaltung oder bestimmter Bestandteile. Ist *der Mensch* die Quelle, kann dies reguläre Veranstaltungsbesucher ebenso einschließen wie sämtliche professionellen Akteure oder Dritte.

³⁵Auch andere Klassifizierungen sind möglich: vgl. bspw. Tavan et al. (2019, Tab. 2) mit umfangreichen Beispielen.

Dynamiken und neue Mobilitätsformen verändern fortlaufend die Rahmenbedingungen und Anforderungen an die Veranstaltungssicherheit (Feliciani et al. 2023).

Zu den menschlichen Gefahren zählen u. a. terroristische Angriffe (Rahman et al. 2023), gewalttätige Auseinandersetzungen, Alkohol und Drogeneinfluss, unachtsames Verhalten oder gesundheitliche³⁶ Aspekte. Insbesondere ist hier auch die Gefahr durch sog. *Crowd Disasters* zu nennen (Haghani et al. 2023; Soomaroo und Murray 2012a). Es wird bereits ersichtlich: Die Dimensionen menschlich bedingter Gefahren können sich überlagern, lassen sich aber für eine analytische Betrachtung differenzieren entlang (1) des Grades der Intention (z. B. vorsätzliche Angriffe vs. fahrlässige Unachtsamkeit), (2) der Quelle der Gefährdung (individuelle vs. kollektive Verursachung) sowie (3) der Akteursrolle im Veranstaltungskontext (z. B. Besuchende, Dritte, Veranstaltende, Sicherheitskräfte oder Behörden). Eine systematisierende Übersicht findet sich in Tab. 8.

Tabelle 8: Beispiele menschlich bedingter Gefährdungen bei Großveranstaltungen (eigene Darstellung).

Beispielhafte Gefährdung	Intention	Quelle	Akteure
Terroranschlag	vorsätzlich	individuell / kollektiv	externe Dritte
Blockstürmung	vorsätzlich	kollektiv	Besuchende
alkoholisierte Gewalt	fahrlässig bis vorsätzlich	individuell	Besuchende
unkoordinierte Fluchtbewegung	unbeabsichtigt- gruppendynamisch	kollektiv	Besuchende
unachtsames Verhalten	unbeabsichtigt	individuell	Besuchende
fehlende Reaktionsfähigkeit professioneller Akteure	fahrlässig oder strukturell	individuell / organisatorisch	professionelle Akteure

Technische Risiken umfassen z. B. Stromausfälle, Versagen temporärer Bauten, defekte Veranstaltungstechnik oder Brände. Natürliche Gefahren wiederum ergeben sich bspw. aus extremen Wetterlagen wie starken Winden, Niederschlägen, Blitzschlag oder großer Hitze bzw. Kälte sowie aus seismischen Gefahren wie Erdbeben (Haghani 2024; Soomaroo und Murray 2012b; Strader und Deppman 2025).

Ergänzend zu den menschlich, technisch und natürlich bedingten Gefährdungen treten solche *organisatorischer Art* hinzu. Sie ergeben sich aus Planungs- und Durchführungsfehlern, etwa wenn etablierte Standards, gesetzliche Vorgaben oder der Stand von Wissenschaft und Technik nicht angemessen berücksichtigt werden. Als systemische Risiken wirken sie

³⁶Hierunter fallen sowohl Gefahren durch individuelle Charakteristika von Besuchenden in physisch oder psychisch anspruchsvollen Umgebungen als auch bevölkerungsbezogene Gesundheitsgefahren, etwa durch Infektionen, Hygienedefizite, unzureichende Wasser- und Lebensmittelqualität oder Defizite in der Entsorgungslogistik (Orea-Giner et al. 2022; Tavan et al. 2019).

häufig verstärkend auf Gefährdungen und manifestieren sich insb. aus defizitärer Ressourcenvorsorge, unklaren Zuständigkeiten oder auch aus einer mangelhaften interorganisationalen Koordination.

Die *Art der Veranstaltung* hat einen maßgeblichen Einfluss auf das Gefährdungsprofil. Sportevents, Konzerte, Demonstrationen oder Volksfeste weisen jeweils eigene Dynamiken und Risikoszenarien auf, die von Faktoren wie Zielgruppen, Stimmungslagen, medialer Aufmerksamkeit und Rahmenbedingungen wie bspw. räumlichen Charakteristika beeinflusst werden. Dies impliziert, dass sich Risikoprofile von Großveranstaltungen mitunter deutlich unterscheiden und jeweils spezifische Präventions- und Interventionsmaßnahmen erforderlich machen.

Charakteristisch für Großveranstaltungen ist zudem eine *hohe Dynamik*, womit ebenfalls Risiken verbunden sein können. Schon kleine Störungen können *kaskadierende Wirkungen* entfalten – etwa durch Informationsdefizite, Verzögerungen in der Einsatzkoordination oder fehlende Redundanzen in der Infrastruktur.³⁷

Die beschriebene Vielfalt an Gefährdungslagen macht deutlich, wie wichtig eine systematische Gefährdungsanalyse für die Vorbereitung von Großveranstaltungen ist. Sie schafft die Grundlage dafür, Risiken realistisch einzuschätzen, geeignete Maßnahmen unter Berücksichtigung verfügbarer Ressourcen abzuleiten und diese in einem tragfähigen Sicherheitskonzept zusammenzuführen, welches auch Zielkonflikte zwischen unterschiedlichen Sicherheitsmaßnahmen berücksichtigt (vgl. etwa Schönefeld, Schulte et al. 2023; Schütte, Schönefeld, Schulte et al. 2023). Wie solche Konzepte im Rahmen der interorganisationalen Koordination konkret ausgestaltet werden, wird in Kapitel 2.3.5 näher betrachtet.

2.3.5 Sicherheitskonzepte als Instrumente der Koordination

Sicherheitskonzepte sind strukturierte, schriftlich fixierte Planungsdokumente, die sämtliche sicherheitsrelevanten Aspekte einer Veranstaltung möglichst vollständig erfassen, bewerten und koordinieren. Sie dienen dem Zweck, Risiken frühzeitig zu erkennen, Gefahren für Besucherinnen und Besucher, Personal und Dritte zu minimieren sowie einen geordneten Ablauf der Veranstaltung zu gewährleisten. Sicherheitskonzepte erfüllen dabei eine doppelte Funktion: Sie sind sowohl Planungsinstrument als auch Kommunikationsmittel zwischen Veranstalter, Behörden und weiteren Beteiligten (Sakschewski et al. 2020; VFSG e.V. 2015; Waetke 2021a,b).

„Führend“ bei der Erstellung des Sicherheitskonzepts ist der Veranstalter. Die Prüfung und Genehmigung von Sicherheitskonzepten obliegt i. d. R. den zuständigen lokalen Genehmigungsbehörden, insb. dem Ordnungsamt und dem Bauamt. Je nach Größe und

³⁷Wird bspw. aufgrund eines Unwetters eine Teilräumung eingeleitet, können unvollständige Informationen oder Verzögerungen bei der Durchsage zu Unruhe und chaotischer Bewegung der Menschenmengen führen. Engstellen, Orientierungslosigkeit sowie Gerüchte oder Panik verschärfen die Lage weiter, sodass ursprünglich beherrschbare Situationen rasch in komplexe Notfälle mit Verletzungen und erschwelter Rettung münden können.

Risikopotenzial der Veranstaltung werden auch Polizei, Feuerwehr, Gesundheitsamt und weitere Stellen in die Prüfung einbezogen. Die Behörden beurteilen, ob das Konzept den gesetzlichen Anforderungen entspricht und ob die geplanten Maßnahmen geeignet sind, die Sicherheit der Veranstaltung zu gewährleisten. Konzepte, die von der Genehmigungsbehörde als unzureichend empfunden werden, können zu Nachbesserungsforderungen, zu Auflagen oder zur Ablehnung führen.

Wie im BaSiGo-Wiki vermerkt, bestehen

[...] keine gesetzlichen Regelungen, nach denen Veranstalter Sicherheitskonzepte analog § 43 MVStättVO für Veranstaltungen außerhalb von genehmigten Versammlungsstätten erstellen müssen. Eine Verpflichtung hierzu kann sich für den Veranstalter oder Betreiber allenfalls zivilrechtlich aus Haftungsfragen (Ausschluss eines Organisationsverschuldens) stellen.

Bei Veranstaltungen außerhalb des Geltungsbereiches der MVStättVO empfiehlt es sich für die Behörden, ebenfalls nach den in der MVStättVO zugrunde gelegten Kriterien vorzugehen. (VFSG e.V. o.D., Stichwort *Sicherheitskonzept - Struktur, Inhalt und Abstimmung*)

Ein anerkannter Standard für die Erstellung von Sicherheitskonzepten ist derzeit das *Muster-Inhaltsverzeichnis für die Erstellung von Sicherheitskonzepten* wie es im bereits erwähnten „Orientierungsrahmen“³⁸ des Landes NRW (Ministerium des Innern des Landes Nordrhein-Westfalen 2021, S. 81 ff.) festgehalten ist. Das Muster ist als Gliederungsvorschlag zu verstehen. Darüber hinaus gibt es weitere Vorschläge zu Gliederung und Inhalt (bspw. Arbeitsgemeinschaft der Leiter der Berufsfeuerwehren 2008; VFSG e.V. o.D.). Die wesentlichen Strukturelemente decken sich (s. Tab. 9).

Die Erstellung eines Sicherheitskonzepts ist ein interdisziplinärer Prozess in der Planungsphase einer Veranstaltung. Idealerweise sind zu diesem Zeitpunkt bereits alle später verantwortlichen Entscheidungsträger bestimmt und nehmen an der Erstellung teil, sodass verbindliche Kenntnisnahme vorausgesetzt werden kann. Diese setzen sich zusammen aus den in Kap. 2.3.6 Genannten sowie ggf. weiteren Fachdiensten wie dem THW. Mitunter wird die Genehmigungsbehörde frühzeitig in den Planungsprozess eingebunden. Die enge Zusammenarbeit und Abstimmung zwischen den Akteuren ist essenziell für die Wirksamkeit des Konzepts.

Sicherheitskonzepte bilden die zentrale Grundlage für die operative Umsetzung von Sicherheitsmaßnahmen bei Veranstaltungen. Sie ermöglichen eine systematische Risikoidentifikation, die Koordination aller beteiligten Akteure sowie die rechtssichere Planung und Durchführung von Veranstaltungen. Nur durch ein ganzheitliches, gemeinschaftlich abgestimmtes und regelmäßig aktualisiertes Sicherheitskonzept können Gefahren wirksam minimiert werden.

³⁸Vgl. Kap. 2.3.2.

Tabelle 9: Strukturelemente eines Sicherheitskonzepts (eigene, zusammenfassende Darstellung in Anlehnung an Ministerium des Innern des Landes Nordrhein-Westfalen 2021, S. 81 ff.).

Abschnitt	Inhalt
<i>Deckblatt</i>	Veranstaltungsname, -datum, Verfasser, Version, Verteilerkreis
<i>Vorwort / Einleitung</i>	nach Bedarf
<i>Schutzziele</i>	konkrete Benennung der mit dem Konzept zu erreichenden Schutzziele
<i>Veranstaltungsbeschreibung</i>	Veranstaltungsart, -ort, Abläufe/Zeiten (z. B. Auf-/Abbau, Veranstaltungszeiten, Programmablauf)
<i>Verantwortlichkeiten</i>	kurze Beschreibung der Rollen, Verantwortlichkeiten und Aufgaben aller sicherheitsrelevanten Stakeholder
<i>Gefährdungsbeurteilung / Nachweisung</i>	Besucher, Verkehr, Flächen- und Infrastrukturnachweise, Gefährdungsmatrix, sicherheitsrelevante bauliche und technische Maßnahmen, Aufbauten, Anforderungen zu betrieblichen und organisatorischen Maßnahmen der Veranstaltungssicherheit
<i>Maßnahmenbeschreibung: Szenarien und Prozedere</i>	Szenarien (z. B. Wetterereignisse, Drohszenarien, Überfüllung, Verkehrsstörung); Prozedere (z. B. Absage vor Beginn, Abbruch während der Veranstaltung, Unterbrechung, Umleitung, Räumung, Pressekonferenz); szenariobezogene Checklisten u. a. mit Zuständigkeiten, Alarmierungsplan, Prozedere, Sicherheitsdurchsagen, Aufhebung des Szenarios
<i>Anlagen</i>	Checklisten, Pläne (z. B. Aufbau, Verkehr, Kommunikation)

2.3.6 Akteurslandschaft der Sicherheitsproduktion

Die Gewährleistung der Veranstaltungssicherheit in Deutschland ist durch eine plural zusammengesetzte Akteurslandschaft geprägt. Entsprechend bringen die verschiedenen Organisationen ihre jeweiligen professionellen Logiken, Mandate und rechtlichen Grundlagen in die Sicherheitsproduktion ein. So entsteht ein heterogenes Geflecht an Zuständigkeiten und Handlungsweisen.

Im folgenden Kap. 2.3.6.1 werden zunächst die BOS betrachtet, konkret die Polizei, die Feuerwehren sowie Genehmigungsbehörden. Ihre Zuständigkeiten ergeben sich aus spezialgesetzlichen Regelungen, dem Polizei- und Ordnungsrecht sowie den jeweiligen Landesgesetzen zur Gefahrenabwehr und zum Brand- und Katastrophenschutz. Die *Polizei* nimmt eine zentrale Rolle in der Gefahrenabwehr und Strafverfolgung ein. Sie verfügt über umfangreiche Eingriffs- und Koordinationsbefugnisse. Die *Feuerwehren* betätigen sich im vorbeugenden wie abwehrenden Brandschutz und übernehmen Aufgaben in technischen Hilfeleistungen. Die *Genehmigungsbehörden* schließlich sind damit betraut, Veranstaltungen im Vorfeld rechtlich zu prüfen und ggf. Auflagen zu erteilen, um einen verbindlichen Rahmen für die Durchführung herzustellen.

Anschließend richtet sich der Blick auf private Akteure des Sicherheitsnetzwerks, die im Auftrag des Veranstalters tätig werden. Ihr Engagement ist durch vertragliche Bindungen und marktförmig geprägte Strukturen charakterisiert (Kap. 2.3.6.2). *Veranstalter* sind dabei in der zentralen Steuerungsfunktion mit besonderer rechtlicher Verantwortung für die sichere

Durchführung von Großveranstaltungen. *Betreiber*, bspw. von Stadien oder Hallen, sind für die Bereitstellung der infrastrukturellen Rahmenbedingungen zuständig. Die medizinische Versorgung übernimmt in aller Regel ein privatrechtlich organisierter *Sanitätsdienst* im Auftrag des Veranstalters.³⁹

Neben den im Folgenden näher behandelten Akteuren existieren weitere Stellen, die unter bestimmten Umständen unterschiedlichste sicherheitsrelevante Aufgaben bei Großveranstaltungen wahrnehmen, etwa der Verfassungsschutz (Bundesministerium des Innern 2025), der Zoll (Generalzolldirektion 2023), das THW (Bundesministerium des Innern 2024), Gesundheitsämter (Landeshauptstadt Stuttgart 2025, S. 141; Schütte, Schönefeld, Schulte et al. 2023; Schönefeld, Schütte, Schulte und Fiedrich 2022), Verkehrsbetriebe (Leven et al. 2010) und andere. Diese Akteure werden in der vorliegenden Arbeit jedoch nicht vertiefend betrachtet, da sie entweder auf spezifische Gefährdungslagen bezogen tätig werden oder sicherheitsbezogene Aspekte aus einer sektoral eigenständigen Perspektive verfolgen, die nicht im Fokus dieser auf interorganisationale Zusammenarbeit bezogenen Untersuchung zur operativen Veranstaltungssicherheit steht. Abbildung 10 veranschaulicht schematisch die Kernakteure, die im Rahmen dieser Arbeit auch empirisch näher untersucht werden und die für die interorganisationale Sicherheitsproduktion bei Großveranstaltungen von zentraler Bedeutung sind.

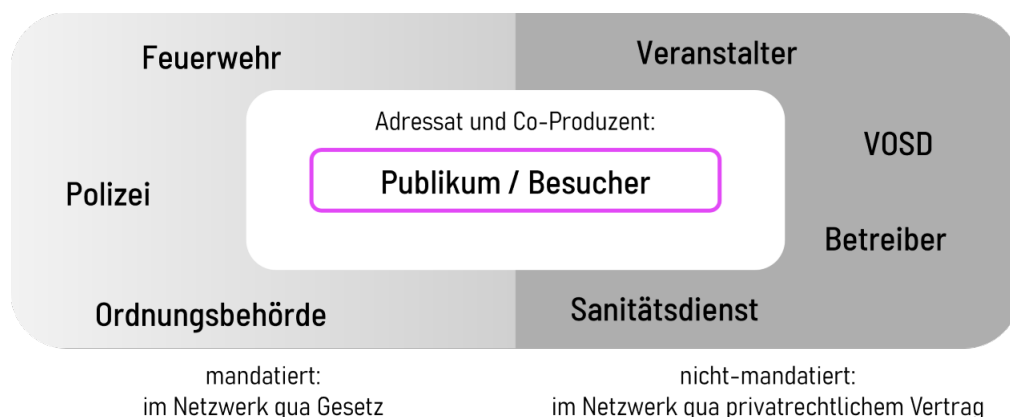


Abbildung 10: Mandatierte und nicht-mandatierte Kernakteure im interorganisationalen Sicherheitsnetzwerk für Großveranstaltungen (eigene Darstellung).

2.3.6.1 Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben (BOS) Einsatzorganisationen wie Polizei und Feuerwehr arbeiten häufig in unbekannten Situationen mit unbekannten Partnern zusammen. Dabei sind sie meist in der Lage, ihre Aufgaben im Rahmen der Gesamtlagebearbeitung zuverlässig zu erfüllen. Wie ist das möglich? Voß

³⁹Wenngleich den Sanitätsdienst durchführende Organisationen wie das Deutsche Rote Kreuz oder die Johanniter in anderen Kontexten (z. B. Katastrophenschutz) den BOS zugerechnet werden, ist dies im regulären Veranstaltungskontext nicht der Fall, weshalb sie entsprechend in Kap. 2.3.6.2 behandelt werden.

(2020) nennt Standardisierung, vergleichbare Führungsstrukturen und in Kooperation ausgebildete Einsatz- und Führungskräfte gewissermaßen ein Baukastensystem, welches ad hoc lagebedingt zusammengesetzt wird.

Richter (2020) argumentiert, dass Einsatzorganisationen nicht den HRO zugerechnet werden sollten. Zwar sei für Einsatzorganisationen ebenso wie für HRO eine sehr hohe Zuverlässigkeit elementar wichtig. Jedoch liege bei HRO der Fokus auf der achtsamen *Vermeidung* von Extrem- und Hochrisikosituationen. Bei Einsatzorganisationen sei wiederum die Extrem- oder Hochrisikosituation der standardmäßige Grund der Existenz oder der Kern des Auftrags. Diese Einordnung ist kritisch zu betrachten. So sieht Richter hier nur die *hot organization* in einer *hot situation* und verkennt die zahlreichen präventiven, absichernden, beratenden und mildernden Funktionen von Einsatzorganisationen. Im Rahmen dieser Arbeit spielen letztgenannte Faktoren eine wichtige Rolle – geht es doch um die Verhinderung von Großschadenslagen bei Großveranstaltungen, also primär um die Aufrechterhaltung des Normalzustandes und nicht um die Rückkehr zu diesem aus einer Extremsituation.

Wegen ihrer Bedeutung in der Sicherheitsarchitektur von Großveranstaltungen werden im Folgenden die Einsatzorganisationen *Polizei* und *Feuerwehr* näher betrachtet. Darüber hinaus wird auch die Rolle der *Genehmigungsbehörden* beleuchtet.

Polizei Die *Polizei* übernimmt eine Schlüsselrolle bei der Absicherung von Großveranstaltungen, v. a. in den Bereichen der Gefahrenabwehr und Strafverfolgung sowie mitunter auch im Verkehrsmanagement. In Deutschland existieren 19 Polizeiorganisationen – drei des Bundes⁴⁰ und je eine in jedem Bundesland. Trotz föderaler Differenzierung wirken die Polizeien nach außen relativ homogen: Vergleichbare Uniformierung, Ausstattung und Auftreten tragen zur Verkörperung institutioneller Vorstellungen von Sicherheit bei (Winter 1998) und ermöglichen die Umsetzung des staatlichen Gewaltmonopols, das der Polizei als einziger Organisation die Anwendung physischen Zwangs gegenüber Personen gestattet.

Das Vertrauen in Polizeien seitens der Bevölkerung ist in Deutschland konstant hoch (Europäische Kommission 2023), wahrscheinlich auch aufgrund der Tatsache, dass die verschiedenen Polizeien seit Jahrzehnten stabile und einander ähnliche Sicherheitsproduzenten sind. Ihre rechtliche Basis (z. B. Grund-, Polizeigesetz, Polizei- und Ordnungsrecht) benennt eindeutige Zuständigkeiten. Zu der Bewältigung der Aufgaben benennt die Polizei-Dienstvorschrift 100 (PDV 100) einheitliche Verfahrensweisen und Strukturen. Auch die Ausbildungswege für den mittleren, gehobenen und höheren Dienst sind vorgegeben.⁴¹ Die Beamtinnen und Beamten der Polizei durchlaufen über Jahrzehnte unterschiedliche Stationen und Verwendungen (Schütte, Schönefeld, Göbel et al. 2019).

⁴⁰Bundespolizei (BPOL), Bundeskriminalamt (BKA) sowie die Polizei beim Deutschen Bundestag.

⁴¹Mit föderalen Variationen: Während in einigen Bundesländern der mittlere Dienst abgeschafft wurde, existiert er in anderen fort.

Im regulären Dienstbetrieb operieren Polizeien nach dem Modell der *Allgemeinen Aufbauorganisation (AAO)*. Für besondere Lagen, etwa Großveranstaltungen⁴², wird i. d. R. eine *Besondere Aufbauorganisation (BAO)* eingerichtet. Diese erlaubt eine flexible und lageorientierte Gliederung in objekt-, raum- oder aufgabenbezogene Einsatzabschnitte und ist durch die Einbindung einer Führungsgruppe sowie modularer Einheiten gekennzeichnet (Lamers 2021, S. 209 f.). Damit wird auf die typischen Herausforderungen solcher Lagen reagiert: hoher Personaleinsatz, lange Einsatzdauer und komplexe Lageentwicklung.

Im Rahmen der Sicherheitsproduktion von Großveranstaltungen wird die Polizei nicht nur operativ-exekutiv tätig. Sie nimmt an Sicherheitsbesprechungen und Koordinierungskreisen teil und ist begutachtend sowie beratend in Planungs- und Genehmigungsprozesse eingebunden (vgl. Abb. 11). Als mandatierter Akteur wird die Polizei bei Großveranstaltungen in ihrem territorialen Zuständigkeitsbereich automatisch Teil des Sicherheitsnetzwerks.

Feuerwehr Die *Feuerwehren* gehören zu den zentralen sicherheitsbezogenen Akteuren bei Großveranstaltungen. Ihre Aufgaben orientieren sich an den klassischen vier Säulen „Retten, Löschen, Bergen, Schützen“, konkretisiert durch landesrechtliche Regelungen zum Brand- und Katastrophenschutz. Die Zuständigkeit für Feuerwehren liegt grundsätzlich auf kommunaler Ebene. Die Kommunen tragen die Verantwortung für die Ausstattung und Aufstellung ihrer Feuerwehren, während die Kreise überörtliche Koordinationsfunktionen übernehmen. Auf Landesebene erfolgt die strategische Steuerung, etwa durch Ausbildungsstätten, bei der überregionalen Katastrophenhilfe oder durch Förderprogramme in der Beschaffung.

Das System der Feuerwehren in Deutschland ist plural organisiert: Neben Berufsfeuerwehren in größeren Städten existieren Feuerwehren mit hauptamtlicher Wache sowie eine Vielzahl an Freiwilligen Feuerwehren. Letztere stellen mit über einer Million Kräften den zahlenmäßig größten Anteil des Systems dar (Deutscher Feuerwehrverband 2022). Werk- und Betriebsfeuerwehren kommen insb. im industriellen Kontext zum Einsatz und sind i. d. R. nur eingeschränkt in das öffentlich-rechtliche Einsatzgeschehen eingebunden.⁴³

Trotz dieser Vielfalt gilt die Feuerwehr in der öffentlichen Wahrnehmung häufig als homogene Organisation – ein Eindruck, der durch standardisierte Uniformierung, Einsatzmittel und gemeinsame Grundprinzipien gestützt wird. Auch wenn die Ausbildung der Feuerwehren auf landesrechtlicher Ebene geregelt ist, orientieren sich viele Aspekte an bundeseinheitlich abgestimmten Feuerwehr-Dienstvorschriften (FwDV).

Bei Großveranstaltungen sind Feuerwehren regelmäßig präventiv eingebunden. Die Genehmigungsbehörde kann eine Brandsicherheitswache anordnen. Diese besteht mindestens

⁴²Besonders im Kontext von Großveranstaltungen kommen häufig Bereitschaftspolizeien zum Einsatz (Schütte, Schönefeld, Göbel et al. 2019), die flexibel lageorientiert operieren und in modularen Einsatzabschnitten organisiert sind. Sie übernehmen lageabhängige Aufgaben u. a. im Bereich des Crowd Managements, der Raumkontrolle oder bei der Separierung von Konfliktgruppen.

⁴³Dies gilt umso mehr für den Einsatz bei Großveranstaltungen, sofern sie nicht in ihren territorialen Zuständigkeitsbereich fallen (z. B. öffentliche Veranstaltungen auf Betriebsgeländen).

aus einem Trupp (eine Führungskraft und eine weitere Einsatzkraft), kann aber bis auf Zug- oder Verbandsstärke skaliert werden. Die Brandsicherheitswache ist eine sicherheitsbehördlich angeordnete Vor-Ort-Präsenz, die im Ernstfall eine schnelle Intervention ermöglichen soll, insb. bei Evakuierungen oder Brandausbreitung. Bei den Aufgaben, die die Evakuierung sicherstellen sollen, ergeben sich Schnittstellen zu anderen Organisationen, insb. auch den VOSD. Feuerwehren kontrollieren die Freihaltung von Flucht- und Rettungswegen durch die VOSD, die Zugänglichkeit von Feuerlöscheinrichtungen sowie weitere Zugänge zu sicherheitsrelevanter Infrastruktur. Diese Kontrollen – auch während der Veranstaltung – tragen zur Gesamtlageeinschätzung bei (Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe 2016; Fiedrich et al. 2018).

Als mandatierter Akteur wird die Feuerwehr bei Großveranstaltungen in ihrem territorialen Zuständigkeitsbereich automatisch Teil des Sicherheitsnetzwerks. Sie ist in sicherheitsbehördliche Beratung und Abstimmung regelmäßig eingebunden. Dies gilt sowohl für die Erstellung und Bewertung von Sicherheitskonzepten im Genehmigungsprozess (vgl. Abb. 11) als auch für die operative Einsatzplanung. Die Leitung der Feuerwehr unterliegt dem kommunalen Selbstverwaltungsrecht, was sowohl Spielräume für lokale Praxislösungen eröffnet als auch die Notwendigkeit verbindlicher Abstimmung im interorganisationalen Kontext erhöht.

Genehmigungsbehörde Zu den *Genehmigungsbehörden* von Großveranstaltungen in Deutschland zählen typischerweise die kommunalen Ordnungsämter oder spezialisierte zentrale Veranstaltungsstellen. Sie übernehmen in der Planung und Durchführung von Großveranstaltungen zentrale Steuerungs-, Prüf- und Kontrollaufgaben. Zudem tragen sie maßgebliche Verantwortung für die Gewährleistung von Sicherheit, Ordnung und Rechtskonformität im Sinne der Gefahrenprävention. Als primäre Anlaufstelle für Veranstalter steuern sie das rechtlich-administrative Genehmigungsverfahren (vgl. Abb. 11) durch:

- Prüfung und Bewertung der Antragsunterlagen, einschließlich des Sicherheitskonzepts, häufig unter Einbindung weiterer BOS und Ämter zur fachlichen Prüfung und Stellungnahme;
- Initiierung und Moderation interorganisationaler, sicherheitsbezogener Koordinierungs- und Abstimmungsgespräche in der Planungsphase;
- Begutachtung der Notwendigkeit besonderer Erfordernisse (z.B. durch GewO, MVStättVO);
- Erteilung der Genehmigung inklusive möglicher Auflagen.

Während der Durchführung der Großveranstaltung überwacht die Genehmigungsbehörde die Umsetzung der behördlichen Auflagen im Sinne eines fortlaufenden Überwachungsprozesses der ordnungsbehördlichen Gefahrenabwehr. Sie entscheidet bei Verstößen über Sanktionen.⁴⁴

⁴⁴Erforderlichenfalls können Veranstaltungen auch ab- oder unterbrochen werden.

Zusammenfassend sind Genehmigungsbehörden ein wichtiger Teil des interorganisationalen Sicherheitsnetzwerks: Sie agieren als Koordinatoren zwischen den Akteursgruppen insb. in die Verwaltung hinein, handeln beratend und wirken auf eine transparente, abgestimmte Sicherheitsplanung hin. (Schönefeld, Schütte, Schulte und Fiedrich 2022; Schütte, Schönefeld, Göbel et al. 2019; VFSG e.V. o. D.; Waetke 2021d, o. D.).

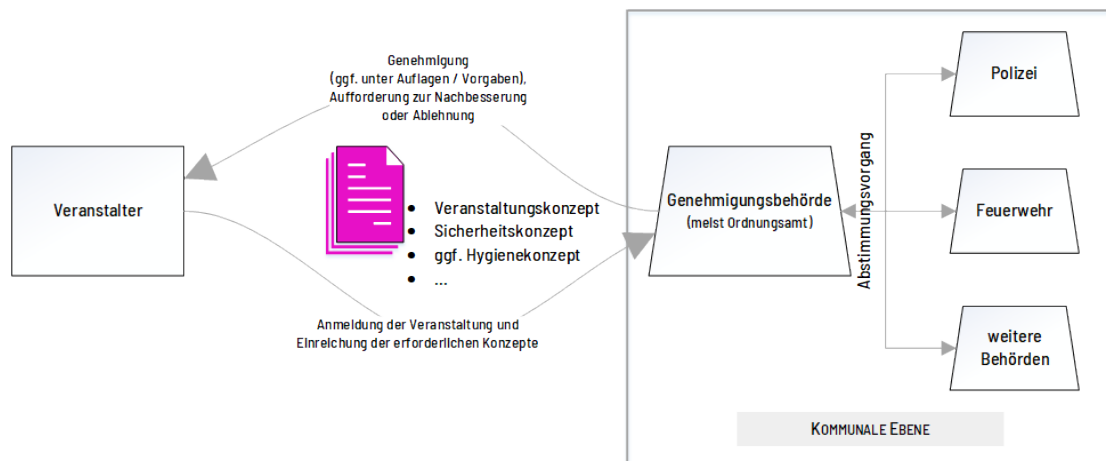


Abbildung 11: Genehmigungsprozess von Großveranstaltungen (inhaltlich unveränderte, ins Deutsche übertragene Darstellung nach Schönefeld, Schütte, Schulte und Fiedrich 2022, S. 121).

2.3.6.2 Private Akteure Neben den BOS übernehmen auch private Akteure zentrale Funktionen in der Sicherheitsproduktion auf Großveranstaltungen. Diese Akteure sind i. d. R. nicht hoheitlich legitimiert, sondern agieren auf Grundlage privatrechtlicher Verträge, die sich aus organisatorischer Notwendigkeit und/oder behördlichen Genehmigungsaufgaben ergeben. Die Rollen der privaten Akteure sind geprägt durch hohe funktionale Bedeutung bei gleichzeitig uneinheitlicher rechtlicher Einbindung und unterschiedlicher Professionalität.

Im Rahmen dieser Arbeit liegt der Fokus auf vier zentralen Akteursgruppen: den *Veranstaltern*, den *Betreibern* von Veranstaltungsstätten, den *Veranstaltungssicherheits- und -ordnungsdiensten (VOSD)* sowie den *Sanitätsdiensten*. Der folgende Abschnitt widmet sich den jeweiligen Akteuren im Einzelnen und analysiert deren Verantwortlichkeiten, rechtliche Rahmungen und strukturelle Besonderheiten.

Veranstalter Der *Veranstalter* ist eine natürliche oder juristische Person, die eine Veranstaltung plant, organisiert und durchführt. Rechtlich wird er als Akteur verstanden, der „eigenverantwortlich und im eigenen Namen und auf eigene Rechnung“ handelt, das wirtschaftliche Risiko trägt und die Letztentscheidungsbefugnis innehat (Waetke 2021c, Rz. 54). Im Unterschied zum Betreiber, der für die baulich-technische Beschaffenheit der Versammlungsstätte zuständig ist, umfasst die Verantwortlichkeit des Veranstalters sämtliche organisatorischen, wirtschaftlichen und sicherheitsbezogenen Aspekte der konkreten Durchführung – von der Konzeption bis zur Nachbereitung (Waetke 2021c, Rz. 54).

Im Kontext von Großveranstaltungen kommt dem Veranstalter eine besonders zentrale Rolle bei der Sicherheitsproduktion zu. Er ist dafür verantwortlich, alle erforderlichen Genehmigungen für den Betrieb der Veranstaltung einzuholen und in diesem Zuge im Anforderungsfall ein umfassendes Sicherheitskonzept vorzulegen.⁴⁵ Dieses muss – im Regelfall in Abstimmung mit kommunalen Ordnungsbehörden, Polizei, Feuerwehr und weiteren Beteiligten – erstellt und genehmigt werden (s. Kap. 2.3.5). Dabei ist der Veranstalter nicht nur Koordinator, sondern auch Vertragspartner von sicherheitsrelevanten Dienstleistern wie VOSD und Sanitätsdiensten. Ein Spezialfall tritt ein, wenn multiple Rollenzuschreibungen bestehen, etwa wenn Kommunen zusätzlich zu ihrer Rolle als Genehmigungsbehörde als Veranstalter tätig werden. Hier sind potenzielle Interessenskonflikte denkbar, die sich auch auf Verantwortlichkeitszuschreibungen auswirken können.

Veranstalter können, müssen aber nicht notwendigerweise kommerzielle Interessen verfolgen. Die Funktion kann hauptberuflich oder ehrenamtlich durchgeführt werden. Trotz der hohen sicherheitsbezogenen Verantwortung bestehen in Deutschland bislang keine gesetzlichen Anforderungen an die Qualifikation von Veranstaltern. Offensichtlich erscheint, dass Veranstalter hohe Kommunikations- und Koordinationskompetenzen besitzen sollten, nicht zuletzt um das interorganisationale Sicherheitsnetzwerk zu steuern.

Betreiber Der *Betreiber* einer Versammlungsstätte ist für den sicheren und ordnungsgemäßen Betrieb der Veranstaltungsinfrastruktur verantwortlich. Dabei handelt es sich zumeist um eine juristische Person, die entweder Eigentümer der Versammlungsstätte ist oder diese gepachtet bzw. gemietet hat und damit dauerhaft über sie verfügen kann.⁴⁶ Die Betreiberfunktion ist v. a. baurechtlich definiert und unterliegt den einschlägigen landesrechtlichen Vorschriften – insb. der MVStättVO und ihrer jeweiligen Umsetzung auf Landesebene. Sie gilt i. d. R. für feste Veranstaltungsorte mit bestimmten Kapazitätsgrenzen und baulichen Anforderungen.

Der Betreiber trägt keine Verantwortung für die Gesamtsicherheit der Veranstaltung, wohl aber für die Einhaltung der technischen und baulichen Sicherheitsvorgaben der Versammlungsstätte. Dazu zählen die Gewährleistung freier Flucht- und Rettungswege, die korrekte Umsetzung von Bestuhlungsplänen, der Brandschutz, die technische Infrastruktur (z. B. Stromversorgung, Sanitäranlagen, Klimatisierung) sowie die regelmäßige Wartung und Instandhaltung der Anlage. Für temporär eingebrachte Installationen wie etwa Bühnen oder Podeste liegt die Verantwortung hingegen beim Veranstalter.

Im Rahmen der Sicherheitsproduktion ist der Betreiber ein wichtiger Netzwerkakteur – v. a. dort, wo Veranstalter und Betreiber nicht identisch sind. Im Genehmigungsprozess wirkt

⁴⁵Im Rahmen der Wiedereröffnung von Großveranstaltungen während und nach der COVID-19-Pandemie war der Veranstalter auch für die Konzeption und Durchsetzung von Hygienemaßnahmen verantwortlich (Schönefeld, Schulte et al. 2023; Schönefeld, Schütte, Schulte und Fiedrich 2022; Schütte, Schulte et al. 2024).

⁴⁶Ähnlich wie bei der Rolle des Veranstalters kann die Kommune auch in diesem Zusammenhang eine Doppelrolle einnehmen, etwa im Fall kommunaler Veranstaltungsstätten (z. B. Mehrzweckhallen) oder städtischer Betreibergesellschaften.

er an der Erstellung und Bewertung von Sicherheitskonzepten mit und ist verpflichtet, die baurechtlich relevanten Anteile umzusetzen. Diese Mitwirkung ist auch aus Eigeninteresse geboten, da die Betreiberhaftung – etwa im Sinne von § 38 Abs. 5 Satz 2 MVStättVO – trotz delegierter Aufgaben bestehen bleibt. In der Praxis bedeutet das: Auch wenn der Veranstalter einen Ordnungsdienst beauftragt oder ein Sicherheitskonzept erstellt, muss der Betreiber sicherstellen, dass sein Verantwortungsbereich rechtlich einwandfrei abgedeckt ist und bleibt.

Veranstaltungsordnungs- und -sicherheitsdienst (VOSD) Ein weiterer wichtiger privatwirtschaftlicher Akteur im Rahmen des Netzwerks ist der *VOSD*. Für die Bezeichnung dieses Akteurs ist eine terminologische Vorbemerkung zu treffen: Sowohl in der Alltagspraxis als auch im rechtlichen Bereich wird nicht immer konsequent und präzise zwischen den Begriffen *Ordnungsdienst* und *Sicherheitsdienst* im Veranstaltungskontext unterschieden. Diese fachlich-rechtliche Diskussion ist zum Zeitpunkt der Fertigstellung dieser Arbeit fortdauernd. Eine Klärung kann an dieser Stelle nicht vorgenommen werden. Daher wird im Folgenden mit dem Kompositum VOSD gearbeitet, das die begriffliche Unschärfe abbildet, mit welcher alle Partner des Sicherheitsnetzwerks leben und arbeiten müssen.⁴⁷ Diese begriffliche Ambiguität hat unmittelbare Auswirkungen auf die Praxis – neben Rollenzuschreibungen und Erwartungshaltungen v. a. auch hinsichtlich der Qualifikationsanforderungen an das Personal von Ordnungsdiensten. Insbesondere bei Genehmigungsbehörden und Dienstleistern bestehen regelmäßig Unsicherheiten darüber, ob für bestimmte Tätigkeiten eine Sachkundeprüfung nach § 34a GewO erforderlich ist. § 34a GewO bezieht sich auf das Bewachungsgewerbe, sodass es wohl im Einzelfall darauf ankommen sollte, ob eine Person im Rahmen einer Veranstaltung mit bewachenden Aufgaben betraut ist oder Servicetätigkeiten verrichtet (Löhr 2018, Waetke 2021c, Rz. 208).

VOSD sind i. d. R. privatrechtliche Unternehmen, die von Veranstaltern für spezifische Veranstaltungen gebucht werden. § 43 MVStättVO⁴⁸ ist die zentrale rechtliche Bestimmung für ihren Einsatz bei Veranstaltungen, wobei in zentralen Bereichen erhebliche Regelungslücken bestehen (s. hierzu Löhr 2018).

Ein Ordnungsdienst ist einzurichten, sofern es die Art der Veranstaltung erfordert (§ 43 Abs. 1 MVStättVO). Die Mindestanzahl der Ordnungsdienstkräfte ist im Sicherheitskonzept festzulegen, gestaffelt nach Besucherzahlen und Gefährdungsgraden (§ 43 Abs. 2 MVStättVO). Der Ordnungsdienstleiter wird von Betreiber oder Veranstalter bestellt (§ 43 Abs. 3 MVStättVO). Nach Vergleich der MVStättVO mit allen Landesverordnungen konstatiert Löhr, dass in inhaltlicher Hinsicht keine nennenswerten Unterschiede „innerhalb des

⁴⁷Deutlich wird dies v. a. in den insb. in Kap. 4 präsentierten Interviewziten, in denen mehrheitlich vom *Veranstaltungsordnungsdienst (VOD)* gesprochen wird. Um die angesprochene terminologische Unschärfe abzubilden, wird in dieser Arbeit außerhalb von Zitaten mit dem Begriff *Veranstaltungsordnungs- und -sicherheitsdienst (VOSD)* gearbeitet.

⁴⁸In Verbindung mit versamlungsstättenrechtlichen Bestimmungen der Länder.

Aufgaben- und Verantwortungsbereiches für den Ordnungsdienst bei Veranstaltungen innerhalb von Versammlungsstätten“ (Löhr 2018, S. 8) bestehen. Der Ordnungsdienst ist dem Gesetzeswortlaut entsprechend für die betrieblichen Sicherheitsmaßnahmen verantwortlich. Dies umfasst insb. Kontrollen an Ein- und Ausgängen sowie Zugängen zu Besucherblöcken, die Evakuierung im Gefahrenfall, die Durchführung von Sicherheitsdurchsagen, die Beachtung der maximal zulässigen Besucherzahl, der Anordnung der Besucherplätze und der Verbote von Feuer, Pyrotechnik und Rauchen nach § 35 MVStättVO.

Dienstleistungen im Rahmen der Sicherheit und Ordnung für Großveranstaltungen werden von großen, teils international agierenden Unternehmen ebenso angeboten wie von zahlreichen kleinen Firmen. Hinsichtlich ihres Organisationsaufbaus sind VOSD-Unternehmen eher frei (verglichen mit den festen Strukturen bspw. der BOS), was infolgedessen aufgrund von Unklarheiten in Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten u. U. eine Herausforderung für die interorganisationale Zusammenarbeit darstellen kann. Empirische Studien zeigen, dass die Erwartungen an VOSD (etwa hinsichtlich Kommunikationsstärke, Deeskalationsfähigkeit, Erste-Hilfe-Kompetenz) eher hoch sind, das reale Zutrauen in ihre Leistungsfähigkeit jedoch begrenzt ist (Schütte, Schönefeld und Fiedrich 2019). Der Ruf nach normativen Standards (etwa geplantes Sicherheitsdienstleistungsgesetz, DIN SPEC 77202) sowie Brancheninitiativen zur Professionalisierung können als Reaktion auf fortwährende Defizite in der Ausbildung und im Selbstverständnis interpretiert werden (Löhr 2018).

Sanitätsdienste Bei Großveranstaltungen stellen *Sanitätsdienste* die medizinische (Erst-)Versorgung von Besucherinnen und Besuchern sicher. Großveranstaltungen stellen häufig aufgrund ihrer Besuchermenge eine Herausforderung für die auf die örtlichen Bevölkerungszahlen ausgelegten Strukturen des öffentlichen Rettungsdienstes dar. Sanitätsdienste fungieren daher als Puffer, um den Rettungsdienst zu entlasten und schnelle medizinische Hilfe unmittelbar auf dem Veranstaltungsgelände verfügbar zu machen. Der private Sanitätsdienst auf Großveranstaltungen ist also vom Rettungsdienst im öffentlichen Raum zu unterscheiden.

Der Sanitätsdienst wird entweder auf freiwilliger Basis durch den Veranstalter oder aufgrund von Auflagen durch die Genehmigungsbehörden beauftragt. Dabei handelt es sich i. d. R. um Leistungen privater Anbieter oder um Hilfsorganisationen, die als Dienstleister agieren. Während private Anbieter ausschließlich kommerziell tätig sind, setzen Hilfsorganisationen häufig ehrenamtliches Personal ein – auch wenn diese Leistungen häufig als vergütete Dienstleistungen angeboten werden. Die eingesetzten Kräfte sind organisationsintern ausgebildet und geprüft; vielfach bringen sie darüber hinaus professionelle Qualifikationen als Notfallsanitäter oder Ärzte ein.

Die Notwendigkeit und der Umfang eines Sanitätsdienstes richten sich nach veranstaltungsspezifischen Faktoren wie u. a. Besucherzahl, Zielgruppe, Veranstaltungsart, Witterung

und örtlichen Gegebenheiten. Zur Bemessung der erforderlichen Ressourcen kommen standardisierte Berechnungsschemata wie der *Kölner Algorithmus* oder das *Maurer-Schema* zur Anwendung (Knopp und Schmidt 2010).

Im operativen Ablauf ergeben sich Schnittstellen insb. zu VOSD, Polizei, Feuerwehr sowie Rettungsdienststrukturen. Sanitätsdienste sind häufig in die Evakuierungsplanung eingebunden und stellen Transportkapazitäten sowie Erstversorgungseinheiten bereit. Neben der Versorgung von Besucherinnen und Besuchern sind sie auch Anlaufstelle für das Personal anderer Akteure, etwa im Falle arbeitsbedingter medizinischer Notfälle (Fiedrich et al. 2018).

Zwischenfazit: Akteurslandschaft In der Betrachtung der maßgeblichen Akteursgruppen zeigt sich, dass sich BOS und private Akteure durch unterschiedliche Mandate, Aufgabenprofile und institutionelle Rahmen auszeichnen. Während BOS meist auf klare gesetzliche Zuständigkeiten und stabile Organisationsstrukturen zurückgreifen können, sind private Akteure wie Veranstalter, Betreiber oder Sicherheitsdienste in weit flexibleren und oft marktförmig geprägten Strukturen verortet. Das Akteursnetzwerk ist demnach heterogen. Produktive Aspekte dieser Unterschiedlichkeit sind die Einbringung unterschiedlicher Expertisen im Sinne funktionaler Arbeitsteilung (vgl. Tab. 10). Potenziell störend können Schnittstellenkonflikte und wechselseitige Missverständnisse wirken. Vor diesem Hintergrund hängt gelingende Zusammenarbeit maßgeblich davon ab, zentrale Schnittstellen zu identifizieren (vgl. Kap. 2.3.6.3) und für diese professionsübergreifende Verständigungsprozesse zu institutionalisieren.

Ergänzend sei angemerkt, dass der Bereich der Veranstaltungssicherheit, je nach gewählter Begriffsdefinition, noch weitere Akteursgruppen umfassen kann – etwa die Lebensmittelüberwachung, Verkehrsunternehmen des öffentlichen Personennahverkehrs oder Dienstleister aus der Ver- und Entsorgungsinfrastruktur. Auch freiwillige Helferinnen und Helfer (häufig *Volunteers* genannt) übernehmen bei einzelnen Veranstaltungen unterstützende Aufgaben, zumeist allerdings im Service-Bereich (Earl et al. 2005; Leigh et al. 2021). Aufgrund des spezifischen Zuschnitts dieser Dissertation wird jedoch ein engerer Sicherheitsbegriff zugrunde gelegt. Im Fokus stehen jene Akteure, die unmittelbar an der Herstellung physischer Sicherheit und Ordnung bei Veranstaltungen beteiligt sind. Randbereiche wie Lebensmittelsicherheit, Transportinfrastruktur oder allgemeine Dienstleistungsangebote mit mittelbar sicherheitsunterstützender Funktion werden daher nicht systematisch in die Analyse einbezogen.

Im Zentrum stehen dabei Fragen nach der klaren Abgrenzung von Verantwortlichkeiten, nach funktionierenden Kommunikationswegen, nach Abstimmungserfordernissen in kritischen Lagen – kurz: nach der Qualität der Schnittstellen. Der folgende Abschnitt 2.3.6.3 widmet sich diesen Übergängen und Übergabepunkten im interorganisationalen Gefüge der Veranstaltungssicherheit und beleuchtet, wie Rollenklarheit oder eben Rollendiffusion sowie unterschiedliche Formen von Mandatierung die Kooperationspraxis beeinflussen.

Tabelle 10: Kernakteure der Sicherheitsproduktion: Wesentliche Aufgaben in Planungs- und Durchführungsphase (eigene Darstellung).

Akteur	wesentliche Aufgaben	
	Planungsphase	Durchführungsphase
<i>Polizei</i>	Risikoanalyse, fachliche Beratung (u. a. polizeiliche Lagebewertung, Verkehrsmanagement), Mitwirkung am Sicherheitskonzept, Ressourcen-/Einsatzplanung, Abstimmung in Koordinierungskreisen	Gefahrenabwehr, Einsatzleitung, Reaktion auf Delikte / Lagen, Lagendarstellung und -kommunikation, Konfliktmanagement, Verkehrs-/Crowd-Management
<i>Feuerwehr</i>	fachliche Beratung (u. a. Brandschutz, Evakuierung), Bewertung Infrastruktur, Abstimmung technischer Rettungsinfrastruktur	präventiver und abwehrender Brandschutz, Betrieb Brandsicherheitswache, technische Hilfeleistung, Kontrolle behördlicher Auflagen, Evakuierungsunterstützung, Einsatzführung bei Brand/Notfall
<i>Genehmigungsbehörde</i>	Prüfung Sicherheitskonzeption, Koordination / Moderation sicherheitsbezogener Abstimmung, Auflagenerstellung, Genehmigungsentscheid	Überwachung behördlicher Auflagen, Vor-Ort-Kontrollen, Intervention / Sanktionierung bei Verstößen
<i>Veranstalter</i>	Gesamtorganisation, Risiko- und Sicherheitskonzept, Ressourcen-/Personalplanung, Vertragsmanagement (u. a. VOSD / Sanitätsdienst), Kommunikationskonzept, Koordination aller Akteure, Einholung und Umsetzung behördlicher Genehmigungen	Leitungsverantwortung Gesamtorganisation, Durchführung / Ablaufsteuerung, Besucherlenkung, Umsetzung aller Sicherheitsmaßnahmen / Auflagen, Lagekommunikation, Ad-hoc-Koordination
<i>Betreiber</i>	Analyse baulicher/technischer Sicherheit, Abstimmung Sicherheitskonzept (u. a. baulich-technische Infrastruktur), Übergabe Infrastruktur an Veranstalter, Mitwirkung im Genehmigungsverfahren	Betrieb/Instandhaltung Infrastruktur, Überwachung baulicher / technischer Sicherheit und Auflagen, Unterstützung bei Störungen / Evakuierung, Betriebs- und Technikmanagement
<i>VOSD</i>	Ordnungsdienstkonzept, fachliche Beratung (u. a. Crowd Management, Besucherkommunikation), Integration ins Sicherheitskonzept, Abstimmung Einsatzbereiche	Zutritts-/Zugangskontrolle, Besucherlenkung, Überwachung der Hausordnung, Meldung von sicherheitsrelevanten Vorfällen, Deeskalation, Unterstützung Evakuierung, kontinuierliche Beobachtung und Einschätzung der Publikumsdynamik als niedrigschwelliger Stimmungs- und Risikoseismograph der Menge, frühzeitiger Transfer von Wahrnehmungen zu Veranstalter und BOS
<i>Sanitätsdienst</i>	Kapazitäts-/Ressourcenplanung, fachliche Beratung (u. a. medizinische Absicherung), Mitwirkung im Sicherheitskonzept, Abstimmung mit BOS / Veranstalter	Betrieb Unfallhilfe-/Versorgungsstellen, medizinische Erstversorgung, Kommunikation mit Rettungsdienst / BOS, Unterstützung bei Evakuierungen

2.3.6.3 Schnittstellen, Rollen(un)klarheit, Mandatierung Wie Kap. 2.3.6 verdeutlicht, wird Sicherheit bei Großveranstaltungen durch eine Vielzahl unterschiedlich organisierter Akteure produziert. In dieser Vielfalt liegt nicht nur ein Potenzial für funktionale Arbeitsteilung, sondern auch ein Risiko: Die Qualität der Zusammenarbeit hängt maßgeblich von der Klarheit der Schnittstellen, der Verständigung über Rollen und Zuständigkeiten sowie von der Legitimität und Akzeptanz mandatsbezogener Handlungsspielräume ab.

Schnittstellen markieren dabei Übergänge zwischen Organisationen – sowohl im operativen Handeln als auch in der strategischen Planung (vgl. Tab. 11). Sie betreffen insb. Fragen der Kommunikation (z. B. hinsichtlich der Informationsweitergabe und der Abstimmung von Maßnahmen) sowie der Entscheidungsverantwortung. Häufig zeigen sich an diesen Übergängen Bruchlinien, etwa wenn unterschiedliche Begriffsverständnisse, Hierarchien oder Erwartungshaltungen aufeinandertreffen.

Rollenklarheit meint die eindeutige Zuschreibung von Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen. Vor allem auch bei Veranstaltungen, an denen sowohl hoheitliche als auch private Akteure beteiligt sind, ist die Gefahr groß, dass sich Zuständigkeiten überlappen oder ungeklärt bleiben. In der Praxis führt dies nicht selten zu Unsicherheiten, Reibungsverlusten oder Konflikten im Ereignisfall.

Im Netzwerk der Sicherheitsproduktion für Großveranstaltungen gehören Organisationen mit gesetzlich oder behördlich zugewiesenem Auftrag zu den *mandatierten Akteuren*. Dies betrifft im Kernbereich des Sicherheitsnetzwerks Polizei, Feuerwehr und Ordnungsbehörden. Sie sind in Planung und Durchführung von Großveranstaltungen einzubeziehen und sind verantwortlich für die öffentliche Sicherheit und Ordnung. *Nicht-mandatierte* Akteure sind etwa Sanitätsdienste und VOSD, die auf Vertragsbasis im Auftrag des Veranstalters tätig werden. Handlungsbefugnisse und Aufgaben beschränken sich auf das vertraglich Geregelte. Hoheitliche Eingriffsrechte besitzen sie nicht. Mandatierte Akteure verfügen über eine feste territoriale Zuständigkeit. Interorganisationale Begegnungen zwischen Einsatz- und Führungskräften und damit etablierte persönliche und institutionelle Kontakte sind wahrscheinlicher als bei nicht-mandatierten Akteuren. Letztere wiederum bestimmen sich eben nicht über Raumzuständigkeiten, sondern durch das Vertragsverhältnis und werden zur organisatorischen und personellen Entlastung in die Sicherheitsarchitektur eingebunden. Indem sie häufiger wechseln, können sie tendenziell weniger auf bestehende Kooperationsbeziehungen zurückgreifen (vgl. Abb. 10).

2.3.6.4 Das Publikum als sicherheitsrelevanter Faktor Das Publikum ist nicht lediglich Adressat von Sicherheitsmaßnahmen, sondern zugleich ein prägendes Akteurskollektiv des Veranstaltungsgeschehens mit maßgeblichem Einfluss sowohl auf das Risiko- als auch auf das Sicherheitsprofil einer Veranstaltung. Unter anderem durch dessen Zusammensetzung, kollektive Erwartungshaltung, situatives Mobilitätsverhalten und Interaktion

Tabelle 11: Beispiele interorganisationaler Schnittstellen in unterschiedlichen Dimensionen (eigene Darstellung).

Dimension	räumlich	zeitlich	inhaltlich	medial/technisch
Beschreibung	physische Übergänge zwischen Zuständigkeitsbereichen	Koordination entlang Vor-, Durch- und Nachbereitungsphasen	Verantwortungs-, Mandats- und Kommunikationsstrukturen	technisch vermittelte und direkte Kanäle der Informationsübertragung
Beispiele	<i>Zugangs- und Kontrollbereiche:</i> • Einlasszonen zwischen öffentlichem Raum und Veranstaltungsgelände • Übergang zwischen privatem Hausrecht und polizeilicher Gefahrenabwehr <i>Sicherheitsrelevante Infrastruktur:</i> • Rettungs- und Fluchtwege • Lage von Sanitätsstationen und Notausgängen <i>Abgrenzung kritischer Zonen:</i> • Backstage-, Technik- und Versorgungsbereiche • Bühnenzugänge, VIP-Bereiche • Örtlichkeiten der Einsatzkoordination	Koordination entlang Vor-, Durch- und Nachbereitungsphasen <i>Vorbereitungs- und Planungsphase:</i> • Koordination des Sicherheitskonzepts, Genehmigung • Abstimmung BOS, VOD, Veranstalter u. a. <i>Durchführungsphase:</i> • Realtime-Kommunikation in Leitungsstrukturen • Übergänge zwischen Normalbetrieb und Eskalationsmodus • interorg. Lagebesprechungen <i>Nachbereitungsphase:</i> • Evaluierung von Zwischenfällen (lessons learned) • ggf. Übertrag in kommende Zusammenarbeit	Verantwortungs-, Mandats- und Kommunikationsstrukturen <i>Mandate und Zuständigkeiten:</i> • <i>Polizei:</i> Gefahrenabwehr (hoheitlich); <i>Veranstalter:</i> Hausrecht, Verkehrssicherungspflicht; <i>VOSD:</i> Hausrecht (Umsetzung im Auftrag) <i>Kommunikationsschnittstellen:</i> • Lagebilder und aktuelle Gefährdungseinschätzungen • Austausch über sicherheitsrelevante Entwicklungen auf unterschiedlichen Eskalationsstufen • Ressourcenanfragen (z. B. Personal, Material) <i>Rollen- und Aufgabenabgrenzung:</i> • Überlappung vs. Leerräume (Rollenunklarheit) • Ad-hoc-Aushandlung informeller Zuständigkeiten	<i>Funkkommunikation:</i> • BOS-Leitstelle mit Einsatzkräften vor Ort • Veranstalter-Funk für den Ordnungsdienst <i>Präsenzgespräche:</i> • Taktische Lagebesprechungen • Statusrunden im Einsatzstab • spontane Abstimmungen „im Feld“ <i>Digitale Plattformen:</i> • Echtzeit-Dashboards (Lageübersicht) • interorganisational zusammengesetzte Messenger-Chatgruppen <i>Mobile Endgeräte:</i> • Smartphone-Apps für Einsatzdokumentation • Tablet-basierte Checklisten und Formulare

Tabelle 12: *Publikumsbezogene Gefährdungsgewichtung im Maurer-Schema nach Rusch (2016).*

Veranstaltung	Faktor	zielgruppenbezogene Begründung
Karnevalsveranstaltung	0,7	Alkoholisierung
Karnevalsumzug	0,7	Alkoholisierung, Fortbewegung
Demonstration	0,8	Konfrontation mit Andersdenkenden
Motorsportveranstaltung	0,8	aggressive Grundhaltung
Rockkonzert	1,0	Alkohol und Drogen
Rockkonzert mit Boygroup	1,2	zusätzlich wegen möglicher „Hysterisierung“

untereinander kann das Publikum sowohl stabilisierend als auch destabilisierend auf die Sicherheitslage wirken. In der Praxis sind sicherheitsrelevante, publikumsspezifische Variablen in aktuellen Planungsinstrumenten wie dem *Maurer-Schema* oder dem *Kölner Algorithmus* verankert, bspw. alkoholisierungsbedingte Ausfallwahrscheinlichkeiten, Gruppendynamiken oder emotionale Aufladung bestimmter Zielgruppen (s. exemplarisch Tab. 12).

Veranstaltungsgäste sind also nicht nur potenziell gefährdet, sondern können – bspw. durch normabweichendes Verhalten – auch selbst zum Risikofaktor werden. Zugleich zeigt sich, dass professionelle Akteure auf kooperatives Verhalten der Besuchenden angewiesen sind: Die Sicherheit wird nicht nur für das Publikum, sondern auch durch das Publikum hergestellt. Aspekte wie das Befolgen von Anweisungen, Geduld in Kontrollsituationen oder die Reaktion in Evakuierungslagen tragen zum Gelingen sicherheitsrelevanter Abläufe bei. Zugleich wird das Publikumshandeln durch die wahrgenommene Professionalität des Sicherheitsnetzwerks beeinflusst. Gut sichtbare, professionell auftretende und kommunikativ geschulte Kräfte können das Vertrauen der Besuchenden in die Sicherheitsstruktur einer Veranstaltung stärken. Umgekehrt können fehlende Präsenz, wahrgenommene Planlosigkeit oder Intransparenz Unsicherheit erzeugen und sogar zu Misstrauen gegenüber der Gesamtveranstaltung führen. Die professionellen Akteure im Netzwerk übernehmen damit auch eine symbolische Funktion: Sie stehen nicht nur für die faktische Sicherheitsorganisation, sondern auch für deren öffentliche Repräsentation und soziale Vermittlung. Damit sind sie nicht nur funktionale, sondern auch symbolische Ressourcen. Sicherheitsproduktion entsteht also in einem Feld aus wechselseitigen Erwartungszuschreibungen und Interaktionen (Fiedrich et al. 2018; Schönefeld, Schulte et al. 2023; Schönefeld, Schütte und Fiedrich 2019).

2.3.7 Zwischenfazit und Ausblick

Anspruch des Kapitels 2.3 („Veranstaltungssicherheit – Kontexte, Akteure und Risiken“) war es, darzustellen, wie sich Veranstaltungssicherheit in pluralen Netzwerkstrukturen konstituiert. Dabei wurde auf Gefährdungslagen, Akteursvielfalt und Koordinierungsanforderungen eingegangen. Es zeigt sich, dass die Sicherheitsproduktion für Großveranstaltungen einer systematischen Vorbereitung bedarf. Veranstaltungssicherheit ist kein technokratischer Zustand, sondern ein stets neu anzustrebender Zustand von „Non-Events“

als Ergebnis fortlaufender Abstimmungsprozesse zwischen Akteuren unterschiedlicher Verfasstheit (hoheitlich, privatwirtschaftlich, zivilgesellschaftlich). Hierbei sind divergierende Rollenverständnisse und Rationalitäten bei der Aufgabenwahrnehmung zu berücksichtigen.

Als zentral für die Qualität der interorganisationalen Sicherheitsproduktion zeigt sich die Kompetenz im Umgang mit den Schnittstellen der Zusammenarbeit. Rollenklarheit und transparente Kommunikation sind wesentliche Gelingensbedingungen. Denen stehen Risiken wie Missverständnisse, Verantwortungsdiffusion und Legitimationskonflikte gegenüber. Das Kapitel unterstreicht: Neben technischer Expertise und normativen Vorgaben ist Veranstaltungssicherheit insb. auch ein kollektives Handlungsfeld. Ihr Gelingen benötigt vertrauensbasierte Kooperation über Organisationen und Professionen hinweg.

Das folgende Kapitel 3 erläutert die empirische Vorgehensweise dieser Arbeit, beschreibt das gewählte Forschungsdesign und die eingesetzte qualitative Methode.

3. Methodische Vorgehensweise

Das folgende Kapitel beschreibt die methodische Vorgehensweise. Für die empirische Untersuchung wurde ein qualitativ-exploratives Forschungsdesign verwendet. Mittels dessen sollte die interorganisationale Zusammenarbeit in der Sicherheitsproduktion bei Großveranstaltungen aus der Sicht der beteiligten Akteure (vgl. Kap. 2.3.6) rekonstruiert und in ihren Strukturen, Praktiken und Deutungsmustern beschrieben werden. Methodologisch ist die Untersuchung im interpretativen Paradigma der Sozialforschung verortet. In diesem wird Wissen nicht als objektiv gegeben verstanden, sondern als sozial konstruiert. Entsprechend wird nicht auf die Messung quantitativer Zustände abgestellt, sondern auf das Verstehen von Sinnzusammenhängen (vgl. Keller 2012).

Die Datenerhebung erfolgte mittels leitfadengestützter (halbstandardisierter) Experteninterviews, da diese Methode besonders geeignet ist, implizites Erfahrungswissen und institutionalisierte Routinen zu erschließen (Bogner et al. 2014; Gläser und Laudel 2010). Für die Auswertung wurde die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse gewählt, um interorganisationale Zusammenarbeit bei Großveranstaltungen zu verstehen und zu interpretieren.

Die Datengrundlage bilden über 70 Experteninterviews aus den Forschungsprojekten ProVOD und NORMALISE. Sie sind miteinander inhaltlich und methodisch vergleichbar und konnten deshalb hier in einer Sekundäranalyse integriert werden (Medjedović 2014). Somit basiert die empirische Arbeit dieser Dissertation auf der Analyse qualitativer Interviewdaten, die nicht unmittelbar für das hier vorliegende Erkenntnisinteresse gestaltet waren. Zwar weisen, erstens, die thematischen Schwerpunkte deutliche Schnittmengen und, zweitens, insb. die Zielgruppen⁴⁹ sogar eine Deckungsgleichheit mit den Fragestellungen dieser Untersuchung auf, doch ergab sich dennoch die methodische Herausforderung, Daten aus anders motivierten Erhebungskontexten für die hier vorliegenden wissenschaftlichen Interessen systematisch nutzbar zu machen. Dies betraf insb. die Fokussierung darauf, nicht abgefragte Themenfelder, etwa zuverlässigkeitsbezogene Aspekte, im Material zu identifizieren und darzustellen, obwohl deren Erhebung in den ursprünglichen Interviewleitfäden nicht angelegt war. Auch waren die Erwartungshorizonte sowohl bei den Interviewern als auch bei den Gesprächspartnern nicht auf diese Themenfelder ausgerichtet. Darin stecken auch Potenziale:

- Der leichte thematische Versatz zwischen dem ursprünglich umgesetzten Forschungsinteresse und dem hiesigen führt zu einem besonders reflexiven Umgang mit den Forschungsinstrumenten. Die methodologische Reflexion wird gefördert.
- Da die verwendeten Daten (wie beschrieben) unter anderen Vorzeichen erhoben wurden, sind die für das spezifische Erkenntnisinteresse relevanten Informationen nicht immer

⁴⁹Professionelle Stakeholder aus dem Bereich der Veranstaltungssicherheit, vgl. Kap. 2.3.6.

unmittelbar ersichtlich, sondern liegen mitunter zunächst verdeckt vor, was einen sensiblen, analytisch kreativen und forschungsoffenen Umgang mit den Interviewdaten erfordert.⁵⁰

Diese Vorgehensweise birgt also besonderes Potenzial für innovative Ergebnisse, hat aber zugleich zur Folge, dass mit der Passung, Übertragbarkeit und Validität der Daten in Bezug auf die Zielsetzung dieser Untersuchung besonders reflexiv umgegangen werden musste.

Auf arbeitsteilige Praktiken in der Datenerhebung soll an dieser Stelle ebenfalls hingewiesen werden: Da die Daten im Rahmen von Forschungsprojekten erhoben wurden, an denen auch weitere Projektmitarbeitende aktiv beteiligt waren, wurden folgende Arbeitsschritte gemeinschaftlich umgesetzt: die Rekrutierung der Interviewpartner, die Entwicklung der Interviewleitfäden, die Durchführung der leitfadengestützten Interviews sowie die Anfertigung der Transkriptionen. Die Auswertung der erhobenen Interviewdaten in Bezug auf das hier vorliegende spezifische Forschungsinteresse wurde hingegen ausschließlich durch den Verfasser dieser Arbeit vorgenommen. Sie umfasst die eigenständige Entwicklung des für diese Studie genutzten Kategoriensystems, die Kodierung sowie die Interpretation der Daten im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse.

Die einzelnen methodischen Schritte der Datenerhebung (Kap. 3.1) und der Datenauswertung (Kap. 3.2) werden im Folgenden detailliert beschrieben.

3.1 Datenerhebung: Leitfadengestützte Experteninterviews

In dieser Studie liegt der Schwerpunkt auf dem Verständnis spezifischen Wissens, das an bestimmte Rollen und die Personen in diesen Rollen gebunden ist. Ziel ist es, durch Experteninterviews Zugang zu diesem exklusiven Wissen zu erhalten, das sonst schwer zugänglich ist, nicht zuletzt durch den hier im Fokus stehenden Sicherheitsbezug.⁵¹ Die Stärke von Experteninterviews liegt insb. in der Erfassung von Deutungswissen (Sichtweisen, Interpretationen, Sinnentwürfe), da für Fakten- und Prozesswissen i. d. R. auch noch andere, u. U. bessere Methoden zur Verfügung stehen, etwa die Dokumentenanalyse oder ethnographische Verfahren wie die Beobachtung (Bogner et al. 2014, S. 17 ff.).

⁵⁰„Qualitative Inhaltsanalyse ist immer ein Verstehensprozess von vielschichtigen Sinnstrukturen im Material. Die Analyse darf nicht bei dem manifesten Oberflächeninhalt stehen bleiben, sie muss auch auf latente Sinngehalte abzielen“ (Mayring 2022, S. 30).

⁵¹Mitzudenken ist, dass staatliche wie privatwirtschaftliche Akteure (mitunter unterschiedliche) Schutzinteressen haben, die zu selektiver Auskunftsbereitschaft führen können. Dies kann zur Folge haben, dass relevante Daten nicht oder nur eingeschränkt zugänglich gemacht werden (können). Ferner ist in sicherheitsbezogenen, also sensiblen Kontexten, neben einem grundlegenden Vertrauensverhältnis zu berücksichtigen, dass die Thematisierung institutioneller Schwachstellen, kritischer Vorfälle oder Fehlerkulturen als riskant wahrgenommen werden kann. Aus der Befürchtung möglicher Reputationsschäden heraus kann dies zu strategischer Informationskontrolle durch die Befragten führen. Die Interviewer begegneten diesen Sensibilitätsanforderungen u. a. durch frühzeitigen Aufbau vertrauensvoller Beziehungen zu relevanten Akteuren (auch Multiplikatoren). Zur Stärkung von Legitimität, Vertrauen und Glaubwürdigkeit wurde aus Forscher-sicht auch die Reputation und Vernetzung der an den Forschungsprojekten beteiligten Konsortialpartner im Untersuchungsfeld, einschließlich der eigenen wissenschaftlichen Einrichtung, als hilfreich empfunden.

Die befragten Experten sind Personen mit praxisnahem und exklusivem Wissen, von denen aufgrund ihrer jeweiligen beruflichen Funktionen ein Zugang zu relevanten Informationen in besonderem Maße erwartbar war. Dieses spezialisierte Wissen hebt sie von anderen Gruppen ab und ist nicht auf persönliche Erfahrungen oder biografische Hintergründe beschränkt. Experten sind nicht notwendigerweise mit einer Elite identisch, da das Forschungsinteresse hier nicht auf eine soziale Privilegierung abzielt. Experten werden hier vielmehr verstanden als „Personen [...], die sich – ausgehend von einem spezifischen Praxis- oder Erfahrungswissen, das sich auf einen klar begrenzbaren Problemkreis bezieht – die Möglichkeit geschaffen haben, mit ihren Deutungen das konkrete Handlungsfeld sinnhaft und handlungsleitend für Andere zu strukturieren“ (Bogner et al. 2014, S. 13). Somit besteht Expertenwissen „nicht nur in dessen besonderer Reflexivität, Kohärenz oder Gewissheit, sondern auch insbesondere darin, dass dieses Wissen in besonderer Weise praxiswirksam und damit orientierungs- und handlungsleitend für andere Akteure wird“ (Bogner et al. 2014, S. 14).

3.1.1 Rekrutierung der Interviewpartner

Kriterien für die Auswahl der Experten waren (1) eine Kompetenz dergestalt, dass sie über relevante Informationen, Kenntnisse und Expertise bzgl. interorganisationaler Zusammenarbeit im Rahmen der Produktion von Sicherheit und Ordnung auf Großveranstaltungen in Deutschland verfügen, (2) dass sie auskunftsbereit und -befugt waren, sowie (3) ihre Verfügbarkeit (Berge 2020, S. 282 f.). In Hinsicht auf die beiden letztgenannten Punkte war es sicherlich von Vorteil, dass die Interviews im Rahmen der beiden öffentlich geförderten Forschungsprojekte ProVOD (Förderung durch das BMBF) und NORMALISE (durch die DFG) entstanden und die Anbindung der beiden Projekte an die BUW einen gewissen Vertrauensvorschuss gewährte.

Ausschlaggebend für die Bildung von Stichproben in der qualitativen Forschung ist nicht eine statistische, sondern eine inhaltliche Repräsentativität. Anders als bei quantitativer Forschung ist es bei qualitativer Forschung nicht das Ziel, eine möglichst genaue Deckung der Stichprobe mit der Grundgesamtheit zu erzielen, weshalb eine Verallgemeinerbarkeit der Untersuchungen im Einzelfall begründet sein muss (Berge 2020, S. 283 f.). Eine Annäherung an die Verallgemeinerbarkeit wurde in der vorliegenden Studie durch verschiedene Maßnahmen versucht: den Einbezug vieler Experten verschiedener Bereiche und Hierarchiestufen (etwa Führungs- und operative Ebene), eine hohe geographische Diversität der Tätigkeitsorte der Gesprächspartner innerhalb der Bundesrepublik Deutschland, sowie letztlich durch die Berücksichtigung der Vielfalt unterschiedlicher Veranstaltungsgenres. Es wurde also bewusst ein relativ weit gefasster Ansatz gewählt, um die nicht vermeidbare Subjektivität von Deutungswissen in einen intersubjektiven Kontext zu stellen und somit eine Anschlussfähigkeit an weitere, vergleichbare Felder zu ermöglichen.

Da die empirische Datenerhebung im Rahmen der bereits genannten Forschungsprojekte ProVOD und NORMALISE am Fachgebiet Bevölkerungsschutz, Katastrophenhilfe und

Tabelle 13: *Interviewpartner nach organisationaler Zugehörigkeit.*

Organisationstyp	Anzahl der Interviewpartner	Beispielhafte Positionen und Ämter
VOSD	20	Geschäftsführung, Einsatzleitung, Abschnittsleitung, operative Kräfte
Polizei	13	BPOL, LaPo, höherer Dienst, gehobener Dienst, Polizeiführer*in bei Großveranstaltungen, Leitung Polizeiinspektion
Feuerwehr	7	Freiwillige Feuerwehr, Berufsfeuerwehr, Abteilungsleitung Vorbeugende Gefahrenabwehr, Abteilungsleitung Einsatzplanung und Organisation
Sanitätsdienst	8	Notfallsanitäter*in, Ärztliche Leitung
Veranstalter	8	Projektleitung, Vereinsvorsitz
Genehmigungsbehörden	5	Leitung Ordnungsamt, Leitung Abteilung „Allgemeine Gefahrenabwehr“
Sonstige Experten	12	Sicherheits-Consulting, Verbandsarbeit Sicherheitswirtschaft, Veranstaltungsrecht, Aus- und Fortbildung
Gesamt	73	

Objektsicherheit der BUW stattfand, ergaben sich erste Feldzugänge über die vielfältigen Kontakte des Fachgebiets sowie der an den Projekten angeschlossenen assoziierten Partner. Mithilfe der Schneeball-Technik („Können Sie uns weitere Gesprächspartner empfehlen?“) sowie durch weitere gezielte Rekrutierungen im Zuge der Beobachtung der Vorbereitungs- und Durchführungsphasen von Veranstaltungen unterschiedlicher Genres (u. a. Festivals, Konzerte, Sport, Stadtfeste) konnten weitere Interviewpartner gewonnen werden. Interviews wurden i. d. R. im Vorfeld per E-Mail oder telefonisch angefragt, teilweise aber auch situativ-spontan im direkten Zusammenhang mit Veranstaltungsbeobachtungen durchgeführt.

3.1.2 Erstellung der Interviewleitfäden

Die Entwicklung von Interviewleitfäden geht über die bloße Umformulierung von Forschungsfragen in Interviewfragen hinaus und bildet die Grundlage für die Herstellung erzählgenerierender Gesprächssituationen. Zwar erfolgt die Entwicklung der Interviewfragen in Bezug auf die Forschungsfragen, doch während Forschungsfragen in Hinblick auf theoretische Annahmen und Überlegungen formuliert sind, richten sich Interviewfragen adressatengerecht an den Wissens- und Erfahrungshorizont der Befragten. Experteninterviews bergen das Risiko, dass Forschungsfragen mit Interviewfragen vermengt werden. Relevant ist dies insb. deswegen, da die befragten Experten meist fähig sind, abstrakte Forschungsfragen zu verstehen und eigene Theorien zu ihren Interpretationen zu entwickeln. Jedoch sind Abstraktion und Theoriebildung Aufgaben des Forschenden, und zwar erst in

der Phase der Datenauswertung, nicht während der Datenerhebung (Bogner et al. 2014, S. 33 f.).

Im hiesigen Forschungsvorhaben wurde eine *teilstandardisierte* Form des Leitfadens gewählt.⁵² Dies bedeutet, dass der Leitfaden zwar die Fragen, im Unterschied zu einem Fragebogen jedoch keine vorformulierten Antwortmöglichkeiten enthält. Die Konstruktion erfolgte dabei strukturiert in Themenblöcken anhand des theoretischen Modells. Mittels eines Leitfadens können die Gesprächspartner in vergleichbarer Weise befragt werden, wobei der Leitfaden einem natürlichen Gesprächsverlauf nicht im Wege stehen sollte. Möglich sind die Auswahl anderer Anschlussfragen sowie das Auslassen von Fragen aufgrund bereits erfolgter impliziter Beantwortung an anderer Stelle. Möglichst zu vermeiden sind geschlossene Fragen sowie die Kombination mehrerer Inhalte in einer Frage. Vorteilhaft ist zudem eine Dramaturgie, die einen niedrigschwelligen Einstieg ermöglicht und potenziell sensible Fragen erst im späteren Gesprächsverlauf adressiert, um einer abwehrenden Haltung oder gar einem Abbruch des Gesprächs seitens des Interviewpartners vorzubeugen (Berge 2020, S. 286 ff.).

Entsprechend der jeweiligen Organisationszugehörigkeit der Gesprächspartner wurden unterschiedliche Interviewleitfäden entwickelt und eingesetzt. Die Unterschiede liegen im Wesentlichen in den Fragen zur Arbeit (in) der eigenen Organisation. Der grundsätzliche Aufbau ist jedoch identisch und wie folgt strukturiert:

- *Einstieg/Persönliches*: Fragen zu Aufgaben und Position, zur persönlichen Motivation hinsichtlich der Arbeit in der Veranstaltungssicherheit, zur Identifikation mit der Tätigkeit, zur eigenen Qualifikation sowie zu den Rahmenbedingungen der Tätigkeit;
- *Qualitätsbezogene Aspekte der eigenen Tätigkeit*: Fragen zur subjektiven Einschätzung der Qualität und Bedeutung der eigenen Tätigkeit, zu Arbeitsbedingungen und externen Einflussfaktoren auf die Qualität sowie zu Professionalität und Fehlermanagement;
- *Interorganisationale Zusammenarbeit*: Fragen zu Netzwerkarbeit in der Produktion von Sicherheit und Ordnung bei Großveranstaltungen, akteursspezifische Bedingungen der Zusammenarbeit, Schnittstellen, Kommunikation, Interaktion;
- *Fremd- und Selbstbild*: Fragen zu Selbst- und (wahrgenommenem) Fremdbild bzw. Image, zu deren Optimierungspotenzialen sowie zum Einfluss von Selbst- und Fremdwahrnehmung auf die interorganisationale Zusammenarbeit;
- *(Inter-) organisationales Lernen*: Fragen zu Formen des Lernens in der eigenen Organisation sowie zwischen Organisationen bzw. im Netzwerk;
- *Abschlussfragen*: Einladung an den Gesprächspartner, eventuell offen gebliebene Punkte zu adressieren und weitere potenzielle Interviewpartner zu nennen.

⁵²Die Leitfäden finden sich in Anhang A.2.

Die differenzierte Gestaltung der Interviewleitfäden ermöglicht eine flexible Anpassung an unterschiedliche Organisationskontexte bei gleichzeitiger Beibehaltung der methodischen Vergleichbarkeit. Insofern leistet sie einen wesentlichen Beitrag zur Generierung konsistenter Daten.

3.1.3 Durchführung der Interviews und Aufbereitung der Daten

Die Experteninterviews wurden zwischen August 2017 und September 2021 durchgeführt.⁵³ Mit Ausnahme der im Zeitraum der COVID-19-Pandemie geführten Online-Interviews via Videokonferenz wurden alle Interviews in Präsenz („face-to-face“) geführt. Vor Beginn der Gespräche wurden die Interviewpartner jeweils über Zweck und Hintergründe des Interviews aufgeklärt. Datenschutzaspekte wurden schriftlich fixiert und in zwei Ausfertigungen unterzeichnet – je eine zum Verbleib beim Interviewten sowie beim Interviewer. Die Interviews wurden in der zuvor beschriebenen teilstandardisierten Form unter Zuhilfenahme der Leitfäden durchgeführt, wobei die Reihenfolge der Fragen flexibel gehandhabt wurde, um einen natürlichen Gesprächsverlauf zu ermöglichen.

In allen Fällen wurden die Gespräche als digitale Audiodatei aufgezeichnet – entweder mittels Diktiergerät oder über ein Videokonferenz-Tool. Interviewpartner wurden vor Beginn und Ende der Aufzeichnung deutlich darauf hingewiesen. Die Gesamtlänge der aufgezeichneten Interviews beträgt 21 Stunden, 58 Minuten und 14 Sekunden. In einem Fall wurde keine Zustimmung zur Aufzeichnung erteilt, sodass hier unmittelbar ein schriftliches, paraphrasierendes Live-Protokoll angefertigt wurde (Vogel und Funck 2018). In allen anderen Fällen wurden im Nachgang zu den Gesprächen Transkriptionen der Interviews angefertigt, also schriftliche Fixierungen des Gesprochenen. Die Transkription stellte die Grundlage für die nachfolgende Kodierung dar, weswegen auf eine sorgfältige und regelgeleitete Transkription Wert gelegt wurde (Höld 2009). Dabei waren insb. folgende Aspekte wichtig:

- *Umfang*: Die Audioaufzeichnungen umfassten ausschließlich den durch den Leitfaden vordefinierten Teil der Gesamtkonversation mit dem Interviewpartner (also nicht nur die Antworten, sondern auch die Fragen). Vor- und Nachgespräche wurden nicht aufgezeichnet und folglich auch nicht transkribiert. In der Vorannahme, dass der gesamte aufgezeichnete Teil für spätere Analysen relevant sein könnte, wurden die Aufzeichnungen in ihrer gesamten Länge transkribiert.
- *Komplexität*: Es war nicht die Absicht, prosodische Merkmale (Pausen, Betonungen etc.) oder parasprachliche Ausdrücke (Lachen, Weinen etc.) zu analysieren. Daher wurde aus pragmatischen Gründen eine komplexitätsreduzierte Variante der Transkription gewählt. Unverständliche Passagen der Audioaufzeichnung wurden im Transkript durch die Markierung (*unv.*) kenntlich gemacht.
- *Pseudonymisierung*: Die Identität der Befragten wurde durch Pseudonymisierung kenntlich gemacht. So wurden bspw. konkrete Hinweise auf spezifische Orte, Institutionen

⁵³Siehe Tab. 17 für eine detaillierte Übersicht zu allen Interviews.

und Personen entfernt. Die Fußnote am Ende des folgenden Aufzählungspunktes erläutert die Vorgehensweise bei der Unkenntlichmachung der befragten Person.

- *Gestaltung*: Transkribiert wurde in Zeilenschreibweise, d. h., die Gesprächsanteile von Interviewer und Interviewtem wurden jeweils durch Absatzmarken voneinander getrennt, wobei die Absätze durch die Transkriptionssoftware automatisch mit einer Positionsmarke versehen wurden. Dies führt zu der in dieser Arbeit verwendeten Referenzierung der Interviewpassagen.⁵⁴

3.2 Datenauswertung: Qualitative Inhaltsanalyse

Nachdem also die Interviews durch die Transkription für die Auswertung in eine schriftliche Form überführt wurden, bilden die Transkripte die Grundlage für die weiteren Schritte. Zur Auswertung wird das Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse (Gläser und Laudel 2010; Kuckartz und Rädiker 2022; Mayring 2022) angewandt. In den Sozialwissenschaften ist dies eine etablierte Methode zur qualitativen Auseinandersetzung mit großen Textmengen bzw. sprachlichen Materials und stellt eine systematische, intersubjektiv überprüfbare Herangehensweise dar. Ihr Ziel ist es, in den Daten tiefergehende Bedeutungen, Muster und Themen zu identifizieren und zu interpretieren. Abb. 12 zeigt die entsprechende Vorgehensweise. Im Folgenden werden die einzelnen Schritte erläutert.

Schritt 1: Theoretische Vorüberlegungen

Die theoretischen Vorüberlegungen wurden im vorangegangenen Kap. 2 ausgeführt. Theoretische Vorüberlegungen, implizite Vorannahmen und forschungsleitende Fragestellungen prägen unvermeidlich den gesamten Analysevorgang. Wichtig ist, nicht zuletzt aus Gründen der Transparenz und der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit, dass sie offengelegt und ausformuliert werden (Mayring 2022, S. 30). Auf den theoretischen Vorüberlegungen basiert somit die qualitative Inhaltsanalyse, denn jedes Datenmaterial ist prinzipiell für unterschiedliche Forschungsinteressen offen.⁵⁵ Zugleich bleibt jede Interpretation subjektiv. Andere Forschende können prinzipiell zu anderen Schlüssen kommen (Mayring 2022, S. 37).

⁵⁴Interviewpassagen werden in dieser Arbeit systematisch referenziert – hierzu ein beispielhaftes Zitat zur Orientierung: „*Eigentlich ist der Securitymitarbeiter ganz oft der, an den die Leute sich wenden.*“ [BOSFW1, 28-30]. Das erste Element der Referenz in der eckigen Klammer verweist auf das Interview, in dem die Aussage getätigt wurde. An dem Code lässt sich der Hintergrund des Interviewpartners ablesen (hier: Feuerwehr). Die anschließende Ordnungszahl „1“ gibt an, dass dies in der Kategorie „Feuerwehr“ das erste geführte Interview darstellt. Folgende Kürzel werden in dieser Arbeit genutzt: BOSFW – Feuerwehr, BOSHO – Hilfsorganisation/Sanitätsdienst, BOSP – Polizei, EXP – Experte, OA – Ordnungsamt, VA – Veranstalter, VOSD – Veranstaltungsordnungs- und -sicherheitsdienst. Nach dem Komma folgt die Angabe zur Zeilennummer der zitierten Textstelle. Dabei verweist die erste Zahl auf die Zeile im Transkript, in der das Zitat beginnt (hier Zeile 28). Die zweite Zahl verweist auf die Zeile, in der das Zitat endet (hier Zeile 30).

⁵⁵Diese Offenheit ist die Voraussetzung für weiterführende Sekundärdatenanalysen.

Schritt 2: Vorbereitung der Kodierung

Als Ausgangsmaterial werden die Transkripte aller Interviews bestimmt, die im Rahmen der Forschungsprojekte ProVOD und NORMALISE entstanden sind, sofern ihr Fokus auf der Veranstaltungssicherheit in Deutschland liegt (s. a. Tab. 13).⁵⁶ Für die Analyse ist das Kategoriensystem ein zentrales Instrument, das in diesem Schritt vorbereitet bzw. angelegt wird. In der qualitativen Inhaltsanalyse wird der fixierte Materialkorpus auf Basis eines Kategoriensystems kodiert, d. h., einzelnen Textpassagen werden Kategorien zugeordnet, die zunächst auf Basis der theoretischen Vorüberlegungen gebildet werden (deduktives Vorgehen), hier insb. der HRT. Das Kategoriensystem ist somit gewissermaßen das „Raster“, durch das bestimmte Textpassagen fallen und dort zur Analyse verbleiben. Zunächst werden Hauptkategorien gebildet. Für die vorliegende Forschungsarbeit wurden folgende Hauptkategorien gebildet:

Tabelle 14: *Hauptkategorien der Analyse.*

Kategorie	Bezeichnung
<i>Kategorie 1 (K1)</i>	Achtsames Organisieren von Akteuren der Sicherheitsproduktion für Großveranstaltungen
<i>Kategorie 2 (K2)</i>	Hochzuverlässigkeitsnetzwerke in der Veranstaltungssicherheit
<i>Kategorie 3 (K3)</i>	Ergänzende und bereichsübergreifende Aspekte

Innerhalb der Hauptkategorien wird mithilfe der Bildung von Unterkategorien eine Verfeinerung des Analyserasters erzielt. Textpassagen werden den jeweiligen Unterkategorien zugeordnet und bilden dort mit den anderen, derselben Kategorie zugeordneten Textauschnitten die Gesamtheit der zu einem bestimmten Thema identifizierten Aussagen. In der empirischen Auswertung dieser Arbeit spiegeln sich die Unterkategorien in der Struktur des Kap. 4 wider. Wichtig: Bei inhaltlicher Passung werden Einzelfunde aus der ergänzenden *Kategorie 3* den vorrangigen Kategorien zugeordnet und dort integriert. In Kap. 4 erhält sie daher keine eigene Gliederungsebene.

Das Kategoriensystem basiert auf einer deduktiv aus den theoretischen Vorüberlegungen abgeleiteten Grundlage, wird jedoch um induktiv aus dem Material entwickelte Kategorien ergänzt. Diese Offenheit ist bereits in diesem Schritt zu berücksichtigen, damit sie in der folgenden Kodierung eingelöst werden kann.

Schritt 3: Kodierung

In diesem Schritt der intensiven Textarbeit wird das zuvor erarbeitete Kategoriensystem auf das Material gelegt. Wann immer eine Textpassage zu einer Kategorie passt, wird sie dieser zugeordnet. Dieser Prozess wird als Kodierung bezeichnet. Auf diese Weise entstehen Fragmente unterschiedlicher Länge, die im Laufe des Prozesses mit anderen Fragmenten „in

⁵⁶In ProVOD wurden im Rahmen einer internationalen Sportveranstaltung einige Interviews mit Bezug zu Veranstaltungssicherheit in Österreich geführt. Diese Interviews wurden aufgrund des unterschiedlichen Bezugsrahmens nicht für diese Arbeit herangezogen.

einen Topf“ geworfen werden. Wie also bereits angedeutet, wird das Material somit entlang der Kategorien analytisch zergliedert. Zugleich entsteht etwas Neues: die Gesamtheit aller Aussagen aus einem Materialkorpus, die zu einer bestimmten Kategorie passt, womit eine Querschnittsperspektive entsteht.

Im Laufe der Kodierung wird häufig deutlich, dass das deduktiv entwickelte Kategoriensystem noch nicht passgenau an das Material anschließt. Bestimmte Kategorien bleiben mitunter leer, andere quellen möglicherweise über (was ein Hinweis auf eine zu unscharfe oder zu allgemeine Kategorie sein kann). Unter Umständen zeigt sich auch, dass bestimmte angesprochene Aspekte zuvor nicht bedacht wurden, was die Erstellung gänzlich neuer Kategorien erfordert, sofern dieses Material berücksichtigt werden soll. Die in Schritt 2 angesprochene Offenheit des deduktiv erarbeiteten Kategoriensystems für eine induktive Kategorienbildung ist daher wichtig:

Induktives Vorgehen hat eine große Bedeutung innerhalb qualitativer Ansätze [...]. Es strebt nach einer möglichst naturalistischen, gegenstandsnahen Abbildung des Materials ohne Verzerrungen durch Vorannahmen des Forschers, eine Erfassung des Gegenstands in der Sprache des Materials. (Mayring 2022, S. 84 f.)

Das Kategoriensystem ist somit ein lebendiges Dokument, das sich im Laufe der Analyse meist verändert. In Gänze ergibt sich so ein deduktiv-induktiver Vorgang. Das Ganze besitzt gewisse forschungspragmatische Grenzen, denn jede Revision des Kategoriensystems bedarf eines neuen Materialdurchlaufs, da das zuvor gesichtete Material ja noch nicht auf Grundlage der Anpassungen betrachtet worden war. So wurde auch im vorliegenden Fall nach der Durcharbeitung von etwa einem Viertel des Materials ein neuer – endgültiger – Durchgang vorgenommen, was dem gängigen Vorgehen bei Anwendung eines deduktiv-induktiven Ansatzes entspricht (Mayring 2022, S. 85).

Schritt 4: Aufbereitung der Daten

Die Kodierung allein ermöglicht noch keine hinreichende Grundlage für die Beantwortung der Fragestellung. Auch wenn sich das Material bereits merklich reduziert hat (schließlich wird nicht jeder Textstelle eine Kategorie zugeordnet), sind weitere Schritte der Materialreduktion erforderlich (s. Abb. 13). Die Kategorien müssen einzeln gesichtet und paraphrasiert werden. Die Textpassagen werden durch Paraphrasierung auf das Wesentliche verdichtet und inhaltlich kongruente Aussagen zusammengeführt. So verbleiben pro Kategorie schließlich wesentliche Stichwörter oder kurze Sätze, die letztlich zu generellen Aussagen verdichtet werden.

Schritt 5: Auswertung und Ergebnisaufbereitung

Dieser Vorgang beschreibt die induktive Verfeinerung der Unterkategorien zu themenspezifischen Clustern, die sich in dieser Arbeit durch die aufzählungsartige Struktur der Ergebnisdarstellung in den Unterkapiteln widerspiegelt. Dies wird im Folgenden exemplarisch am Hochzuverlässigkeitsprinzip *Respekt vor Expertise* dargestellt. Die Auswertung

des Datenmaterials dieses Prinzips führte in induktiver (also vom Material ausgehender) Vorgehensweise zu einer Verfeinerung dieser Unterkategorie entlang folgender Feinstruktur:

Tabelle 15: *Beispiel zur Struktur von Oberkategorie, Unterkategorie und Clustern.*

Oberkategorie	Unterkategorie	Cluster
Achtsames Organisieren von Akteuren der Sicherheitsproduktion für Großveranstaltungen (K1; Kap. 4.1)	Respekt vor Expertise (K1.5; Kap. 4.1.5)	• Motivation und Wertschätzung des Personals an der Basis • Fortbildung und Förderung des Personals • ...

Auf diese Weise spiegelt die Struktur des folgenden Kapitels die methodische Vorgehensweise wider, indem die deduktiv abgeleiteten Ober- und Unterkategorien jeweils in eigenen Unterkapiteln abgebildet werden. Die induktive Vorgehensweise zeigt sich in der aufzählungsartigen Struktur der einzelnen Facetten der HRO-Prinzipien und HRN-Charakteristika, wie sie im Kontext der Sicherheitsproduktion für Großveranstaltungen angelegt sind.

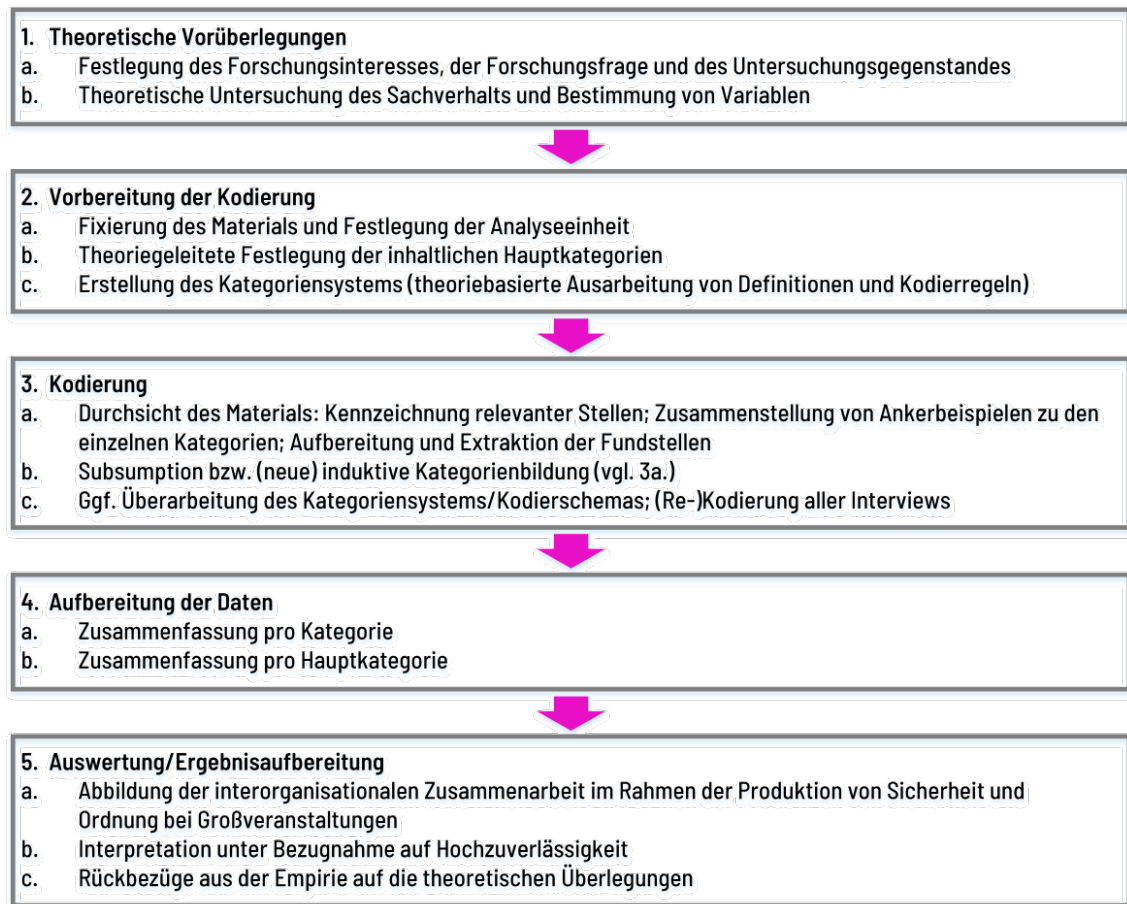


Abbildung 12: *Ablauf der empirischen Untersuchung (eigene Darstellung in Anlehnung an Mayring (2022, S. 61, Abb. 8, S. 62 f., Abb. 9, S. 69, Abb. 10, S. 85, Abb. 12), Kuckartz und Rädiker (2022, S. 106, Abb. 11), sowie Schütte-Bestek (2015, S. 95, Abb. 2)).*

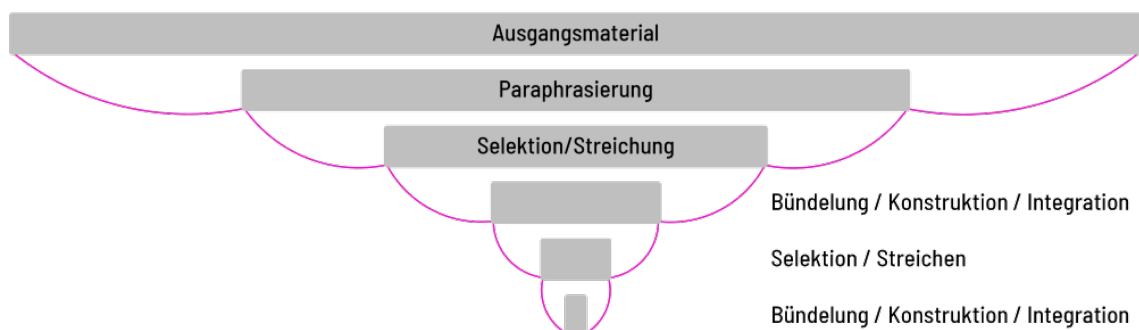


Abbildung 13: Reduktion des Materials durch Zusammenfassung (eigene Darstellung nach Mayring 2022, S. 84, Abb. 11).

4. Datenauswertung

Das vierte Kapitel bildet den empirischen Kern der Arbeit. Es dient der systematischen Darstellung und Analyse der auf Basis leitfadengestützter Experteninterviews erhobenen Daten.⁵⁷ Ziel ist es, die in Kap. 2 eingeführten theoretischen Konzepte des achtsamen Organisierens und der hochzuverlässigen Netzwerke auf ihre Erklärungskraft für die Sicherheitsproduktion bei Großveranstaltungen zu prüfen. Die Gliederung des Kapitels folgt einer analytischen Struktur, die vom intraorganisationalen zum interorganisationalen Analysefokus überleitet und abschließend eine integrierende Gesamtschau der Befunde ermöglicht.

Kapitel 4.1 widmet sich den fünf Prinzipien des achtsamen Organisierens hochzuverlässiger Organisationen nach Weick und Sutcliffe (2001, 2015). Jedes Prinzip wird in seinen empirischen Ausprägungen dargestellt und anhand ausgewählter Interviewaussagen illustriert. Eine anschließende zusammenfassende Betrachtung verdichtet die unterschiedlichen Facetten, in denen sich hochzuverlässige Organisationsprinzipien (HRO) in der Sicherheitsproduktion empirisch manifestieren.

Der daran anschließende Abschnitt 4.2 folgt einer vergleichbaren Struktur, richtet den Blick jedoch auf die Charakteristika von Hochzuverlässigkeitsnetzwerken nach Berthod, Grothe-Hammer et al. (2015, 2016). Auf Grundlage der theoretischen Vorarbeiten werden empirische Befunde zu gegenseitiger Verlässlichkeit, zu kulturellen Unterschieden und deren Einfluss auf die Netzwerkzuverlässigkeit, zu Formen der Fehlerkultur sowie zu unterstützenden Kooperationsstrukturen analysiert. Auch hier erfolgt abschließend eine Zusammenführung der empirisch wahrnehmbaren Facetten dieser Merkmale.

Die abschließende Gesamtschau (Kap. 4.3) führt beide Perspektiven zusammen, identifiziert zentrale Muster und bereitet die Diskussion ihrer wechselseitigen Implikationen im folgenden Kapitel vor.

4.1 Achtsames Organisieren von Akteuren der Sicherheitsproduktion für Großveranstaltungen

Wie in Kap. 2.2.4 ausführlich beschrieben, sind die fünf Prinzipien des *achtsamen Organisierens* konstitutiv für Haltung und Handeln von HRO. Sie beziehen sich sowohl antizipativ auf die Vermeidung von Fehlern als auch reaktiv auf deren Eindämmung. In antizipativer Hinsicht sind dies die *Konzentration auf Fehler*, die *Abneigung gegen Vereinfachungen* sowie die *Sensibilität für betriebliche Abläufe*. Auf der reaktiven Seite stehen das *Streben nach Resilienz* und der *Respekt vor Expertise* (vgl. Abb. 7).

Es ist nun interessant zu prüfen, welche Indizien sich aus dem empirischen Material hinsichtlich der Interpretation bzw. Umsetzung dieser Prinzipien in die reale Netzwerkarbeit

⁵⁷Vgl. Fußnote 54, in der die Systematik der Referenzierung der nachfolgenden Interviewzitate erläutert wird.

ergeben. Hieraus sollte sich ein Eindruck gewinnen lassen, auf welchem Fundament ein mögliches HRN im Kontext der interorganisationalen Produktion von Veranstaltungssicherheit steht. Zu diesem Zweck wurde das empirische Material hinsichtlich jener Aussagen untersucht, die im Zusammenhang mit den Prinzipien des achtsamen Organisierens stehen. In den folgenden Unterkapiteln werden die Befunde präsentiert.

4.1.1 Konzentration auf Fehler

Das Bestreben, Fehler zu vermeiden, ist ein wesentlicher Anspruch, den HRO an sich selbst stellen. Dennoch geschehen sie. Daher messen HRO Fehlern eine besondere Bedeutung zu, denn sie bieten die Gelegenheit zur Analyse, um künftig (noch) zuverlässiger zu arbeiten. Eine gelebte Fehlerkultur fördert eine kontinuierliche Verbesserung der Sicherheitsproduktion, v. a. durch systematische Analyse und Nachbereitung von Fehlern, inklusive des Einholens von Feedback sowie der Implementierung von Maßnahmen zur künftigen Vermeidung von Fehlern.

Im Rahmen der Gespräche mit den sicherheitsrelevanten Gewerken bei Großveranstaltungen wurden folgende Hauptthemen identifiziert, die nachstehend genauer betrachtet werden: *kontinuierliches Lernen und Sensibilisierung*, die *Förderung von Offenheit und Feedback*, *gemeinsame Übungen*, die *Differenzierung zwischen individuellen und organisationalen Fehlern* sowie die *Nachbereitung von Veranstaltungen*.

- *Kontinuierliches Lernen und Sensibilisierung*: Kontinuierliches Lernen aus Fehlern fördert die Sensibilität für potenzielle Risiken. Das beinhaltet nicht nur eigene Fehler, sondern auch solche, die in anderer Verantwortung geschehen. Durch diverse kritische Lagen bis hin zu katastrophalen Ereignissen bei Großveranstaltungen haben befragte Akteure eine höhere Sensibilität für ihre Arbeit entwickelt. Zugleich hat die Aufmerksamkeit für Sicherheitskonzepte zugenommen. Infolge solcher Einschätzungen und Analysen ändern Akteure ihre Strategien entsprechend:

Deshalb, Loveparade war da ja als „Massenphänomen“ [...] so ein Meilenstein. Ich glaube, das alles hat schon Einfluss gefunden, in allen Bereichen [...], auch Sicherheits- und Ordnungsdiensten, die das ja auch – und das kriegen wir ja auch mit – zum Thema haben und auch zum Thema machen. Dass sich auch Veranstalter jetzt Crowdmanagern bedienen in der Vorbereitung. Dass wir ganz anders damit umgehen. Dass wir jetzt auch in Bereiche gucken, auf die hätten wir vorher nie geguckt, wenn wir so ein Sicherheitskonzept erarbeiten. BOSP8_BOSP9: 25

Wie diese Stimme aus den Reihen der Polizei sehen VOSD⁵⁸ in dieser Tragik ebenfalls Gelegenheiten zur Analyse eigener Verfahren als Möglichkeit zu ihrer Verbesserung:

Ich lasse mich ungern darüber aus, was die Planungsfehler waren oder ob es Planungsfehler gegeben hat bei der Loveparade, aber ich sage mal ganz klar: In der Situation, wäre die Treppe nicht da gewesen, wäre es da gar nicht zu gekommen. [...] Ich meine: Wir machen immer noch Fehler an Einlässen. Ich sage das immer

⁵⁸Zur Verwendung der Begrifflichkeiten VOD und VOSD in dieser Arbeit s. Fn. 47.

wieder. Eine Einlassschleuse ist 1,15 Meter. [...] Eine Abschränkung muss 1,15 Meter hoch sein in Deutschland, um jetzt als „todstabil“ zu gelten, aber der Nachteil von so einer Einlassschleuse ist: Der Dritte oder Vierte dahinter sieht gar nicht mehr, wo es reingeht. [...] Heutzutage macht man eben einen Bogen drüber und dann macht man da sogar teilweise Pfeile dran und sagt: „Jetzt noch 20 Minuten, und jetzt noch 15 Minuten“. Und da kann man viel machen und das passiert eben immer mehr.
VOSD13: 195-215

- *Förderung von Offenheit und Feedback*: Führungskräfte in sicherheitsrelevanten Gewerken müssen mutig genug sein, Feedback zu empfangen. Zugleich sollte Raum für ehrliche und konstruktive Kritik vorhanden sein. Eine offene Feedbackkultur ist entscheidend für die Fehlerkultur. Ein konkreter VOSD ermöglicht anonymes Feedback durch die Mitarbeiter, welches aber kaum in Anspruch genommen werde. Die Führungskräfte deuten dieses Phänomen als Ausdruck einer fatalistischen Haltung der Mitarbeitenden und, v. a. bei temporären Aushilfen, als Desinteresse:

Von jeder Veranstaltung gibt es ein Feedback des Einsatzleiters, das an die Geschäftsleitung geht. Und wir ermuntern auch unsere Mitarbeiter. Das können sie anonym machen. [...] Der Rücklauf ist aber eher überschaubar, was vielleicht auch damit zusammenhängt, dass sie sagen: „Das ändert eh nichts.“ Oder: „Ich bin eine Aushilfe und ich mache da einfach meinen Job.“ VOSD11_VOSD12: 60

Der Blick auf Fehler beinhaltet häufig die Furcht vor individueller Kritik, aber in der Gesamtschau ist auch der Mut zum Lob bei erfolgreich und sicher verlaufenen Veranstaltungen entscheidend für die Motivation und als Rückversicherung für die Güte der umgesetzten Maßnahmen:

Der Deutsche neigt dazu, sich zu beschweren, wenn irgendwas nicht gepasst hat. Er neigt leider nicht dazu, zu loben, wenn er etwas besonders gut fand. Das wird einfach als selbstverständlich hingenommen, was ich ein Stück weit auch verstehen kann.
VA1: 88

Das versteht derselbe Veranstalter insb. auch in Hinblick auf das Feedback, das durch Veranstaltungsgäste eingeht:

Schön ist es natürlich, wenn man ab und zu auch mal 'ne Mail bekommt, in der man gesagt bekommt: „Ey, alles super geklappt! Total nett gewesen!“ Das ist natürlich eher selten der Fall. Ansonsten gibt's, je nach Spielverlauf, je nach Wetter, je nach Stimmung, gibt's Beschwerden, die sich aber alle im Promillebereich befinden in der Relation zur gesamten Zuschauerzahl im Stadion. [...] Aber es gibt auch Spiele, da war das deutlich höher [...]. Dann muss man nachsteuern. VA1: 88

- *Gemeinsame Übungen*: Es mag banal erscheinen, ist aber nicht selbstverständlich: Übungen und Szenarioplanung sind ebenfalls Elemente einer Fehlerkultur, die zur Identifizierung von potenziellen Fehlern und der Verbesserung von Sicherheitsmaßnahmen beitragen. Fehler in einer Übung haben nicht dieselben Konsequenzen wie in einem realen Einsatz, können aber identifiziert und abgestellt werden. Maßnahmen, die sich bereits im Vorhinein einer realen Veranstaltung im Rahmen einer Übung als nicht sinnvoll erweisen, können dann verworfen und neu gedacht werden:

Wir haben beispielsweise bei einer Krisenstabsübung im Vorfeld die Situation diskutiert: Wir haben einen positiv bestätigten Coronafall innerhalb eines Blockes. Was passiert an Maßnahmen, was setzt man durch? Geht man da jetzt mit einer Hundertschaft rein, extrahiert und isoliert den? Oder muss man sagen, [...] ist man in irgendeiner Form in der Lage, diese Situation zu ändern? ^{EXP3: 22}

- *Differenzierung zwischen individuellen und organisationalen Fehlern:* In der Fehlerbetrachtung ist es natürlich wichtig, sowohl die individuelle Verantwortung als auch die systemischen Faktoren zu berücksichtigen. Dies trägt dazu bei, gezielte Maßnahmen zur Fehlerbehebung und -prävention zu entwickeln.

Man kennt sich seit Jahren. Man hat seit Jahren die Konzepte abgestimmt, und ich denke mal, das ist auf allen Festivals so [...], also mit einem gemeinsamen Anspruch, immer besser zu werden und sich weiterzuentwickeln. [...] Die negativen Beispiele sind eher dann wieder personenabhängig. Also einzelne Mitarbeiter des Sicherheitsdienstes, die einfach in der Qualität das vielleicht auch nicht umsetzen können, weil sie nicht ausgebildet sind, weil sie nicht fortgebildet sind, weil sie vielleicht auch nicht die persönliche Voraussetzung haben. ^{BOSP1: 113-115}

Neben den Fehlern in Bezug auf den Veranstaltungsverlauf und die Beziehungen zu anderen Gewerken, betrifft eine weitere Ebene die Fehlerkultur nach innen, nachfolgend beispielhaft beschrieben in Bezug zur Personalführung in einem VOSD-Unternehmen. Fehlende Empathie, ruppiger Ton und weitere Faktoren vergraulen Personal. Dies wird als teurer Fehler angesehen:

Wir haben jahrelang Mitarbeiter vergrault. Wir haben viel zu spät erkannt, dass einen neuen Mitarbeiter zu gewinnen viel aufwendiger ist, als einen Mitarbeiter einfach bei der Stange zu halten im 400-Euro-Bereich. [...] „Oma hat Geburtstag.“ Was interessiert mich das? „Wir haben Arbeit. Komm jetzt!“ Dadurch war oder ist teilweise eine Unzufriedenheit gerade in dem Bereich, wo man massiv dran arbeiten [muss] mit besseren Dienstplänen, mit besserer Software. ^{VOSD13: 57}

- *Nachbereitung von Veranstaltungen:* Im Nachgang von Veranstaltungen bietet sich die Möglichkeit, die Veranstaltung im Allgemeinen und konkrete Punkte im Speziellen zu evaluieren. In diesem Kontext können insb. sicherheitskritische Situationen, Prozesse und Strukturen unter die Lupe genommen werden, Verbesserungspotenziale identifiziert und Maßnahmen ausgearbeitet werden. Was logisch klingt, kann in der Praxis herausfordernd sein. Kommende Veranstaltungen stehen mitunter schon vor der Tür und bedürfen voller Aufmerksamkeit, wichtige Akteure und Gewerke sind möglicherweise bereits „weg“ bzw. mit anderen Aufgaben beschäftigt.

Damit eine Nachbereitung gelingt, muss ihr von vornherein die Bedeutung zugeschrieben werden, die ihrer Wichtigkeit entspricht. Das spiegelt sich auch in einer frühzeitigen Terminierung und dem Commitment aller Beteiligten:

Der Termin für die Nachbereitung steht schon. Auch der Termin für die Auftaktveranstaltung für das nächste Jahr steht schon. Das ist alles schon in Tüten und wird abgearbeitet. ^{BOSP10: 35}

Die Nachbereitung eines jährlich stattfindenden Musikfestivals ist so strukturiert, dass jeder Stakeholder zunächst intern die Liste der identifizierten Anliegen diskutiert und

diese Erkenntnisse im Anschluss in eine interorganisationale Nachbereitung einbringt. Auf diese Weise können unterschiedliche Interpretationen innerhalb der eigenen Organisation Gehör bekommen und anschließend auch mit den Perspektiven anderer Gewerke bzgl. eines bestimmten Sachverhalts abgeglichen werden:

Das ist auch nicht so, dass Polizei, ... wir sind ja nicht alle gleich. Es gibt ja nicht immer eine homogene Ansicht von irgendetwas, sondern da wird auch viel diskutiert, und dann gibt es aber, am Ende, bevor man eine Zusammenarbeitsbeziehung hat: „Ok, das ist jetzt die abgestimmte Meinung der Landespolizei [Bundesland] zum Thema ‚dieses oder jenes‘“. [...] Und genau so macht jedes andere Gewerk das ja auch. Die bilden sich auch eine Meinung, was jetzt der Favorit ist oder der optimale Weg, und das wird dann zusammengetragen. ^{BOSP10: 77}

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Nachbereitung von Veranstaltungen eine entscheidende Rolle in einer gelebten Fehlerkultur spielt. Nachbereitungen bieten intra- wie interorganisational Möglichkeiten zur Analyse von Fehlern, zur Diskussion von Verbesserungsvorschlägen und zur Planung von Maßnahmen zur künftigen Fehlervermeidung. Nachbereitung nötigt den Beteiligten Kritikfähigkeit und Offenheit ab, bietet aber die wichtige Gelegenheit zum Lernen aus Erfahrungen.

4.1.2 Abneigung gegen Vereinfachungen

Die Abneigung gegenüber Vereinfachungen ist eines der zentralen Merkmale von HRO. In der Sicherheitsproduktion bei Großveranstaltungen durch professionelle Akteure spielt sie eine wichtige Rolle in der Anerkennung und dem Umgang mit Komplexität. Wie in Kap. 2.2.4 beschrieben, verschleiert Simplifizierung unerwünschte, unvorhergesehene und unerklärbare Details, wodurch sich die Wahrscheinlichkeit einer unzuverlässigen Leistung erhöht. Manche Details, auch wenn sie zunächst nebensächlich oder irrelevant erscheinen, können für das zuverlässige Funktionieren des Gesamtsystems fundamental sein.

Im Folgenden wird anhand der empirischen Daten aus den Interviews mit veranstaltungserfahrenen BOS sowie Veranstaltern, VOSD und Experten im Detail dargelegt, wie sich diese im Rahmen der veranstaltungsbezogenen Tätigkeiten ausdrückt. Drei Bereiche sind dabei besonders hervorstechend: *Komplexitätsbewusstsein*, *permanente Wachsamkeit* sowie *interorganisationale Zusammenarbeit und Austausch*.

- *Komplexitätsbewusstsein*: Abneigung gegen Vereinfachungen bedeutet vor dem Hintergrund des Komplexitätsbewusstseins auch, Wechselwirkungen von Handlungen und Maßnahmen stets mitzudenken und dadurch Sekundärprobleme zu vermeiden. Dies wäre zumindest das Ideal. Dass dies nicht immer bei allen Akteuren der Fall ist, berichtet dieser Experte:

Wenn der Ordnungsdienst gut eingewiesen ist, ist er eine homogene Einheit. Polizei ist das fast nie. [...] Die Einsatzleiter waren in den Sicherheitsbesprechungen nicht mit dabei. Da sind Leute, deren Gesichter hast du noch nie gesehen. [...] Insofern ist der Ordnungsdienst ein extrem wichtiges Instrument, wie vorhin schon wieder in Bezug auf Crowd-Management, Steuerung von Menschen, weil die Polizei meiner Meinung

nach versagen würde bei einer Großveranstaltung, weil sie das gar nicht vor Augen hat, was da eigentlich an Sekundärproblemen entstehen könnte. Hier was zumachen und dichtmachen. Soweit, dass wir bei einer Veranstaltung angedroht haben, Polizeiautos abzuschleppen, wenn sie weiterhin meinen, sie können sich in den Hauptrettungsweg einfach hinstellen. Nicht das erste Mal. EXP9: 39

Selbst wenn ein legitimer Grund für eine bestimmte Handlung gegeben ist, muss stets abgewogen werden, ob dies für die Gesamtleistung im Rahmen der Sicherheitsproduktion anderweitig problematisch sein könnte. Mehrfach wurde in Interviews insb. auf die Polizei verwiesen, die bei Veranstaltungen gelegentlich diese Leistung unterlasse, etwa, indem sie gesperrte Durchfahrten missachte, die Kooperation mit VOSD und Veranstaltern auf ein Mindestmaß beschränke und eine obskure Informationspolitik betreibe, wie diese Veranstaltungsleitung beschreibt:

Wir haben bis zum Schluss nicht gewusst, wie, wo, in welchem Umfang wird die Polizei auftauchen. Das haben die uns auch nicht gesagt. Wir hatten die letzten 14 Tage vor der Veranstaltung nochmal einen Termin. Da hatten wir drum gebeten. Wir haben dann auch nochmal explizit darauf hingewiesen, dass wir da Bedarf sehen, was jetzt passiert. Und da ist echt die Aussage gekommen: Das werden wir nicht erfahren, wo jemand steht und in welchem Umfang. Das war die Aussage von der Polizei. Das war spannend. VA5: 65

Bewusstsein für Komplexität bedeutet auch, dass den an der Sicherheitsproduktion für Großveranstaltungen beteiligten Akteuren bewusst ist, dass eine Großveranstaltung niemals vollständig risikofrei sein kann. Das bei allem betriebenen Aufwand letztlich dennoch unvermeidliche Restrisiko berücksichtigen sie daher in der Veranstaltungsplanung und -durchführung:

Von meiner Wahrnehmung her, würde ich sagen, ist die Sicherheit auf Großveranstaltungen schon gewährleistet. Es gibt ein Restrisiko, wie wir alle wissen. Dieses Restrisiko werde ich niemals – auch nicht mit dem VOD, auch nicht mit Polizei – ich kann es nie verändern in irgendeiner Form. BOSP5-1: 14

Dass Wachsamkeit trotz grundsätzlich sicherer Großveranstaltungen angebracht sei, sieht auch dieser Interviewpartner der Polizei ähnlich, denn ausschließen mag er veranstaltungsbezogene Risiken nicht:

De facto könnten wir ja sagen, eigentlich passiert ja gar nicht so viel – wie das ja auch wirklich ist! Aber das könnte ja... oder wenn wir das von vornherein so betrachten würden: „Da passiert sowieso nicht viel“, und es passiert dann doch was, sind wir super schlecht beraten. Also keiner kann sich mehr erlauben zu sagen: „Wird schon gut gehen.“ Geht nicht. BOSP2: 41

Permanente Wachsamkeit ist im Rahmen der Sicherheitsproduktion für Großveranstaltungen also stets geboten, wie nachstehend noch detaillierter erörtert wird.

- *Permanente Wachsamkeit:* Es gehört zu den Eigenschaften von HRO, ständig wachsam zu sein, aus Beinahe-Fehlern und realen Vorfällen in eigener und fremder Verantwortung zu lernen und zugleich anzuerkennen, dass Fehler unvermeidlich sind. Diese wachsame Attitüde ist die Grundlage für den Anspruch, sich stetig zu verbessern. Die allerwenigsten

Großveranstaltungen enden in einer Katastrophe und doch passieren sie. Auch wenn Veranstaltungen unter Beteiligung der eigenen Person oder Organisation bislang in sicherheitlicher Hinsicht akzeptabel verlaufen sein mögen, ist dies keine Garantie für die Zukunft und muss erst recht nicht an der Eigenleistung liegen. Die Sensibilität für die Gefahren bei Großveranstaltungen sei in den vergangenen Jahren durch Vorfälle unterschiedlicher Art gestiegen, äußert diese Stimme aus den Reihen der Polizei:

Ich glaube, seit der Loveparade haben wir da auch ein Umdenken erreicht, was Umgang mit Großveranstaltungen betrifft. Dass man auch unter dem Eindruck der Ereignisse weltweit, muss man ja sagen, bei Großveranstaltungen, sei es ein Marathon in Boston oder sei es der Weihnachtsmarkt in Berlin [...]. Ich glaube, es ist tatsächlich so [...] ein Konglomerat aller Institutionen, die einfach ein anderes Bewusstsein haben und man heute einfach mehr Zeit und auch mehr Aufwand betreibt, um solche Veranstaltungen auch tatsächlich sicher zu machen. BOSP8_BOSP9: 25

- *Interorganisationale Zusammenarbeit und Austausch:* In der interorganisationalen Zusammenarbeit und dem damit idealerweise verbundenen Austausch von Perspektiven liegt das Potenzial, die eigene Betriebsblindheit zu bekämpfen. Auch als Profi kann sich eine solche Eingefahrenheit entwickeln, die im Grunde eine mentale Haltung darstellt, in der routinemäßige Einschätzungen und Handlungen gegenüber einer stetigen Neubewertung und Anerkennung der Komplexität dominant sind. Im interorganisationalen und interdisziplinären Austausch mit anderen sicherheitsrelevanten Gewerken können Einstellungen und Prozeduren überprüft werden, wie diese Führungskraft eines Sanitätsdienstes beschreibt:

Irgendwann wird man doch so ein bisschen betriebsblind, und solange es halt nicht den Krisenfall gibt, wird man den vermutlich auch gar nicht sehen, den Haken, den man da selber eingebaut hat. Manchmal ist es gut, einen neutralen Blick drauf zu kriegen, dass die anderen sagen: „Mh, wieso macht ihr das denn eigentlich so? Wir haben da schon selber mit Probleme gehabt, wie würdet ihr das denn lösen?“. Das bringt eine Menge. BOSH06: 50

Dazu gehört für denselben Gesprächspartner auch, dass man sich mit Kolleginnen und Kollegen auf anderen Veranstaltungen als den eigenen austauscht:

Wir haben uns selber das [Festival] angeguckt. Vor zwei Jahren waren wir auf dem [weiteres Festival]. Das ist es halt. Natürlich gibt es gewisse Leitfäden, sei es jetzt aus Nordrhein-Westfalen oder BaSiGo, trotzdem ist es natürlich auch, dass wir sagen, wir wollen auch so ein Stück weit nach dem Best Practice gehen und einfach gucken, was kann man selber vielleicht noch anders und besser machen. BOSH06: 50

Das Prinzip der *Abneigung gegen Vereinfachungen* soll sicherstellen, dass die Sicherheitsproduktion niemals zur reinen Routine verkommt. Um dies zu erreichen, nutzen die sicherheitsrelevanten Gewerke bei Großveranstaltungen mehrere Ansätze. Sie sind sich der Komplexität des Umfelds, in dem sie arbeiten, bewusst. Daher antizipieren sie idealerweise Wechselwirkungen ihrer Handlungen und vermeiden so, durch eigenes Handeln Sekundärprobleme hervorzurufen. Außerdem erkennen sie an, dass Großveranstaltungen niemals vollständig risikofrei sein können. Das verbleibende Restrisiko wird in Planung und Durchführung der Veranstaltung berücksichtigt. Ferner ist den Organisationen bewusst, dass auch

sie selbst niemals fehlerfrei agieren werden. In den vergangenen Jahren haben katastrophal verlaufene Großveranstaltungen dieses Bewusstsein nochmals geschärft. Sie nutzen Beinahe-Fehler und Vorfälle als Gelegenheit zur Verbesserung der eigenen Prozesse. Ein weiteres effektives Mittel zur Vermeidung von Vereinfachungen stellt der interorganisationale und interdisziplinäre Austausch dar. Regelmäßiger Dialog mildert die Betriebsblindheit und stellt eine Gelegenheit zur Hinterfragung von Routinen dar.

4.1.3 Sensibilität für betriebliche Abläufe

Weick und Sutcliffe beschreiben das Prinzip der Sensibilität für betriebliche Abläufe als das besondere Augenmerk und Bewusstsein für die tatsächlich stattfindenden Vorgänge, unabhängig von Plänen und Absichten (Weick und Sutcliffe 2015, S. 79). In interorganisationalen Kontexten wie der Sicherheitsproduktion für Großveranstaltungen ergibt sich hieraus die Notwendigkeit, dass alle Beteiligten ein umfassendes Verständnis für die Abläufe und Prozesse innerhalb der eigenen Organisation sowie des Veranstaltungsverlaufs haben und hinsichtlich der anderen Partner zumindest über einen guten Überblick verfügen. Insgesamt sollte ein organisationsübergreifendes mentales Modell angestrebt werden. Aus den Interviews lassen sich folgende Facetten zur „Sensibilität für betriebliche Abläufe“ clustern: das *Verständnis für Abläufe, Prozesse und Zuständigkeiten*, eine *transparente interorganisationale Kommunikation* sowie die Bedeutung von *Kontinuität und Konsistenz*.

- *Verständnis für Abläufe, Prozesse und Zuständigkeiten*: Sensibilität für betriebliche Abläufe bedeutet zu wissen, was, wann und wieso etwas geschieht. Dies beinhaltet das eigene situationsgerechte und kompetente Handeln bei gleichzeitiger Beachtung der Ko-Produktion von Sicherheit im Zusammenspiel mit den Netzwerkpartnern und der Anerkennung der eigenen Grenzen und Zuständigkeiten:

Man hat im Grunde natürlich Berührungspunkte, trotzdem hat jeder seine eigene Arbeit. Und ich glaube, solange man weiß, wo die eigenen Aufgaben liegen und wo die des anderen sind, kann man auch gut zusammen arbeiten. BOSHO6: 36

Eine besonders breite Sensibilität für betriebliche Abläufe schreibt sich dabei der VOSD zu, der im Gegensatz zu den BOS Großveranstaltungen als Kerngeschäft betreibt. In aller Regel ist der VOSD der personalstärkste Akteur bei Veranstaltungen, ist in allen Phasen und Bereichen im Einsatz und verfügt aus diesen Gründen über eine hohe Sensibilität:

Wir sind, ob es teilweise schon am Parkplatz ist oder an der Zufahrt, die ersten, die mit dem Besucher und dem Gast kommen und auch die letzten, wenn er wieder nach Hause geht – also irgendwo schon der Dreh- und Angelpunkt in dem Ganzen. Und alle anderen beteiligten Parteien [...] sagen: „Okay, das macht ihr so für uns“, und jeder will seine Sache haben und sieht dann aber nicht das große Ganze, sondern beharrt dann nur auf seinem Punkt oder seinem Bereich [...] Wir sitzen da immer zwischen den Stühlen. Wollen keinen verärgern, aber sagen: „Okay, sollen alle zufrieden sein. Und wir sollen auch zufrieden sein.“ BOSHO6: 36

Das „flexible Scharnier“ VOSD ist durch die unterschiedlichen Erwartungen der anderen Beteiligten unter einem besonderen Druck, erhält dadurch aber auch eine besondere Sensibilität für die unterschiedlichen Ziele, die die verschiedenen Gewerke verfolgen.

Am Beispiel des VOSD zeigt sich, wie wichtig es ist, dass alle Beteiligten ein umfassendes Verständnis nicht nur für Abläufe und Prozesse, sondern auch für die dahinter liegenden Intentionen und Interessen entwickeln. Erst dann kann sichergestellt werden, dass Maßnahmen in vollem Bewusstsein für ihre Auswirkungen und ihren Zweck ergriffen werden. Folgendes Zitat aus einem Gruppeninterview mit Veranstalter, Polizei und Ordnungsamt aus dem Planungsgremium eines beliebten Stadtfestes erhellt ein wenig die Erwartungen dieses Kreises bzgl. des VOSD, der im Kern auf ein proaktives Verhalten und ein aufmerksames Verständnis für die Veranstaltung und die mit ihr verbundenen Dynamiken zielt:

Nicht nur zu sagen, „meine Aufgabe ist es jetzt hier, einfach nur stumpf in die Masse zu gucken“, sondern auch mal links und rechts zu gucken, Dinge wahrzunehmen [...] und sich nicht darauf zurückzuziehen: „Ich soll doch hier nur am Notausgang stehen und den zur Not aufmachen, wenn eben was ist.“ VA6_OA4_BOSP3_BOSP4: 84

- *Transparente interorganisationale Kommunikation:* Für die Entwicklung und Aufrechterhaltung eines gemeinsamen mentalen Modells ist es essenziell, dass interorganisational kommuniziert wird. Dies ist bereits in der Planungsphase von Bedeutung und erstreckt sich idealerweise bis in die Nachbereitung. Im fortlaufenden Dialog können Erwartungen und Deutungen in Einklang gebracht werden. Nur durch Kommunikation kann sichergestellt werden, dass alle Parteien informiert und koordiniert sind.

Bei der Unwetterlage hatten wir den großen Vorteil: Wir konnten uns einen Tag schon reinbewegen. Wir haben da ab Bekanntwerden im Zweistundenrhythmus Besprechungen durchgeführt. An was muss man dabei denken? Sind die Busse vorhanden? Landrat ist dazugekommen: „Wie gehen wir dieses Thema an“, und so weiter und so fort. Und konnten in diesem Gremium letztendlich in diese Lage hereinwachsen. Von daher: war ein großer Vorteil. BOSP1: 109-111

Transparenz spielt nicht nur in Hinsicht auf lagebezogene Informationen eine Rolle, sondern auch in der Kenntlichmachung der eigenen Zuständigkeiten und Grenzen gegenüber den jeweiligen Netzwerkpartnern:

Ein Hand in Hand auf Augenhöhe, weil, wie eben schon anfangs erwähnt, wir ja halt auch mit den Hundertschaftstrainern unsere Ordner schulen, das heißt, die Polizei hier weiß letztendlich, was die können und was die nicht können. Und unsere Ordner, gerade Gruppenleiter, Stellvertreter, wissen auch ganz genau, bis wohin können wir als Ordnungsdienst noch irgendwas machen und ab wann kommen wir dann an den Punkt, wo wir sagen müssen: „Jetzt gehen wir ’nen Schritt zurück. Jetzt lassen wir bewusst“, jetzt mal so formuliert, „die Profis ran.“ VOSD18: 51

- *Kontinuität und Konsistenz:* Während es Veranstaltungen gibt, die einmalig oder in sehr großem zeitlichen Abstand stattfinden, gibt es viele Veranstaltungen, die in einem regelmäßigen Rhythmus durchgeführt werden, bspw. Fußballspiele. Es liegt auf der Hand, dass konstante Strukturen und wiederkehrende Akteurskonstellationen dazu führen, dass

man die eigene Rolle und die der anderen besser versteht, im Idealfall intuitiv, vertrauensvoll und eingespielt zusammenarbeiten kann und aufgrund gemeinsamer Erfahrungen einfacher in die Nähe eines gemeinsamen mentalen Modells kommt.

Immer, wo wir reingehen, jetzt nehmen wir mal den Gästeeingang: Da stehen immer dieselben. [...] So, dass [es] zum Beispiel hier jetzt vielleicht auch über die Jahre, die man sich ja auch kennt, ein freundschaftliches, sage ich jetzt mal in Anführungsstrichen, „Verhältnis“ ist. Dass man sich in der Hinsicht nicht mehr seine Arbeitskarte vorzeigen muss, weil die Personen wissen, „die sind von der Polizei und die arbeiten jetzt hier“. [...] Also, das finde ich eigentlich ganz gut hier, wie es so läuft. ^{BOSP12: 44}

Eine weitere Stimme aus den Reihen der Polizei hält es mit der personellen Kontinuität ähnlich – v. a. sei dies wichtig bei den Führungskräften wie dem Befragten selbst, auch wenn dies bzgl. seiner Organisation eigentlich unüblich sei:

Ich bin die ganze Zeit dabei geblieben. Das ist auch Teil unseres Konzeptes, dass wir das Know-how möglichst erhalten und auch übertragen in die Folgejahre, weil ja doch immer viele Köpfe wechseln. Das bringt einfach der Job mit sich, dass man alle fünf Jahre woanders hingeht. ^{BOSP10: 2}

4.1.4 Streben nach Resilienz

Hochzuverlässiges Organisieren bedeutet für die Beteiligten, sich von Fehlern und Rückschlägen zu erholen, und möglichst umfassend und in angemessener Zeit wieder in einen normalen Modus zu finden. In Erwartung bekannter und v. a. bis dato unbekannter Ereignisse und Störungen lautet das Rezept der HRT, als Organisation flexibel, anpassungs- und improvisationsfähig zu sein. Darauf zielt dieses Prinzip.

Aus den Interviews konnten unterschiedliche inhaltliche Aspekte der Notwendigkeit zur Anpassung identifiziert werden, die jedoch letztlich ineinandergreifen. Ein erster Aspekt bezieht sich auf *Flexibilität mit Plänen und Verfahren*, sowie auf eine *Vorbereitung des Personals auf flexible Einsatzmöglichkeiten* durch Training und Einübung im Einsatz selbst. Ein zweiter Aspekt wiederum zielt auf die zeitliche Dimension: Anpassungsfähigkeit ist geboten in Hinblick auf *kurzfristig einsetzende Notfälle und Krisen* sowie in Bezug zu *langfristigen Entwicklungen* sowohl gesamtgesellschaftlich als auch innerhalb der Veranstaltungswelt. Im Folgenden werden diese Punkte detailliert dargelegt.

- *Flexibilität mit Plänen und Verfahren*: Bereits in der Planungsphase einer Veranstaltung spielt die geistige Flexibilität der Beteiligten eine wichtige Rolle, insb. die Kapazität, sich potenzielle Schadenslagen vorstellen und durchdenken zu können. Die hier entwickelten Szenarien gilt es von den Zuständigen planerisch mit Gegenmaßnahmen zu hinterlegen:

Lange und gute Vorbereitung, also das ist das A und O. [...]. Sagen wir mal, [es] wird jetzt auf einmal doch die Straße gesperrt oder dass doch die Baustelle in irgendeiner Form... oder aber Ereignisse prasseln in der Organisationsphase ein. Bei uns war es Berlin mit den LKWs.⁵⁹ Dass man sofort mitdenkt und sagt: „Was können wir da jetzt tun? Wie reagiert man da?“ ^{VA5: 49}

⁵⁹Anm. d. Verf.: Gemeint ist der Terroranschlag auf den Weihnachtsmarkt am Berliner Breitscheidplatz im Dezember 2016.

Diese Aussage tätigte eine als Veranstaltungsleitung fungierende Person für eine jährliche, regional populäre, zugleich hauptsächlich von Ehrenamtlichen getragene Sportveranstaltung im öffentlichen Raum. Nach dem Terroranschlag auf den Breitscheidplatz war für die Verantwortlichen aller beteiligten Gewerke an der Sicherheitsplanung zu dieser Veranstaltung klar, dass ihr Sicherheitskonzept bzgl. dieses Risikos ergänzt werden muss. Auch Gefährdungen unterliegen Trends. Ein stetiger Abgleich der eigenen Vorbereitung mit diesen Entwicklungen ist notwendig. Zugleich kann und sollte in der Planung auch über „noch nicht Dagewesenes“ nachgedacht und diskutiert werden.

Entwicklungen ergeben sich aber nicht nur im Vorfeld einer Veranstaltung, sondern auch die Veranstaltung selbst ist dynamisch. Planung und Improvisation schließen sich daher nicht aus, sondern gehen Hand in Hand:

Improvisation ist ganz, ganz wichtig. [...] Also du kannst keine vier Tage Festival mit 70.000-75.000 Leuten von Anfang bis Ende durchziehen wie es geplant war. Das geht nicht. Du musst reagieren und wenn man nicht reagieren würde, wäre am nächsten Tag Chaos. Das geht gar nicht. VOSD17: 171-173

Entsprechend ist ein kontinuierlicher Abgleich dieser Dynamik mit den eigenen Plänen und Vorbereitungen während der Veranstaltung essenziell. Dieselbe Person aus der Veranstaltungsleitung wie im vorletzten Zitat verweist auf die Wichtigkeit, aus diesem Real-Time-Abgleich entsprechende Handlungen abzuleiten und auszuführen:

[D]ass die eben auch gesehen haben: Ja, eigentlich waren laut Plan nur so und so viele VOD vorgesehen in dem Bereich jetzt bei der Startaufstellung zum Beispiel. Und dann hat der von anderen Stellen aber schon zusammengezogen, weil dann der Leiter sah: Das kann so nicht funktionieren, jetzt müssen wir anders rein. Und es war auch für diese Firma die erste Sportveranstaltung in dieser Größenordnung. Das heißt, die haben auch selber im Tun gelernt und entsprechend positiv auch reagiert. VA5: 20

Diese Flexibilität, insb. auch im Personaleinsatz, ist im Veranstaltungskontext von hoher Wichtigkeit und bildet die nun folgende weitere Säule des Strebens nach Resilienz.

- *Flexibler Personaleinsatz*: Proaktiv mitdenkendes Personal ist nicht immer gegeben – sei es aus individuellen oder organisationskulturellen Gründen. In der Durchführung einer Veranstaltung kann es an verschiedenen Stellen die Notwendigkeiten geben, temporär mit verstärkten personellen Mitteln für Ordnung und Sicherheit zu sorgen. Der Leiter eines VOSD im Festivalkontext beschreibt Teamgeist und Verständnis für den Gesamtzusammenhang einer Großveranstaltung als erforderliche Bedingungen für eine erfolgreiche interne Umschichtung von Personal an temporäre „Brennpunkte“:

Die einzelnen Einsatzleiter und Bereichsleiter müssen halt auch miteinander interagieren und müssen sich aushelfen und dann sagen: „Ich hab‘ hier ein Problem und dann schick mir mal welche.“ Und dann müssen da auch welche kommen. Der kann dann nicht sagen: „Ja, was hab ich mit dem Graben zu tun? Ich habe hier am Einlass zu kämpfen.“ VOSD11_ VOSD12: 53

Sofern die Lage es erfordert, kann auch eine verstärkte interorganisationale Unterstützung hilfreich sein, in welcher nicht nur eine Organisation ihr Personal umschichtet, sondern

sich die Gewerke in einer Form personell unterstützend koordinieren, wenn tatsächlich viel Personal aufgrund räumlicher Gebundenheit nicht verfügbar ist, wie es dieser Vertreter der Polizei in Hinblick auf den VOSD bei einem anderen Musikfestival vorschlägt. Im Gegensatz zur Aussage der soeben zitierten VOSD-Führungskraft ist seiner Erfahrung nach der VOSD aufgrund vieler fester Positionen in seiner Flexibilität eingeschränkt:

Auch um einen großen Bereich mal abzusuchen, Campingflächen abzusuchen, ob da noch Personen in Zelten sind oder (*unv.*) irgendwas, wo man ganz viele Leute braucht. Da könnte man auch Secus⁶⁰ mit einsetzen [...]. Und das kriegt jeder hin. Da haben wir dann unsere Rasterpläne: Das macht die Secu, das macht der Ordnungsdienst, das macht jetzt die Polizei und da geht die Feuerwehr nochmal durch. Also es gibt ja etliche Szenarien, wo man so zusammenschmeißen kann. Wobei – bei denen: Das hängt immer vom Zustand der Veranstaltung ab. Die Secu ist ja nicht immer so potent, weil die viele Festpositionen haben. In der Ordnungsverfügung steht zwar auch was drin, dass die jederzeit dort abrufbar sein müssen, aber das ist auf die Veranstaltung bezogen minimal. Das wären dann auch welche, die müsste man dann aus der Ruhephase holen. BOSP10: 138-140

Dass VOSD-Personal aus der Ruhephase geholt wird, um Flexibilität zur Abdeckung temporärer Spitzen zu gewährleisten, ist auch die Erfahrung einer Führungskraft des Sanitätsdienstes bei einer anderen Festivalveranstaltung:

Also ich erinnere mich doch, dass im Voralarm zur Evakuierung eine große Menge Ordner aus ihrer Freischicht oder aus ihrer Unterkunft herangezogen wurden. Da konnte man dann auf humane Ressourcen zurückgreifen. Die wurden aktiviert und binnen Minuten waren anschließend die Schotten geöffnet und die Besucher verließen sehr ruhig und gesittet das In-Field. BOSHO1: 61

Flexibler Personaleinsatz drückt sich auch darin aus, dass die Mitarbeitenden in verschiedenen Rollen und Aufgabenbereichen eingesetzt werden können. Dies erfordert umfassende Kenntnisse verschiedener Bereiche. Ein Mitarbeiter eines VOSD-Unternehmens weist daher darauf hin, dass seine Kollegen und er bei Großveranstaltungen immer wieder unterschiedliche Positionen und Aufgaben wahrnehmen würden:

[W]ir arbeiten immer wieder an der Front, alle. Und auch wirklich dann die ganze Zeit. Aber auch dann wieder woanders, nur in der Koordination. [...] Wir müssen uns so aufstellen, firmenintern, weil wir gerne so wenig wie möglich Externe mitnehmen wollen, was wir auch müssen – im Sommer (*unv.*) wie alle anderen auch. Aber wenn wir kleinere Veranstaltungen haben, dann gehen wir dahin und egal wer übernimmt dann Aufgaben egal wo. Also das heißt, wir haben immer Kontakt und wir kennen alle Ebenen. VOSD16: 36-38

Nach Ansicht von Praktikern verschiedener Gewerke im Veranstaltungskontext können Schulungen und Übungen die Anpassungsfähigkeit des Personals fördern. Aber auch die Curricula der Schulungen selbst können eine gewisse Flexibilität aufweisen und etwa auf Sonderereignisse (bspw. internationales Fußballturnier) und Sonderentwicklungen (bspw. COVID-19-Pandemie) vorbereiten. Ein Gesprächspartner aus dem Fußballbereich erläutert dies am Beispiel des für VOSD im deutschen Profifußball obligatorische Schulungssystem *QUASOD*:

⁶⁰Anm. d. Verf.: Der Begriff „Secu“ wird im Sprachgebrauch der Veranstaltungsbranche als Bezeichnung für Mitarbeitende des VOSD verwendet.

QUASOD haben wir auch aufgebaut mit Blick natürlich auf 2024.⁶¹ [...] Wir brauchen Strukturen und da sind wir halt in der Lage, bundesweit Inhalte, ich sage mal, einzuspeisen, relativ kurzfristig, die in einer Pyramide schnell an den Mann, an die Frau gebracht werden können. [...] Insofern ist das gut und wichtig, dass wir den Fokus darauf legen, dass das zukünftig ein Stück weit intensiver bedient wird und dass diese Qualifizierungsmaßnahmen, die dann eben auch solche Situationen wie eine Corona-Pandemie zum Inhalt haben können, dass sie funktionieren. EXP3: 37

- *Flexibilität hinsichtlich kurzfristiger Notfälle und Krisen:* Auch Blicke in die nahe Zukunft sind i. d. R. mit vielen Eventualitäten versehen. Für Open-Air-Veranstaltungen ist bspw. das Wetter stets ein Thema. Mitunter sind Wetterphänomene kleinräumig, aber intensiv, sodass sich u. a. die Frage stellen kann, ob eine spezifische Gewitterzelle am Festivalgelände vorbeizieht oder nicht. Eine prophylaktische Absage oder Unterbrechung aufgrund einer unbestimmten Wahrscheinlichkeit kann jedoch ebenfalls mit diversen (wirtschaftlichen, reputationsbezogenen etc.) Risiken verbunden sein. Planung und Flexibilität schließen sich keinesfalls aus. Sofern Pläne für antizipierte Szenarien vorliegen und eine finale Entscheidung getroffen wurde, bezieht sich die Flexibilität letztlich auf die rasche Umsetzung des jeweiligen Plans.

Die Prognose war, dass es in dem Bereich, wo das [Festival] stattfindet, sein kann, dass dieses Unwetter vor Ort entsteht und wir quasi keine Reaktionszeiten mehr haben. Hatten aber dann trotzdem ja eine Reaktionszeit von über einem Tag Vorlauf und konnten entsprechende Maßnahmen einleiten. [...] Das heißt, wir konnten schon entsprechende Shuttlebusse [...] bereitstellen, die dann dauerhaft vor Ort standen, nur für den Fall, dass man sie braucht. Wir konnten schon unsere Evakuierungsorte oder unsere Notunterkünfte bereitstellen oder alarmieren, dass sie bereit sind. Und wir konnten schon proaktiv in die Kommunikation mit den Gästen gehen und konnten im Vorhinein schon sagen: „Es kann passieren, dass es zu diesem Unwetter kommt. Wenn dem der Fall sein sollte, dann werden wir evakuieren.“ VA3: 58

Proaktive Vorplanung auf unterschiedliche Szenarien reduziert also Handlungsunsicherheit in kontingenten Situationen. Dennoch bedarf es der Flexibilität, auf kurzfristige Entscheidungen hin eine konkrete Vorplanung dann auch umzusetzen.

- *Anpassungsfähigkeit in Bezug zu langfristigen Veränderungen:* Im Zuge der Maßnahmen zur Eindämmung der COVID-19-Pandemie zwischen 2020 und 2023 war die Durchführung von Großveranstaltungen in besonders starkem Maße eingeschränkt – vom Betrieb unter Auflagen (nicht-pharmazeutische Interventionen, vgl. Schönefeld, Schulte et al. 2023; Schönefeld, Schütte, Schulte und Fiedrich 2022) bis hin zur kompletten Aussetzung von Veranstaltungen. Sämtliche Akteure, die mit Veranstaltungen ein wirtschaftliches Interesse verbinden, waren gezwungen, sich in dieser Situation zu orientieren. Einige VOSD-Unternehmen substituierten den Wegfall dieses Geschäftsbereichs bspw. durch Engagements für den Einzelhandel, Behörden, Test- und Impfzentren und überall dort, wo Zugangsbeschränkungen und Abstandspflichten zu wahren waren. Ein in der Pandemie geführtes Interview mit einem Veranstalter gibt Einblick in die Gedanken und Ungewissheiten von Veranstaltungsprofis zu jener Zeit:

⁶¹Anm. d. Verf.: Gemeint ist die Fußball-Europameisterschaft der Herren, die 2024 in Deutschland stattfand.

[D]as Kalkulatorische muss sich verändern. Also, ich muss wahrscheinlich mit geringeren Auslastungen zurechtkommen, wirtschaftlich. [...] Weil Infektionsschutz kostet erstmal grundsätzlich Geld. [...] Ich weiß nicht, ob das ein Zukunftsmodell ist. [...] Wenn wir jetzt davon ausgehen, dass manche Menschen sowieso zum Ergebnis kommen, dass sie sowas gar nicht so dringend brauchen, dass sie große Menschenmassen vielleicht lieber meiden wollen aus bestimmten Bedenken heraus. [...] Dieses klassische Konzerterlebnis – ich bin im Innenraum mit, irgendwie, 15.000 weiteren und die Toiletten sind Dixies und ich muss für mein Bier sehr lange anstehen und so. Ich weiß nicht, ob das also..., ob man nicht vielleicht... Wenn man jetzt sagt, das Massending wird vielleicht schwierig werden, ob man es nicht vielleicht qualitativ anheben muss vom Gesamterlebnis. Vielleicht dann auch wieder mit entsprechenden höheren Ticketpreisen, die die, die dann hingehen, auch bereit sind, nochmal ein bisschen mehr zu bezahlen. Aber dafür dann auch sagen, „okay, das ist auch ein anderer Level“. Könnte ich mir vorstellen, dass das in die Richtung gehen muss. VA8: 49

Großveranstaltungen sind zum Zeitpunkt der Fertigstellung dieses Textes ohne Einschränkungen besuchbar und beliebt wie eh und je. Als hätte es COVID-19 nicht gegeben, scheinen Lerneffekte aus dieser Zeit vergessen oder verdrängt. Jedoch zeigt sich in diesem Zitat, mit welchen prognostischen Aktivitäten sich privatwirtschaftliche Akteure in der Pandemie beschäftigten, bangend um das bisherige Geschäftsmodell. Unternehmen, die sich unter langfristig veränderten äußeren Umständen behaupten wollen, müssen sich gegenüber einer neuen gesamtgesellschaftlichen Lage dauerhaft anpassungsfähig verhalten.

Die Gesamtheit der empirischen Ergebnisse zum Hochzuverlässigkeitsmerkmal „Streben nach Resilienz“ im Kontext der Sicherheitsproduktion für Großveranstaltungen soll resümierend noch einmal festgehalten werden. Störungen und Ungeplantes sind für Akteure, die sich mit Großveranstaltungen professionell beschäftigen, nichts Unbekanntes, sondern im Gegenteil quasi Tagesgeschäft. In dieser Hinsicht sind sich BOS, Veranstalter, VOSD etc. sehr ähnlich. Flexibles Reagieren ist in vielfältigen Kontexten eingeübt und wird durch entsprechende Vorplanungen auf möglicherweise eintretende Szenarien unterstützt. Dabei stellen neuartige Gefährdungen die Vorstellungskraft der Beteiligten auf die Probe, und auch Ereignisse andernorts haben Einfluss auf die Sicherheitsplanung der Veranstaltung vor Ort. Resilienzfördernde Flexibilität entsteht auch durch unterstützendes Verhalten sowohl intra- als auch interorganisational: Wenn die kurzfristige Priorisierung der Abarbeitung bestimmter Lagen die Standardpersonalplanung temporär obsolet macht, zeigt sich die Anpassungsfähigkeit darin, dass diese Abarbeitung durch Umschichtung von Personal und ggf. weiteren organisationalen Anpassungen ermöglicht werden kann. Anpassungsfähigkeit spielt auch in der Ausgestaltung von Aus- und Fortbildungskonzepten eine Rolle – insofern, als dass aktuelle Entwicklungen wie bspw. ein Sonderereignis mit Spezialanforderungen oder die Auswirkungen einer Mega-Lage wie COVID-19 im Bedarfsfall flexibel in die Curricula aufgenommen werden können.

4.1.5 Respekt vor Expertise

Dieses Prinzip beruht auf der Annahme, dass in Organisationen sicherheitsrelevantes Wissen sowie Erfahrung dort am größten sind, wo bestimmte Organisationsteile respektive

Mitarbeitende besonders nah an den *sicherheitsrelevanten Stellen*, dem *operationalen Front-End*, auch dem sog. *scharfen Ende* sind (Schochlow und Dekker 2019, S. 287, vgl. auch Kap. 2.2.4). Die HRT empfiehlt Organisationen, diese Expertise zu respektieren und wertzuschätzen.

Aus den Interviews lassen sich diverse Hinweise darauf ziehen, wie diese Anerkennungskultur in der Veranstaltungssicherheit gelebt wird. Im Kontext von Netzwerkarbeit sind hier zwei Ebenen zu betrachten: Respekt vor Expertise *innerhalb* der eigenen Organisationsstruktur (intraorganisational) sowie *außerhalb* bezogen auf das fachliche Wissen und Können der anderen beteiligten Organisationen (interorganisational).

Zunächst wird der *intraorganisationale* Bereich betrachtet. Innerhalb der eigenen Organisationsstruktur beschreiben die Befragten folgende Facetten als relevant: *Motivation und Wertschätzung des Personals an der Basis, Fortbildung und Förderung des Personals, Erhalt und Transfer von Expertise* sowie *Verantwortung, Macht und Kompetenz*. Nachstehend wird auf diese Aspekte unter Bezugnahme auf prägnante Zitate eingegangen.

- *Motivation und Wertschätzung des Personals an der Basis*: Besonders nah an der unmittelbaren Zielrichtung dieses Prinzips ist die Wertschätzung und Motivation jener Teile des Personals, die besonders unmittelbar an sicherheitsrelevanten Stellen arbeiten, also i. d. R. das Personal *im Feld* oder *on the ground*, also Personal in direktem Kontakt mit den Gästen und je nach veranstaltungsspezifischen Umständen auch exponiert gegenüber Einflüssen wie Wetter, Lautstärke u. a. Solches Personal ist grundsätzlich bei jeder Organisation vorhanden, die an der Veranstaltungssicherheit mitwirkt und ist durch seine besondere Nähe zum Setting besonders geeignet zu erkennen, ob eine Veranstaltung im gewünschten Rahmen verläuft oder sich Fehlentwicklungen ergeben (*schwache Signale*).

Mit den Leuten zu sprechen, von denen wir eben sagen können, okay, die haben einen gewissen Blick auf bestimmte Dinge. Also, wo beißen sich Vorgaben. Und da sprechen Sie am besten genauso mit einem Catering-Mitarbeiter, der irgendwo im Kiosk steht, genauso wie mit einem Ordner, der als Hygieneordner oder als normaler Ordner irgendwo steht. [...] Und da versucht man sich eben ein bestmögliches Bild zu verschaffen. Und das liegt in der Verantwortung natürlich eines jeden Veranstalters, sozusagen, das zu machen. EXP3: 20

Im „Anzapfen“ dieser Erfahrungen durch Führungskräfte wird dem Personal im Feld signalisiert, dass es durch Wahrnehmung seiner spezifischen Aufgaben und gewissermaßen auch als „Frühwarnsystem“ einen wichtigen Beitrag für den Gesamtverlauf der Veranstaltung liefert. Eine wichtige Eigenschaft in diesem Kontext ist auch die Erfahrung des Personals:

Beim [Open-Air-Musikfestival] ist es tatsächlich so, dass sehr viele Strukturen schon sehr lange existieren und viel Spezialwissen vor Ort ist. [...] Der [Vorname] am [Straßenname] beispielsweise. Der macht das irgendwie seit 15 Jahren. [...] Der steht da und dem muss man nichts erklären. Der erklärt einem eher noch was. VOSD16: 52-54

Das Personal an der operativen Front verfügt also oft über wertvolles Wissen und Erfahrung, die für den Erfolg von Veranstaltungen entscheidend sind. Die Förderung

ihrer Motivation und die Anerkennung ihres Wissens tragen zur effektiven Umsetzung von Sicherheitsmaßnahmen bei. Entsprechend wichtig ist es, das Personal adäquat zu schulen und einzusetzen, damit Expertise langfristig erhalten und ausgebaut werden kann, wie der folgende Aspekt verdeutlicht.

- *Fortbildung und Förderung des Personals:* Bei BOS sind die notwendigen Aus- und Fortbildungen weitestgehend kanonisiert und selbst in ehrenamtlichen Teilbereichen wie etwa in Freiwilligen Feuerwehren oder im Sanitätsdienst sind regelmäßige Fortbildungsstunden Pflicht. Anders ist dies in der Welt der VOSD, denn für Ordnungsdienstpersonal gibt es kaum rechtlich verbindliche Zugangsvoraussetzungen. Fortbildungsangebote im Niedriglohnsektor sind aufgrund der hohen Fluktuation eine wesentliche Kostenfrage, für die Mitarbeitenden sind sie aber auch eine Zeitfrage, denn viele betreiben ihre VOSD-Tätigkeit nebenberuflich. Die Gesprächspartner*innen legten daher großen Wert darauf, ihr Personal gemäß seinen Talenten einzusetzen, was letztlich eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten sei:

So eine Abteilung Grabencrew, die sind eingespielt, die kennen sich. Da gibt es Bereichsleiter, die das ewig machen. Das wuppt super immer, wenn du da die richtigen Leute hast. Wir haben auch schon mal da einen gehabt, der da Leute hingestellt hat, die das noch nicht so gut gemacht haben. Da haben wir, glaube ich, zwei oder drei kaputte Knöchel gehabt. VOSD17: 70

Es gibt Sichtungen von unseren Personalern, die rumlaufen und beobachten und Kompetenzen erkennen beziehungsweise Fähigkeiten aufspüren und dann auch die Personen entsprechend einsetzen, sagen, „der hat sich besonders gut hervorgetan, hat als normaler Ordner angefangen, arbeitet seit vier Spieltagen, aber er ist super kommunikativ, der ist total freundlich, dem trauen wir auch andere Dinge zu mit mehr Kundenkontakt.“ VA1: 48

Zum Erkennen der Talente gerade von neuem Personal setzen VOSD auch auf Job-Rotation, also den regelmäßigen Wechsel von Aufgaben und Positionen – in der Überzeugung, dass Talente so schneller sichtbar werden und „die Neuen“ schneller einen Eindruck vom Gesamtzusammenhang einer Veranstaltung erhalten (VOSD14: 44).

Die Identifikation und Förderung von Talenten innerhalb der Organisation ist also wichtig. Das gezielte Einsetzen und Training *on the job* von Mitarbeitern tragen zur Entwicklung und Erhaltung von Fachwissen bei.

- *Erhalt und Transfer von Expertise:* In einer idealen Situation sollte der Wechsel von Individuen keine negative Rolle spielen. Dennoch ist der persönliche Faktor nicht von der Hand zu weisen. Doch gilt gerade für BOS veranstaltungsrelevantes, sicherheitsbezogenes Wissen nicht als Kernkompetenz und es kann dann durchaus einen Unterschied machen, welche Person eine bestimmte Funktion bekleidet:

Wir haben auf Behördenseite, da sprechen wir nicht nur für die Polizei, insgesamt für die Behörde, leider Gottes immer wieder durch Umbesetzungen, zu wenig Fachverstand für einige Dinge. [...] Bei uns haben wir auch so ein paar Kontinuitäten reingezogen, die funktionieren auch ganz gut. Da sind immer so ein paar Berater, die turnen

hier seit, zehn, fünfzehn – ich glaube, ich bin da am längsten dabei – turnen dann immer wieder mit und übersetzen das dann auch von dem Fachchinesisch über „wie funktioniert denn hier was, warum ist das denn so oder das denn so?“ Man kriegt auch einen anderen Blick dafür. Aber man muss auch sich damit auseinandersetzen. Also für Polizei ist das auch was Atypisches. Das ist Veranstaltungssicherheit. BOSP10: 123-125

Die Kontinuität des Personals ist für alle Gewerke wichtig, um das angesammelte Fachwissen zu bewahren. Häufige Umbesetzungen können zu einem Verlust von wertvoller Expertise führen.

- *Verantwortung, Macht und Kompetenz*: Respekt vor fachlichem Wissen und Können innerhalb der eigenen Organisation beinhaltet letztlich auch, diesen Respekt in eine gewisse Autonomie zu übersetzen, dem betreffenden Personal also zu signalisieren, in welchem Rahmen und auf welcher Grundlage es eigenständig entscheiden und handeln kann und soll. Die Führungskraft muss erkennen, wem dies verantwortungsvoll zuzutrauen ist. Es ist eine mitunter schwierige Balance, wie viel Macht und Eigenverantwortung man dem Personal gibt. Gefährdungen entstehen durch Missbrauch und Inkompetenz. Dieser Veranstalter beschreibt es so:

Du musst eben dafür auch 'ne gewisse Kompetenz geben und Entscheidungsmacht. Und damit kann der eine sehr gut umgehen und der andere nicht so gut. VA1: 108

Damit das Prinzip des Respekts vor fachlichem Wissen und Können nicht an dieser Stelle scheitert, ist es also entscheidend, dass die Führungskraft über das fachliche Wissen und Können ihrer Kräfte möglichst gut im Bilde ist.

Während die bisherige Betrachtung des HRO-Merkmals *Respekt vor Expertise* die intraorganisationale Perspektive betonte, treten im Hinblick auf die interorganisationalen Beziehungen und das Netzwerk im Allgemeinen weitere Aspekte des *Respekts vor Expertise* hervor: die *funktionale Differenzierung und Zusammenarbeit* in der Sicherheitsproduktion für Großveranstaltungen, die aus Vertrauen in andere Expertisen entstehende *Entlastung* für einen selbst sowie eine *realistische Selbsteinschätzung* der eigenen Kompetenzen als Grundlage für die Anerkennung der Fähigkeiten der anderen.

- *Funktionale Differenzierung und Zusammenarbeit*: An der Sicherheitsproduktion für Großveranstaltungen sind ja gerade deswegen mehrere Organisationen beteiligt, weil keine Organisation allein aufgrund ihrer genuinen Expertise, ihrer Zuständigkeiten oder Befugnisse in der Lage wäre, eine umfassende Sicherheit zu gewährleisten. Die Organisationen arbeiten also funktional differenziert. Infolgedessen ist eine Offenheit für produktive Zusammenarbeit unerlässlich, die durch Respekt vor dem Fachwissen anderer profitiert:

Woran liegt es, dass es dann doch so reibungslos ist? Ich glaube, es liegt einfach dran, dass jeder seinen Fokus irgendwo hat und doch miteinander arbeiten kann. BOSHO6: 39

Um bei einer Veranstaltung von der Expertise der anderen beteiligten Partner profitieren zu können, muss man sie auch respektieren und einbinden. Wenn bspw. ein VOSD in die

Planungsphase einer Veranstaltung nicht eingebunden wird, kann er auch seine Anregungen und Einwände nicht geltend machen und wird zu einem späteren Zeitpunkt, an dem eine Intervention kaum noch möglich ist, vor vollendete Tatsachen gestellt. Dies gilt im Wesentlichen für alle Gewerke. Insofern ist es auch ein Zeichen des Respekts vor den Beteiligten, wenn sie früh und umfassend eingebunden werden, wie dieser Feuerwehrvertreter feststellt:

Eine hohe Qualität fängt da schon an, wenn der Veranstalter ganz früh in einer Planungsphase den VOD mit einbindet und wir als Behörde mit dem Veranstalter und dem VOD Dinge entwickeln können. [Es] ist ganz stark davon abhängig, wie die Einbindung eines privaten Sicherheitsdienstes oder eines VOD in die Veranstaltung ist. Damit sie die [Veranstaltung] mitleben, mitentwickeln – ist eine ganz andere Geschichte, als wenn die einfach mal da sind. BOSFW5: 7

Dazu kommt, ähnlich wie beim eigenen Personal, auch, dass man die anderen Gewerke erst einmal kennen muss, um ihre speziellen Expertisen einschätzen und schließlich auch anerkennen zu können. Gemeinsame Übungen können dabei helfen, die anderen Partner kennenzulernen und zu erkennen, wo besondere Kompetenzen liegen:

Ein Hand-in-Hand auf Augenhöhe, weil – wie eben schon anfangs erwähnt – wir ja halt auch mit den Hundertschaftstrainern unsere Ordner schulen. Das heißt, die Polizei hier weiß letztendlich, was die können und was die nicht können. Und unsere Ordner, gerade Gruppenleiter, Stellvertreter, wissen auch ganz genau, bis wohin können wir als Ordnungsdienst noch irgendwas machen und ab wann kommen wir dann an den Punkt, wo wir sagen müssen: „Jetzt gehen wir ’nen Schritt zurück. Jetzt lassen wir bewusst – jetzt mal so formuliert – die Profis ran.“ VOSD18: 51

Die Einbindung und der Respekt vor dem Wissen anderer Organisationen sind entscheidend für den Erfolg von Veranstaltungen. Gemeinsame Übungen und die Anerkennung der jeweiligen Expertisen fördern diese Zusammenarbeit.

- *Vertrauen, Verantwortung und Entlastung*: Respekt vor dem Fachwissen anderer kann auch entlastend wirken, da nicht die gesamte (gefühlte) Verantwortung auf einer einzelnen Person oder Organisation lastet, wie diese Führungskraft eines Sanitätsdienstes berichtet:

Früher war ich 20 Stunden hier auf dem Platz und vier Stunden bin ich nach Hause zum Schlafen gegangen und dann wieder hergefahren, eine Woche. Das war sehr personenbezogen. Heute fahre ich völlig entspannt, so wie heute, hierher und mache fünf, sechs Stunden meinen Job in der Zusammenarbeit, wie es möglich ist. [...] Also ich kann heute [Fussballspiel] genießen und trotzdem kann [Festival] weiterlaufen. BOSHO4: 76

Damit dieses entlastende Vertrauen in die Kompetenzen der anderen entstehen und gewährleistet werden kann, ist der Eindruck förderlich, dass die anderen Organisationen hohe Qualitätsansprüche an ihre Arbeit stellen. Die Verantwortung dafür, geeignete Arbeitsmittel und geeignetes Personal einzusetzen, trägt das jeweilige Gewerk selbst. Aus der Außenperspektive ist dies mitunter schwierig zu beurteilen, da nicht alle Prozesse und Überlegungen von dort aus sichtbar sind. Insofern ist es hilfreich, wenn im interorganisationalen Austausch auf Führungsebene der Eindruck entsteht, dass das jeweilige

Gegenüber professionell am selben übergeordneten Ziel einer sicheren Veranstaltung arbeitet. Vertrauen, das auf diese Weise entsteht, kann sich dann auf die betroffene Organisation übertragen:

Schlussendlich vertraue ich nicht dem Ordnungsdienst, sondern ich vertraue dem Veranstaltungsleiter. Das ist mein Ansprechpartner für alle Betreiberaspekte, eigentlich sogar auch für den Sanitätsdienst, wobei das unproblematisch ist, weil der Sanitätsdienst meistens sehr fachlich auch geprägt ist und eigene Führungsstrukturen hat. Aber grundsätzlich – Sie kennen, nehmen wir mal das Beispiel [Sportverein] und nennen auch Namen: Das ist Herr [Name]. Herr [Name] ist Veranstaltungsleiter. Herr [Name] ist hochgradig qualifiziert und wird schlaue genug sein, sich einen Unterbau auszusuchen, der diese Aspekte auch erfüllt. BOSFW7-1: 16

Respekt vor dem Wissen und Können von Führungskräften anderer Organisationen bedeutet also auch Vertrauen in ihre Entscheidungen, insb. auch in Personalentscheidungen.

- *Realistische Selbsteinschätzung*: Als letzter Aspekt zum Prinzip des Respekts vor der Expertise anderer sei die Notwendigkeit einer realistischen Selbsteinschätzung genannt. Ein realistischer Blick auf die eigenen Fähigkeiten und Grenzen ist wichtig, um das Fachwissen anderer respektieren und optimal nutzen zu können:

Man muss mal ganz klipp und klar eins sagen: [Ein] Ordnungsdienst, der professionell ist, der macht mehr Veranstaltungen als wir. Und das heißt, es wäre dumm, von deren Erfahrungen nicht zu partizipieren. Das muss man schon tun. Dennoch haben wir Erfahrung und wir kennen natürlich auch speziell unsere Versammlungsstätten hier. Und wenn wir dann meinen, hier intervenieren zu müssen oder eine Forderung aufstellen zu müssen, dann tun wir das auch. BOSFW7-2: 18

Zusammengefasst ergeben sich aus den Interviews zahlreiche Facetten zum Prinzip des Respekts vor fachlichem Wissen und Können im Veranstaltungskontext. In der intraorganisationalen Perspektive betrifft dies v. a. Respekt vor den Leistungen des eigenen Personals insb. am „scharfen“ Ende der Organisation, also dort, wo die Mitarbeitenden besonders exponiert gegenüber der Veranstaltung sind. Ihre Wahrnehmungen ernst zu nehmen, ihre Hinweise, Anregungen und Warnungen aufzugreifen und anzuerkennen, dass dies „Experten der Praxis“ sind, die ihren Talenten gemäß eingesetzt werden sollten, sind Bestandteile des Respekts nach innen und können dazu beitragen, Fluktuation gering und Motivation hoch zu halten. Im interorganisationalen Raum verhält es sich letztlich nicht viel anders. Personen wie Organisationen müssen sich kennenlernen, um sich einschätzen und letztlich im Idealfall auch respektieren zu können. Dies bedarf einer frühen Einbindung aller relevanten Gewerke in die Vorplanung, sonst können sie ihre Expertise nicht demonstrieren und geltend machen. Außerhalb konkreter Veranstaltungen können auch gemeinsame Übungen hierzu ihren Beitrag leisten. Vertraut sich das Führungspersonal der verschiedenen Gewerke gegenseitig, überträgt sich dies leichter auf die gesamte Organisation. Zu guter Letzt bedarf es einer realistischen Selbsteinschätzung darüber, wo die eigenen Stärken und Schwächen liegen, um zu wissen, was andere möglicherweise besser können als man selbst. Auf diese Weise kann das Vertrauen in die und der Respekt vor der Expertise anderer auch entlastend wirken.

4.1.6 Zusammenfassende Darstellung der empirischen Ergebnisse zu den Prinzipien von HROs im Kontext der Sicherheitsproduktion bei Großveranstaltungen

Im Folgenden werden die empirischen Ergebnisse zur Untersuchung der Prinzipien acht-samen Organisierens in Netzwerken der Sicherheitsproduktion für Großveranstaltungen gebündelt. Der Fokus liegt dabei auf der Bedeutung der zentralen Befunde für die interorga-nisationale Zusammenarbeit. Dadurch soll ein umfassendes Bild davon entstehen, inwiefern die HRO-Prinzipien nach Weick und Sutcliffe (2001, 2015) im Feld der Veranstaltungssi-cherheit empirisch beobachtet werden können und welche spezifischen Ausprägungen sie dort annehmen.

In der Analyse zeigte sich eine ausgeprägte *Konzentration auf Fehler*. Diese werden v. a. als Ausdruck struktureller oder prozessualer Schwächen verstanden, weniger als individuelles Versagen. Dies ist ein wichtiges Element einer positiven Fehlerkultur, in der Probleme frühzeitig adressiert werden können. Gleichwohl bestehen in den vorliegenden empirischen Daten Unterschiede zwischen den Organisationen: Öffentliche Akteure tendieren eher zu formalisierten Verfahren zur Fehleranalyse, während private eher situative Einschätzungen vornehmen. Insgesamt stellt die Konzentration auf Fehler eine Grundlage für zuverlässige Sicherheitsproduktion dar, wenngleich die Ausprägung des Prinzips in unterschiedlichen Organisationskulturen variiert.⁶²

Die differenzierte Betrachtung komplexer Lagen und der Einbezug verschiedener Per-spektiven manifestiert sich im Prinzip der *Abneigung gegen Vereinfachungen*. Das Prinzip drückt sich u. a. bereits in der Planungsphase von Großveranstaltungen aus, bspw. in der gemeinsamen Erstellung von Sicherheitskonzepten und der Einbindung der heterogenen Expertisen beteiligter Akteure in die Risikobewertung. Zeitdruck und Ressourcenmangel fördern Vereinfachungen und begünstigen damit Praktiken, die diesem Prinzip zuwider-laufen. Die Befunde deuten darauf hin, dass die Ausprägung dieser Kontextbedingungen darüber mitentscheidet, ob die Umsetzung dieses Prinzips Handlungspraxis wird oder bloß Anspruch verbleibt.

Die *Sensibilität für betriebliche Abläufe* kommt insb. in der engen Beobachtung und Steuerung von Veranstaltungsdynamiken zum Ausdruck. Akteure achten verstärkt auf Schwellenwerte, die eine Lage kippen lassen könnten, bspw. Überfüllungen in bestimmten Bereichen oder auffällige Bewegungsmuster im Publikum. Besonders hervorzuheben ist die enge Abstimmung zwischen operativen und taktischen Ebenen, die es ermöglicht, frühzeitig auf sich entwickelnde Störungen zu reagieren. Dennoch: Nicht alle Abläufe können gleichzeitig überwacht werden, sodass die Fokussierung notwendigerweise selektiv erfolgt. Diese selektive Sensibilität verdeutlicht die Notwendigkeit klarer Priorisierung im Rahmen des Netzwerkhandelns.

⁶²Siehe zu unterschiedlichen Organisationskulturen auch Kap. 4.2.2.

Die aktive Absorption von (unerwarteten) Störungen und die Bereithaltung bzw. schnelle Entwicklung adaptiver Handlungsoptionen sind im Prinzip des *Strebens nach Resilienz* festgehalten. Förderliche Mittel zur Gewährleistung dieser Resilienz sind etwa Übungen, die Fähigkeit zum Denken in Szenarien bzw. zum Forecasting sowie das Vorhalten von Redundanzen in der Ressourcenplanung. Empirisch zeigt sich, dass weniger die inhärente Eigenschaft einzelner Organisationen entscheidend ist, sondern das Streben als kollektive Leistung des Netzwerks. Dieses ist auf kontinuierliche interorganisationale Abstimmung angewiesen, weshalb Schnittstellenprobleme oder Verantwortungsdiffusion die Fähigkeit zur flexiblen Reaktion reduzieren.

Im Prinzip des *Respekts vor Expertise* kommt die Anerkennung unterschiedlicher professioneller Kompetenz- und Wissensbestände zum Ausdruck. Das beinhaltet die Achtung fachlicher Zuständigkeiten, etwa im Verhältnis von Experten gegenüber hierarchisch höher gestellten Akteuren. Neben dieser vertikalen Komponente existiert auch eine horizontale: Die Umsetzung des Prinzips im operativen Alltag verlangt von den Akteuren nicht zuletzt das Wissen um die Grenzen der jeweils eigenen Expertisen – also eine Sensibilität dafür, zu erkennen, wann man selbst gefragt bzw. in der Pflicht steht oder eher andere.

Die Prinzipien des achtsamen Organisierens sind in den untersuchten Netzwerken der Veranstaltungssicherheit in unterschiedlicher Intensität beobachtbar gewesen. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass HRO-Prinzipien nicht mechanisch in interorganisationale Netzwerke übertragen werden können, sondern spezifische Anpassungen erfordern, was im nachfolgenden Kap. 4.2 vertieft wird. Dennoch bieten sie einen Orientierungsrahmen für die Entwicklung von Robustheit in sicherheitskritischen Kontexten und bleiben daher eine zentrale Linse zur Bewertung der Leistungsfähigkeit interorganisationaler Zusammenarbeit (s. Kap. 5).

4.2 Hochzuverlässigkeitsnetzwerke in der Veranstaltungssicherheit

Nach der Betrachtung der Ausgestaltung der Prinzipien achtsamen Organisierens im Veranstaltungskontext werden nun die Charakteristika von HRN in den Blick genommen (Berthod, Grothe-Hammer et al. 2016, S. 295 f.).⁶³ Diese werden nun einem systematischen Abgleich mit den empirischen Interviewdaten unterzogen. Aufgrund großer inhaltlicher Überschneidungen wurden die Charakteristika 2 und 3 in Codierung und Auswertung zusammengeführt, sodass im Unterschied zur Originalquelle drei statt vier Charakteristika betrachtet werden. Wie in Teilkapitel 4.1 ist es das Ziel, die konkreten Ausprägungen der in der Theorie beschriebenen Merkmale im Kontext der interorganisationalen Sicherheitsproduktion bei Großveranstaltungen sichtbar zu machen.

⁶³Siehe Abb. 14 sowie Kap. 2.2.8.

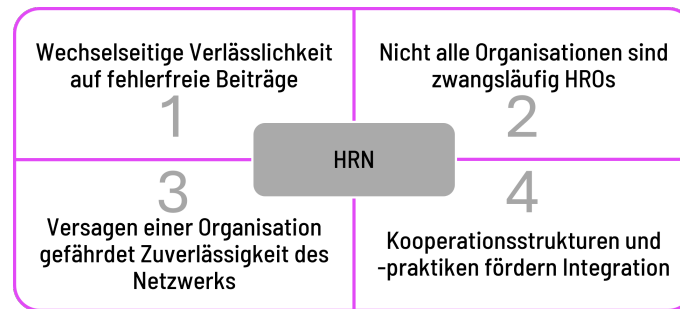


Abbildung 14: Merkmale von Hochzuverlässigkeitsnetzwerken (eigene Darstellung mit Bezug auf Berthod, Grothe-Hammer et al. 2015).

4.2.1 Gegenseitige Verlässlichkeit

Das erste Merkmal von HRN nach Berthod, Grothe-Hammer et al. (2016, S. 295 f.) lautet: „Alle im Netzwerk zusammengeschlossenen Organisationen müssen sich wechselseitig auf fehlerfreie Beiträge zur Gesamtleistungsleistung verlassen können.“ In der HRT ist Fehlerfreiheit ein anzustrebender Idealzustand, dem sich über die Prinzipien des achtsamen Organisierens angenähert werden soll. Abbildung 7 stellt dar, dass es in den fünf Prinzipien zwei grundlegende Bezüge zu Fehlern gibt: Fehlervermeidung und Fehlereindämmung. Nun stehen Fehlerfreiheit und Fehlereindämmung zunächst in einem Widerspruch, denn wo Fehlerfreiheit herrscht, müsste keine Fehlereindämmung betrieben werden. Entsprechend sind Fehler auch dort möglich, wo hohe Zuverlässigkeit angestrebt wird. Entscheidend ist jedoch, dass auch Maßnahmen der Fehlereindämmung selbst möglichst zuverlässig und ohne zusätzliche Fehler umgesetzt werden, damit das achtsame Organisieren als Oberprinzip Bestand haben kann. Im Wortlaut des oben zitierten ersten Merkmals der HRN liegt der Bedeutungsschwerpunkt insofern v. a. auch auf dem „sich wechselseitig [...] verlassen können“ – also im *Sich-Verlassen* auf die Zuverlässigkeit des anderen. *Sich verlassen können* setzt Erfahrung und Vertrauen voraus. Auf diesem Verständnis fußend wurden die entsprechenden Textstellen codiert, anhand derer sich Cluster bilden ließen, die im Folgenden dargestellt werden. Diese sind: *Personelle Kontinuität und Kompetenzanerkennung*, *Kommunikations- und Erwartungssteuerung*, *Übungen als interorganisationales Erfahrungsformat* sowie *Reziprozität und Rollenklarheit*.

- *Personelle Kontinuität und Kompetenzanerkennung*: Die Kombination von kontinuierlichen persönlichen Beziehungen und der Anerkennung fachlicher Kompetenz erzeugt Vertrauen. Langfristige Kontinuität in Führungspositionen ermöglicht die positive Erwartung von Verlässlichkeit von Routinen und von Absprachen im informellen Austausch, während gelebte Verantwortungsübernahme die Erwartung erfüllt, dass Aufgaben sicher und kompetent erbracht werden.

Da hat sich bei der Polizei ein Wandel vollzogen, die letzten Jahre. Es war so, ich sag mal, Anfang der 2000er, wo man gesagt hat: Sicherheitsdienst brauchen wir nicht. Wir können das selber. Mit der Zunahme der Veranstaltungen und der Größe der Veranstaltungen empfinden wir die schon als Partner und sind froh, dass sie da sind.

[...] Wir haben natürlich beim [...] Festival den Vorteil, dass das jedes Jahr stattfindet und wir die Verantwortlichen vom Sicherheitsdienst auch persönlich kennengelernt haben. Und die auch zuverlässig sind. Und das ist ein ganz großes Vertrauen, das man da gegenseitig hat. Unabhängig davon, was sonst in der ausführenden Ebene ist, aber im Führungsbereich, muss ich sagen, hat das wunderbar funktioniert. [Es] sind immer dieselben, und wenn mal ein Neuer kommt, dann wird der zwei Jahre vorher eingeführt und läuft mit. BOSP1: 71-75

In akuten Lagen führt dieses Zusammenwirken dazu, dass Entscheidungen rascher getroffen werden und Abstimmungen reibungsloser verlaufen. Die Verknüpfung von Beziehungswissen und Kompetenzbewusstsein wirkt als sozialer Klebstoff und stabilisiert das Netzwerk auch unter Stress.

Mitunter gehen diese organisationsübergreifenden persönlichen Beziehungen auf Führungsebene auch über die berufliche Kooperation hinaus und erreichen eine Form der privaten Zuneigung, auf der ebenfalls eine positive Verlässlichkeitserwartung fußt:

Mit der Firma, die ich ja bewusst jetzt auch die letzten zwanzig Jahre (*unv.*), die kommen ja schon fast bei mir zu Hause an und melden sich an, dass sie in [Ort] sind. [...] Die Führungsköpfe sind immer dieselben Gesichter. Da weiß man auch: Auf die kann ich mich verlassen. BOSFW6: 106

Das Vertrauen der Führungskräfte untereinander ist insofern von besonderer Bedeutung, als dass sich dadurch die wechselseitige – positive wie negative – Kompetenzzuschreibung an das Gegenüber auf den personellen Unterbau ausweiten kann.⁶⁴

- *Kommunikations- und Erwartungssteuerung*: Ein präzises gemeinsames Lagebild erfordert standardisierte Kommunikationsprotokolle mit klar strukturierten Meldewegen und regelmäßigen Feedback-Schleifen. Auf diese Weise lassen sich Informationslücken und Fehlinterpretationen vermeiden, die in kritischen Phasen zu gravierenden Verzögerungen führen können. So zeigt sich etwa für diese Führungskraft eines Sanitätsdienstes gegenseitige Verlässlichkeit in der proaktiven interorganisationalen Kommunikation über sicherheitsrelevante Vorgänge, also gewissermaßen im „Mitdenken“ der geteilten Verantwortung aller Organisationen für die gelingende Erstellung eines kontinuierlich fortgeschriebenen gemeinsam geteilten Lagebilds:

Was zum größten Teil hier auch wirklich schon, ich sage mal, automatisch abläuft, ohne dass man selber mal fragen muss, sondern dass das von sich aus gemeldet wird: „Mensch, für euch nochmal zur Info: Wir haben jetzt die zusätzliche Fläche aufgemacht. Wir befüllen die jetzt.“ BOSHO6: 16

Im Rahmen des Prinzips der gegenseitigen Verlässlichkeit ist nicht nur Kommunikation, wie eben dargestellt, von Relevanz – also das Mitteilen dessen, was man gerade tut oder nicht tut. Unter das hier angeführte Stichwort der Erwartungssteuerung fällt zugleich die Kommunikation darüber, was erwartet werden kann bzw. nicht erwartet werden kann, sei es aufgrund allgemeiner Limitationen organisationaler Kapazitäten oder aufgrund

⁶⁴Vgl. Kap. 4.1.5, Punkt „Vertrauen, Verantwortung und Entlastung“.

ereignisspezifischer Verschiebungen, wie es dieser VOSD-Leiter im Fußballbereich für das Verhältnis zwischen Polizei und VOSD beschreibt:

Sie bitten uns immer dann auch zur Vorplatzüberwachung, wenn sie vielleicht doch ein paar wenige Kräfte haben. Dann sagen wir: „Habt aber bitte mal ein Auge hier vorne auf Nordosten, dann stellen wir da zwei, drei Ordner mehr hin.“ Genauso, wenn wir matt aufgestellt sind, sagen wir der Polizei: „Hier, das können wir heute nicht leisten. Könntet ihr da vielleicht mal ein paar Leute hinstellen?“ VOSD19: 58

Kommunikationsvorgänge wie die eben beschriebenen sind nicht nur Übermittlungen faktischer Informationen, sondern auch kooperationsfördernde Vorgänge im Sinne unterstützenden Verhaltens über Organisationsgrenzen hinweg. Transparentes Erwartungsmanagement im interorganisationalen Netzwerk im Rahmen der Veranstaltungssicherheit gleicht Kapazitätsgrenzen ab, reduziert Fehlannahmen und setzt realistische Zielvorgaben für alle Beteiligten.

- *Übungen als interorganisationales Erfahrungsformat*: Organisationsübergreifende Übungen im Bereich der Veranstaltungssicherheit bieten den Sicherheitspartnern unter Einbezug der relevanten privaten Akteure (BOS üben ohnehin) nicht nur die Möglichkeit, Krisenszenarien durchzuspielen, sondern fungieren auch als erste Plattform für individuelles Kennenlernen und Vertrauensbildung. Sobald Führungs- und operative Einsatzkräfte verschiedener Organisationen unter realitätsnahen Druckbedingungen zusammenarbeiten, können informelle Interaktionsmuster und ein Gefühl für die Arbeitsstile der Partnerorganisationen entstehen. Auf Basis dieser Erfahrung kann Verständnis für die jeweils anderen entstehen, da jede Seite besser abschätzen kann, wer welche Aufgabe in der Praxis übernimmt. Ebenso trifft dies für die Ausformung eines realistischen Bildes zu, was andere – und das Netzwerk in Gänze – verlässlich zu leisten imstande sind und was nicht. In dieser Hinsicht dienen auch Übungen dem eben ausgeführten Punkt der Erwartungssteuerung. Eine Herausforderung ist die Durchführbarkeit von Übungen von einmalig oder in unregelmäßigen Abständen stattfindenden Veranstaltungen, bei denen die Teilnahme eines spezifischen VOSD oder Sanitätsdienstes aufgrund der spezifischen Kontextbedingungen der Veranstaltungswelt nicht als gesetzt gelten kann:

Natürlich wären auch so gemeinsame Übungen [...] durchaus eine sinnvolle Geschichte. Das in der Praxis umzusetzen [...] ist etwas anderes. Die sind natürlich europaweit unterwegs. Auf dem Festival oder auf dem oder auf dem. Und dann werden dort natürlich immer die Securitykräfte herangezogen, die gerade in der Region sind oder wie auch immer. Das ist natürlich immer relativ schwierig. [...] Bei jeder Übung ist der große Mehrwert das Kennenlernen des Anderen und der anderen Strukturen. Das Kennenlernen: Wie reagiert der andere in Einsatzsituationen? Was für Möglichkeiten hat er überhaupt? Was kann er? Und was kann er nicht, der Andere? BOSP1: 171-175

Bei entsprechendem Commitment aller Beteiligten kann eine gemeinsame Übung gelingen und das Sicherheitsnetzwerk profitieren. Das Führungspersonal sicherheitsrelevanter Akteure eines jährlich stattfindenden Musik-Events hat sich zu diesem Zweck an der

(damaligen) AKNZ⁶⁵ fortbilden lassen. Die beteiligte Ordnungsamtsleitung stellt v. a. den Zugewinn für das Gefühl der gegenseitigen Verlässlichkeit durch die Teilnahme an der Übung dar:

Wir waren alle in Ahrweiler zusammen. Da hat der Veranstalter 'nen Bus gechartert. Wir haben eine Woche lang [Name der Veranstaltung] geübt. Das war total toll! Also, was wir da alles gelernt haben, war genial. Also, so Szenen durchgespielt, die du hier nicht hast. [...] Ich weiß, ich kann mich auf alle verlassen! Und wenn es hier mal so ein bisschen kniffelt, [...] dann merkt sofort jeder: Der gibt jetzt mehr als 100 %, das merkst du. BOSO A5: 139

Interorganisational angelegte Übungen legen nicht nur die operationalen Stärken und Schwächen der beteiligten Einheiten offen, sondern schaffen v. a. eine geteilte Erfahrungsbasis, auf der Vertrauen aufgebaut werden kann. Durch das Erleben gemeinsamer Herausforderungen und die anschließende Reflexion üben alle Partner wiederholt ihre Koordinations- und Kommunikationsprozesse, wodurch sich (auch informelle) Beziehungen und Interaktionsmuster festigen. Letztlich wirken solche Übungen als Katalysator für eine nachhaltige Vernetzung: Sie fördern nicht nur das fachliche Verständnis, sondern etablieren auch hilfreiche persönliche Beziehungen, die die Kooperation in realen Einsatzlagen unterstützen.

- *Reziprozität und Rollenklarheit*: *Reziprozität* beschreibt die normativ verankerte Erwartung, dass sich Netzwerkpartner bei Bedarf gegenseitig unterstützen und die fachlichen Kernaufgaben des anderen respektieren. Sie fußt auf dem sozialen Prinzip der Gegenseitigkeit, wonach Hilfeleistungen nicht einseitig erbracht, sondern im Austausch gewährt werden und so ein Vertrauens- und Solidaritätsgeflecht entstehen lassen. *Rollenklarheit* wiederum legt fest, welche Aufgaben, Zuständigkeiten und Kompetenzen jede Organisation im Netzwerk trägt, um Doppelarbeit zu vermeiden und eine ressourceneffiziente Sicherheitsproduktion zu gewährleisten. Erst im Zusammenspiel beider Prinzipien entsteht ein belastbares Verlässlichkeitssystem: Klare Rollenanforderungen im Sicherheitsnetzwerk schaffen Transparenz darüber, wann und wie Unterstützung nötig oder möglich ist, während gelebte Reziprozität sicherstellt, dass Hilfe spontan und vertrauensvoll erbracht wird. Kooperationsprotokolle verankern diese Balance, indem sie sowohl Mindeststandards für wechselseitige Hilfe als auch verbindliche Rollenzuweisungen festschreiben und so Solidarität und Eigenverantwortung zugleich stärken.

In der Zusammenarbeit zwischen Sanitätsdienst und VOSD wird die Bedeutung dieser drei Elemente – Reziprozität, Rollenklarheit und Kooperationsabsprachen – als Bestandteil professioneller Netzwerkarbeit in der Sicherheitsproduktion sichtbar und deutlich:

[Es ist] unheimlich wichtig, Absprachen zu treffen. Wie organisiert sich die Security? Wann soll wer wann wie wo sein, damit die sich letzten Endes nicht über den Haufen laufen, weil ja der parallele Betrieb weitergeht. [...] Wir haben an der Stelle, sage ich mal, zwei Einsatzdienstleiter – Security wie auch Sanitätsleiter – die unheimlich eng

⁶⁵Im Jahr 2021 wurde die AKNZ in *Bundesakademie für Bevölkerungsschutz und Zivile Verteidigung* (BABZ) umbenannt.

kommunizieren müssen und sich immer wieder neu absprechen müssen. Das ist für mich da dann die Kür, wenn das funktioniert: dass zwei völlig artfremde Aufgabenträger eigentlich zueinander finden und beide gemeinsam eine Aufgabe darin sehen und die wahrnehmen – und das möglichst professionell. Das ist hier an den Bühnen; da haben wir viele Jahre dran trainiert, wie wir es möglichst professionell hinkriegen und es gibt eben feste Absprachen – mit jedem Schichtwechsel: Teamleiter Security geht auf Teamleiter/Abschnittsleiter Sanitätsdienst zu oder andersherum, und dann wird besprochen, „keiner geht in den Graben“, zum Beispiel, „und wenn ihr in den Graben geht, dann nur auf Zuruf.“ Dann wissen aber auch alle in dem Gang Bescheid! BOSH04: 24

Auf Großveranstaltungen geschieht vieles simultan, mit und ohne wechselseitigen Bezug, teilweise auch in enger räumlicher Nähe. Ein Fachkollege des eben Zitierten ergänzt daher, dass gegenseitige Unterstützung zwar wichtig und hilfreich sei, doch die beteiligten Organisationen ihre Kernaufgaben zu wahren hätten, da ansonsten die Effizienz der Sicherheitsproduktion gefährdet sei:

Wenn ich einen Secu-Posten irgendwo habe, der auch dafür zuständig ist, dass ein Bereich gesichert wird, kann sich nicht einer einfach vor seine Füße werfen und sagen: „Oh Gott, oh Gott, oh Gott, ich kriege keine Luft mehr“. Der ist gebunden, und [...] die Sicherheit des Bereiches darf ja nicht aufgegeben werden dafür. Das sind ja immer wieder kollidierende Interessen, die dann ja auch außerhalb von Großveranstaltungen zum Beispiel auf polizeiliche Kräfte einwirken (*sic*). Also, dass die ja letztendlich auch die Gefahrenabwehr nicht vernachlässigen dürfen, um individuell Hilfe leisten zu können. Das ist einfach ein Spannungsfeld. BOSH05: 20

Mit Reziprozität und Rollenklarheit sind zwei sich ergänzende Steuerungsprinzipien in der interorganisationalen Sicherheitskooperation genannt, die zur Wahrnehmung gegenseitiger Verlässlichkeit beitragen und somit dieses HRN-Prinzip inhaltlich konkret ausformen. Reziprozität beruht auf dem Geben und Nehmen: Partner unterstützen sich gegenseitig dort, wo Hilfe gebraucht wird, respektieren dabei die Kernaufgaben des anderen und vernachlässigen nicht ihre eigenen. Rollenklarheit schafft Transparenz über Zuständigkeiten und Kompetenzen, um Doppelarbeit zu vermeiden und Ressourcen effizient einzusetzen. Kooperationsprotokolle verankern diesen Ausgleich verbindlich, indem sie sowohl Mindeststandards für gegenseitige Hilfe als auch feste Absprachen zur Rollenzuweisung festschreiben. Im hiesigen Beispiel der Zusammenarbeit von Sanitätsdienst und VOSD zeigt sich dies in eng abgestimmten Schichtübergaben und klaren Regeln („Keiner geht in den Graben ohne Zuruf“, s. o.), die spontane Assistenz ermöglichen, ohne das jeweilige Kernmandat zu gefährden, und Solidarität und Eigenverantwortung im Gleichgewicht zu halten.

Gegenseitige Verlässlichkeit als ein Merkmal von HRN lässt sich im empirischen Material zu Sicherheitsnetzwerken bei Großveranstaltungen in vier verzahnten Dimensionen finden: Erstens ermöglichen personelle Kontinuität und Kompetenzerkennung den Führungskräften, unter Stress rasch und sicher zu handeln, da sie auf bekannte Ansprechpartner und bewährte Routinen zurückgreifen können. Zweitens stellt eine klar strukturierte

Kommunikations- und Erwartungssteuerung sicher, dass alle Partner kontinuierlich informiert sind und Kapazitätsgrenzen transparent dargestellt werden, wodurch Fehlannahmen und Verzögerungen vermieden werden. Drittens dienen interorganisationale Übungen unter realitätsnahen Druckbedingungen als praxisnahe Erfahrungsformate, in denen informelle Beziehungs- und Interaktionsmuster erprobt und das gegenseitige Leistungsvermögen realistisch eingeschätzt werden kann. Und viertens schließlich sorgt die Kombination aus Reziprozität und Rollenklarheit dafür, dass Hilfeleistungen im Netzwerk auf Gegenseitigkeit beruhen und gleichzeitig jedes Mitglied seine klar definierten Kernaufgaben effizient wahrnimmt.

4.2.2 Organisationskulturelle Unterschiede und ihre Auswirkungen auf die Zuverlässigkeit des Netzwerks als Ganzem

Organisationskulturelle Unterschiede gehören zu den zentralen Faktoren, die die Funktionsweise temporärer Sicherheitsnetzwerke auf Großveranstaltungen prägen. Bezogen auf HRN wirken kulturelle Differenzen nicht nur kommunikativ, sondern auch strukturierend: Sie formen Erwartungen, Entscheidungslogiken und Routinen und beeinflussen damit direkt die Fähigkeit des Netzes, in kritischen Momenten zuverlässig zu handeln. Das *zweite HRN-Merkmal* beschreibt, dass in HRN sowohl HRO als auch Nicht-HRO zusammenarbeiten, auch wenn sie unterschiedliche Zuverlässigkeitsniveaus repräsentieren und nicht alle Teilnehmenden „von Haus aus“ mit achtsamem Organisieren in riskanten Umwelten erfahren sind: „Nicht alle Organisationen des Netzwerks sind notwendigerweise Hochzuverlässigkeitsorganisationen, die es gewohnt sind, in hoch-riskanten Umgebungen zu operieren“ (Berthod, Grothe-Hammer et al. 2016, S. 295 f.). Insofern können HRN aus Organisationen bestehen, die über heterogene Risikokompetenzen verfügen – solchen, die sich organisationskulturell vollständig auf Hochrisikoumwelten eingestellt haben, und solchen, die weniger sicher im Umgang mit Risiken sind bzw. sich weniger sicher fühlen.⁶⁶ Es ist insofern interessant zu schauen, welche Netzwerkprozesse zur Sicherstellung des erwünschten Zuverlässigkeitsniveaus eine Rolle spielen.

Das *dritte HRN-Merkmal* betont eine andere Dimension desselben Aspekts etwas stärker, nämlich die Vulnerabilität eines Netzwerks mit unterschiedlich „starken“ Partnern. Es lautet: „Gleichwohl gilt: das Versagen einer einzelnen teilnehmenden Organisation kann die Reliabilität des Gesamtnetzwerks gefährden“ (Berthod, Grothe-Hammer et al. 2016, S. 295 f.).⁶⁷ Anders formuliert: Ein Ausfall oder eine gravierende Fehlleistung eines Partners kann das ganze Netz schwächen. Es stellt sich also die Aufgabe, welche im Netzwerk wirksamen Mechanismen im empirischen Beispiel angewandt werden, um diese Fehlleistungen möglichst zu vermeiden.

⁶⁶Vgl. etwa Kap. 2.2.7 zu „*Reliability-seeking Organizations*“ (RSOs).

⁶⁷Bereits die einleitende Formulierung „*Gleichwohl gilt:*“ (Berthod, Grothe-Hammer et al. 2016, S. 295 f.) zeigt den bewusst starken Zusammenhang zwischen beiden Merkmalen auf.

Im Zusammenhang mit organisationskulturellen Unterschieden in HRN im Kontext der Veranstaltungssicherheit lassen sich vier Cluster herausarbeiten: *Betrachtung organisationskultureller Differenzen in formellen und informellen Erfahrungsräumen, Aufgabenprofile und strukturelle Ursachen kultureller Differenzen, operative Praxis und Rollenverständnis sowie kommunikative Praxis*. Im Folgenden werden diese entlang empirischer Beispiele näher erläutert.

- *Betrachtung organisationskultureller Differenzen in formellen und informellen Erfahrungsräumen*: Formelle⁶⁸ und informelle⁶⁹ Erfahrungsräume sind zentrale Mechanismen, in denen Informationen über kulturelle Differenzen zwischen den Akteuren fließen. In diesen Räumen werden kulturelle Differenzen zwischen den Akteuren nicht nur sichtbar, sondern häufig auch adressiert, verhandelt und – zumindest teilweise – nivelliert. Zuverlässigkeit im HRT-Verständnis entsteht eben nicht allein durch Regeln, sondern v. a. auch durch gemeinsam gelebte Praktiken und geteilte Erfahrungshorizonte (vgl. „heedful interrelating“ in Kap. 2.2.8). Insofern können in temporären Konstellationen wie Großveranstaltungen gezielt gestaltete Erfahrungsräume für Akteure des Sicherheitsnetzwerks besonders wirksam werden, um wechselseitige Eindrücke über (oder im Idealfall sogar gemeinschaftliche Übereinkünfte über) Zuverlässigkeitsverständnisse zu erhalten und positiv auf einen Aufbau von Vertrauen hinzuwirken. Ein Interviewee aus dem Bereich der Feuerwehren thematisiert in diesem Zusammenhang die Holschuld der konkret beteiligten Organisationen, sich über die jeweils anderen zu informieren, da auch dies ein Element zur Erfüllung des qualitativen Anspruchs an Zuverlässigkeit in der Netzwerkarbeit sei:

Wenn Sie die Eigenheiten kennen, wenn Sie das Zusammenspiel mit den einzelnen Akteuren kennen, wenn man auch merkt, die haben das verstanden, dass es da verschiedene Akteure gibt – dann würde ich sagen, da kommen wir in den Bereich, das hat was mit Qualität zu tun. BOSFW4: 12

Dass die gemeinsamen Erfahrungsräume Zuverlässigkeitsangleichungen nach oben ermöglichen, berichtet folgender Polizeibeamte aus interorganisationalen Trainings von Polizei mit VOSD im Zusammenhang mit regelmäßigen Kooperationsstrukturen im Fußballkontext. In diesem Kontext arbeitet der betroffene Proficlub mit einem vereinseigenen VOSD, was nahe legt, dass dessen Engagement im Sicherheitsnetzwerk auf Dauer gestellt ist. Dieses Faktum mag das besondere Engagement der Polizei in diesem Fall begründen, da sie wohl zurecht vermuten darf, dass man noch für längere Zeit auf gute Zusammenarbeit angewiesen sein dürfte, da der VOSD nicht so schnell durch einen kommerziellen Wettbewerber ersetzt werden wird. Als Good-Practice-Beispiel ist das Vorgehen mit organisationskulturellen Unterschieden in gemeinsamen Erfahrungsräumen jedenfalls hier erwähnenswert:

⁶⁸Institutionalisierte Sitzungen wie bspw. veranstaltungs- oder übungsbezogene Vor-, Nach- und Lagebesprechungen u. a.

⁶⁹Gelegenheiten zum Austausch außerhalb formaler Protokolle, z. B. Catering-Bereich, Laufwege, Raucherplätze, informelle Whatsapp-Gruppen etc.

Wir trainieren die VOD zweimal im Jahr in Eingriffstechniken. [...] Die Leute, die neu im Job sind – oder die, die Auffrischungsbedarf haben –, die kommen dann zu uns, und die Eingriffstrainer meiner Einsatzhundertschaft trainieren dann mit denen relativ einfache, aber (*unv.*) Festnahmetechniken, [...] [w]eil das sind ja keine [...] Kampfsportler oder Zwei-Meter-Türsteher, wie man sie sich so klassischerweise am Kölner Ring vorstellt. Das sind ganz normale Familienväter, die, sage ich mal, einen Nebenjob haben. [...] Es geht darum, sich zu wehren, es geht darum, vielleicht jemanden, der betrunken randaliert, zu Boden zu bringen, ohne dem größeren Schaden zuzufügen. Also, wir wollen ja als Polizeihüter – wir sind ja auch dahingehend ausgerichtet –, dass wir Zwang nur in dem Maße ausüben, wie es unbedingt erforderlich ist, und immer mit der Blickrichtung darauf, so wenig wie möglich Schaden zu produzieren. Wenn wir natürlich jemanden haben, der in Eingriffstechniken überhaupt nicht bewandert ist und einen mit blanker Körperkraft zu Boden bringt oder einfach umhaut, sind die körperlichen Folgen im Regelfall höher, als wenn Sie jemanden haben, der technisch ein Grundverständnis hat, wie kann er jemanden zu Boden bringen, ohne dass der sich zu sehr weh tut oder sich Knochen bricht. Deswegen haben wir ein (*unv.*) Interesse daran – auch, weil wir mit dem Verein wirklich eine gute Zusammenarbeit haben –, zu sagen: „Wir greifen euch da ein bisschen unter die Arme und zeigen euch mal, wie es die Profis machen würden.“ BOSP13: 55-62

Das eindrückliche Beispiel des bilateralen Trainings mit klaren zuverlässigkeitsorientierten Zielvorgaben ohne die direkte Einbindung des Veranstalters oder anderer Akteure im Sicherheitsnetzwerk zeigt die vielfältigen Möglichkeiten von Erfahrungsräumen im Netzwerk auf: Diese sind auch außerhalb der Veranstaltung, themenbezogen und akteurspezifisch möglich und bedingen nicht immer aufwendige Mobilisierungsprozesse. Doch auch diese Vorhaben sollten gegenüber allen Partnern kommuniziert werden, damit sie keinen exkludierenden Eindruck erwecken.

Zum Aspekt der Erfahrungsräume in HRN wurden einige holschuldige Aspekte identifiziert: Sich über den Partner zu informieren, ihn in seinen Schwächen und Stärken kennenzulernen und sich anschließend dafür zu öffnen, mit und vom jeweiligen Gegenüber im Sinne der Zuverlässigkeit zu lernen, stellt eine ebenso herausfordernde wie vielversprechende Einstellung dar, die als gelebte Praxis großes Potenzial für das Gesamtnetzwerk haben kann.

- *Strukturelle Ursachen kultureller Differenzen*: Viele organisationskulturelle Differenzen lassen sich als Ausdruck struktureller Ungleichheiten verstehen und sind somit nicht bloß oberflächliche „kulturelle Missverständnisse“: Unterschiedliche Mandate, Hierarchieausprägungen, Aufgabenprofile, Ressourcenausstattung und manches mehr prägen organisationale Normen, Prioritäten, Erwartungen und Routinen. Aufgrund dessen entstehen unterschiedliche Handlungsanreize (z. B. Serviceperspektive bei Veranstaltern vs. Sicherheitsmaximierung bei BOS)⁷⁰ unterhalb der Netzwerkebene. Eine Kulturintegration auf Netzwerkebene kann nur dann nachhaltig sein, wenn die strukturellen Bedingungen berücksichtigt werden, unter denen die Akteure operieren. Andernfalls bleibt jede „Angleichung“, erst recht im Sinne von *heedful interrelating* und *joint sensemaking*, oberflächlich und fragil.

⁷⁰VOSD wiederum operieren in einem hybriden Feld zwischen Auftragsorientierung, Kundenservice und Sicherheitsmandat.

Zu den hier thematisierten strukturellen Ungleichheiten innerhalb veranstaltungsbezogener Sicherheitsnetzwerke lassen sich aus den Daten zwei Einflussfaktoren herleiten:

- unterschiedliche Organisationsstrukturen:

Die Professionalität ist, wenn [ich] erkenne, [...], dass] eine Struktur drin ist. Ja, wenn ich merke, der Ordner ist gut gekennzeichnet. Er ist als solcher erkennbar, er weiß auch, was er zu tun hat. Er kennt seine Aufgabe und er kennt seinen Meldeweg. Das ist so mal die Minimalanforderung, die ich da hätte an Qualität. BOSH01: 41-41

- unterschiedliche Aufgaben:

[...] weil wir ja eine ganz andere Arbeit machen. Ich denke mal, wir schauen vielleicht noch ein bisschen weiter über den Tellerrand als der Ordnungsdienst. Der Ordnungsdienst sieht sein Stadion und das, was eben ist, und wir bewerten die Sicherheit der Leute, unserer eigenen wie auch des Publikums – und da gibt es sicherlich dann Berührungspunkte in der Sichtweise. Das ist normal, denke ich mal. BOSH07_BOSH08: 21

An den Zitaten wird deutlich, dass die Interviewees die Ursachen kultureller Unterschiede v. a. auch in institutionellen Strukturen verorten und nicht ausschließlich im persönlichen Habitus oder in fehlender interpersonaler Abstimmung. Deutlich wird zudem, dass in eng gekoppelten, zeitkritischen Kontexten wie einer Großveranstaltung mit mehreren zehntausend Gästen solche strukturell indizierten Unterschiede zur Entstehung von Single-Point-of-Failure-Szenarien beitragen (siehe *drittes HRN-Charakteristikum*) können, so etwa, wenn notwendige Entscheidungen aus Sicht einer Organisation „nicht in ihre Zuständigkeit fallen“ sollten oder Aufgaben aus Ressourcengründen zurückgestellt werden.

- *Operative Praxis und Rollenverständnis*: Unter *operativer Praxis* wird hier die Arbeit (Gesamtheit der Routinen, Handlungen, Entscheidungen) in der Durchführungsphase einer Veranstaltung verstanden, also in einer Phase, in der präventive sicherheitsbezogene Maßnahmen im Besucherverkehr bestehen müssen und reaktive Maßnahmen „scharf gestellt“ auf Abruf bereit sein sollten. In dieser Phase erfolgt die Sicherheitsproduktion unter besonderem Zeitdruck und hoher Kopplung. *Rollenverständnis* (innerhalb des Netzwerks) verweist auf die Erwartung, *wer* in welcher Lage *was* entscheidet, *wie* vorgegangen und kommuniziert wird usw. In HRN sind beide Dimensionen konstitutiv für Zuverlässigkeit. Achtsamkeitskulturen, Respekt vor Expertise, Redundanzschleifen etc. materialisieren sich auf der operativen Ebene. Bei *Rollenambiguität* und *Verantwortungsdiffusion* drohen Verzögerungen und Abstimmungsproblematiken (parallele Handlungen bzw. Lücken), sodass die Zuverlässigkeit in Mitleidenschaft gezogen werden kann.

Wir wissen um eine Zusammenarbeit, die da schlussendlich bei so einer Großveranstaltung auch stattfinden muss. Dass es in einzelnen Punkten immer mal solche Diskrepanzen geben mag, das halte ich für normal. BOSP6_BOSP7: 38

Tatsächlich interessanter Punkt: Woran liegt es, dass es dann doch so reibungslos ist? Ich glaube, es liegt einfach daran, dass jeder seinen Fokus irgendwo hat und doch miteinander arbeiten kann. BOSH06: 39

Ebenfalls problematisch für Zuverlässigkeit sind asymmetrische Erwartungshorizonte: Während eine Organisation eine proaktive Übernahme bestimmter Aufgaben erwartet, erwartet die andere eine explizite Beauftragung. Die Folgen sind u. a. Wartezeiten oder widersprüchliches Vorgehen.

Reibung in Eskalationsphasen ist unerwünscht. Stattdessen unterstützen klare Übergabepunkte und das Wissen um eigene sowie fremde Expertise und Zuständigkeiten das Rollenverständnis und somit die Zuverlässigkeit der sicherheitskritischen Abläufe in der operativen Phase.

Was machen wir, wenn ein unbekannter Gegenstand, ein Rucksack, am VIP-Aufgang gefunden wird? [...] Das haben wir in einer Planbesprechung einfach mal so durchgespielt mit den Institutionen. [...] Der Ordnungsdienst findet das Ding und macht was. So, und der Ordnungsdienst hat aus seinem Verständnis dann auch [etwas] gemacht. Bis hin zur Lagelösung, dass er die Arena in Teilbereichen gesperrt hat, seinen Ordnungsdienst so hingestellt hat, dass sie das Splitterfeld der Scheiben berücksichtigten und also alles super geregelt hat und wir im Anschluss dann gesagt haben, ob er sich denn vorstellen könnte, dass die Polizei und die Feuerwehr vielleicht auch eine Aufgabe in diesem Spiel hätten. Und dann fiel es ihm wie Schuppen aus den Haaren, dass er gesagt hat: „Ja, stimmt“, das [habe] er jetzt gar nicht überlegt an der Stelle. Soll also heißen: Es ist schon wichtig, dass [sie] einerseits ihre Verantwortung wahrnehmen, die Sicherheit einer Veranstaltung zu gewährleisten, dass sie aber sehr wohl den Punkt erkennen, wann sie nicht mehr zuständig sind oder wann der Punkt eintritt, wo man sagt: [...] „Da müsste ich vielleicht mal irgendjemandem Bescheid sagen, der vielleicht mehr Ahnung hat beziehungsweise dafür zuständig ist.“ Das heißt, ich muss die Zuständigkeiten kennen. BOSP8_BOSP9: 20

Rollenverständnis im Zusammenhang mit operativer Praxis macht aus abstrakten Zuständigkeiten funktionierende Kooperationshandlungen.

- *Kommunikative Praxis*: Kommunikative Praxis bezieht sich hier auf den Sprachgebrauch (sei er gemeinsam oder abweichend), die Art der Lagedarstellung sowie das organisationale Selbstverständnis, das sich in Begriffen, Benennungen und Narrativen zeigt. In HRN ist Kommunikation eine wesentliche Grundlage für ein geteiltes Situationsbewusstsein, die Achtsamkeit gegenüber schwachen Signalen und *heedful interrelating*. Das Lagebild wird fragmentiert, wenn Terminologien voneinander abweichen bzw. Rollen, Orte oder Zustände unklar benannt werden. Die sprachliche Dimension (u. a. gemeinsames Begriffsverständnis, standardisierte Kommunikationsprotokolle) ist daher von großer Wichtigkeit für interorganisationale, temporäre Netzwerke der Veranstaltungssicherheit und ein tragendes Element der Zuverlässigkeit.

Das folgende Zitat illustriert die Relevanz von Sprache und Selbstbeschreibung. Obschon im gleichen operativen Feld der Veranstaltungssicherheit tätig, bilden die einzelnen Organisationen trotz aller interorganisationalen Bezugspunkte organisationstypische Vokabulare aus, die bereits zwischen BOS auf „völlig Unterschiedliches“ (s. u.) verweisen. Dass diese divergierenden Begriffsverständnisse zusammengetragen und Bestandteile eines interorganisationalen Glossars wurden, führt die Notwendigkeit dieser „Übersetzungen“

vor Augen.⁷¹ Es zeigt, wie sich sprachliche Integration in kontrolliertem Vokabular und der Umsetzung von Übersetzungsaufgaben manifestiert und die Harmonisierung kritischer Begriffe zuverlässige Verständigungsprozesse auf interorganisationaler Ebene wahrscheinlicher macht.

Wir haben so ein Ding, das nennt sich [*anonymisiert*]. Das ist so das Briefing für unsere Einsatzkräfte. Das ist so eine dicke Mappe. Da ist dann teilweise so eine Übersetzung von Polizeideutsch auf Feuerwehrdeutsch. Ja, wir haben teilweise identische Abkürzungen, die was völlig Unterschiedliches bedeuten, auch Veranstaltersprache und so. Das ist auch nicht schlecht. Das haben wir mal [*anonymisiert*] getauft. Das ist nur ein Teil des Briefings. ^{BOSP10: 93}

Kommunikative Praxis beeinflusst Netzwerkzuverlässigkeit, indem heterogene Organisationen standardisierte Sprache nutzen. Diese Harmonisierung stützt die Annahme, dass harmonisierte Terminologie positiv auf die Qualität des gemeinsamen Lagebilds wirken kann.

Das Merkmal der *organisationskulturellen Unterschiede* in HRN bezieht sich v. a. auf das Zusammenwirken von HRO bzw. RSO in sicherheitsrelevanten Kontexten. Dabei kooperieren Akteure mit heterogener Risikokompetenz und müssen dennoch ein gemeinsames Zuverlässigkeitsniveau erreichen. Zugleich ist das Gesamtsystem dergestalt vulnerabel, dass die Fehlleistung eines einzelnen Partners kaskadierende Störungen zur Folge haben kann. Entscheidend ist daher, welche Mechanismen dem Netzwerk zur Verfügung stehen, um Prinzipien wie Achtsamkeit und geteiltes Situationsbewusstsein umsetzen zu können. Wie in der HRT häufig der Fall, entsteht Zuverlässigkeit dabei weniger durch formale Regelwerke allein als durch gelebte Praxis.

Im Abgleich mit dem hier zugrunde liegenden empirischen Material lässt sich dieses Merkmal in vier Unterpunkte auffächern, die es inhaltlich konkretisieren und vertiefen. Organisationskulturelle Unterschiede prägen temporäre Sicherheitsnetzwerke kommunikativ und v. a. strukturierend. Die Unterschiede beeinflussen Erwartungen, Entscheidungen und Routinen – und damit die Fähigkeit des Netzwerks, in kritischen Momenten zuverlässig zu handeln:

- Formelle und informelle Erfahrungsräume schaffen Gelegenheiten zur Sichtbarmachung und Artikulation von Differenzen. Dies ist die Grundlage für Angleichungs- bzw. Harmonisierungsprozesse.
- Kulturunterschiede lassen sich oft auf strukturelle Ursachen (z. B. Mandate, Hierarchien, Aufgabenprofile) zurückführen, die in der Netzwerkarchitektur adressiert werden sollten (Design von Schnittstellen, Redundanzen etc.).

⁷¹Unklar bleibt, inwiefern dieses Wissen in zeitkritischen Einsatzsituationen abrufbar ist. Zugleich ist nicht erfragt worden, ob das Dokument unter den an der Veranstaltung beteiligten Akteuren geteilt wurde oder nur der Polizei zur Verfügung stand.

- Operative Praxis als Gesamtheit des konkreten Handelns hat wesentlichen Anteil an der Performanz. Rollenklarheit „im Einsatz“ entschärft Reibungspunkte.
- Kommunikative Faktoren prägen das gemeinsame Lagebild. Die Fähigkeit zur Etablierung einer gemeinsamen Sprache, die auch unter Stress in zeitkritischen Momenten verstanden und angewandt wird, ist erfolgskritisch für die interorganisationale Arbeit.

Nach dieser Präzisierung der *organisationskulturellen Unterschiede* folgt das abschließende HRN-Merkmal der *unterstützenden Kooperationsstruktur*.

4.2.3 Unterstützende Kooperationsstruktur

Vor einer zusammenfassenden Betrachtung der HRN-Merkmale steht eine vertiefte Auseinandersetzung mit der Eigenschaft der *unterstützenden Kooperationsstruktur*⁷². Für Berthod, Grothe-Hammer et al. (2016, 295 f.) handelt es sich „spezifische Kooperationsstrukturen und -praktiken [...], die auf Integration – in einem kulturellen wie strukturellen Sinne – auf der Netzwerkebene zielen.“

In diesem Unterkapitel steht nicht die Differenz, sondern die *Architektur des Zusammenwirkens* im Fokus: Als unterstützende Kooperationsstruktur werden jene Arrangements und Praktiken gefasst, die die Beiträge organisationskulturell heterogener Akteure so koppeln, dass eine verlässliche Gesamtperformanz entstehen kann. Dazu zählen etwa verstetigte und verbindliche Koordinationsformate, lernförderliche Routinen, institutionalisierte Partnerschaften sowie personelle Kontinuität. Im Folgenden wird gezeigt, wie diese integrationsfördernden Bausteine die netzwerkartig organisierte Sicherheitsproduktion für Großveranstaltungen kulturell wie strukturell zusammenführen und dadurch Zuverlässigkeit fördern.

- *Verstetigte Koordination (Formate, Routinen, Partnerschaften)*: Dieser Baustein vereinigt zwei aus dem empirischen Material identifizierte Aspekte: *Regelmäßige Koordinationsformate* und *partnerschaftliche Verstetigung*.

Regelmäßige Koordinationsformate sind – nahezu synonym zu verstetigter Koordination – wiederkehrende, verbindliche Zusammenkünfte und feste Arbeitsbeziehungen. Diese sind zeitlich nicht an den engen Veranstaltungszeitraum beschränkt, sondern umfassen ebenso Vor- und Nachbereitung. Sie dienen der Vorbereitung von Entscheidungen, der Verdichtung von Rollenabstimmungen und dem Entwurf bzw. der Pflege gemeinsamer Dokumente (u. a. Sicherheitskonzepte, Ablaufprotokolle). Solche Formate fördern die Synchronität der Akteure, senken Transaktionskosten und machen Erwartungen wiederholbar. Das gemeinsam Vereinbarte schafft Verbindlichkeit und Handlungssicherheit. Kommunikationswege werden verkürzt und die Interoperabilität wird erhöht.

⁷²Siehe Kap. 2.2.8

Also, wir stimmen alle Sicherheitskonzepte, jedenfalls hier [Festivalname], direkt miteinander ab. Das gesamte Sicherheitskonzept fließt dann in diesen netten Ordner ein, den wir alle gemeinsam unterschreiben. Alle Fachdienste, aber eben auch der Ordnungsdienst und auch der Veranstalter. Unabdingbar, genauso die Produktionsleitung. Ich glaube, dass es [...] nirgends so gut organisiert wie hier ist. Wenn ich mir andere Veranstaltungen angucke, die wir auch betreuen, ist das nicht gegeben: [...] Du hast eine Feuerwehr, die sagt: „Machen wir nicht!“ Oder du hast einen Veranstalter, der sagt: „Interessiert mich erstmal gar nicht!“ [...] Also wir haben andere Festivals besucht. Sei es zum Beispiel [Name eines anderen Festivals], wo selbst die BOS-Kräfte nicht einmal an einem Tisch sitzen, sondern alle getrennt voneinander. Bei [Name eines weiteren Festivals] sitzt man zwar zusammen, entscheidet aber grundsätzlich auch unterschiedlich. Also eine gemeinsame Linie so wie hier, dass man sagt, „so, es ist unser Ergebnis, das wir gemeinsam vertreten“, hat, glaube ich, auch viel mit handelnden Personen zu tun, die darin einen Sinn sehen. ^{BOSHO4: 56-56}

In der Logik der Hochzuverlässigkeit stützen regelmäßige Formate das *heedful interrelating*. Die Beteiligten teilen Beobachtungen, prüfen Annahmen (*double-checking*) und schärfen ihre Rollen aus. Regelmäßige Koordination über den engen Veranstaltungszeitraum hinaus schafft stabile soziale Beziehungen und routinisierte Prozesse, auf deren Basis Achtsamkeit ebenfalls zur Routine werden kann.

[D]ie enge Zusammenarbeit fängt ja eigentlich im Vorfeld an. Dass wir heute wirklich hergehen und führen von vornherein Koordinierungsgespräche. Das gab es in der Vergangenheit nicht so. Heute ist das glücklicherweise da und wir arbeiten ja gerade auch wieder an völlig neuen Ideen, Koordinierungsgruppen einzusetzen. Das heißt also auch, Verbindungsleute zu stellen. Ich habe in meiner Kräftegestellung immer einen Beamten mehr als sonst. ^{BOSP2: 9}

Eng verknüpft mit den regelmäßigen Koordinationsformaten ist die *partnerschaftliche Verstetigung*. Gemeint ist die räumliche und zeitliche Nähe zentraler Rollen der verschiedenen Organisationen über die Veranstaltungsphasen hinweg (*Co-Präsenz*). Verbindlichkeitsaspekte wurden bereits unter dem obigen Punkt der *regelmäßigen Koordinationsformate* angemerkt. Hier kommt in der Durchführungsphase der Veranstaltung hinzu, dass sich entscheidungsrelevante Personen gleichzeitig am selben Ort oder in unmittelbarer Nähe aufhalten und so kurze Abstimmungsschleifen und wechselseitiges Monitoring ermöglichen. Zur Unterstützung von Co-Präsenz eignen sich bspw.:

- gemeinsame Lageräume („Interorga-Raum“, s. nachstehendes Zitat),
- vorgeplante und eingebettete Verbindungsrollen als Liaison (z. B. Einsatzleitungen der BOS neben der Veranstaltungsleitung),
- gemischte Streifen / Beobachtungsteams,
- gemeinsame Mikro-Debriefings bei Schichtwechseln während der Veranstaltungsdurchführung.

Maßnahmen wie diese können durch *Face-to-face-Handover* die Entscheidungslatenz senken, die Rücksicht vor Expertise fördern (da die fachlich passende Rolle schnell erreichbar ist) und das gemeinsame Lagebild verdichten, indem Dinge ad-hoc geklärt werden können und *joint sensemaking* betrieben werden kann.

Ein Gesprächspartner aus dem Bereich der Feuerwehr beschreibt die Effekte für eine Arena mit regelmäßigem Sport- und Konzertbetrieb:

Die Kommunikation innerhalb der Räumlichkeiten, [...] die ist da eng. Wenn da ein Problem kommt, treffen wir uns kurz, funken wir uns zusammen, telefonieren wir. Deshalb gibt es einen „Interorga-Raum“. Hat sich einfach bewährt, dass ab einer bestimmten Größenordnung von jedem Gewerk immer einer in diesem Raum sitzen muss. Die Feuerwehr kann nicht aus diesem Raum Feuerwehreinheiten zum Veranstaltungsort führen. Der Mensch vom privaten Sicherheitsdienst kann von dort aus nicht seinen Supervisor aktivieren. Aber er muss alles das mitkriegen, um das in seine Struktur weiterzugeben. BOSFW5: 39

Auch für die medizinische Versorgung während eines jährlich stattfindenden Open-Air-Festivals gilt räumliche und zeitliche Nähe als förderlich:

Es gibt ständig feste Ansprechpartner. Das macht viel aus. [...] Klar, jeder braucht seinen Bereich, braucht auch seine Arbeitsruhe, aber trotzdem: Am Beispiel hier ist es dann 20 Meter, und ich kann mit jemandem persönlich sprechen, wenn es so sein soll. Das, würde ich sagen, bringt tatsächlich den großen Vorteil. BOSHO6: 18

Räumliche und zeitliche Nähe senken die Schwelle für interorganisationalen Austausch. Wiederkehrende persönliche Begegnung über Organisationsgrenzen hinweg stärkt die organisationalen und persönlichen Beziehungen, schafft verlässliche Kontaktlinien und schnelle Korrekturschleifen in Planung, Einsatz und Nachbereitung. Veranstaltungsunabhängige Austauschformate ermöglichen ebenfalls Verstetigung und Harmonisierung über Branchengrenzen hinweg und fungieren als Innovationsforen:

[D]iese Festivaltagung, die einmal im Jahr stattfindet, wo eigentlich jegliche großen Festivals vertreten sind... Mittlerweile haben die Veranstalter nachgezogen und treffen sich jetzt auch seit einem Jahr in einer größeren Runde, weil die auch gemerkt haben, das ist ganz clever und es nähert sich auch alles an, so ein bisschen. Die Polizei verhält sich jetzt auch mittlerweile ähnlicher. Das war früher so: Da haben die einen so, die anderen so, und dann wurde ja sowieso alles ganz anders gemacht. Und das nähert sich so ein bisschen an so einen Standard [an], der ist aber auch viel, viel höher als vor zwanzig Jahren. Auf allen Seiten allerdings, muss man dazu sagen. Es gibt da mittlerweile ganz viel Know-how, was dadurch eben auch mit reingebracht wird. BOSP10: 79

In verstetigter Koordination der Akteure liegt der Rahmen, in welchem gemeinsames Üben, Handeln und Reflektieren möglich wird. Der nachfolgende Abschnitt zeigt, wie die Zuverlässigkeit durch *Lernroutinen* systematisch erhöht werden kann.

- *Lernroutinen für kontinuierliche Verbesserung*: Lernroutinen können Erfahrungen systematisch in planerische und operative Anpassungen überführen. Hierbei greifen verschiedene Aspekte ineinander: *Beobachtungen im laufenden Betrieb*, *Übungen außerhalb des laufenden Betriebs* sowie *reflexive Nachbereitungen des einen wie des anderen*. Diese Aspekte werden nun näher betrachtet.

Systematische *Beobachtungen des laufenden Betriebs* erfüllen eine wichtige Funktion: Durch sie lassen sich Muster und Abweichungen feststellen und Hypothesen bilden. Sie

dienen als Evidenz für Anpassungen sicherheitsbezogener Maßnahmen. Damit stehen Beobachtungen in enger Verbindung zum HRO-Merkmal der *Sensibilität für betriebliche Abläufe*. Im hochdynamischen Veranstaltungskontext dienen Beobachtungen nicht nur dem Zustandsmonitoring und dem Erkennen schwacher Signale als Korrekturschleife im laufenden Betrieb, sondern auch (unmittelbar oder ex-post) als Grundlage für das Erlernen dessen, wie Abweichungen erkannt, früh adressiert und korrigiert werden können.

Ein bisschen über den Tellerrand hinauszublicken, beziehungsweise vorausschauend zu denken und nicht nur zu sagen: „Meine Aufgabe ist es jetzt hier einfach nur stumpf in die Masse zu gucken“, sondern auch mal links und rechts zu gucken, Dinge wahrzunehmen [...], weil] Sicherheit ein sehr weitläufiger Begriff ist auf so einer Veranstaltung und ganz viele Facetten in seiner Ausprägung hat. ^{VA6_OA4_BOSP3_BOSP4: 84}

Zur Beobachtung eignen sich also die eben angesprochenen interorganisational gemischten Beobachtungsteams in besonderem Maße, da jedes Gewerk andere Schwerpunkte in der Fokussierung setzt. Wenn diese Eindrücke wechselseitig gespiegelt, in einen Sensemaking-Vorgang und ein gemeinsames Lagebild überführt werden können, wird systematische Beobachtung zu einem wichtigen handlungsleitenden Instrument.

Übungen außerhalb des laufenden Betriebs entsprechen einem „Probearbeiten“ des Netzwerks in einem risikoarmen Setting. Auf der Netzwerkebene können Rollen, Schnittstellen und Kommunikation erprobt und kalibriert werden. Übungen sind daher insb. in praktischer Hinsicht wichtig für Lernroutinen, da hier quer über Organisationsgrenzen hinweg Wissen in Können überführt wird. Die heterogenen Akteure erhöhen ihre Anschlussfähigkeit durch Standardisierung ihres Schnittstellenhandelns. Rahmenbedingungen wie z. B. die Zielgruppen, Ziele, Szenarien und Settings von Übungen sind sehr variabel – von Stabsübungen im Table-Top-Format bis hin zu Vollübungen mit operativem Personal am Veranstaltungsgelände. Entsprechend unterscheidet sich auch der Aufwand, wobei das Commitment der Netzwerkpartner entscheidend ist, was im nachstehenden Statement eines Interviewees aus dem Festivalsanitätsdienst als nicht selbstverständlich erscheint:

Wir waren mal vor zwei Jahren eine ganze Woche bei Bad Neuenahr in der Bundeskatakstrophenschutzschule⁷³. Mit dem gesamten Stab [Festivalname] und den gesamten BOS. Wo kriegst du das denn: Dass eine Polizei mitfährt, eine Feuerwehr mitfährt, Ordnungsamt mitfährt? Alle in Komplettbesetzung, Veranstalter inklusive Presse- und Social-Media-Beauftragtem. ^{BOSHO4: 76}

Evaluationskriterien sind vor Übungen zu definieren. Die Übungsdokumentation sollte ereignisnah und ohne Glättungen oder Erfolgsrhetorik erfolgen, wobei identifizierte Schwachstellen zeitnah mit Maßnahmen hinterlegt und in einer der nächsten geplanten Übungen überprüft werden sollten.⁷⁴ Der sich nun anschließende Aspekt der *reflexiven*

⁷³Anm. d. Verf.: Gemeint ist die BABZ, vgl. Fußnote 65.

⁷⁴Dies impliziert, dass Übungen nicht als Einzelereignisse zu verstehen sind, sondern in einem langfristigen Übungskonzept aufeinander bezogen sein sollten. In dieser Hinsicht fällt dies bei nicht wiederkehrenden Veranstaltungen schwerer als bei solchen, die einer wiederkehrenden Rhythmik folgen und deren Netzwerke sich nicht grundlegend ändern.

Nachbereitungen verdeutlicht, wie diese Praxis durch strukturierte Auswertungen in konkrete Anpassungen münden kann.

Reflexive Nachbereitungen machen es wahrscheinlicher, dass Erfahrungen im Netzwerk der Veranstaltungssicherheit in künftige Planungen einfließen. Unter inklusiven Bedingungen berichten und dokumentieren die Akteure zeitnah zur Veranstaltung ihre Beobachtungen und ihr Erleben unverstellt⁷⁵, gleichen ihre Eindrücke ab und entwickeln umsetzbare Änderungsvorschläge. Die Entscheidungen über ihre Umsetzung sollten jeweils mit Festlegungen zu Verantwortlichkeiten, Fristen und Erfolgskriterien verknüpft sein. Auf diese Weise kann auf Netzwerkebene Erfahrung in Kompetenzzuwachs transformiert werden.

Als Ort, wo Fehleroffenheit kultiviert werden kann, steht die reflexive Nachbereitung in engem Zusammenhang mit dem HRO-Prinzip der *Konzentration auf Fehler*. Nur ein inklusiver Ansatz unter Beteiligung aller relevanten Rollen und Organisationen ermöglicht den Nutzen der Nachbereitung für die Harmonisierung mentaler Modelle über Organisations- und Hierarchiegrenzen hinweg und betrifft insofern nicht nur die Beteiligung an der/den Nachbereitungsveranstaltung/-en an sich, sondern auch den Zugang zu Ergebnisdokumenten. Als Formate stehen u. a. zu Verfügung:

- eine kurze Nachbesprechung im unmittelbaren Anschluss an die Veranstaltung, die sich ausschließlich auf zentrale Erkenntnisse bezieht;
- eine vertiefte Auswertung innerhalb weniger Tage nach der Veranstaltung, die strukturiert durchgeführt wird und sich auf Dokumentationen (z. B. Protokolle von Kommunikation und Entscheidungen, Zeitstempel, Karten) stützt;
- die Überführung von Erkenntnissen in Maßnahmen je nach Dringlichkeit innerhalb weniger Tage bis Wochen nach der Veranstaltung.

Mit den drei Aspekten *Beobachtungen im laufenden Betrieb*, *Übungen außerhalb des laufenden Betriebs* sowie *reflexive Nachbereitungen des einen wie des anderen* wurden *Lernroutinen* als wichtige Bestandteile einer unterstützenden Kooperationsstruktur für HRN näher beschrieben.

- *Klarheit in Rollen und Erwartungen sowie zur Lage*: Positiv auf die Kooperation im Sicherheitsnetzwerk bei Großveranstaltungen wirkt sich auch Klarheit aus. Aus den Daten lassen sich drei Dimensionen herausarbeiten: *Klarheit in Rollen*, *in Erwartungen* sowie bezüglich der *Lage*. Diese werden im Folgenden vorgestellt und eingeordnet.

Mit *Rollenklarheit* ist das geteilte Verständnis einer präzisen Zuordnung von Zuständigkeiten gemeint.⁷⁶ Eine ausgeprägte Rollenklarheit verringert Ambiguität und damit unerwünschte Parallelhandlungen, Überlappungen und Lücken. Die Verbindung zur HRT

⁷⁵Voraussetzung für die Unverstelltheit sind Vertrauen und Fehleroffenheit im Netzwerk.

⁷⁶Dies betrifft bspw. die Klarheit hinsichtlich Verantwortungsbereichen (z. B. fachlich oder räumlich), Befugnissen und Mandaten.

liegt insb. im *Respekt vor Expertise*: Hochzuverlässigkeit speist sich auch aus dem gemeinsamen Wissen darüber, wer in welcher Lage legitimerweise führt und wie andere Netzwerkpartner diese Führung unterstützen.

[G]erade auch diese Naht- und Schnittstellen: Wer darf was, wer hat welche Befugnisse, wer ist für was zuständig? Das ist nicht immer hundertprozentig geklärt und damit, glaube ich: Wenn jemand sowieso ohnehin schon unsicher ist, dann tritt er natürlich auch nicht so auf. BOSP5-1: 40

Wenn die Routine abgestimmt läuft [...]: Es ist Gold wert, wenn dir irgendwo eine Lage, ein Sachverhalt reinkommt und die anderen [...] treffen dann schon ihre Maßnahmen. Also, der Zeitverzug ist viel geringer und dieses gemeinsame Bild ist da. BOSP8_BOSP9: 34

Erwartungsklarheit bezieht sich auf die verbindliche Verständigung über die Effektivität, Effizienz und Transparenz von Handlungen. Dazu zählen gemeinsam geteilte Vorstellungen zu Qualitätsmaßstäben von Maßnahmen, zu Reaktionszeiten oder dem Vorgehen bei Zielkonflikten (z. B. „Sicherheit vor Service“). Erwartungen sind ein Bindeglied zwischen definierten Rollen und der vorherrschenden Lage. Erwartungsklarheit reduziert Interpretationsbedarfe und unterstützt schnelles und konsistentes Handeln unter Zeitdruck.

Ich hab das immer so gemacht: Wir haben eine eigene Vorbereitungsgruppe für das [Festival] gemacht, um letztendlich auch die verschiedenen Dinge abzustimmen. Es gibt natürlich das Einsatzmanagementsystem für das [Festival], das natürlich auch wieder mit dem Sicherheitsdienst abgestimmt werden muss, dass die einfach wissen, was wir machen. BOSP1: 21

Haben sie vernünftige Pläne oder haben die [...] einen] schlechten Ausdruck, den kein Mensch lesen kann? Sind sie in der Lage, auf DIN-A3 auszudrucken, wenn es notwendig ist? Haben die entsprechende Kladden dabei? Für die Führungskräfte? Haben die Kladden dabei? Mit einem Übersichtsplan? Mit einem Kommunikationsplan? [...] Was machen wir bei Unwetter? Weiß der Bescheid? Kennen die die Details aus dem Sicherheitskonzept? Das kann man nicht, wenn man Samstagmorgen anreist und sagt: „Ich habe hier mal einen Auftrag“. Das geht nur mit einer frühzeitigen Einbindung [...]. BOSFW5: 17

Klarheit in Bezug auf die Lage bzw. *Lageklarheit* dient ebenfalls der Kooperation in einem HRN. Hier spielen erneut die heterogenen Beobachtungen unterschiedlicher Akteure eine Rolle. Lageklarheit entsteht, wenn heterogene Beobachtungen zu vergleichbaren Informationen werden und als gemeinsames mentales Modell des Geschehens vorliegen. Dies geschieht durch *Sensemaking* in Verbindung mit einer Reihe von unterstützenden, interorganisational vereinbarten Maßnahmen, etwa strukturierten Berichten, einer Taktung für regelmäßige Updates (bspw. stündliche Lagebesprechungen) oder Visualisierungen, etwa als Dashboards und Lagekarten. In zeitkritischen, eng gekoppelten Veranstaltungssettings sind solche Standards entscheidungsrelevant. Einheitlichkeit schafft schnelle Verständlichkeit, fokussiert die Aufmerksamkeit und bündelt Diskussionsbedarf auf das Wesentliche. Zusammenfassend ist die Lageklarheit eng mit dem HRO-Prinzip der *Sensibilität für betriebliche Abläufe* verbunden.

Bei der Veranstaltung – oder bei der Unwetterlage – hatten wir den großen Vorteil: Wir konnten uns einen Tag schon rein bewegen. [...] Wir haben da, ab Bekanntwerden, im Zwei-Stunden-Rhythmus Besprechungen durchgeführt. ^{BOSP1: 109-111}

Der Rhythmus schafft Erwartbarkeit und Vergleichbarkeit zwischen den Teil-Lagebildern. Das gemeinsame mentale Modell beinhaltet dann auch eine zeitliche Dimension inklusive einer gemeinsamen Prognostik möglicher Lageentwicklungen. Der iterative intersubjektive Abgleich der Gesamtheit der heterogenen Beobachtungen und den damit verbundenen Sinngebungen fördert ebenfalls die Entstehung und kontinuierliche Fortschreibung des gemeinsamen mentalen Modells:

Wir haben zweimal täglich feste Meetings, um 13 und um 20 Uhr. Zusätzlich ist es so, dass natürlich anlassbezogen jederzeit Treffen einberufen werden können. Das läuft über feste Stichworte. Die BOS werden über digitale Meldeempfänger alarmiert, wenn es so sein sollte. Die Produktion über eine interne Meldekette und dann würde man sich, wie jetzt hier auch, in der Räumlichkeit in der Koordinierungsgruppe treffen, wo der Ordnungsdienst [...] ganz fester Bestandteil ist, um einfach da gemeinsam Absprachen treffen zu können und zu schauen: Wer hat welches Lagebild? Man bringt es zusammen und versucht dadurch, gemeinsame Einsatzschwerpunkte zu finden und eine einheitliche Sprache, Abschnitte einheitlich zu bestimmen, Kommunikationswege einheitlich festzulegen. ^{BOSH06: 16}

Das Vorstehende zeigt: Die kooperationsstützende Trias aus Rollenklarheit, Erwartungs-klarheit und Lageklarheit ist kein Selbstläufer. Jedes Element hat eigene Voraussetzungen. In ihrer Gesamtheit legen sie die Grundlage für eine Kooperationsordnung auf operativer Ebene: *Wer tut was in einer Lage in welcher Qualität und welcher Geschwindigkeit auf Basis welchen gemeinsamen Sachverhalts.*

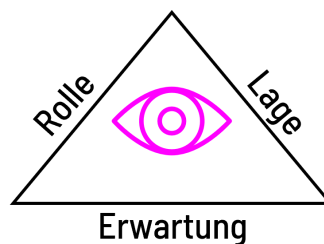


Abbildung 15: *Das achtsame Auge als Resultat von Klarheit über Rolle, Lage und Erwartung (eigene Darstellung).*

- *Personelle Kontinuität:* Die Stabilität von zentralen Rollen und Beziehungen über Veranstaltungszyklen und Organisationsgrenzen hinweg bildet das letzte der aus den Daten identifizierten und hier präsentierten inhaltlichen Cluster zur *unterstützenden Kooperationsstruktur* in HRN. Zur *personellen Kontinuität* innerhalb interorganisationaler Netzwerke liegen besonders viele Bezüge vor und ihre Relevanz für gelingende, vertrauensvolle Arbeitsbeziehungen in sicherheitskritischen Umfeldern ist nachvollziehbar. Wiederkehrende professionelle, als positiv empfundene Begegnungen v. a. an Führungs-

und Schnittstellenpositionen senken Koordinationskosten und fördern langfristige Vertrauensbeziehungen. Hinzu kommen geteiltes Situationswissen und stabile Kommunikationskanäle. Erwartungen an das Gegenüber sind mit Erfahrungen hinterlegt und insofern belastbarer als die Zusammenarbeit mit Unbekannten. Auf diese Weise unterstützt *personelle Kontinuität*, verstanden als fortlaufende Zusammenarbeit vertrauter Akteure, die effiziente Koordination sicherheitsrelevanter Aufgaben im Veranstaltungszyklus.

Ein Interviewee aus dem Kontext des Profifußballs hebt die „Stammmannschaft“ hervor und meint damit nicht das Team auf dem Platz, sondern das der Sicherheitsarchitektur. In der interorganisationalen „Stammmannschaft“ haben sich gemeinsames Erfahrungswissen und Routinen etabliert, die „schwer zu toppen“ sind: ein Ausdruck, der darauf hindeutet, dass personelle Kontinuität ein Qualitätsmerkmal in der Sicherheitsproduktion ist, das anderen Formen der Zusammenarbeit überlegen sein kann. Das Prinzip der „Stammmannschaft“ ist in diesem Fall ein gewolltes Ergebnis gezielter Institutionalisierung und keine zufällige Entwicklung. Die regelmäßigen Treffen, die auch Evaluationen beinhalten, bilden den Dreh- und Angelpunkt in der strategischen Zusammenarbeit:

[Der Fußballverein] hatte schon, ich meine, als einer der ersten Bundesligavereine, eine Sicherheitsbesprechung installiert vor den Spielen, wo alle Sicherheitsbehörden, sowohl behördlicherseits als auch Veranstalterseits also mit am Tisch sitzen und den Spieltag vorbesprechen. Da sind völlig ungeachtet meiner Belange viele polizeiliche Belange dabei und da ist die Kommunikation einwandfrei nach meiner Auffassung. Das Sicherheitskonzept wird regelmäßig evaluiert. Die haben eine Stammmannschaft, die das jahrelang schon begleitet und das ist schwer zu toppen, was die machen.
BOSFW7-2: 2

Jede langjährige persönliche Zusammenarbeit kommt zwangsläufig irgendwann zu einem Ende. Auch der damit verbundene personelle Übergang zwischen Generationen und/oder Rollen kann professionell-vertrauensvoll und reibungsarm gestaltet werden. Eine institutionalisierte Übergabe neuer Positionen ist Ausdruck der Kontinuität in der Kooperation, unterstützt den Wissenstransfer im Netzwerk und hilft dabei, dass Entscheidungsprozesse und Verantwortlichkeiten nicht durch Personalwechsel beeinträchtigt werden. Der emotionale Ausdruck am Ende des folgenden Zitats unterstreicht, dass kollegiale Kontinuität nicht nur zur Effektivität, sondern auch zur Motivation im Netzwerk beiträgt:

Das Gute ist ja: In den Führungspositionen wird eigentlich selten gewechselt. Klar geht mal einer in Rente als Beamter oder der [Name], der Chef vom Ordnungsamt, der wird auch irgendwann in Rente gehen. Aber in der Ebene, in der Entscheidungen getroffen werden, kennen wir uns alle über Jahre namentlich. Und das ist wichtig. Wenn ein neuer Kollege kommt, dann kommt der alte zumindest am ersten Tag mit, stellt ihn vor, stellt uns vor. Und das ist einfach geil. Macht Spaß! VOSD15-2: 14

Ein wichtiger Aspekt soll die Erläuterungen zum Aspekt der *personellen Kontinuität* noch abrunden: Stabile personelle Beziehungen über Organisationsgrenzen hinweg erhöhen auch deren Belastbarkeit: Die Beziehung auf Augenhöhe kann offene und konstruktiv-kritische Inhalte besser aushalten als bei unbekannten Personen unter Bedingungen fehlender

Kontinuität. In diesem Sinne erhöht personelle Kontinuität situatives und proaktives Handeln im Sicherheitsnetzwerk, was von den Beteiligten als Ressource empfunden wird.

Wenn beide Seiten die Abläufe kennen, wenn die Personen sich kennen, dann [...] ist es auch leichter mal eben zum Hörer zu greifen und anzurufen oder auch gegebenenfalls zu sagen: „Hör mal, ich glaube, das läuft jetzt gerade nicht bei dir.“ Da tut man sich natürlich schwerer, wenn man da jemanden hat, den man nicht kennt. BOSP8_BOSP9: 30

Mit *personeller Kontinuität* wurde ein Kernbestandteil der unterstützenden Kooperationsstrukturen von HRN identifiziert und in seiner konkreten Ausgestaltung dargelegt. Stabilität in zentralen Rollen und wiederkehrenden oder dauerhaften Beziehungen – v. a. auf Führungsebenen und Schnittstellenpositionen – dient der Vertrauensbildung. Sie erleichtert Koordination und fördert geteiltes (Erfahrungs-)Wissen. Somit bildet sie eine Grundvoraussetzung für tragfähige sowie lernfähige Kooperationen und ermöglicht ein Umfeld für konstruktive Fehlerkultur.

Vor diesem Hintergrund sollen auch potenzielle Nachteile personeller Kontinuität, die in den Daten nicht direkt repräsentiert sind, reflektiert werden. Ein mögliches Risiko besteht in der sog. Betriebsblindheit, in der Routinen nicht mehr hinterfragt werden und neue Impulse trotz sich ständig ändernder Risiken und Herausforderungen fehlen. Zweitens können gruppendynamische Abschottungsprozesse die Integration neuer Mitglieder erschweren und zu eher exklusiven als inklusiven Formen der Zusammenarbeit führen. Zudem kann bei Wechseln fest etablierter, erfahrener und kenntnisreicher Personen viel personengebundenen, informell aufgebautes Wissen verloren gehen, was Übergänge riskanter macht.

Diese Risiken verdeutlichen, dass personelle Kontinuität allein nicht genügt. Sie sollte mit gezielter Öffnung für Innovation sowie regelmäßiger Reflexion kombiniert werden, um Stagnation zu vermeiden und die Vorteile von Kontinuität ausspielen zu können.

Als *unterstützende Kooperationsstrukturen* zeigen sich im Zusammenhang mit der Sicherheitsproduktion bei Großveranstaltungen drei Schlüsselemente: *verstetigte Koordination*, *Lernroutinen* und *personelle Kontinuität*. Regelmäßige, verbindliche Koordinationsformate bilden das Rückgrat des Zusammenwirkens im interorganisationalen Sicherheitsnetzwerk. Lernroutinen sind essenziell, um im Rahmen einer positiven Fehlerkultur gemeinsame Erfahrungen in operative Verbesserungen zu überführen, die sowohl die Arbeit *im* Netzwerk als auch *des* Netzwerks betreffen können. Kontinuität auf Schlüsselpositionen schließlich legt die Grundlage zur nachhaltigen Entwicklung von Vertrauen und geteiltem Erfahrungswissen, stärkt die gegenseitige Erwartungssicherheit und bietet einen beständigen Bezugsrahmen, in welchem Offenheit, kritische Rückmeldung und gemeinsames Problemlösen auf zuverlässige Performance hinwirken.

4.2.4 Zusammenfassende Darstellung der empirischen Ergebnisse zu Charakteristika von HRN im Kontext der Sicherheitsproduktion bei Großveranstaltungen

Im vorliegenden Kapitel werden die empirischen Ergebnisse zur Untersuchung von HRN in der Veranstaltungssicherheit zusammengefasst. Die in den vorangegangenen Teilkapiteln 4.2.1 bis 4.2.3 dargestellten zentralen Befunde bilden spezifische Facetten der von Berthod, Grothe-Hammer et al. (2015, 2016) herausgearbeiteten *Charakteristika von HRN* ab. Sie zeigen ihre empirische Ausprägungen in der interorganisationalen Zusammenarbeit bei der Sicherheitsproduktion für Großveranstaltungen. Diese Charakteristika dienten in dieser Untersuchung zugleich als theoretisches Kodiergerüst, auf dessen Grundlage die Interviewtranskripte systematisch ausgewertet wurden.⁷⁷ Insgesamt zeigt sich, wie sich die theoretisch postulierten Charakteristika in den Sicherheitsnetzwerken von Großveranstaltungen mit dem Anspruch auf robustes Handeln in sicherheitskritischen Lagen konkret ausformen.

Gegenseitige Verlässlichkeit bezieht sich auf den Anspruch von HRN, dass sich die Netzwerkpartner wechselseitig auf fehlerarme Beiträge zur Gesamtperformance verlassen können.⁷⁸ Im konkreten Anwendungsfall zeigt sich, dass sich diese Verlässlichkeit aus mehreren Quellen speist: Vertrauen auf personaler Ebene, Anerkennung fachlicher Expertise, Verbindlichkeit sowie institutionalisierten Kommunikations- und Übungsformaten. Besonders wichtig erscheint dabei die personelle Kontinuität, durch die auf bereits bestehende soziale Beziehungen aufgebaut werden kann. Vertrauen entsteht dabei häufig zunächst in dyadischen Beziehungen zwischen Akteuren und wird anschließend auf Netzwerkebene stabilisiert. Ferner werden klare Rollendefinitionen und Zuständigkeiten als Voraussetzungen für gegenseitige Verlässlichkeit identifiziert. Schwierigkeiten entstehen insb. dort, wo Rollen und Verantwortlichkeiten unklar bleiben oder zwischen Akteuren verschoben werden.

Neben der wechselseitigen Verlässlichkeit prägen auch *organisationskulturelle Unterschiede* maßgeblich, wie Kooperation gestaltet wird. So operieren BOS i. d. R. mit stark formalisierten Strukturen, während bspw. VOSD oftmals flexibler, aber weniger standardisiert agieren. Aus dieser produktiven Spannung können unterschiedliche Perspektiven in die Netzwerkarbeit einfließen. Auf der anderen Seite bergen organisationskulturelle Unterschiede Risiken, wie etwa Kommunikationsprobleme oder das Infragestellen der Legitimität von Netzwerkpartnern. Die Ergebnisse zeigen: Organisationskulturelle Unterschiede erfordern gezieltes Moderieren, kein Nivellieren. Die Fähigkeit zum Spannungsmanagement im Netzwerk ist daher zentral für die Zuverlässigkeit der interorganisationalen Zusammenarbeit.⁷⁹

⁷⁷Berthod, Grothe-Hammer et al. (2015, 2016) nennen vier Charakteristika. In dieser Arbeit wurden die Charakteristika 2 und 3 aufgrund deutlicher inhaltlicher Überschneidungen zusammengeführt (vgl. Kap. 2.2.8 für die genaue Wortwahl im deutschsprachigen Paper: Berthod, Grothe-Hammer et al. 2016). Die Charakteristika werden in dieser Arbeit unter dem Punkt „Organisationskulturelle Unterschiede und ihre Auswirkungen auf die Zuverlässigkeit des Netzwerks als Ganzes“ (Kap. 4.2.2) subsummiert.

⁷⁸Fehlerfreiheit ist dabei das Ideal, das mittels gemeinsamer, konstruktiver Fehlerkultur angestrebt wird.

⁷⁹Vgl. Kap. 2.1.7 zum Spannungsmanagement.

Unterstützende Kooperationsstrukturen betreffen die Qualität der strukturellen Einbettung der interorganisationalen Zusammenarbeit und sind ein weiterer maßgeblicher Faktor für die Zuverlässigkeit. Sie umfassen regelmäßige Konsultations- und Entscheidungsforen über den gesamten Veranstaltungszyklus auf informeller wie formeller Ebene. Sie fördern Transparenz, klären Erwartungen und ermöglichen im Bedarfsfall schnelle kollektive Entscheidungen. Sie müssen angemessen gepflegt werden, damit sie kooperationsfördernd wirken: In der Praxis zeigte sich, dass nicht alle Beteiligten sie mit gleicher Verbindlichkeit nutzten oder die Strukturen nicht den Anforderungen gerecht wurden.

Insgesamt stellen die Befunde die Charakteristika von HRN in vielschichtigen Facetten dar. Kapitel 4.3 führt die gewonnenen Einzelergebnisse nun in einer Gesamtschau zusammen.

4.3 Gesamtschau der Datenauswertung

Die empirischen Befunde aus den vorangegangenen Teilkapiteln werden nun systematisch integriert und in einer Gesamtschau reflektiert. Ausgangspunkt sind die *Prinzipien des achtsamen Organisierens* nach Weick und Sutcliffe (2001, 2015) sowie die von Berthod, Grothe-Hammer et al. (2015, 2016) herausgearbeiteten *Charakteristika von HRN*. Beide Konzepte wurden in dieser Arbeit als theoretisches Kodiergerüst genutzt und bilden einander ergänzende analytische Perspektiven auf die Sicherheitsproduktion bei Großveranstaltungen. Die Synthese verfolgt das Ziel, Gemeinsamkeiten und Unterschiede der beiden konzeptionellen Zugänge herauszuarbeiten, ihre empirische Tragfähigkeit im untersuchten Feld zu diskutieren und die daraus resultierenden Implikationen für den Forschungsstand zu reflektieren.

Systematische Gegenüberstellung der Befunde

Die Auswertung anhand der HRO-Prinzipien zeigt eine deutliche Sensibilität der Netzwerke für Fehler, Komplexität, operative Abläufe, Resilienzfähigkeit und Expertise (vgl. Kap. 4.1.6). Im Zentrum stehen dabei prozessuale und kulturelle Dimensionen der Zusammenarbeit:

- Fehler werden nicht primär individualisiert, sondern als Ausdruck struktureller Schwächen verstanden;
- Komplexität wird durch den Einbezug heterogener Perspektiven bearbeitet;
- operative Abläufe werden durch enge Abstimmung zwischen Ebenen überwacht;
- Resilienz wird über Szenariendenken/Prognosefähigkeit, Übungen und Redundanzen angestrebt;
- Expertise erhält in weiten Teilen Vorrang vor formaler Hierarchie.

Die Analyse der HRN-Charakteristika hebt dagegen stärker auf strukturelle Bedingungen und Rahmenbedingungen interorganisationaler Kooperation ab (vgl. Kap. 4.2.4).

- Gegenseitige Verlässlichkeit erweist sich als Resultat von Vertrauen, Rollenklarheit und institutionalisierter Kommunikation;
- organisationskulturelle Unterschiede zeigen sich sowohl als Ressource als auch als Risiko, die aktives Spannungsmanagement erfordern;
- unterstützende Kooperationsstrukturen (Foren, Konsultationen, Planungsinstrumente) bilden die teils formelle, teils informelle Grundlage für Transparenz und Entscheidungsfähigkeit.

Gemeinsamkeiten und Unterschiede

In der Gegenüberstellung wird deutlich, dass beide Konzepte aufeinander verweisen und verschiedene Ebenen der Netzwerkzuverlässigkeit adressieren. Während die HRO-Prinzipien auf Praktiken, Handlungslogiken und kulturelle Orientierungen innerhalb der Netzwerke fokussieren, richten sich die HRN-Charakteristika stärker auf strukturelle und organisationale Rahmenbedingungen. Gemeinsam ist beiden Ansätzen der Befund, dass Zuverlässigkeit nicht aus formaler Hierarchie resultiert, sondern aus prozessualer Abstimmung, geteiltem Vertrauen und dem Respekt vor Expertise. Unterschiede zeigen sich darin, dass die HRO-Prinzipien v. a. auf die Mikro- und Mesoebene des Netzwerkhandelns zielen: Sie erfassen die alltäglichen Praktiken, Routinen und Abstimmungsprozesse, mit denen Akteure im Verbund zuverlässig agieren („*Wie handeln Akteure achtsam im Netzwerk?*“). Die HRN-Charakteristika hingegen rücken stärker die Makroebene in den Blick, also die organisationalen Unterschiede, kulturellen Spannungen und strukturellen Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit („*Welche kulturellen und strukturellen Bedingungen prägen Kooperation?*“).

Die Integration der beiden Konzepte verdeutlicht also ihre Komplementarität: Das Konzept *HRO* liefert Einsichten in die dynamischen Praktiken und kollektiven Orientierungen, die im Vollzug von Sicherheitshandeln relevant werden, während HRN die strukturellen Voraussetzungen und institutionellen Spannungsfelder in den Blick nimmt. Zusammen eröffnen sie ein analytisches Paar, das es erlaubt, interorganisationale Zusammenarbeit in der Sicherheitsproduktion sowohl in ihren prozessualen als auch in ihren strukturellen Dimensionen zu erfassen.

Im Forschungsstand trägt diese Verbindung zur Schließung einer Lücke bei: Während die HRO-Literatur auf intraorganisationale Hochzuverlässigkeit fokussiert und HRN stärker auf interorganisationale Strukturen Bezug nimmt, wird in der Synthese deutlich, dass gerade ihr Zusammenspiel für das Verständnis komplexer Sicherheitsnetzwerke entscheidend ist (vgl. Berthod, Grothe-Hammer et al. 2016; Weick und Sutcliffe 2015). Die empirischen Befunde zeigen zudem, dass beide Konzepte nicht eins zu eins übertragbar sind, sondern kontextspezifische Anpassungen erfordern.

Zwischenfazit

Die *Prinzipien achtsamen Organisierens* sowie die *HRN-Charakteristika* greifen im Kontext der Sicherheitsproduktion ineinander, indem sie unterschiedliche, aber komplementäre Dimensionen der Zuverlässigkeit abbilden. Für die Gesamtargumentation dieser Arbeit ergibt sich daraus, dass interorganisationale Sicherheitspraxen weder allein über organisationale Prinzipien noch ausschließlich über Netzwerkstrukturen erklärbar sind, sondern erst in ihrer Verflochtenheit ein differenziertes Bild von Zuverlässigkeit im Feld der Sicherheit von Großveranstaltungen entsteht.

5. Interpretation und Diskussion

Dieses Kapitel widmet sich der interpretativen Verdichtung und theoretischen Einordnung der empirischen Befunde. Ziel ist es, die in der Analyse herausgearbeiteten Muster und Zusammenhänge in Beziehung zu konzeptionellen Grundlagen zu setzen und ihre Bedeutung für die Sicherheitsproduktion bei Großveranstaltungen zu diskutieren. Dabei werden zwei miteinander verknüpfte Perspektiven eingenommen: Zum einen wird untersucht, wie sich die interorganisationale Kooperation als Netzwerkleistung strukturiert und steuert (Kap. 5.1), zum anderen wird die Frage nach der Zuverlässigkeit dieser Netzwerke beleuchtet. Gemeint sind damit die Bedingungen, unter denen kollektive Handlungsfähigkeit und verlässliches Zusammenwirken im dynamischen Umfeld der Veranstaltungssicherheit entstehen (Kap. 5.2).

5.1 Netzwerkbezogene Aspekte

Die Sicherheitsproduktion für Großveranstaltungen erfolgt durch ein komplexes Zusammenspiel heterogener Akteursgruppen in semi-temporären interorganisationalen Projektnetzwerken.⁸⁰ Die interorganisationale Zusammenarbeit bedingt sich aus dem gemeinsamen Ziel – einer sicheren Veranstaltung –, dessen Erreichung nur durch komplementäre Ergänzung individueller Organisationskompetenzen möglich ist. Für das Gelingen der Kooperation sind netzwerkbezogene Faktoren wie Struktur, Steuerung und Performanz entscheidend, wie sie in Kap. 2.1 und 2.2.8 umfassend beschrieben wurden.

Aus dem englischsprachigen Begriff *Event*, der sowohl *Veranstaltung* als auch *Ereignis* bezeichnet, lässt sich bereits auf Wortebene vernehmen, dass Netzwerke für Veranstaltungssicherheit projekthafte Organisationsformen sind, die zwar temporär (also zeitlich begrenzt), aber eben auch strukturell eingebettet sind. Daher kann aufgrund der Verbindung von zeitlicher Begrenzung und struktureller Wiederholung für den vorliegenden Untersuchungsbereich meist von *semi-temporären Projektnetzwerken* gesprochen werden. Vor allem die fortlaufende Verbundenheit der mandatierten Akteure (insb. der BOS) führt innerhalb eines bestimmten Einzugsgebiets zu wiederkehrenden Kooperationsbeziehungen, die zur Folge haben, dass es selbst bei einmaligen Veranstaltungen unwahrscheinlich ist, dass alle beteiligten Netzwerkpartner erstmals miteinander interagieren. Im Sinne eines „shadow of the past“ können sie stattdessen ihre Interaktion auf gemeinsamen Erfahrungsbeständen und wechselseitigem Vertrauen gestalten. Ergänzend wirkt in diesem Kontext der „shadow of the future“, da die Akteure mit zukünftigen Kooperationen rechnen müssen (und dies eben nicht nur bei wiederkehrenden Veranstaltungsformaten). Diese Erwartung künftiger Interaktion begünstigt vertrauensbasiertes und kooperatives Verhalten bereits in der Gegenwart.⁸¹ Neu

⁸⁰Vgl. Kap. 2.1.8.

⁸¹Bezugnehmend auf die Vertrauensstypologie von Newell und Swan (2000, S. 1295 f.) sind dies hier v. a. *Companion Trust* und *Competence Trust* (vgl. Kap. 2.1.6).

hinzukommende Netzwerkpartner können auf diese Einbettungen nicht zurückgreifen, was das Risiko von tatsächlichen oder gefühlten Exklusionstendenzen beinhaltet. Dem sollte daher durch die frühzeitige institutionelle Einbindung von Partnern sowohl im Vorfeld als auch während des gesamten Veranstaltungszyklus entgegengewirkt werden. Dies fördert den Aufbau von professionellem Rollenvertrauen („swift trust“, vgl. Kap. 2.1.6), der als Stabilitätsfaktor maßgeblich zur Netzwerkeffizienz, konkret zu besserer Koordination und Problemlösungsfähigkeit, beiträgt. Umstände wie wechselseitige Vorbehalte, Machtansprüche oder unterschiedliche Handlungslogiken, Erfahrungsniveaus und Begriffsverständnisse sind dabei im Sinne eines moderierenden Spannungsmanagements durch die das Netzwerk koordinierende Instanz (also i. d. R. durch den Veranstalter) zu berücksichtigen.⁸² Diese Untersuchung zum professionellen Veranstaltungsbereich konnte mit gemeinsamen Übungen, gegenseitiger Unterstützung und transparenter Kommunikation (in der Praxis gelebte) vertrauensfördernde Maßnahmen für Projektnetzwerke der Veranstaltungssicherheit identifizieren, deren Wirksamkeit in den empirischen Daten gefunden wird.

Die *Steuerung* der sicherheitsbezogenen Projektnetzwerke im Veranstaltungsbereich zeigt sich normativ dergestalt, dass im Regelbetrieb der Veranstalter als zentraler Akteur (Koordinator und Moderator) agiert und diese Rolle bei einer bestehenden oder unmittelbar bevorstehenden kritischen Lage an die jeweils funktional zuständige BOS übergeht. Im hiesigen Fokus stand der Regelbetrieb, der in den empirischen Daten zumeist als weitgehend kollaborativ-konsensuales und integratives Miteinander geschildert wird. Im Regelbetrieb ist formal der Veranstalter in der koordinierenden Rolle, aber die sicherheitsfokussierte Netzwerksteuerung weist auch Merkmale einer durch gemeinsame Abstimmung und geteilte Lagebeurteilung geprägten *shared governance* auf. Zusammengenommen verweist dies letztlich auf eine hierarchisch niedrigschwellig ausgestaltete *lead organization governance* hin (vgl. Kap. 2.1.4), die sich dadurch etabliert, dass bei Veranstaltungen eine Rollen- und Aufgabenverteilung im Sinne einer funktionalen Differenzierung vorliegt. Die Klarheit dieser Differenzierung wird bisweilen durch anspruchsvolle Erwartungen gegenüber Netzwerkpartnern, insb. dem VOSD, herausgefordert. Dem kann durch eindeutige und verbindliche Kommunikation (im Rahmen eines umfassenden *Erwartungsmanagements*) im Vorfeld einer Veranstaltung unter Einbezug aller Netzwerkpartner wirksam begegnet werden.

So beruht die informelle Seite wirkungsvoller Netzwerksteuerung im gegebenen Kontext auf persönlichen Kontakten, gemeinsamen Erfahrungsräumen und daraus resultierenden Vertrauensbeziehungen. Die einzelnen Organisationen können dieses Element durch personelle Beständigkeit (v. a. von Führungspersonal) an den interorganisationalen Schnittstellen stärken. Auf diese Weise ist die Beständigkeit des „Stammpersonals“ das Fundament für das Sozialkapital des Sicherheitsnetzwerks, welches maßgeblich die Flexibilität und Handlungsfähigkeit des Netzwerks unterstützt. Personelle Fluktuationen, wie sie bei VOSD, aber auch bei Polizeien stark ausgeprägt sind, sind diesem Gelingensfaktor abträglich.

⁸²Vgl. Kap. 2.1.7.

Neben der informellen Seite verfügt das Netzwerk auch über eine klar ausgeprägte formelle Seite: Verträge, Protokolle und offizielle Sitzungen wie Lagebesprechungen bestimmen die Zusammenarbeit maßgeblich mit. Institutionalisierte Vorbereitungen – etwa die Entwicklung verbindlicher Sicherheitskonzepte mit schriftlich fixierten Vereinbarungen (vgl. Kap. 2.3.5) – schaffen die formale Grundlage einer sicheren Veranstaltungsdurchführung, indem dort dokumentierte Festlegungen bereitgestellt werden, die während der Veranstaltung flexibles Handeln innerhalb eines abgestimmten Rahmens ermöglichen. In systematischen Nachbereitungsprozessen können *lessons learned* in Maßnahmen(-anpassungen) systematisch überführt werden, von denen wiederum die künftige Planung und Umsetzung von Veranstaltungen profitieren kann.

Zusammenfassend stellt sich gelingende Sicherheitsproduktion bei Großveranstaltungen als kollektive, dynamische Netzwerkleistung dar, die auf informellen und formellen Mechanismen basiert. Informell profitieren die Projektnetzwerke von gewachsenen Verbindungen, doch sie sollten auch ihre Fähigkeit zur vertrauensvollen Integration neuer Akteure im Auge behalten. Formell trägt die verbindliche Mitarbeit aller relevanten Sicherheitsakteure an der Sicherheitskonzeption in der Vorbereitungsphase, an Lagebesprechungen in der Durchführungsphase und an Evaluationen in der Nachbereitungsphase zu einer Vertiefung der Kooperationsbeziehungen über den gesamten Veranstaltungszyklus hinweg bei.

5.2 Zuverlässigkeitsbezogene Aspekte

Das Konzept der Zuverlässigkeit nahm in dieser Untersuchung eine zentrale Rolle ein. Es zeigte sich, dass Zuverlässigkeit im gegebenen Kontext nicht (nur) die bloße Orientierung und Umsetzung hochzuverlässigkeitsbezogener Prinzipien darstellt, sondern die kontinuierliche Generierung von *Non-Events* auf der Netzwerkebene als gemeinsamer Prozess und gemeinsames Produkt unter den komplexen und dynamischen Kontextbedingungen einer Großveranstaltung zu verstehen ist.

In Kap. 2.2.3 wurden verschiedene Varianten aufgezeigt, wie Zuverlässigkeit verstanden werden kann (vgl. Busby und Iszatt-White 2014). Alle erweisen sich im untersuchten Feld als empirisch relevant.

Das *konformistische Verständnis* bezieht sich auf die Einhaltung von Standards und Regeln. In der untersuchten Netzwerkform lässt sich erkennen, dass formale Vorgaben (bspw. Sicherheitskonzepte, Meldewege) zuverlässig eingehalten werden. Die auf formaler Abstimmung basierende Rollen- und Aufgabenklarheit stellt einen Pfeiler zuverlässiger Arbeit bei Großveranstaltungen dar. Die Daten verweisen darauf, dass Rollen- und Aufgabenklarheit – etwa durch eindeutige Verantwortungszuweisungen und gegenseitige Erwartungsabstimmung – Unsicherheiten reduziert und Handlungsfähigkeit stützt. Interviewpartner hoben hervor, dass Netzwerkpartner auch optisch klar erkennbar sein sollten. Verstöße gegen Standards und Regeln werden ausdrücklich als Zuverlässigkeitsdefizite verstanden und führen zu Konsequenzen bis hin zum Austausch von Dienstleistern oder einzelnen Mitarbeitenden.

Das Verlassen auf situationsgerechtes, kompetentes, abgestimmtes und schnelles Handeln weist auf das *performative Verständnis* von Zuverlässigkeit hin. Auch dies zeigte sich in der Empirie. Angemessenes Handeln unter Druck oder bei fehlenden Regeln und Standards trägt ebenso zu einem zuverlässigkeitsfördernden Eindruck bei wie das Zeigen von Initiative, sei es kommunikativ oder in der praktischen Umsetzung einer Handlung.

Das *adaptive Verständnis* findet ebenfalls seine Repräsentation in den Daten. Bei Großveranstaltungen kommt es immer wieder zu unvorhergesehenen Ereignissen (etwa im Publikumsverhalten oder in der Wetterlage). Wenn Standards dann nicht situationsadäquat sind, zeigt sich Zuverlässigkeit, wenn die Akteure nicht an Routinen festhalten, sondern im Kollektiv flexibel und kooperativ um- bzw. nachsteuern und die veränderten Koordinaten der Netzwerkarbeit in ihr geteiltes Lagebild integrieren.

Die Bedeutung transparenter, proaktiver Kommunikation für das Sicherheitsnetzwerk wurde in Kap. 4 oft hervorgehoben. Dies entspricht dem *informativen Zuverlässigkeitsverständnis*. Die interorganisationale Koordinationsgruppe auch über vermeintlich kleine Ereignisse zu informieren („schwache Signale“) dient dem *joint sensemaking* in der kontinuierlichen gemeinsamen Informationsdeutung der fortlaufenden Lage. Entscheidend ist auch, eigene Unsicherheiten in der Wahrnehmung oder Informationslücken interorganisational zu beratschlagen (besonders bedeutend auch in kritischer Nachbereitung und gelebter Fehlerkultur). Transparente und vertrauensvolle interorganisationale Kommunikation braucht institutionelle Rahmung und zugleich informelle Begegnungsräume. Beides im Zusammenspiel ist essenziell für eine effektive Verteilung von Informationen in Breite und Tiefe des Netzwerks und dient zudem der Früherkennung potenzieller Diskrepanzen.

Da alle vier Verständnisse im Sicherheitsnetzwerk verortet werden können, folgt für die Entwicklung zuverlässiger Netzwerkarbeit, dass diese in der konkreten Ausgestaltung Berücksichtigung finden sollten: Verbindlich vereinbarte und gemeinschaftlich anerkannte Standards und Regeln schaffen gemeinsame Orientierung an klaren Leitplanken (*Konformismus*). Fachlich und sozial kompetentes, kooperatives Handeln, idealerweise gemeinschaftlich geübt, zählt auf die *performative Ebene* der Netzwerkzuverlässigkeit ein. Wenn das Netzwerk sich auch bei spontanen Entwicklungen kreativ und lageangepasst verhalten kann, zeigt dies Flexibilität und macht das Netzwerk widerstandsfähiger gegenüber Störungen (*Adaptivität*). Offene Kommunikation auch in unangenehmen und schwierigen Angelegenheiten schützt vor Vertrauensdefiziten und fördert allgemein die Bereitschaft, aktiv nach Hilfe zu fragen (*Informativität*). Die Integration aller dieser Facetten auf Netzwerkebene trägt zu einer zuverlässigen Gewährleistung von sicheren Großveranstaltungen bei (vgl. Tab. 16).

So zeigt sich in der Praxis der Sicherheitsproduktion auch das relationale Konstrukt von Zuverlässigkeit zwischen *relying subjects* und *relied-on systems* konkret (Berthod und Sydow 2021): Die Netzwerkpartner (*subjects*) suchen Zuverlässigkeit in ihrem Netzwerk (*system*). Da sie aktiver Teil der Gestaltung dessen sind, können sie die Zuverlässigkeit des Netzwerks in allen Phasen auch aktiv beeinflussen. Dies tun sie in positiver Hinsicht,

Tabelle 16: Gelingens- und Störfaktoren von Netzwerkzuverlässigkeit im Kontext des Sicherheitsnetzwerks bei Großveranstaltungen, adaptiert nach Busby und Iszatt-White 2014 (eigene Darstellung).

Gelingensfaktoren	Störfaktoren
• akzeptierte Regeln und Rollenkonzeptionen, abgestimmte Erwartungshorizonte (<i>Konformismus</i>) • institutionalisierte Koordinationsformate, klare Kommunikationswege, personelle Kontinuität, gemeinsames Lagebild, offene Fehlerkultur (<i>Informativität</i>) • personelle Kontinuität, fachliche Kompetenz, Wissen um eigene und fremde Kompetenzen, Hilfsbereitschaft, Kreativität, Flexibilität (<i>Performanz, Adaptivität</i>) • stabile Fehlerkultur, Wahrnehmung und Mitteilung von relevanten Mikro-Ereignissen, kritische Nachbereitung, kollektive Lernroutinen (<i>Informativität, Adaptivität</i>)	• Unklarheit über Rollen und Zuständigkeiten, Ablehnung von Regeln (<i>Konformismus</i>) • fluktuierende Partner, mangelnde Integration in formelle und informelle Austauschformate, Mangel an Austauschformaten (<i>Informativität</i>) • Silo-Denken, fachliche und soziale Inkompetenz, Festhalten an inadäquaten Routinen, Abgrenzung, Exklusion (<i>Performanz, Adaptivität, Informativität</i>) • Verzicht auf Hinterfragen der Eigen- und Kollektivleistung, toxische Fehler- und Kommunikationskultur, Lernresistenz (<i>Adaptivität, Informativität</i>)

wenn sie fortlaufend lageangepasst verhandeln und aktualisieren, was in der gemeinsamen Zusammenarbeit konkret als zuverlässig gilt. Sie reflektieren kontinuierlich über den eigenen Beitrag in Hinsicht auf die Performanz des Gesamtnetzwerks. Damit nehmen sie nicht nur die intraorganisationale Perspektive ein, sondern zeigen die Fähigkeit, auch die Bedürfnisse des Gesamtnetzwerks zu reflektieren.

Vielleicht kann es so gefasst werden: Ein Netzwerk der Sicherheitsproduktion für Großveranstaltungen nähert sich einem HRN an, indem es die Facetten der in Kap. 4.2 aufgefächerten HRN-Merkmale in seine strukturelle Konfiguration sowie in die prozessualen Abläufe der Sicherheitskooperation integriert und diese in der Praxis wirksam adressiert. Stetige Herausforderungen hierzu resultieren allerdings insb. aus den Bedingungen temporärer Konstellationen der Netzwerkakteure. Dies verlangt Dynamik. Insofern ist auch die Netzwerkzuverlässigkeit ein dynamischer Prozess, der hohe Anpassungsfähigkeit ebenso wie permanente Abstimmung und organisationale Lernfähigkeit erfordert. Dabei stützt sich das Netzwerk idealerweise auf dauerhaft eingebundene, hochzuverlässige Netzwerkpartner, die als Good-Practice-Knoten fungieren. Ob HRO oder RSO – beide Gruppen können in der an Veranstaltungssicherheit orientierten Aufbereitung zur konkreten Umsetzung

von HRO-Prinzipien im Kontext der Veranstaltungssicherheit (s. Kap. 4.1) Potenziale zur intraorganisationalen Weiterentwicklung finden, die mittelbar auf die Performanz des Gesamtnetzwerks zurückwirken.

Die empirische Analyse zeigt vielfältige Möglichkeiten auf, den Zustand hochzuverlässiger Netzwerkperformanz näherungsweise umzusetzen. Sämtliche herausgearbeiteten Facetten wurden bereits praktisch umgesetzt, denn sie zeigten sich ja in der Empirie – allerdings nicht alle zugleich und am selben Ort. Der Versuch der Inkorporation dieser Facetten kann als theoretischer und praktischer Impuls für sämtliche *reliability-seeking networks* in der Veranstaltungssicherheit verstanden werden.

6. Schlussbetrachtungen

Im letzten, abschließenden Teil dieser Arbeit wird diese in einen größeren Zusammenhang eingeordnet. Zunächst wird auf die konzeptionellen und methodischen Limitationen der Untersuchung eingegangen, die für die Interpretation und Weiterentwicklung der Erkenntnisse von Bedeutung sind. Anschließend wird die Relevanz der Studie für die sozialwissenschaftliche Sicherheitsforschung herausgestellt. Das Kapitel – und damit die Arbeit – schließt mit einem Ausblick auf offene Fragen und künftige Forschungsbedarfe, um Perspektiven für die weitere wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Sicherheitsnetzwerken bei Großveranstaltungen aufzuzeigen.

6.1 Limitationen der Arbeit

Das Reflektieren von Limitationen der eigenen Arbeit gehört zu den Standards wissenschaftlichen Arbeitens. Die Offenlegung von Grenzen ermöglicht die bessere Einordnung von Ergebnissen und Schlussfolgerungen. Da kein Forschungsvorhaben „alles“ abbilden kann, werden Aussagekraft und Übertragbarkeit der hier herausgearbeiteten Erkenntnisse deutlicher. Die Grenzen, die im Folgenden thematisiert werden, bilden den Ausgangspunkt für weitere Forschung in diesem Bereich (s. Kap. 6.3). Insofern bilden die Limitationen zugleich die Grundlage für wissenschaftliche Anschlussfähigkeit.

6.1.1 Konzeptionelle Limitationen

Konzeptionelle Limitationen ergeben sich aus dem theoretischen Zuschnitt, der Setzung der Fragestellung und dem Bezugsrahmen der Arbeit. In der konzeptuellen Rahmung und den Bezugnahmen auf High-Reliability-, Governance- und Netzwerkansätze wird der Blickwinkel dieser Untersuchung maßgeblich vorgeprägt. Als Konsequenz verbleibt, dass andere theoretische Zugänge (z. B. praxeologische, vgl. Hillebrandt 2014) weniger Raum finden und dadurch bestimmte Phänomene nicht oder nicht in der notwendigen Tiefe betrachtet werden. Die Festlegung auf Schwerpunkte bedingt sozusagen gleichermaßen die Entstehung blinder Flecken. Die Ergebnisse dieser schwerpunktmäßigen Betrachtung von Großveranstaltungen sind zudem nicht zwangsläufig auf kleinere Veranstaltungen oder andere Settings (Versammlungen, Demonstrationen) übertragbar.

Indem die Untersuchung auf die Veranstaltungssicherheit in der Bundesrepublik Deutschland in einer bestimmten Zeitspanne fokussiert ist, ist sie räumlich und zeitlich limitiert. Andere nationale Kontexte mit ihren spezifischen rechtlichen, organisatorischen und kulturellen Rahmenbedingungen bleiben somit außen vor. In ihrer Zeitlichkeit sind die Ergebnisse geprägt vom Stand der Technik, der Gesellschaft, des Rechts und der Sicherheitskultur während des Erhebungszeitraums. Entwicklungen in diesen und anderen Bereichen können schnell neue Fragen aufwerfen.

In dieser Arbeit wird ein recht enges Verständnis von „Veranstaltungssicherheit“ zugrunde gelegt, das sich auf physische Sicherheit und Ordnung bezieht. Bewusst wurden nur bestimmte Akteure in den Blick genommen. Andere relevante Stakeholder (bspw. Gesundheitsämter, Versorgungsdienstleister, Verkehrsbetreiber, psychosoziale Akteure) werden allenfalls am Rande einbezogen. Tatsächlich handelt es sich beim hier betrachteten Akteursnetzwerk um den *engeren Kern* des Sicherheitsnetzwerks bei Großveranstaltungen, die sich regelmäßig in interorganisationalen Sicherheitsgremien zusammenfanden. Gleichwohl ist diese Limitierung im Wesentlichen analytischen Gründen geschuldet – im Bewusstsein, dass möglicherweise bestimmte Einflussfaktoren aus und Wechselwirkungen mit der Peripherie des Sicherheitsnetzwerks unbesehen bleiben.

Außerdem wird das Veranstaltungspublikum als sicherheitsrelevanter Akteur anerkannt, doch der Fokus der Arbeit liegt auf den professionellen Akteuren. Damit geht einher, dass die Ergebnisse primär die Sicht von Organisationsvertretern repräsentieren, während *Bottom-up*-Dynamiken, Selbstorganisation oder auch die Interaktion zwischen Publikum und Sicherheitsakteuren weniger intensiv betrachtet werden.

Eine weitere Limitation betrifft die Nichtberücksichtigung neuer Technologien und der Digitalisierung. Der Veranstaltungssektor ist von Technologie durchzogen, die Sicherheitsarchitektur ebenfalls. Cybersecurity spielt auch im Veranstaltungssektor eine Rolle. Zudem ergeben sich durch technische Innovationen möglicherweise neue Dynamiken und Herausforderungen für die sicherheitsbezogene Zusammenarbeit. All diese Punkte sind es wert, gesondert betrachtet zu werden, lagen jedoch im konkreten Fall außerhalb des analytischen Fokus.

Insgesamt zeigt sich, dass jede theoretische und inhaltliche Fokussierung notwendigerweise Ausschlüsse erzeugt und die Reichweite der Ergebnisse limitiert. Über diese Festlegungen hinaus ergeben sich auch aus den gewählten methodischen Zugängen spezifische Herausforderungen, die im Folgenden reflektiert werden.

6.1.2 Methodische Limitationen

Für die vorliegende Arbeit wurde ein qualitativer Forschungsansatz verfolgt, der auf leitfadengestützten Experteninterviews und deren inhaltsanalytischer Auswertung basiert. Ein zentraler Vorteil dieses Ansatzes ist die Möglichkeit zu tiefen Einblicken in subjektive Sichtweisen, Erfahrungen und Deutungsmuster der beteiligten Akteure, die mit standardisierten Verfahren so nicht erfassbar wären. Ähnlich wie bei den konzeptionellen Limitationen ergibt sich durch die Auswahl der Methode eine Reihe von Begrenzungen, die hier diskutiert werden sollen.

Dem Vorteil der tiefen Einblicke in die Subjektivität der befragten Akteure steht gegenüber, dass die Ergebnisse nicht quantitativ generalisierbar sind. Hingegen bilden sie die Perspektiven einer begrenzten, selektiven Stichprobe ab. Repräsentativität im statistischen Sinne ist nicht gegeben und kann auch nicht hergestellt werden. Insofern wurde

sie auch in der Stichprobenauswahl nicht angestrebt. Die Auswahl der Interviewpartner erfolgte kriteriengeleitet hinsichtlich Funktion und Organisation, aber auch Aspekte des Zugangs spielten eine Rolle. Verzerrungen durch Zugangsbeschränkungen einerseits und möglicherweise besonders kooperationsbereite Individuen und Gruppen andererseits sind durchaus möglich. Ähnlich verhält es sich mit dem Zugang zu sensiblen Daten: Für die Sicherheitsforschung sind sicherheitsrelevante Informationen nicht immer zugänglich oder nicht zur weiteren Verarbeitung oder Veröffentlichung bestimmt (sondern nur für das eigene Hintergrundwissen). So ist auch diesbezüglich darauf hinzuweisen, dass es blinde Flecken geben kann, die etwa durch Geheimhaltungsinteressen oder zurückhaltende Gesprächspartner entstehen.

Häufig entstanden die Interviews im Rahmen umfangreicherer Untersuchungen in spezifischen Veranstaltungskontexten, etwa wenn im Zuge von Forschungsprojekten zugleich Feldbeobachtungen im Veranstaltungsbetrieb durchgeführt wurden. Auf diese Weise sind die Daten in gewisser Weise mit ihrem Entstehungsumfeld verknüpft – und stehen möglicherweise unter dem Eindruck von Kontextbedingungen zum Zeitpunkt des Interviews. Auch wenn die interviewten Personen durch ihre professionelle Vita eine Kompetenz zur Abstraktion und Einordnung besaßen, finden häufig Bezugnahmen auf orts- oder veranstaltungsspezifische Kontexte statt. Dies gilt es bei der Übertragbarkeit auf andere Zeiträume, Regionen und Veranstaltungstypen zumindest mitzudenken. Um diesen Effekt abzuschwächen, wurde diesem mit einer außergewöhnlich großen Stichprobe begegnet. Ferner wurde Wert auf Diversität (etwa in Hinblick auf organisationale Zugehörigkeit, Alter, Geschlecht, Veranstaltungsformat) gelegt. Hierdurch wurde der Limitation mit einer breiten Perspektive entgegnet, die einen Mehrwert gegenüber rein fallbasierten Studien liefert.

Weitere Limitationen, die für die Forschenden nur schwer zu erkennen sind und somit Bestandteil der hier genutzten Daten sein könnten, sind bspw. Erinnerungsverzerrungen oder soziale Erwünschtheit in den Antworten. Diesen Effekten wurde durch kritische Reflexion im Erhebungsprozess sowie durch den Austausch zwischen den Interviewenden begegnet.

6.2 Relevanz für die Sicherheitsforschung

Die Erforschung der Kooperation in Sicherheitsnetzwerken bei Großveranstaltungen besitzt neben dem wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn einen hohen gesellschaftlichen und auch praktischen Wert. Im Zusammenspiel mit einer sich fortlaufend verändernden Veranstaltungswelt sowie wachsenden Anforderungen und Erwartungen an Sicherheit ist ein kontinuierlicher, interdisziplinärer Wissens- und Erfahrungstransfer zwischen Forschung und Praxis unerlässlich. Damit leistet die sozialwissenschaftliche Sicherheitsforschung nicht nur einen Beitrag zur Theorieentwicklung, sondern auch zur Verbesserung der Praxis – und letztlich zur Stärkung des Vertrauens in Großveranstaltungen als sichere, gesellschaftlich relevante Räume.

Die vorliegende Untersuchung liefert auch Impulse für die Forschung zu HRN. Großveranstaltungen stellen ein günstiges empirisches Feld dar, um Mechanismen sicherheitsbezogener Kooperation unter realen Bedingungen zu analysieren: Zahlreiche heterogene Akteure – mit unterschiedlichen organisationalen Hintergründen, professionellen Kulturen und divergierenden Interessen – müssen in einem definierten Zeitraum unter Unsicherheitsbedingungen verlässlich zusammenarbeiten. Die Studie liefert der Sicherheitsforschung einen relevanten Beitrag, indem sie aufzeigt, wie organisationale Routinen, interorganisationale Schnittstellen, Fehlerkultur, Koordinationsprozesse und weitere Faktoren in einem dynamischen Setting wie einer Großveranstaltung praktisch ausgestaltet werden und wie sich diese praktische Ausgestaltung zu den Axiomen der HRT verhält. Insofern kann die Arbeit einen Mehrwert zur netzwerk- und interaktionsorientierten Weiterentwicklung der HRT darstellen, indem deutlich wird, dass Hochzuverlässigkeit v. a. auch auf Vertrauen, geteilten Deutungen und einem gemeinsamen Commitment beruht. Es könnte lohnenswert sein, Logiken von Netzwerken und Vertrauenszeugung im interorganisationalen Zusammenhang, insb. unter Bedingungen von Unsicherheit, vertieft zu betrachten. Wie künftige Forschung von dieser Arbeit profitieren könnte und welche Anknüpfungspunkte bestehen, skizziert der folgende Abschnitt 6.3.

6.3 Anknüpfungspunkte & Bedarfe für künftige Forschung

Am Ende dieser Arbeit bestehen selbstverständlich weiterhin Desiderate im Bereich der Forschung zu Sicherheitsnetzwerken bei Großveranstaltungen. In diesem Abschnitt sollen diese in den Blick genommen und eingeordnet werden.

Die dargelegten Forschungsergebnisse sind eng an den Untersuchungsraum und die betrachtete Zeitspanne gebunden und können deshalb als Ausgangspunkt für vielfältige Erweiterungen dienen. In *räumlicher* Hinsicht konzentrierte sich diese Arbeit auf Sicherheitsnetzwerke bei Großveranstaltungen in Deutschland. Künftige Arbeiten könnten ihren Fokus auf Sicherheitsnetzwerke in anderen Staaten legen – und bspw. eine internationale Vergleichsperspektive ermöglichen. Denkbar sind auch andere Differenzierungen entlang der räumlichen Dimension: Wie unterscheiden sich Sicherheitsarchitekturen, Akteurskonstellationen und Kooperationsformen zwischen Großveranstaltungen im urbanen oder ländlichen Raum bzw. in Abhängigkeit von der Veranstaltungsfläche? Möglicherweise gibt es spezifische Kontextfaktoren und Herausforderungen (z. B. Infrastruktur, Ressourcenverfügbarkeit etc.), die für das Sicherheitsnetzwerk von Relevanz sind. In *zeitlicher* Hinsicht ist besonders bedeutsam, dass die Veranstaltungswelt ein hochdynamischer Bereich mit hoher Innovationskraft ist. Entsprechende Implikationen für die Veranstaltungssicherheit ergeben sich aber nicht nur aus dieser inneren Dynamik, sondern Technik, Gesellschaft und Rechtslage entwickeln sich stetig weiter – und damit auch die Gefahrenlagen. In jüngerer Zeit hat insb. die COVID-19-Pandemie gezeigt, dass exogene Schocks zu massiven Veränderungen des Gefährdungspotenzials und der Sicherheitsstrategien führen können. Auch politische Entwicklungen oder terroristische Ereignisse tragen dieses Potenzial in sich. In historischen

Vergleichen oder Längsschnittstudien könnten Wandel und Persistenz in der Sicherheitsproduktion sichtbar und nachvollziehbar gemacht werden.

Neben der Verlagerung oder Ausweitung auf andere Raum-Zeit-Kontexte kann auch die *gezielte Fokussierung auf bestimmte Veranstaltungstypen* und -formate ein vielversprechender Ansatz für künftige Forschung sein. Schließlich unterscheiden sich Großveranstaltungen je nach Genre, Zielgruppe, Setting, Zugangsvoraussetzungen teils erheblich in ihren Risikoprofilen und Anforderungen an Sicherheit. Möglich wären etwa vertiefte Analysen einzelner Veranstaltungstypen oder auch vergleichende Untersuchungen zwischen diesen, um charakteristische Herausforderungen und Good Practices herauszuarbeiten.

Die in dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse zur Kooperation und Koordination in Sicherheitsnetzwerken können auch für künftige Forschungsvorhaben interessant sein, die andere sicherheitsrelevante Settings als Großveranstaltungen in den Blick nehmen. Viele der Herausforderungen, die im Kontext von Großveranstaltungen sichtbar werden (wie die Koordination pluraler Akteure, das Schnittstellenmanagement, öffentlich-private Zusammenarbeit oder Fragen von Vertrauen und Verantwortung), sind keineswegs auf das Veranstaltungswesen beschränkt. Vielmehr zeigen sie sich auch in anderen Kontexten, in denen unterschiedliche Akteure oder verschiedene Professionen gemeinsam sicherheitsbezogene Aufgaben wahrnehmen müssen. Dazu zählen z. B. die Sicherung urbaner Räume bei Versammlungen und Demonstrationen, Kooperationen im Bereich kritischer Infrastrukturen oder Sicherheitsnetzwerke im öffentlichen Nahverkehr. Durch solche Übertragungen werden nicht nur die hier entwickelten Erkenntnisse geprüft und weiterentwickelt. Sie können auch dazu beitragen, generalisierbare Aussagen über Gelingensbedingungen kooperativer Sicherheitsproduktion zu formulieren und die HRT zu stärken.

Großes Potenzial ergibt sich in *methodischer Hinsicht*. Neben klassischen qualitativen Zugängen wie der hier angewandten Interviewstudie und anschließenden qualitativen Inhaltsanalyse könnten sich aus digitalen und automatisierten Verfahren zur Datenerhebung und -auswertung neue Perspektiven eröffnen. Videobeobachtungen oder sensorgestützte Messungen, die Erhebung von Bewegungsdaten oder Social-Network-Analysen können zum Verständnis des Verhaltens der Akteure im Ereignisverlauf hilfreich sein. Ebenso erscheinen partizipative Ansätze wie Planspiele, Delphi-Studien oder kollaboratives Mapping vielversprechend, um die Perspektiven verschiedener beteiligter Akteure einzubeziehen und Aushandlungsprozesse empirisch sichtbar zu machen. Experimentelle Settings und die Begleitung von (Groß-)Übungen stellen weitere innovative Erweiterungen dar. Auch Mixed-Method-Ansätze scheinen vielversprechend, um die Komplexität von Koordinations- und Kooperationsprozessen in Sicherheitsnetzwerken umfassender zu erfassen.

Insgesamt bleibt die sozialwissenschaftliche Sicherheitsforschung im Veranstaltungssektor ein hochaktuelles und dynamisches Feld, das auch künftig innovative Erkenntnisse erwarten lässt – nicht nur zur Sicherheit von Veranstaltungen, sondern auch zu den Bedingungen moderner, resilienter Gesellschaften.

Literatur

- Abbasi, Alireza und Naim Kapucu (2012). „Structural Dynamics of Organizations during the Evolution of Interorganizational Networks in Disaster Response“. In: *Journal of Homeland Security and Emergency Management* 9.1. DOI: [10.1515/1547-7355.1975](https://doi.org/10.1515/1547-7355.1975).
- Agranoff, Robert und Michael McGuire (2001). „Big Questions in Public Network Management Research“. In: *Journal of Public Administration Research and Theory* 11.3, S. 295–326. DOI: [10.1093/oxfordjournals.jpart.a003504](https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a003504).
- Alia, Ahmed, Mohammed Maree, Mohcine Chraibi und Armin Seyfried (2024). „A novel Voronoi-based convolutional neural network framework for pushing person detection in crowd videos“. In: *Complex & Intelligent Systems* 10.4, S. 5005–5031. DOI: [10.1007/s40747-024-01422-2](https://doi.org/10.1007/s40747-024-01422-2).
- Alshaer, Abdulaziz (2024). „Investigating the efficacy of virtual reality exposure for crowd management: a real-world application“. In: *Frontiers in Virtual Reality* 5. DOI: [10.3389/frvir.2024.1332794](https://doi.org/10.3389/frvir.2024.1332794).
- Alter, Catherine und Jerald Hage (1995). *Organizations working together*. 3. Aufl. Bd. 191. Sage library of social research. Newbury Park: Sage Publ.
- Ansell, Christopher, Eva Sørensen und Jacob Torfing (2023). „Public administration and politics meet turbulence: The search for robust governance responses“. In: *Public Administration* 101.1, S. 3–22. DOI: [10.1111/padm.12874](https://doi.org/10.1111/padm.12874).
- Arbeitsgemeinschaft der Leiter der Berufsfeuerwehren (2008). *Sicherheitskonzepte für Versammlungsstätten: Checkliste bzw. Inhaltsstichpunkte zur Aufstellung eines Sicherheitskonzeptes gemäß § 43 MVStättV für Versammlungsstätten*. München. URL: <https://www.agbf.de/downloads-fachausschuss-vorbeugender-brand-und-gefahrenschutz/category/28-fa-vbg-oeffentlich-empfehlungen?download=179:2008-03-sicherheitskonzepte-fuer-versammlungsstaetten>.
- Artz, Kendall W. und Thomas H. Brush (2000). „Asset specificity, uncertainty and relational norms: an examination of coordination costs in collaborative strategic alliances“. In: *Journal of Economic Behavior & Organization* 41.4, S. 337–362. DOI: [10.1016/S0167-2681\(99\)00080-3](https://doi.org/10.1016/S0167-2681(99)00080-3).
- Atkinson, J. E. (1990). „The Nika riots and ‘hooliganism’“. In: *Acta Patristica et Byzantina* 1.1, S. 119–133. DOI: [10.1080/10226486.1990.11745808](https://doi.org/10.1080/10226486.1990.11745808).
- Auschra, Carolin, Eleonora Asaad, Jörg Sydow und Jürgen Hinkelmann (2022). „Interventions Into Reliability-Seeking Health Care Organizations: A Systematic Review of Their Goals and Measuring Methods“. In: *Journal of patient safety* 18.8, e1211–e1218. DOI: [10.1097/PTS.0000000000001059](https://doi.org/10.1097/PTS.0000000000001059).
- Bachmann, Reinhard und Andrew C. Inkpen (2011). „Understanding Institutional-based Trust Building Processes in Inter-organizational Relationships“. In: *Organization Studies* 32.2, S. 281–301. DOI: [10.1177/0170840610397477](https://doi.org/10.1177/0170840610397477).

- Bakker, Rene M., Robert J. DeFillippi, Andreas Schwab und Jörg Sydow (2016). „Temporary Organizing: Promises, Processes, Problems“. In: *Organization Studies* 37.12, S. 1703–1719. DOI: [10.1177/0170840616655982](https://doi.org/10.1177/0170840616655982).
- Bardmann, Mona-Maria, Matthias Klumpp, Laura Künzel und Caroline Ruiner (2024). „Alles unter Kontrolle? Autonomie- und Kontrollwahrnehmung in digitalen Arbeitskontexten von Hochzuverlässigkeitsorganisationen“. In: *Digitalisierung der Arbeitswelten*. Hrsg. von Sabine Pfeiffer, Manuel Nicklich, Michael Henke, Martina Heßler, Martin Krzywdzinski und Ingo Schulz-Schaeffer. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 391–411. DOI: [10.1007/978-3-658-44458-7_textunderscore18](https://doi.org/10.1007/978-3-658-44458-7_textunderscore18).
- Barringer, Bruce R. und Jeffrey S. Harrison (2000). „Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships“. In: *Journal of Management* 26.3, S. 367–403. DOI: [10.1016/S0149-2063\(00\)00046-5](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00046-5).
- Barry, Daved und Stefan Meisiek (2010). „Seeing More and Seeing Differently: Sensemaking, Mindfulness, and the Workarts“. In: *Organization Studies* 31.11, S. 1505–1530. DOI: [10.1177/0170840610380802](https://doi.org/10.1177/0170840610380802).
- Beck, Ulrich (2007). *Weltrisikogesellschaft: Auf der Suche nach der verlorenen Sicherheit*. 1. Aufl. Frankfurt, M: Suhrkamp.
- Bendali-Braham, Mounir, Jonathan Weber, Germain Forestier, Lhassane Idoumghar und Pierre-Alain Muller (2021). „Recent trends in crowd analysis: A review“. In: *Machine Learning with Applications* 4, S. 100023. DOI: [10.1016/j.mlwa.2021.100023](https://doi.org/10.1016/j.mlwa.2021.100023).
- Berardo, Ramiro (2009). „Generalized Trust in Multi-organizational Policy Arenas“. In: *Political Research Quarterly* 62.1, S. 178–189. DOI: [10.1177/1065912907312982](https://doi.org/10.1177/1065912907312982).
- Berge, Benjamin von dem (2020). „Teilstandardisierte Experteninterviews“. In: *Fortgeschrittene Analyseverfahren in den Sozialwissenschaften*. Hrsg. von Markus Tausendpfund. Lehrbuch. Wiesbaden und Heidelberg: Springer VS, S. 275–300. DOI: [10.1007/978-3-658-30237-5](https://doi.org/10.1007/978-3-658-30237-5).
- Bergische Universität Wuppertal (2020). *Schlussbericht der Bergischen Universität Wuppertal im Rahmen des BMBF-Verbundprojektes Professionalisierung des Veranstaltungsordnungsdienstes - Teilvorhaben: Rechtlicher und organisatorischer Regelungsbedarf; Interaktionen, Einstellungen und wechselseitige Wahrnehmungen*. DOI: [10.2314/KXP:1735547484](https://doi.org/10.2314/KXP:1735547484).
- Berthod, Olivier (2018). „Operating at the edge: firefighters, networks and lessons for minimal disruption during crisis“. In: *Journal of Business Strategy* 39.3, S. 34–39. DOI: [10.1108/jbs-04-2017-0038](https://doi.org/10.1108/jbs-04-2017-0038).
- Berthod, Olivier, Michael Grothe-Hammer, Ryan Hagen und Jörg Sydow (2021). „Managing resource transposition in the face of extreme events: Fieldwork at two public networks in Germany and the US“. In: *Public Administration* 99.1, S. 171–188. DOI: [10.1111/padm.12660](https://doi.org/10.1111/padm.12660).
- Berthod, Olivier, Michael Grothe-Hammer und Jörg Sydow (2015). „Some Characteristics of High-Reliability Networks“. In: *Journal of Contingencies and Crisis Management* 23.1, S. 24–28. DOI: [10.1111/1468-5973.12069](https://doi.org/10.1111/1468-5973.12069).

- Berthod, Olivier, Michael Grothe-Hammer und Jörg Sydow (2016). „Einige Charakteristika von Hochzuverlässigkeitsnetzwerken“. In: *Grenzenlose Sicherheit?* Hrsg. von Peter Zoche, Stefan Kaufmann und Harald Arnold. Zivile Sicherheit. Berlin und Münster: Lit, S. 289–300.
- (2017). „Network Ethnography: A Mixed-Method Approach for the Study of Practices in Interorganizational Settings“. In: *Organizational Research Methods* 20.2, S. 299–323. DOI: [10.1177/1094428116633872](https://doi.org/10.1177/1094428116633872).
- Berthod, Olivier und Jörg Sydow (2021). „Collaborating in high-reliability settings“. In: *Handbook of collaborative public management*. Hrsg. von Jack W. Meek. Elgar handbooks in public administration and management. Cheltenham, UK und Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, S. 331–348.
- Blatt, Ruth, Marlys K. Christianson, Kathleen M. Sutcliffe und Marilyn M. Rosenthal (2006). „A sensemaking lens on reliability“. In: *Journal of Organizational Behavior* 27.7, S. 897–917. DOI: [10.1002/job.392](https://doi.org/10.1002/job.392).
- BMBF (o. D.). *Professionalisierung des Veranstaltungsordnungsdienstes (ProVOD): Projektumriss*. URL: https://www.sifo.de/sifo/shareddocs/datei/projektumriss_provod-pdf.pdf?__blob=publicationFile&v=3.
- Bogner, Alexander, Beate Littig und Wolfgang Menz (2014). *Interviews mit Experten: Eine praxisorientierte Einführung*. Lehrbuch. Wiesbaden: Springer VS. DOI: [10.1007/978-3-531-19416-5](https://doi.org/10.1007/978-3-531-19416-5).
- Brass, Daniel J., Joseph Galaskiewicz, Henrich R. Greve und Wenpin Tsai (2004). „Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective“. In: *Academy of Management Journal* 47.6, S. 795–817. DOI: [10.5465/20159624](https://doi.org/10.5465/20159624).
- Bryson, John M., Barbara C. Crosby und Melissa Middleton Stone (2006). „The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature“. In: *Public Administration Review* 66.s1, S. 44–55. DOI: [10.1111/j.1540-6210.2006.00665.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00665.x).
- (2015). „Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations: Needed and Challenging“. In: *Public Administration Review* 75.5, S. 647–663. DOI: [10.1111/puar.12432](https://doi.org/10.1111/puar.12432).
- Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe, Hrsg. (2016). *Bausteine für die Sicherheit auf Großveranstaltungen*. Bd. 17. Praxis im Bevölkerungsschutz. Bonn: Eigenpublikation.
- (2019). *Schlussbericht Verbundprojekt: Professionalisierung des Veranstaltungsordnungsdienstes (ProVOD), Teilvorhaben: ProVOD Arbeitspaket (AP) 3 „Qualifikation und Ausbildung“*. DOI: [10.2314/KXP:1698808402](https://doi.org/10.2314/KXP:1698808402).
- Bundesministerium des Innern (2024). *Fußball-Europameisterschaft: 12.000 Helferinnen und Helfer des Technischen Hilfswerks im Einsatz*. Berlin. URL: <https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/pressemitteilungen/DE/2024/07/thw-euro.html>.
- Hrsg. (2025). *Verfassungsschutzbericht 2024*. Berlin.

- Busby, Jerry und Marian Iszatt-White (2014). „The Relational Aspect to High Reliability Organization“. In: *Journal of Contingencies and Crisis Management* 22.2, S. 69–80. DOI: [10.1111/1468-5973.12045](https://doi.org/10.1111/1468-5973.12045).
- Cantu, Jaime, Janice Tolk, Steve Fritts und Amin Gharehyakheh (2020). „High Reliability Organization (HRO) systematic literature review: Discovery of culture as a foundational hallmark“. In: *Journal of Contingencies and Crisis Management* 28.4, S. 399–410. DOI: [10.1111/1468-5973.12293](https://doi.org/10.1111/1468-5973.12293).
- Chia, Robert (2000). „Discourse Analysis Organizational Analysis“. In: *Organization* 7.3, S. 513–518. DOI: [10.1177/135050840073009](https://doi.org/10.1177/135050840073009).
- Christianson, Marlys K. (2019). „More and Less Effective Updating: The Role of Trajectory Management in Making Sense Again“. In: *Administrative Science Quarterly* 64.1, S. 45–86. DOI: [10.1177/0001839217750856](https://doi.org/10.1177/0001839217750856).
- Churruca, Kate, Louise A. Ellis, Chiara Pomare, Anne Hogden, Mia Bierbaum, Janet C. Long, Aleksandra Olekalns und Jeffrey Braithwaite (2021). „Dimensions of safety culture: a systematic review of quantitative, qualitative and mixed methods for assessing safety culture in hospitals“. In: *BMJ open* 11.7, e043982. DOI: [10.1136/bmjopen-2020-043982](https://doi.org/10.1136/bmjopen-2020-043982).
- Cleveland, Harlan (1972). *The future executive: A guide for tomorrow's managers*. [1st ed.] New York: Harper & Row.
- Cornelissen, Joep P., Saku Mantere und Eero Vaara (2014). „The Contraction of Meaning: The Combined Effect of Communication, Emotions, and Materiality on Sensemaking in the Stockwell Shooting“. In: *Journal of Management Studies* 51.5, S. 699–736. DOI: [10.1111/joms.12073](https://doi.org/10.1111/joms.12073).
- Crowther, Nigel B. (1996). „Sports violence in the roman and byzantine empires: a modern legacy?“ In: *The International Journal of the History of Sport* 13.3, S. 445–458. DOI: [10.1080/09523369608713960](https://doi.org/10.1080/09523369608713960).
- Curnin, Steven, Christine Owen, Douglas Paton, Cain Trist und David Parsons (2015). „Role Clarity, Swift Trust and Multi-Agency Coordination“. In: *Journal of Contingencies and Crisis Management* 23.1, S. 29–35. DOI: [10.1111/1468-5973.12072](https://doi.org/10.1111/1468-5973.12072).
- Davies, Karen und Dewi Jaimangal-Jones (2020). „The case for constructionist, longitudinal and ethnographic approaches to understanding event experiences“. In: *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events* 12.3, S. 323–343. DOI: [10.1080/19407963.2020.1718340](https://doi.org/10.1080/19407963.2020.1718340).
- DeFillippi, Robert und Jörg Sydow (2016). „Project Networks: Governance Choices and Paradoxical Tensions“. In: *Project Management Journal* 47.5, S. 6–17. DOI: [10.1177/875697281604700502](https://doi.org/10.1177/875697281604700502).
- Deutsche Forschungsgemeinschaft (2020). *Fokus-Förderung COVID-19 im Rahmen des Programms Sachbeihilfe*. URL: <https://www.dfg.de/resource/blob/174362/94f44e5648d6ad05428ef8b1a3fa9ddb/covid-19-foerderung-merkblatt-data.pdf>.
- Deutscher Feuerwehrverband (2022). *Statistische Entwicklung*. URL: https://www.feuerwehrverband.de/app/uploads/2022/12/221230_Statistik.pdf.

- Dhayanithy, Deepak und Subhasree Mukherjee (2020). „Network memory, cultural distance and the ebb and flow of international resources – Evidence from 20 years of professional player transfers to big-five European soccer leagues“. In: *European Management Journal* 38.2, S. 255–266. DOI: [10.1016/j.emj.2019.10.003](https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.10.003).
- DiMaggio, Paul J. und Walter W. Powell (1983). „The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields“. In: *American Sociological Review* 48.2, S. 147. DOI: [10.2307/2095101](https://doi.org/10.2307/2095101).
- Dougherty, Deborah und C. Helen Takacs (2004). „Team play“. In: *Long Range Planning* 37.6, S. 569–590. DOI: [10.1016/j.lrp.2004.09.003](https://doi.org/10.1016/j.lrp.2004.09.003).
- Earl, Cameron, Elizabeth Parker, Martin Edwards und Mike Capra (2005). „Volunteers in Public Health and Emergency Management at Outdoor Music Festivals (Part 2): A European Study“. In: *The Australian Journal of Emergency Management* 20.1, S. 31–37. URL: <https://search.informit.org/doi/10.3316/informit.085990569569758>.
- Ebers, Mark und Indre Maurer (2016). „To Continue or not to Continue? Drivers of Recurrent Partnering in Temporary Organizations“. In: *Organization Studies* 37.12, S. 1861–1895. DOI: [10.1177/0170840616655490](https://doi.org/10.1177/0170840616655490).
- Edelenbos, Jurian und Erik-Hans Klijn (2007). „Trust in Complex Decision-Making Networks: A Theoretical and Empirical Exploration“. In: *Administration & Society* 39.1, S. 25–50. DOI: [10.1177/0095399706294460](https://doi.org/10.1177/0095399706294460).
- Emerson, Kirk, Tina Nabatchi und Stephen Balogh (2012). „An Integrative Framework for Collaborative Governance“. In: *Journal of Public Administration Research and Theory* 22.1, S. 1–29. DOI: [10.1093/jopart/mur011](https://doi.org/10.1093/jopart/mur011).
- Ericksen, Jeff und Lee Dyer (2005). „Toward a strategic human resource management model of high reliability organization performance“. In: *The International Journal of Human Resource Management* 16.6, S. 907–928. DOI: [10.1080/09585190500120731](https://doi.org/10.1080/09585190500120731).
- Europäische Kommission (2023). *Wie sehr vertrauen Sie der Polizei?* URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/377233/umfrage/umfrage-in-deutschland-zum-vertrauen-in-die-polizei/>.
- Faraj, Samer und Yan Xiao (2006). „Coordination in Fast-Response Organizations“. In: *Management Science* 52.8, S. 1155–1169. DOI: [10.1287/mnsc.1060.0526](https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0526).
- Feliciani, Claudio, Alessandro Corbetta, Milad Haghani und Katsuhiro Nishinari (2023). „Trends in crowd accidents based on an analysis of press reports“. In: *Safety Science* 164, S. 106174. DOI: [10.1016/j.ssci.2023.106174](https://doi.org/10.1016/j.ssci.2023.106174).
- Fiedrich, Frank, Lorenz Göbel, Henriette Kierspe, Malte Schönefeld und Patricia M. Schütte (2018). *Organisationale Rahmenbedingungen von Veranstaltungsordnungsdiensten*. Wuppertal. URL: https://www.provod.uni-wuppertal.de/fileadmin/basigo/Download_proVOD/ProVOD_Organisationale_Rahmenbedingungen.pdf.
- Finn, Kristin (2023). „An Empirical Study of Crowd Dynamics and Managing Safety at Events“. PhD Thesis. University of Plymouth. DOI: [10.24382/5077](https://doi.org/10.24382/5077). URL: <https://pure.plymouth.ac.uk/ws/portalfiles/portal/49390394/2023finn751928phd.pdf>.

- Fortes, Marcos Vinícius Bitencourt, Lara Agostini, Douglas Wegner und Anna Nosella (2023). „Paradoxes and Tensions in Interorganizational Relationships: A Systematic Literature Review“. In: *Journal of Risk and Financial Management* 16.1. DOI: [10.3390/jrfm16010035](https://doi.org/10.3390/jrfm16010035).
- Fuglsang, Lars und Søren Jagd (2015). „Making sense of institutional trust in organizations: Bridging institutional context and trust“. In: *Organization* 22.1, S. 23–39. DOI: [10.1177/1350508413496577](https://doi.org/10.1177/1350508413496577).
- Gary, Michael Shayne und Robert E. Wood (2011). „Mental models, decision rules, and performance heterogeneity“. In: *Strategic Management Journal* 32.6, S. 569–594. DOI: [10.1002/smj.899](https://doi.org/10.1002/smj.899).
- Generalzolldirektion (2023). *Zoll deckt zahlreiche Verstöße bei Festival „Glücksgefühle“ auf: Finanzkontrolle Schwarzarbeit kontrolliert Ordnungs- und Sicherheitsbedienstete*. Karlsruhe. URL: https://www.zoll.de/SharedDocs/Pressemitteilungen/DE/Schwarzarbeitsbekaempfung/2023/x80_gluecksgefuehle_ka.html.
- Gernsheimer, Oliver, Dominik K. Kanbach und Johanna Gast (2021). „Coopetition research - A systematic literature review on recent accomplishments and trajectories“. In: *Industrial Marketing Management* 96, S. 113–134. DOI: [10.1016/j.indmarman.2021.05.001](https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.05.001).
- Giatsis, Sotiris G. (1995). „The Massacre in the Riot of Nika in the Great Hippodrome of Constantinople in 532 AD“. In: *The International Journal of the History of Sport* 12.3, S. 141–152. DOI: [10.1080/09523369508713914](https://doi.org/10.1080/09523369508713914).
- Giulianotti, Richard und Francisco Klauser (2010). „Security Governance and Sport Mega-events: Toward an Interdisciplinary Research Agenda“. In: *Journal of Sport and Social Issues* 34.1, S. 49–61. DOI: [10.1177/0193723509354042](https://doi.org/10.1177/0193723509354042).
- Gläser, Jochen und Grit Laudel (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag.
- Göbel, Markus, Rick Vogel und Christiana Weber (2013). „Management Research on Reciprocity: A Review of the Literature“. In: *Business Research* 6.1, S. 34–53. DOI: [10.1007/BF03342741](https://doi.org/10.1007/BF03342741).
- Grabher, Gernot (2004). „Temporary Architectures of Learning: Knowledge Governance in Project Ecologies“. In: *Organization Studies* 25.9, S. 1491–1514. DOI: [10.1177/0170840604047996](https://doi.org/10.1177/0170840604047996).
- Gulati, Ranjay und Martin Gargiulo (1999). „Where Do Interorganizational Networks Come From?“ In: *American Journal of Sociology* 104.5, S. 1439–1493. DOI: [10.1086/210179](https://doi.org/10.1086/210179).
- Haghani, Milad (2024). „Facing the storm: the increasing effect of severe weather on mass gathering events“. In: *Australian Journal of Emergency Management* 39.2, S. 75–78. URL: https://knowledge.aidr.org.au/media/10652/ajem-2024-02_19.pdf.
- Haghani, Milad, Matt Coughlan, Ben Crabb, Anton Dierickx, Claudio Feliciani, Roderick van Gelder, Paul Geoerg, Nazli Hocaoglu, Steve Laws, Ruggiero Lovreglio, Zoe Miles, Alexandre NICOLAS, William J. O’Toole, Syan Schaap, Travis Semmens, Zahra Shahhoseini, Ramon Spaaij, Andrew Tatrai, John Webster und Alan Wilson (2023). „A roadmap for the future of crowd safety research and practice: Introducing the Swiss Cheese Model

- of Crowd Safety and the imperative of a Vision Zero target“. In: *Safety Science* 168, S. 106292. DOI: [10.1016/j.ssci.2023.106292](https://doi.org/10.1016/j.ssci.2023.106292).
- Hellgren, Bo und Torbjörn Stjernberg (1995). „Design and implementation in major investments — A project network approach“. In: *Scandinavian Journal of Management* 11.4, S. 377–394. DOI: [10.1016/0956-5221\(95\)00020-V](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00020-V).
- Hillebrandt, Frank (2014). *Soziologische Praxistheorien: Eine Einführung*. Lehrbuch. Wiesbaden: Springer VS. DOI: [10.1007/978-3-531-94097-7](https://doi.org/10.1007/978-3-531-94097-7).
- Höld, Regina (2009). „Zur Transkription von Audiodaten“. In: *Qualitative Marktforschung: Konzepte – Methoden – Analysen*. Hrsg. von Renate Buber und Hartmut H. Holzmüller. Wiesbaden: Gabler, S. 655–668. DOI: [10.1007/978-3-8349-9441-7_41](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9441-7_41).
- Holling, Jana M. (2020). „Zum Verständnis organisationaler Zuverlässigkeit von Einsatzorganisationen“. In: *Einsatzorganisationen*. Hrsg. von Eva-Maria Kern, Gregor Richter, Johannes C. Müller und Fritz-Helge Voß. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 59–78. DOI: [10.1007/978-3-658-28921-8_4](https://doi.org/10.1007/978-3-658-28921-8_4).
- Hollnagel, Erik (2014). „Is safety a subject for science?“ In: *Safety Science* 67, S. 21–24. DOI: [10.1016/j.ssci.2013.07.025](https://doi.org/10.1016/j.ssci.2013.07.025).
- Hu, Qian, Jungwon Yeo und Naim Kapucu (2022). „A Systematic Review of Empirical Emergency Management Network Research: Formation and Development, Properties, and Performance“. In: *The American Review of Public Administration* 52.4, S. 280–297. DOI: [10.1177/02750740221077348](https://doi.org/10.1177/02750740221077348).
- Hutton, Alison, Martin Robertson und Jamie Ranse (2025). „Exploring safety at mass gathering events through the lens of three different stakeholders“. In: *Frontiers in Public Health* 12. DOI: [10.3389/fpubh.2024.1451891](https://doi.org/10.3389/fpubh.2024.1451891).
- IBIT GmbH (2020). *Abschlussbericht zum Verbundprojekt ProVOD: Etablierung und Professionalisierung des Veranstaltungsordnungsdienstes (VOD) als eigenständiges Teilgebiet der privatwirtschaftlichen Sicherheitswirtschaft*. DOI: [10.2314/KXP:1729133207](https://doi.org/10.2314/KXP:1729133207).
- Institute of Medicine (2004). *Patient Safety: Achieving a New Standard for Care*. Washington, DC: National Academies Press. DOI: [10.17226/10863](https://doi.org/10.17226/10863). URL: <https://nap.nationalacademies.org/catalog/10863/patient-safety-achieving-a-new-standard-for-care>.
- Isett, K. R., I. A. Mergel, K. LeRoux, P. A. Mischen und R. K. Rethemeyer (2011). „Networks in Public Administration Scholarship: Understanding Where We Are and Where We Need to Go“. In: *Journal of Public Administration Research and Theory* 21.Supplement 1, S. i157–i173. DOI: [10.1093/jopart/muq061](https://doi.org/10.1093/jopart/muq061).
- Jarvenpaa, Sirkka L. und Ann Majchrzak (2008). „Knowledge Collaboration Among Professionals Protecting National Security: Role of Transactive Memories in Ego-Centered Knowledge Networks“. In: *Organization Science* 19.2, S. 260–276. DOI: [10.1287/orsc.1070.0315](https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0315).

- Jarvenpaa, Sirkka L. und Ann Majchrzak (2016). „Interactive Self-Regulatory Theory for Sharing and Protecting in Interorganizational Collaborations“. In: *Academy of Management Review* 41.1, S. 9–27. DOI: [10.5465/amr.2012.0005](https://doi.org/10.5465/amr.2012.0005).
- Javed, Bushra, Tariq Jalees, Gobind M. Herani und Jo-Ann Rolle (2020). „Error Management Culture and its impact on organizational performance: A moderated mediation model“. In: *Journal of Business & Retail Management Research* 15.01, S. 23–35. DOI: [10.24052/JBRMR/V15IS01/ART-03](https://doi.org/10.24052/JBRMR/V15IS01/ART-03).
- Jones, Candace, William S. Hesterly und Stephen P. Borgatti (1997). „A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms“. In: *Academy of Management Review* 22.4, S. 911–945. DOI: [10.5465/AMR.1997.9711022109](https://doi.org/10.5465/AMR.1997.9711022109).
- Jones, Gareth R. und Jennifer M. George (1998). „The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork“. In: *Academy of Management Review* 23.3, S. 531–546. DOI: [10.5465/AMR.1998.926625](https://doi.org/10.5465/AMR.1998.926625).
- Jung, Kyujin, Minsun Song und Richard Feiock (2019). „Isolated and Broken Bridges from Interorganizational Emergency Management Networks: An Institutional Collective Action Perspective“. In: *Urban Affairs Review* 55.3, S. 950–975. DOI: [10.1177/1078087417690257](https://doi.org/10.1177/1078087417690257).
- Kapucu, Naim und Fatih Demiroz (2017). „Interorganizational Networks in Disaster Management“. In: *Social Network Analysis of Disaster Response, Recovery, and Adaptation*. Hrsg. von Eric C. Jones und Faas A.J. Elsevier Science, S. 25–39. DOI: [10.1016/B978-0-12-805196-2.00003-0](https://doi.org/10.1016/B978-0-12-805196-2.00003-0).
- Kapucu, Naim und Vener Garayev (2016). „Structure and Network Performance“. In: *Administration & Society* 48.8, S. 931–961. DOI: [10.1177/0095399714541270](https://doi.org/10.1177/0095399714541270).
- Kapucu, Naim und Qian Hu (2020). *Network governance: Concepts, theories, and applications*. New York, NY: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Kapucu, Naim, Ratna Okhai, Yue Ge und Chris Zobel (2023). „The use of documentary data for network analysis in emergency and crisis management“. In: *Natural Hazards* 116.1, S. 425–445. DOI: [10.1007/s11069-022-05681-5](https://doi.org/10.1007/s11069-022-05681-5).
- Keast, Robyn, Myrna P. Mandell, Kerry Brown und Geoffrey Woolcock (2004). „Network Structures: Working Differently and Changing Expectations“. In: *Public Administration Review* 64.3, S. 363–371. DOI: [10.1111/j.1540-6210.2004.00380.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2004.00380.x).
- Keller, Reiner (2012). *Das Interpretative Paradigma: Eine Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. DOI: [10.1007/978-3-531-94080-9](https://doi.org/10.1007/978-3-531-94080-9).
- Kenis, Patrick und Keith G. Provan (2006). „The Control of Public Networks“. In: *International Public Management Journal* 9.3, S. 227–247. DOI: [10.1080/10967490600899515](https://doi.org/10.1080/10967490600899515).
- Kenis, Patrick, Lianne G. C. Schol, Marleen M. Kraaij-Dirkzwager und Aura Timen (2019). „Appropriate Governance Responses to Infectious Disease Threats: Developing Working Hypotheses“. In: *Risk, Hazards & Crisis in Public Policy* 10.3, S. 275–293. DOI: [10.1002/rhc3.12176](https://doi.org/10.1002/rhc3.12176).

- Klamar, Alexander, Dorothee Horvath, Nina Keith und Michael Frese (2021). „Inducing Error Management Culture - Evidence From Experimental Team Studies“. In: *Frontiers in psychology* 12, S. 716915. DOI: [10.3389/fpsyg.2021.716915](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.716915).
- Klijn, E. H. und J. F. M. Koppenjan (2000). „Public Management and Policy Networks“. In: *Public Management: An International Journal of Research and Theory* 2.2, S. 135–158. DOI: [10.1080/14719030000000007](https://doi.org/10.1080/14719030000000007).
- Klijn, Erik-Hans, Bram Steijn und Jurian Edelenbos (2010). „The Impact of Network Management on Outcomes in Governance Networks“. In: *Public Administration* 88.4, S. 1063–1082. DOI: [10.1111/j.1467-9299.2010.01826.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2010.01826.x).
- Knight, Louise und Annie Pye (2005). „Network learning: An empirically derived model of learning by groups of organizations“. In: *Human Relations* 58.3, S. 369–392. DOI: [10.1177/0018726705053427](https://doi.org/10.1177/0018726705053427).
- Knopp, Philipp und Jörg Schmidt (2010). *Der Kölner Algorithmus im Vergleich zum Maurer- Schema: Hinweise zur richtigen Anwendung des Kölner Algorithmus*. URL: https://www.vfdb.de/media/doc/sonstiges/forschung/eva/vergleich_maurer_koelner_algorithmus.pdf.
- Kraatz, Matthew. S. (1998). „Learning by association? Interorganizational networks and adaptation to environmental change“. In: *Academy of Management Journal* 41.6, S. 621–643. DOI: [10.2307/256961](https://doi.org/10.2307/256961).
- Krieger, J. L. (2005). „Shared Mindfulness in Cockpit Crisis Situations: An Exploratory Analysis“. In: *Journal of Business Communication* 42.2, S. 135–167. DOI: [10.1177/0021943605274726](https://doi.org/10.1177/0021943605274726).
- Kroeger, Frens (2012). „Trusting organizations: The institutionalization of trust in interorganizational relationships“. In: *Organization* 19.6, S. 743–763. DOI: [10.1177/1350508411420900](https://doi.org/10.1177/1350508411420900).
- Kruke, Bjorn Ivar und Odd Einar Olsen (2005). „Reliability-seeking networks in complex emergencies“. In: *International Journal of Emergency Management* 2.4, S. 275–291. DOI: [10.1504/IJEM.2005.008740](https://doi.org/10.1504/IJEM.2005.008740).
- Kuckartz, Udo und Stefan Rädiker (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung: Grundlagentexte Methoden*. 5., überarbeitete Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Küppers, Jan-Philipp (2020). „High Reliability Organizing in kritischen Lageentwicklungen: Resiliente und zuverlässige polizeiliche Gefahrenabwehr am Fallbeispiel der Loveparade vom 24. Juli 2010 in Duisburg“. In: *SIAK-Journal - Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis* 2, S. 42–54. DOI: [10.7396/2020](https://doi.org/10.7396/2020).
- Lamers, Christoph (2021). *Stabsarbeit im Bevölkerungsschutz: Historie, Analyse und Vorschläge zur Optimierung*. 2., überarbeitete Auflage. Edewecht: S+K Verlagsgesellschaft Stumpf + Kossendey mbH. URL: <http://www.skverlag.de>.
- Landeshauptstadt Stuttgart, Hrsg. (2025). *Geschäftsbericht Gesundheitsamt 2023 bis 2024*. URL: https://www.stuttgart.de/medien/ibs/web_geschaeftsbericht_gesundheitsamt_2023-2024.pdf.

- Lane, Christel und Reinhard Bachmann, Hrsg. (1998). *Trust within and between organizations: Conceptual issues and empirical applications*. Oxford: Oxford Univ. Press.
- Larson, Andrea (1992). „Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships“. In: *Administrative Science Quarterly* 37.1, S. 76. DOI: [10.2307/2393534](https://doi.org/10.2307/2393534).
- Larsson, Oscar L. (2020). „Overcoming Collective-Action Problems in Collaborative Crisis Management: Meta-Governance and Security Communications Systems“. In: *Collaborative crisis management*. Hrsg. von Fredrik Bynander und Daniel Nohrstedt. New York: Routledge, S. 57–69.
- Lee Ludvigsen, Jan Andre (2025). „The Global Security Field of Sports and How the World Health Organization Shapes Mega-Events in a (Post-)Pandemic World“. In: *Journal of Sport and Social Issues* 49.2-3, S. 226–245. DOI: [10.1177/01937235251328914](https://doi.org/10.1177/01937235251328914).
- Leigh, Jacqueline, Grant Cairncross und Matthew Lamont (2021). „Training for event volunteers: factors influencing event managers’ resource allocation decision-making“. In: *International Journal of Event and Festival Management* 12.1, S. 16–35. DOI: [10.1108/ijefm-07-2020-0037](https://doi.org/10.1108/ijefm-07-2020-0037).
- Leven, Jens, Tanja Langescheid und Jürgen Gerlach (2010). „Sicherheitskonzepte im ÖPNV: Handlungsräume zur Gefahrenminderung bei Großveranstaltungen“. In: *DVWG-Jahresband 2009/2010*. Hrsg. von Deutsche Verkehrswissenschaftliche Gesellschaft e.V. Berlin: Deutsche Verkehrswissenschaftliche Gesellschaft, S. 82–89.
- Ligthart, Rik, Leon Oerlemans und Niels Noorderhaven (2016). „In the Shadows of Time: A Case Study of Flexibility Behaviors in an Interorganizational Project“. In: *Organization Studies* 37.12, S. 1721–1743. DOI: [10.1177/0170840616655487](https://doi.org/10.1177/0170840616655487).
- Lipnack, Jessica und Jeffrey Stamps (1994). *The age of the network: Organizing principles for the 21st century*. Essex Junction, VT: OMNEO.
- Löhr, Volker (2018). *Veranstaltungsordnungsdienst (VOD): Statusbericht Recht*. URL: https://www.provod.uni-wuppertal.de/fileadmin/basigo/Download_proVOD/provod_statusbericht_recht.pdf.
- (2020). „Der Veranstaltungsordnungsdienst (VOD)“. In: *Der Sicherheitsdienst* 1, S. 22–23. URL: https://www.dersicherheitsdienst.de/images/dsd-ausgaben/2020/DSD_01-2020.pdf.
- Lotter, Andreas, Philipp John, Patricia Schütte, Florian Brauner und Frank Fiedrich (2020). „Field Observation of Parallel Working Coordination Groups and Command and Control Centres to Understand and Improve Inter-organizational Information Management – A Methodical Approach“. In: *17th ISCRAM Conference Proceedings*. Hrsg. von Amanda Hughes, Fiona McNeill und Christopher W. Zobel. Virginia Tech, S. 303–314. URL: http://idl.iscram.org/files/andreaslotter/2020/2231_AndreasLotter_etal2020.pdf.
- Lundin, Rolf A. und Anders Söderholm (1995). „A theory of the temporary organization“. In: *Scandinavian Journal of Management* 11.4, S. 437–455. DOI: [10.1016/0956-5221\(95\)00036-U](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00036-U).

- Maessen, Jacklien H. J., Jörg Raab, Manon Haverkate, Martin Smollich, Henriette L. G. ter Waarbeek, Renske Eilers und Aura Timen (2019). „Cross-border response networks for outbreaks of infectious diseases“. In: *PLoS One* 14.7, e0219548. DOI: [10.17605/OSF.IO/UCJHA](https://doi.org/10.17605/OSF.IO/UCJHA).
- Maitlis, Sally und Marlys Christianson (2014). „Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward“. In: *Academy of Management Annals* 8.1, S. 57–125. DOI: [10.1080/19416520.2014.873177](https://doi.org/10.1080/19416520.2014.873177).
- Manning, Stephan und Jörg Sydow (2011). „Projects, paths, and practices: sustaining and leveraging project-based relationships“. In: *Industrial and Corporate Change* 20.5, S. 1369–1402. DOI: [10.1093/icc/dtr009](https://doi.org/10.1093/icc/dtr009).
- March, James G. (1995). „The Future, Disposable Organizations and the Rigidities of Imagination“. In: *Organization* 2.3-4, S. 427–440. DOI: [10.1177/135050849523009](https://doi.org/10.1177/135050849523009).
- Mayer, Roger C., James H. Davis und F. David Schoorman (1995). „An Integrative Model Of Organizational Trust“. In: *Academy of Management Review* 20.3, S. 709–734. DOI: [10.5465/AMR.1995.9508080335](https://doi.org/10.5465/AMR.1995.9508080335).
- Mayring, Philipp (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. 13., überarbeitete Auflage. Weinheim und Basel: Beltz.
- McIver, Derrick, Cynthia A. Lengnick-Hall, Mark L. Lengnick-Hall und Indu Ramachandran (2013). „Understanding Work and Knowledge Management from a Knowledge-in-Practice Perspective“. In: *Academy of Management Review* 38.4, S. 597–620. DOI: [10.5465/amr.2011.0266](https://doi.org/10.5465/amr.2011.0266).
- Medjedović, Irena (2014). *Qualitative Sekundäranalyse*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. DOI: [10.1007/978-3-658-05488-5](https://doi.org/10.1007/978-3-658-05488-5).
- Meyerson, Debra, Karl E. Weick und Roderick Moreland Kramer (1996). „Swift Trust and Temporary Groups“. In: *Trust in organizations*. Hrsg. von Roderick Moreland Kramer. Thousand Oaks: Sage, S. 166–195.
- Milosevic, Ivana, A. Erin Bass und Gwendolyn M. Combs (2018). „The Paradox of Knowledge Creation in a High-Reliability Organization: A Case Study“. In: *Journal of Management* 44.3, S. 1174–1201. DOI: [10.1177/0149206315599215](https://doi.org/10.1177/0149206315599215).
- Ministerium des Innern des Landes Nordrhein-Westfalen (2021). *Sicherheit von Veranstaltungen im Freien mit erhöhtem Gefährdungspotenzial: Orientierungsrahmen für die kommunale Planung, Genehmigung, Durchführung und Nachbereitung*. Düsseldorf. URL: https://www.im.nrw/system/files/media/document/file/orientierungsrahmen2210_1_0.pdf.
- Ministerium für Inneres und Kommunales des Landes Nordrhein-Westfalen (2012). *Sicherheit von Großveranstaltungen im Freien: Orientierungsrahmen für die kommunale Planung, Genehmigung, Durchführung und Nachbereitung*. Düsseldorf. URL: https://www.im.nrw/sites/default/files/documents/2017-11/grossveranstaltungen_orientierungsrahmen_druckversion.pdf.
- Mintzberg, Henry (1996). „Managing Government, Governing Management“. In: *Harvard Business Review* 74.3, S. 75–83. URL: https://arken.nmbu.no/~sigury/AOS_234/

- [Nyheter/Mintzberg_1996_Managing%20Government%20-Governing%20Management.pdf](#).
- Munten, Pauline, Joëlle Vanhamme, François Maon, Valérie Swaen und Adam Lindgreen (2021). „Addressing tensions in coopetition for sustainable innovation: Insights from the automotive industry“. In: *Journal of Business Research* 136, S. 10–20. DOI: [10.1016/j.jbusres.2021.07.020](#).
- Newell, Susan und Jacky Swan (2000). „Trust and inter-organizational networking“. In: *Human Relations* 53.10, S. 1287–1328. DOI: [10.1177/a014106](#).
- Nowell, Branda, Toddi Steelman, Anne-Lise K. Velez und Zheng Yang (2018). „The Structure of Effective Governance of Disaster Response Networks: Insights From the Field“. In: *The American Review of Public Administration* 48.7, S. 699–715. DOI: [10.1177/0275074017724225](#).
- Orea-Giner, Alicia, Francesc González-Reverté und Laura Fuentes-Moraleda (2022). „Impacts of a health crisis on music festivals: a qualitative approach“. In: *International Journal of Event and Festival Management* 13.2, S. 125–143. DOI: [10.1108/ijefm-12-2020-0081](#).
- Perrow, Charles (1982). „The President’s Commission and the Normal Accident“. In: *Accident at Three Mile Island: The Human Dimensions*. Hrsg. von David L. Sills, C. P. Wolf und Vivien B. Shelanski. Routledge, S. 173–184. DOI: [10.4324/9780429048647-16](#).
- (1984). *Normal Accidents: Living with High Risk Technologies*. New York: Basic Books.
- (1999). *Normal Accidents: Living with High Risk Technologies - Updated Edition*. Princeton: Princeton University Press. DOI: [10.2307/j.ctt7srgf](#).
- Podolny, Joel M. und Karen L. Page (1998). „Network Forms of Organization“. In: *Annual Review of Sociology* 24.1, S. 57–76. DOI: [10.1146/annurev.soc.24.1.57](#).
- Popp, Janice K., H. Brinton Milward, Gail MacKean, Anne Casebeer und Ronald Lindstrom (2014). *Inter-Organizational Networks: A Review of the Literature to Inform Practice*.
- Poppo, Laura und Todd Zenger (2002). „Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?“ In: *Strategic Management Journal* 23.8, S. 707–725. DOI: [10.1002/smj.249](#).
- Poppo, Laura, Kevin Zheng Zhou und Sungmin Ryu (2008). „Alternative Origins to Interorganizational Trust: An Interdependence Perspective on the Shadow of the Past and the Shadow of the Future“. In: *Organization Science* 19.1, S. 39–55. DOI: [10.1287/orsc.1070.0281](#).
- Provan, David J., Andrew J. Rae und Sidney W.A. Dekker (2019). „An ethnography of the safety professional’s dilemma: Safety work or the safety of work?“ In: *Safety Science* 117, S. 276–289. DOI: [10.1016/j.ssci.2019.04.024](#).
- Provan, Keith G., Amy Fish und Joerg Sydow (2007). „Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks“. In: *Journal of Management* 33.3, S. 479–516. DOI: [10.1177/0149206307302554](#).

- Provan, Keith G. und Patrick Kenis (2007). „Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness“. In: *Journal of Public Administration Research and Theory* 18.2, S. 229–252. DOI: [10.1093/jopart/mum015](https://doi.org/10.1093/jopart/mum015).
- Provan, Keith G. und Robin H. Lemaire (2012). „Core Concepts and Key Ideas for Understanding Public Sector Organizational Networks: Using Research to Inform Scholarship and Practice“. In: *Public Administration Review* 72.5, S. 638–648. DOI: [10.1111/j.1540-6210.2012.02595.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02595.x).
- Provan, Keith G. und H. Brinton Milward (1995). „A Preliminary Theory of Interorganizational Network Effectiveness: A Comparative Study of Four Community Mental Health Systems“. In: *Administrative Science Quarterly* 40.1, S. 1. DOI: [10.2307/2393698](https://doi.org/10.2307/2393698).
- Rahman, Grace R., Gregory N. Jasani und Stephen Y. Liang (2023). „Terrorist Attacks against Sports Venues: Emerging Trends and Characteristics Spanning 50 Years“. In: *Prehospital and disaster medicine* 38.3, S. 366–370. DOI: [10.1017/S1049023X23000377](https://doi.org/10.1017/S1049023X23000377).
- Ramanujam, Rangaraj (2018). „The Multiple Meanings and Models of Reliability in Organizational Research“. In: *Organizing for Reliability*. Hrsg. von Rangaraj Ramanujam und Karlene H. Roberts. High Reliability and Crisis Management. Stanford, CA: Stanford University Press, S. 17–33. DOI: [10.1515/9781503604537](https://doi.org/10.1515/9781503604537).
- Reason, James (1990). „Human error: models and management“. In: *British Medical Journal* 320, S. 768–770. DOI: [10.1136/bmj.320.7237.768](https://doi.org/10.1136/bmj.320.7237.768).
- (2016). *Managing the Risks of Organizational Accidents*. Aldershot: Taylor and Francis. URL: <http://gbv.ebib.com/patron/FullRecord.aspx?p=4387688>.
- Rerup, Claus (2005). „Learning from past experience: Footnotes on mindfulness and habitual entrepreneurship“. In: *Scandinavian Journal of Management* 21.4, S. 451–472. DOI: [10.1016/j.scaman.2005.09.010](https://doi.org/10.1016/j.scaman.2005.09.010).
- Rice, Rebecca M. (2018). „When hierarchy becomes collaborative“. In: *Corporate Communications: An International Journal* 23.4, S. 599–613. DOI: [10.1108/CCIJ-04-2017-0032](https://doi.org/10.1108/CCIJ-04-2017-0032).
- (2021). „High Reliability Collaborations: Theorizing Interorganizational Reliability as Constituted through Translation“. In: *Management Communication Quarterly* 35.4, S. 471–496. DOI: [10.1177/08933189211006390](https://doi.org/10.1177/08933189211006390).
- Richter, Gregor (2020). „Einsatzorganisationen: Ein besonderer Organisationstypus?“ In: *Einsatzorganisationen*. Hrsg. von Eva-Maria Kern, Gregor Richter, Johannes C. Müller und Fritz-Helge Voß. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 43–58. DOI: [10.1007/978-3-658-28921-8_textunderscore3](https://doi.org/10.1007/978-3-658-28921-8_textunderscore3).
- Roberts, Karlene H. (1989). „New challenges in organizational research: high reliability organizations“. In: *Industrial Crisis Quarterly* 3.2, S. 111–125. DOI: [10.1177/108602668900300202](https://doi.org/10.1177/108602668900300202).
- Roberts, Karlene H. und Denise M. Rousseau (1989). „Research in nearly failure-free, high-reliability organizations: having the bubble“. In: *IEEE Transactions on Engineering Management* 36.2, S. 132–139. DOI: [10.1109/17.18830](https://doi.org/10.1109/17.18830).

- Rochlin, Gene I. (1993). „Defining high-reliability organizations in practice: A definitional prolegomenon.“ In: *New challenges to understanding organizations*. Hrsg. von Karlene H. Roberts. New York, NY: Macmillan, S. 11–32.
- Rochlin, Gene I., Todd R. La Porte und Karlene H. Roberts (1987). „The Self-Designing High-Reliability Organization: Aircraft Carrier Flight Operations at Sea“. In: *Naval War College Review* 40.4, S. 76–90. URL: [Available%20at:%20https://digital-commons.usnwc.edu/nwc-review/vol40/iss4/7](https://digital-commons.usnwc.edu/nwc-review/vol40/iss4/7).
- Romzek, Barbara S., Kelly LeRoux und Jeannette M. Blackmar (2012). „A Preliminary Theory of Informal Accountability among Network Organizational Actors“. In: *Public Administration Review* 72.3, S. 442–453. DOI: [10.1111/j.1540-6210.2011.02547.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02547.x).
- Rosness, Ragnar, Tor Olav Grøtan, Geir Guttormsen, Ivonne A. Herrera, Trygve Steiro, Fred Størseth, Ranveig K. Tinmannsvik und Wærø (2010). *Organisational Accidents and Resilient Organisations: Six perspectives: Revision 2*. Trondheim. URL: https://www.sintef.no/globalassets/upload/teknologi_og_samfunn/sikkerhet-og-palitelighet/rapporter/sintef-a17034-organisational-accidents-and-resilience-organisations-six-perspectives.-revision-2.pdf.
- Rousseau, Denise M., Sim B. Sitkin, Ronald S. Burt und Colin Camerer (1998). „Not So Different After All: A Cross-Discipline View Of Trust“. In: *Academy of Management Review* 23.3, S. 393–404. DOI: [10.5465/AMR.1998.926617](https://doi.org/10.5465/AMR.1998.926617).
- Rusch, Gebhard (2016). „Besucher“. In: *Bausteine für die Sicherheit auf Großveranstaltungen*. Hrsg. von Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe. Bd. 1. Praxis im Bevölkerungsschutz. Bonn: Eigenpublikation, S. 54–63.
- Sagan, Scott Douglas (1995). *The Limits of Safety: Organizations, Accidents, and Nuclear Weapons*. 4. Aufl. Princeton, NJ: Princeton University Press. DOI: [10.1515/9780691213064](https://doi.org/10.1515/9780691213064).
- Sakschewski, Thomas, Michael Ebner, Kerstin Klode und Siegfried Paul, Hrsg. (2020). *Sicherheitskonzepte für Veranstaltungen: Grundlagen für Behörden, Betreiber und Veranstalter*. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage 2019. Beuth Praxis. Berlin, Wien und Zürich: Beuth Verlag GmbH. URL: <http://www.beuth.de/cmd?level=tpl-langanzeige&websource=vlb&smoid=300664049>.
- Saz-Carranza, Angel und Sonia M. Ospina (2011). „The Behavioral Dimension of Governing Interorganizational Goal-Directed Networks - Managing the Unity-Diversity Tension“. In: *Journal of Public Administration Research and Theory* 21.2, S. 327–365. DOI: [10.1093/jopart/muq050](https://doi.org/10.1093/jopart/muq050).
- Schad, Jonathan, Marianne W. Lewis, Sebastian Raisch und Wendy K. Smith (2016). „Paradox Research in Management Science: Looking Back to Move Forward“. In: *Academy of Management Annals* 10.1, S. 5–64. DOI: [10.5465/19416520.2016.1162422](https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1162422).
- Scharpf, Fritz W. (1997). *Games real actors play: Actor-centered institutionalism in policy research*. Theoretical lenses on public policy. Boulder, Colo.: Westview Press. URL: <http://www.loc.gov/catdir/enhancements/fy0832/97016122-b.html>.

- Schinagl, Stef, Abbas Shahim, Svetlana Khapova und Bart van den Hooff (2023). „Digital security governance: What can we learn from high reliability organizations?“ In: *Proceedings of the 56th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*. Hrsg. von Tung X. Bui. Honolulu, HI: Department of IT Management Shidler College of Business University of Hawaii. URL: https://aisel.aisnet.org/hicss-56/os/it_governance/8 (besucht am 12. 10. 2025).
- Schochlow, Verena und Sidney Dekker (2019). „The 1980s and Onward: Normal Accidents and High Reliability Organizations“. In: *Foundations of safety science*. Hrsg. von Sidney Dekker. Boca Raton, London und New York: CRC Press Taylor & Francis Group, S. 267–304. DOI: [10.4324/9781351059794](https://doi.org/10.4324/9781351059794).
- Schönefeld, Malte, Yannic Schulte, Patricia Schütte, Magdalena Binder, Marc Porten, Alexandra Schmitt und Frank Fiedrich (2023). *Planungs- und Entscheidungshilfe im Rahmen der Genehmigung von Großveranstaltungen unter pandemischen Kontextbedingungen*. Wuppertal. URL: https://normalise.uni-wuppertal.de/fileadmin/site/normalise/daten/NORMALISE_PEH.pdf.
- Schönefeld, Malte, Patricia M. Schütte und Frank Fiedrich (2019). *Organisationale Rahmenbedingungen: Poster im Rahmen des Forschungsprojektes ProVOD*. URL: https://www.provod.uni-wuppertal.de/fileadmin/basigo/images_proVOD/provod_A0_motiv.1_final.pdf.
- Schönefeld, Malte, Patricia M. Schütte und Yannic Schulte (2023). „Interorganisationale Aspekte der Veranstaltungssicherheit“. In: *Forschung für den Bevölkerungsschutz*. Hrsg. von Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe. Bonn: Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe, S. 225–227. URL: https://www.bbk.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Mediathek/Publikationen/FiB/kongressband-I.pdf?__blob=publicationFile&v=5.
- Schönefeld, Malte, Patricia M. Schütte, Yannic Schulte und Frank Fiedrich (2022). „COVID-19 Governance in the Event Sector: A German Case Study“. In: *European Journal for Security Research* 7.2, S. 117–137. DOI: [10.1007/s41125-022-00088-6](https://doi.org/10.1007/s41125-022-00088-6).
- Schoorman, F. David, Roger C. Mayer und James H. Davis (2007). „An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future“. In: *Academy of Management Review* 32.2, S. 344–354. DOI: [10.5465/amr.2007.24348410](https://doi.org/10.5465/amr.2007.24348410).
- Schulman, Paul R. (1993). „The Negotiated Order of Organizational Reliability“. In: *Administration & Society* 25.3, S. 353–372. DOI: [10.1177/009539979302500305](https://doi.org/10.1177/009539979302500305).
- (2020). „Organizational structure and safety culture: Conceptual and practical challenges“. In: *Safety Science* 126, S. 104669. DOI: [10.1016/j.ssci.2020.104669](https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.104669).
- (2022). „Reliability, uncertainty and the management of error: New perspectives in the COVID-19 era“. In: *Journal of Contingencies and Crisis Management* 30.1, S. 92–101. DOI: [10.1111/1468-5973.12356](https://doi.org/10.1111/1468-5973.12356).
- Schütte, Patricia, Malte Schönefeld und Frank Fiedrich (2019). *Selbst- und Fremdwahrnehmung von VOSD: Poster im Rahmen des Forschungsprojektes ProVOD*. URL: https://www.provod.uni-wuppertal.de/fileadmin/basigo/images_proVOD/provod_A0_motiv.1_final.pdf.

[//www.provod.uni-wuppertal.de/fileadmin/basigo/Download_proVOD/provod_A0_motiv.2_lay.1.pdf](http://www.provod.uni-wuppertal.de/fileadmin/basigo/Download_proVOD/provod_A0_motiv.2_lay.1.pdf).

- Schütte, Patricia, Malte Schönefeld, Lorenz Göbel, Henriette Kierspe und Frank Fiedrich (2019). „Interorganisationale Zusammenarbeit auf Großveranstaltungen am Beispiel von Polizei und Veranstaltungsordnungsdiensten“. In: *Polizeiliche Gefahrenabwehr und Sicherheitsproduktion durch Netzwerkgestaltung*. Hrsg. von Christian Barthel. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 193–214. DOI: [10.1007/978-3-658-23574-1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-23574-1)[1{\textunderscore}8](#).
- Schütte, Patricia M., Malte Schönefeld, Yannic Schulte und Frank Fiedrich (2023). „What counts, safety and security or hygiene? Suggestions on the reopening of major events under pandemic conditions in Germany“. In: *International Journal of Event and Festival Management* 14.2, S. 141–156. DOI: [10.1108/IJEFM-04-2022-0032](https://doi.org/10.1108/IJEFM-04-2022-0032).
- Schütte, Patricia M., Yannic Schulte, Alexandra Schmitt, Malte Schönefeld, Vivien Barber und Frank Fiedrich (2024). „Visitor safety and security compliance as a key component of event planning and implementation? Findings from a German research project on COVID-19“. In: *Frontiers in Communications and Networks* 5. DOI: [10.3389/frcmn.2024.1368506](https://doi.org/10.3389/frcmn.2024.1368506).
- Schütte, Patricia M. und Stefan U. Willmes (2022). „Production of event security in Germany – empirical findings on perceptions of interorganisational collaboration between various security actors“. In: *International Journal of Event and Festival Management* 13.4, S. 457–471. DOI: [10.1108/IJEFM-11-2021-0092](https://doi.org/10.1108/IJEFM-11-2021-0092).
- Schütte-Bestek, Patricia M. (2015). *Aus Bundesgrenzschutz wird Bundespolizei: Dissertation*. Springer Fachmedien Wiesbaden. DOI: [10.1007/978-3-658-09070-8](https://doi.org/10.1007/978-3-658-09070-8).
- Schwab, Andreas und Anne S. Miner (2008). „Learning In Hybrid-Project Systems: The Effects of Project Performance on Repeated Collaboration“. In: *Academy of Management Journal* 51.6, S. 1117–1149. DOI: [10.5465/AMJ.2008.35732606](https://doi.org/10.5465/AMJ.2008.35732606).
- Scott, Amber Lynn, William T. Howe und Ryan Bisel (2023). „Reviewing High Reliability Team (HRT) Scholarship: A 21st Century Approach to Safety“. In: *Small Group Research* 54.1, S. 3–40. DOI: [10.1177/10464964221116349](https://doi.org/10.1177/10464964221116349).
- Shao, Chun-Hao, Pei-Chun Shao und Fang-Ming Kuo (2019). „Stampede Events and Strategies for Crowd Management“. In: *Journal of Disaster Research* 14.7, S. 949–958. DOI: [10.20965/jdr.2019.p0949](https://doi.org/10.20965/jdr.2019.p0949).
- Sharif, Md. Haidar, Lei Jiao und Christian W. Omlin (2025). „Deep crowd anomaly detection: state-of-the-art, challenges, and future research directions“. In: *Artificial Intelligence Review* 58.5. DOI: [10.1007/s10462-024-11092-8](https://doi.org/10.1007/s10462-024-11092-8).
- Silvia, Chris (2011). „Collaborative Governance Concepts for Successful Network Leadership“. In: *State and Local Government Review* 43.1, S. 66–71. DOI: [10.1177/0160323X11400211](https://doi.org/10.1177/0160323X11400211).
- Smith, Wendy K. und Marianne W. Lewis (2011). „Toward a Theory of Paradox: A Dynamic equilibrium Model of Organizing“. In: *Academy of Management Review* 36.2, S. 381–403. DOI: [10.5465/amr.2009.0223](https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223).

- Soomaroo, Lee und Virginia Murray (2012a). „Disasters at mass gatherings: lessons from history“. In: *PLoS currents*, RRN1301. DOI: [10.1371/currents.RRN1301](https://doi.org/10.1371/currents.RRN1301).
- (2012b). „Weather and environmental hazards at mass gatherings“. In: *PLoS currents* 4, e4fca9ee30afc4. DOI: [10.1371/4fca9ee30afc4](https://doi.org/10.1371/4fca9ee30afc4).
- Spradley, James P. (1980). *Participant observation*. Belmont, Calif.: Wadsworth Cengage Learning.
- Steigenberger, Norbert und Thomas Lübcke (2022). „Space and Sensemaking in High-Reliability Task Contexts: Insights from a maritime mass rescue exercise“. In: *Organization Studies* 43.5, S. 699–724. DOI: [10.1177/01708406211035511](https://doi.org/10.1177/01708406211035511).
- Still, Keith, Marina Papalexi, Yiyi Fan und David Bamford (2020). „Place crowd safety, crowd science? Case studies and application“. In: *Journal of Place Management and Development* 13.4, S. 385–407. DOI: [10.1108/JPMD-10-2019-0090](https://doi.org/10.1108/JPMD-10-2019-0090).
- Strader, Stephen M. und Jack H. Deppman (2025). „Spatiotemporal Analyses of Lightning and Tornado Exposure to Large Outdoor Gatherings in the Conterminous United States“. In: *Weather, Climate, and Society* 17.2, S. 133–151. DOI: [10.1175/WCAS-D-24-0064.1](https://doi.org/10.1175/WCAS-D-24-0064.1).
- Swärd, Anna (2016). „Trust, Reciprocity, and Actions: The Development of Trust in Temporary Inter-organizational Relations“. In: *Organization Studies* 37.12, S. 1841–1860. DOI: [10.1177/0170840616655488](https://doi.org/10.1177/0170840616655488).
- Sydow, Jörg (2022). „Studying the Management of Project Networks: From Structures to Practices?“ In: *Project Management Journal* 53.1, S. 3–7. DOI: [10.1177/87569728211061814](https://doi.org/10.1177/87569728211061814).
- Sydow, Jörg und Stephan Duschek (2011). *Management interorganisationaler Beziehungen: Netzwerke, Cluster, Allianzen*. Edition Management. Stuttgart: Kohlhammer.
- Szulanski, Gabriel, Rossella Cappetta und Robert J. Jensen (2004). „When and How Trustworthiness Matters: Knowledge Transfer and the Moderating Effect of Causal Ambiguity“. In: *Organization Science* 15.5, S. 600–613. DOI: [10.1287/orsc.1040.0096](https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0096).
- Tamuz, Michal und Michael I. Harrison (2006). „Improving patient safety in hospitals: Contributions of high-reliability theory and normal accident theory“. In: *Health services research* 41.4 Pt 2, S. 1654–1676. DOI: [10.1111/j.1475-6773.2006.00570.x](https://doi.org/10.1111/j.1475-6773.2006.00570.x).
- Tavan, Asghar, Abbasali Dehghani Tafti, Mahmood Nekoie-Moghadam, Mohammadhasan Ehrampoush, Mohammad Reza Vafaei Nasab, Hossein Tavangar und Hossein Fallahzadeh (2019). „Risks threatening the health of people participating in mass gatherings: A systematic review“. In: *Journal of education and health promotion*, S. 209. DOI: [10.4103/jehp.jehp21419](https://doi.org/10.4103/jehp.jehp21419).
- Taylor, Scott und André Spicer (2007). „Time for space: A narrative review of research on organizational spaces“. In: *International Journal of Management Reviews* 9.4, S. 325–346. DOI: [10.1111/j.1468-2370.2007.00214.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00214.x).
- Turner, Barry A. (1976). „The Organizational and Interorganizational Development of Disasters“. In: *Administrative Science Quarterly* 21.3, S. 378–397. DOI: [10.2307/2391850](https://doi.org/10.2307/2391850).
- TÜV NORD (2021). *Veranstaltungssicherheit: Definition, Rollen und rechtliche Grundlagen*. URL: <https://www.tuev-nord.de/de/unternehmen/bildung/wissen-kompakt/>

- [veranstaltungssicherheit/veranstaltungssicherheit-definition-rollen-und-rechtliche-grundlagen/](#).
- Vangen, Siv (2017). „Developing Practice-Oriented Theory on Collaboration: A Paradox Lens“. In: *Public Administration Review* 77.2, S. 263–272. DOI: [10.1111/puar.12683](#).
- Vangen, Siv, John Paul Hayes und Chris Cornforth (2015). „Governing Cross-Sector, Inter-Organizational Collaborations“. In: *Public Management Review* 17.9, S. 1237–1260. DOI: [10.1080/14719037.2014.903658](#).
- Vangen, Siv und Nik Winchester (2014). „Managing Cultural Diversity in Collaborations: A focus on management tensions“. In: *Public Management Review* 16.5, S. 686–707. DOI: [10.1080/14719037.2012.743579](#).
- Vaz, Samir L., Gabriela X. Maia, Reed E. Nelson und Éder Henriqson (2023). „Multiple Identities in High Reliability Organizations: A Case Study“. In: *Journal of Management Inquiry* Ahead of print. DOI: [10.1177/10564926231178238](#).
- Vendelø, Morten Thanning (2019). „The past, present and future of event safety research“. In: *A research agenda for event management*. Hrsg. von John Armbricht, Erik Lundberg und Tommy D. Andersson. Edward Elgar E-Book Archive. Cheltenham, UK und Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing, S. 23–34. DOI: [10.4337/9781788114363.00010](#).
- VFSG e.V. (2015). *BaSiGo-Wiki: Sicherheitskonzept - Struktur, Inhalt und Abstimmung*. URL: https://basigo.vfsg.org/index.php?title=Sicherheitsbausteine/Sicherheitskonzept_Struktur_Inhalt.
- Hrsg. (o. D.). *BaSiGo-Wiki*. URL: <https://www.vfsg.org/basigo-wiki/>.
- Vogel, Dita und Barbara Johanna Funck (2018). „Immer nur die zweitbeste Lösung? Protokolle als Dokumentationsmethode für qualitative Interviews“. In: *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research* 19.1. DOI: [10.17169/fqs-19.1.2716](#). URL: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssolar-57924-5>.
- Vogus, Timothy J., Naomi B. Rothman, Kathleen M. Sutcliffe und Karl E. Weick (2014). „The affective foundations of high-reliability organizing“. In: *Journal of Organizational Behavior* 35.4, S. 592–596. DOI: [10.1002/job.1922](#).
- Vogus, Timothy J. und Theresa M. Welbourne (2003). „Structuring for high reliability: HR practices and mindful processes in reliability-seeking organizations“. In: *Journal of Organizational Behavior* 24.7, S. 877–903. DOI: [10.1002/job.221](#).
- Voß, Fritz-Helge (2020). „Zusammenarbeit von Einsatzorganisationen in Einsatzlagen“. In: *Einsatzorganisationen*. Hrsg. von Eva-Maria Kern, Gregor Richter, Johannes C. Müller und Fritz-Helge Voß. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 301–315. DOI: [10.1007/978-3-658-28921-8\textunderscore17](#).
- Waetke, Thomas (2021a). „Einzelne Genehmigungen / Sicherheitskonzept“. In: *Rechtshandbuch der Veranstaltungspraxis*. Hrsg. von Thomas Waetke. Karlsruhe: eventfaq, S. 1976–1986.
- (2021b). „Fliegende Bauten / Sicherheitskonzept“. In: *Rechtshandbuch der Veranstaltungspraxis*. Hrsg. von Thomas Waetke. Karlsruhe: eventfaq, S. 2541.

- Waetke, Thomas, Hrsg. (2021c). *Rechtshandbuch der Veranstaltungspraxis*. 8. Aufl. Karlsruhe: eventfaq.
- (2021d). „Veranstaltungssicherheit“. In: *Rechtshandbuch der Veranstaltungspraxis*. Hrsg. von Thomas Waetke. Karlsruhe: eventfaq, S. 2550–2625.
- (o. D.). *Genehmigungen*. URL: <https://eventfaq.de/genehmigungen/>.
- Wang, Huanming und Bing Ran (2021). „Network governance and collaborative governance: a thematic analysis on their similarities, differences, and entanglements“. In: *Public Management Review*, S. 1–25. DOI: [10.1080/14719037.2021.2011389](https://doi.org/10.1080/14719037.2021.2011389).
- Wang, Linzhuo, Ralf Müller und Fangwei Zhu (2023). „Network Governance for Interorganizational Temporary Organizations: A Systematic Literature Review and Research Agenda“. In: *Project Management Journal* 54.1, S. 35–51. DOI: [10.1177/87569728221125924](https://doi.org/10.1177/87569728221125924).
- Weick, Karl E. (1987). „Organizational Culture as a Source of High Reliability“. In: *California Management Review* 29.2, S. 112–127. DOI: [10.2307/41165243](https://doi.org/10.2307/41165243).
- (2006). „Faith, Evidence, and Action: Better Guesses in an Unknowable World“. In: *Organization Studies* 27.11, S. 1723–1736. DOI: [10.1177/0170840606068351](https://doi.org/10.1177/0170840606068351).
- (2011). „Organizing for Transient Reliability: The Production of Dynamic Non-Events“. In: *Journal of Contingencies and Crisis Management* 19.1, S. 21–27. DOI: [10.1111/j.1468-5973.2010.00627.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2010.00627.x).
- Weick, Karl E. und Karlene H. Roberts (1993). „Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks“. In: *Administrative Science Quarterly* 38.3, S. 357–381. DOI: [10.2307/2393372](https://doi.org/10.2307/2393372).
- Weick, Karl E. und Kathleen M. Sutcliffe (2001). *Managing the Unexpected: Assuring high performance in an age of complexity*. Jossey-Bass.
- (2015). *Managing the Unexpected*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. DOI: [10.1002/9781119175834](https://doi.org/10.1002/9781119175834).
- Weick, Karl E., Kathleen M. Sutcliffe und David Obstfeld (1999). „Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness“. In: *Research in organizational behaviour*. Hrsg. von Richard Sutton und Barry Staw. Bd. 21. Greenwich, CT: JAI, S. 81–123.
- (2005). „Organizing and the Process of Sensemaking“. In: *Organization Science* 16.4, S. 409–421. DOI: [10.1287/orsc.1050.0133](https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133).
- Weinfurtner, Tania und David Seidl (2019). „Towards a spatial perspective: An integrative review of research on organisational space“. In: *Scandinavian Journal of Management* 35.2, S. 101009. DOI: [10.1016/j.scaman.2018.02.003](https://doi.org/10.1016/j.scaman.2018.02.003).
- Whelan, Chad und Adam Molnar (2018). *Securing Mega-Events: Networks, Strategies and Tensions*. Crime Prevention and Security Management. London: Palgrave Macmillan UK. DOI: [10.1057/978-1-137-59668-0](https://doi.org/10.1057/978-1-137-59668-0).
- Wildavsky, Aaron (1991). *Searching for safety*. 4. Aufl. Bd. 10. Studies in social philosophy & policy. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Windeler, Arnold und Joerg Sydow (2001). „Project Networks and Changing Industry Practices - Collaborative Content Production in the German Television Industry“. In: *Organization Studies* 22.6, S. 1035–1060. DOI: [10.1177/017084060122600](https://doi.org/10.1177/017084060122600).

- Winter, Martin (1998). *Politikum Polizei: Macht und Funktion der Polizei in der Bundesrepublik Deutschland: Zugl.: Halle-Wittenberg, Univ., Diss., 1997*. Bd. 10. Politische Soziologie. Münster: LIT-Verlag.
- Wolbers, Jeroen (2022). „Understanding distributed sensemaking in crisis management: The case of the Utrecht terrorist attack“. In: *Journal of Contingencies and Crisis Management* 30.4, S. 401–411. DOI: [10.1111/1468-5973.12382](https://doi.org/10.1111/1468-5973.12382).
- Woodier, Nick, Charlotte Burnett, Paul Sampson und Iain Moppett (2024). „Updating Eindhoven: Clarifying the features of a patient safety near miss“. In: *Journal of Patient Safety and Risk Management* 29.4, S. 195–201. DOI: [10.1177/25160435241247096](https://doi.org/10.1177/25160435241247096).
- Woods, David D. (2006). „Essential Characteristics of Resilience“. In: *Resilience engineering*. Hrsg. von Erik Hollnagel, David D. Woods und Nancy Leveson. Aldershot: Ashgate, S. 21–34.
- Yusof, Maryati Mohd, Toshihiro Takeda, Yoshie Shimai, Naoki Mihara und Yasuhsi Matsu-mura (2024). „Evaluating health information systems-related errors using the human, organization, process, technology-fit (HOPT-fit) framework“. In: *Health Informatics Journal* 30.2, S. 1–36. DOI: [10.1177/14604582241252763](https://doi.org/10.1177/14604582241252763).
- Zaheer, Akbar, Bill McEvily und Vincenzo Perrone (1998). „Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance“. In: *Organization Science* 9.2, S. 141–159. DOI: [10.1287/orsc.9.2.141](https://doi.org/10.1287/orsc.9.2.141).
- Zanger, Cornelia, Kerstin Klaus und Achim Kießig (2017). *Veranstaltungssicherheit: Trendbericht*. Hrsg. von Research Institute for Exhibition and Live-Communication. URL: http://rifel-institut.de/fileadmin/Rifel_upload/3.0_Forschung/Sicherheit/Trendbericht_VA-Sicherheit.pdf.
- Zhao, Bin (2011). „Learning from errors: The role of context, emotion, and personality“. In: *Journal of Organizational Behavior* 32.3, S. 435–463. DOI: [10.1002/job.696](https://doi.org/10.1002/job.696).
- Zheng, Jinming, Patrick Wing Chung Lau, Shushu Chen, Geoff Dickson, Veerle de Bosscher und Qi Peng (2019). „Interorganisational conflict between national and provincial sport organisations within China’s elite sport system: Perspectives from national organisations“. In: *Sport Management Review* 22.5, S. 667–681. DOI: [10.1016/j.smr.2018.10.002](https://doi.org/10.1016/j.smr.2018.10.002).

A. Dokumente zur empirischen Datenerhebung

Dieser Anhang beinhaltet Begleitdokumente der empirischen Datenerhebung: die Interviewleitfäden sowie Datenschutzerklärungen für die Interviewpartner.

A.1 Übersicht über Interviewpartner

Tabelle 17: Interviews in der Detailübersicht samt Organisationszugehörigkeiten, Anonymisierungs-ID, Datum und Länge des Gesprächs, zugehörigem Forschungsprojekt sowie ggf. Anmerkungen.

Nr.	ID	Datum	Länge	Projekt	Anmerkungen
1	BOSP1	04.01.2018	01:05:48	ProVOD	–
2	BOSP2	03.01.2018	00:28:22	ProVOD	–
3	BOSP3	11.04.2018	01:24:36	ProVOD	gemeinsames Interview BOSP3 - 4, OA4, VA6
4	BOSP4	11.04.2018	–	ProVOD	gemeinsames Interview BOSP3 - 4, OA4, VA6
5	BOSP5	25.04.2018	00:31:40	ProVOD	–
6	BOSP6	24.06.2018	00:46:46	ProVOD	gemeinsames Interview BOSP6 - 7
7	BOSP7	24.06.2018	–	ProVOD	gemeinsames Interview BOSP6 - 7
8	BOSP8	11.07.2018	00:57:37	ProVOD	gemeinsames Interview BOSP 8 - 9
9	BOSP9	11.07.2018	–	ProVOD	gemeinsames Interview BOSP 8 - 9
10	BOSP10	03.08.2018	01:06:25	ProVOD	–
11	BOSP11	05.08.2021	00:50:02	NORMALISE	–
12	BOSP12	23.08.2018	00:16:42	ProVOD	–
13	BOSP13	24.08.2018	00:26:23	ProVOD	–
14	BOSFW1	03.01.2018	00:27:52	ProVOD	Interviewee identisch mit BOSFW2
15	BOSFW2	09.08.2021	01:04:01	NORMALISE	gemeinsames Interview BOSFW2 - 3
16	BOSFW3	09.08.2021	–	NORMALISE	gemeinsames Interview BOSFW2 - 3
17	BOSFW4	29.01.2018	01:12:18	ProVOD	–
18	BOSFW5	02.02.2018	01:28:49	ProVOD	–
19	BOSFW6	03.08.2018	01:05:24	ProVOD	–
20	BOSFW7	31.10.2018	00:26:53	ProVOD	–
21	BOSHO1	04.01.2018	01:12:29	ProVOD	–
22	BOSHO2	21.12.2017	00:26:40	ProVOD	Interviewee identisch mit BOSHO3, erstes Gespräch
23	BOSHO3	29.07.2021	01:15:41	NORMALISE	Interviewee identisch mit BOSHO2, zweites Gespräch
24	BOSHO4	03.08.2018	00:39:59	ProVOD	–
25	BOSHO5	03.08.2018	00:29:25	ProVOD	–
26	BOSHO6	03.08.2018	00:36:35	ProVOD	–
27	BOSHO7	23.08.2018	00:51:42	ProVOD	gemeinsames Interview BOSHO7 - 8
28	BOSHO8	23.08.2018	–	ProVOD	gemeinsames Interview BOSHO7 - 8
–	BOSHO9	27.09.2018	–	ProVOD	nicht berücksichtigt, da reiner Bezug zu Österreich ⁸³
29	OA1	01.12.2017	00:25:01	ProVOD	gemeinsames Interview OA1 - 2
30	OA2	01.12.2017	–	ProVOD	gemeinsames Interview OA1 - 2
31	OA3	16.08.2021	00:29:30	NORMALISE	–
32	OA4	11.04.2018	–	ProVOD	gemeinsames Interview BOSP3 - 4, OA4, VA6
33	OA5	03.08.2018	00:43:54	ProVOD	–
34	EXP1	11.12.2017	00:18:59	ProVOD	–
35	EXP2	12.12.2017	00:39:06	ProVOD	Interviewee identisch mit EXP1, erstes Gespräch
36	EXP3	02.08.2021	00:40:15	NORMALISE	Interviewee identisch mit EXP2, zweites Gespräch

⁸³Für das Forschungsprojekt ProVOD wurden auch Erhebungen in Österreich durchgeführt. Diese Interviews (BOSHO9, VOSD20 und VOSD21) werden hier der Vollständigkeit halber aufgeführt, jedoch in dieser Arbeit nicht berücksichtigt, nicht mitgezählt und ihre jeweilige Dauer auch nicht auf die Gesamtdauer angerechnet.

Tabelle 17 (Fortsetzung)

Nr.	ID	Datum	Länge	Projekt	Anmerkungen
37	EXP4	12.12.2017	–	ProVOD	gemeinsames Interview EXP2, EXP4
38	EXP5	20.12.2017	00:21:39	ProVOD	Interviewee identisch mit VA7, erstes Gespräch
39	EXP6	20.12.2017	00:16:03	ProVOD	Interviewee identisch mit EXP7, erstes Gespräch
40	EXP7	02.08.2021	00:58:05	NORMALISE	Interviewee identisch mit EXP6, zweites Gespräch
41	EXP8	06.05.2018	00:41:51	ProVOD	–
42	EXP9	30.05.2018	01:29:19	ProVOD	–
43	EXP10	04.12.2017	01:02:09	ProVOD	–
44	EXP11	01.09.2021	00:23:23	NORMALISE	–
45	EXP12	20.07.2021	01:23:17	NORMALISE	–
46	VA1	11.12.2017	00:48:42	ProVOD	–
47	VA2	02.01.2018	–	ProVOD	kein Audio ⁸⁴ , stattdessen Live-Transkript
48	VA3	10.01.2018	01:02:46	ProVOD	Interviewee identisch mit VA4, erstes Gespräch
49	VA4	29.07.2021	00:57:57	NORMALISE	Interviewee identisch mit VA3, zweites Gespräch
50	VA5	25.09.2017	00:44:44	ProVOD	–
51	VA6	11.04.2018	–	ProVOD	gemeinsames Interview BOSP3 - 4, OA4, VA6
52	VA7	03.08.2018	00:38:29	ProVOD	Interviewee identisch mit EXP5, zweites Gespräch
53	VA8	19.08.2021	01:01:46	NORMALISE	–
54	VOSD1	11.12.2017	00:41:40	ProVOD	–
55	VOSD2	02.01.2018	00:28:12	ProVOD	gemeinsames Interview VOSD2 - 8
56	VOSD3	02.01.2018	–	ProVOD	gemeinsames Interview VOSD2 - 8
57	VOSD4	02.01.2018	–	ProVOD	gemeinsames Interview VOSD2 - 8
58	VOSD5	02.01.2018	–	ProVOD	gemeinsames Interview VOSD2 - 8
59	VOSD6	02.01.2018	–	ProVOD	gemeinsames Interview VOSD2 - 8
60	VOSD7	02.01.2018	–	ProVOD	gemeinsames Interview VOSD2 - 8
61	VOSD8	02.01.2018	–	ProVOD	gemeinsames Interview VOSD2 - 8
62	VOSD9	11.12.2017	01:26:18	ProVOD	–
63	VOSD10	20.12.2017	00:32:20	ProVOD	–
64	VOSD11	10.01.2018	00:54:01	ProVOD	gemeinsames Interview VOSD11 - 12
65	VOSD12	10.01.2018	–	ProVOD	gemeinsames Interview VOSD11 - 12
66	VOSD13	15.01.2018	01:45:43	ProVOD	–
67	VOSD14	15.01.2018	00:51:45	ProVOD	–
68	VOSD15	03.08.2018	00:42:55	ProVOD	–
69	VOSD16	03.08.2018	00:42:47	ProVOD	–
70	VOSD17	03.08.2018	00:50:04	ProVOD	–
71	VOSD18	23.08.2018	00:39:10	ProVOD	–
72	VOSD19	11.12.2017	01:01:42	ProVOD	–
–	VOSD20	–	–	ProVOD	keine Berücksichtigung hier, da Österreich
–	VOSD21	–	–	ProVOD	keine Berücksichtigung hier, da Österreich
73	VOSD22	13.07.2021	01:02:33	NORMALISE	–

⁸⁴Interviewee verweigerte eine Tonaufnahme.

A.2 Interviewleitfäden

Nachstehend werden die Interviewleitfäden aufgeführt, die für die empirische Datenerhebung genutzt wurden. Während im Forschungsprojekt ProVOD zielgruppenspezifische Leitfäden Anwendung fanden, war dies im Forschungsprojekt NORMALISE nicht der Fall. Die Leitfäden werden in tabellarischer Form wie folgt gelistet:

- Tab. 18: Interviewleitfaden „BOS“ (Forschungsprojekt ProVOD);
- Tab. 19: Interviewleitfaden „Veranstalter“ (Forschungsprojekt ProVOD);
- Tab. 20: Interviewleitfaden „VOSD“ (Forschungsprojekt ProVOD);
- Tab. 21: Interviewleitfaden „Experten“ (Forschungsprojekt ProVOD);
- Tab. 22: Interviewleitfaden „NORMALISE“.

Tabelle 18: Interviewleitfaden „BOS“ (Forschungsprojekt ProVOD).

Nr.	Themenblock / Frage	Forschungsinteresse
1	Einstieg / Persönliches	
1.1	Welche Position bekleiden Sie?	<i>Aufgaben, Position etc.</i>
1.2	Wie lange arbeiten Sie bereits im Bereich der Großveranstaltungen?	<i>Erfahrung</i>
1.3	Welche Berührungspunkte haben Sie zu VOSD?	<i>Nähe zum Untersuchungsgegenstand</i>
1.4	Wie lange arbeiten Sie schon mit VOSD?	<i>Erfahrung</i>
2	Fragen zur Arbeit von VOSD / HRO	
2.1	Wann hat für Sie eine VOSD-Dienstleistung hohe Qualität?	<i>Subjektive Empfindung zur Qualität der VOSD-Tätigkeit</i>
2.2	Was macht einen VOSD professionell?	<i>Professionalität</i>
2.3	Welche Überschneidungen sehen Sie zwischen Ihrer Organisation und der der VOSD? Wo sehen Sie Unterschiede?	<i>Professionalität, Ähnlichkeiten, Gemeinsamkeiten vs. Unterschiede, Distinktionsmerkmale</i>
2.4	Unter welchen Bedingungen machen VOSD eine Großveranstaltung sicher?	<i>Professionalität, Sicherheitsproduktion</i>
3	Interorganisationale Zusammenarbeit	
3.1	Warum laufen Großveranstaltungen im Großen und Ganzen eigentlich so sicher ab bzw. wieso passiert dort so wenig?	<i>Rahmen, Sicherheitswahrnehmung</i>
3.2	Mit wem arbeiten Sie auf Großveranstaltungen zusammen (BOS, VOSD etc.)? In welcher Form? Inwiefern ist der VOSD Teil davon?	<i>Zusammenarbeit</i>
3.3	Welche Schnittstellen zu VOSD sind bei Veranstaltungen vorhanden? Mit wem kommunizieren Sie über diese Schnittstellen?	<i>Zusammenarbeit, Kommunikation</i>
3.4	Wie kommunizieren Sie auf Großveranstaltungen mit VOSD?	<i>Zusammenarbeit, Kommunikation</i>
3.5	Wie arbeiten Sie im Hinblick auf die Erstellung von Sicherheitskonzepten mit VOSD zusammen? Ab wann beziehen Sie VOSD mit ein? In welchen Punkten des Sicherheitskonzeptes beziehen Sie VOSD mit ein?	<i>Zusammenarbeit, Sicherheitskonzept, Struktur</i>
3.6	Bitte berichten Sie anhand eines Beispiels, das Sie selbst erlebt haben, inwiefern Sie negative bzw. positive Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit VOSD gemacht haben.	<i>Positive und negative Erfahrungen</i>
3.7	An welchen Stellen funktioniert die Zusammenarbeit? An welchen Stellen nicht? Welche Gründe sehen Sie dafür?	<i>Zusammenarbeit</i>
3.8	Wo sehen Sie Verbesserungspotential in der Zusammenarbeit mit VOSD?	<i>Verbesserungspotential</i>
4	Organisationales Lernen	
4.1	Werden Veranstaltungen gemeinsam nachbereitet? Wenn nein, warum nicht?	<i>Organisationales Lernen</i>
4.2	Wie fließen Erfahrungen vergangener Veranstaltungen in Planungen ein?	<i>Organisationales Lernen</i>
4.3	Inwieweit wird gesammeltes Wissen vom Individuum in die Organisation übertragen?	<i>Organisationales Lernen</i>
4.4	Welche Foren gibt es, in denen Wissen auch zwischen Organisationen geteilt wird?	<i>Interorganisationales Lernen</i>
5	Fremd-/Selbstbild	
5.1	Wie nehmen Sie die VOSD wahr?	<i>Persönliche Wahrnehmung, Image</i>
5.2	Wie treten VOSD Ihnen gegenüber auf?	<i>Kontakt</i>
5.3	Wie nehmen Sie das Image der VOSD wahr?	<i>Image</i>
5.4	Inwieweit tragen die VOSD zur (Un-)Sicherheit von Großveranstaltungen oder eben auch nicht?	<i>Image, Erfahrung</i>

Tabelle 18 (Fortsetzung)

Nr.	Themenblock / Frage	Forschungsinteresse
6	Abschlussfragen	
6.1	Können Sie uns weitere Ansprechpartner zu diesem Thema empfehlen?	<i>Rekrutierung weiterer Interviewpartner</i>
6.2	Gibt es Punkte, die wir Ihrer Ansicht nach hier noch besprechen sollten?	<i>Erläuterung bislang unbesprochener, aber als wichtig erachteter Aspekte</i>

Tabelle 19: Interviewleitfaden „Veranstalter“ (Forschungsprojekt ProVOD).

Nr.	Themenblock / Frage	Forschungsinteresse
1	Einstieg / Persönliches	
1.1	Welche Position bekleiden Sie?	<i>Aufgaben, Position etc.</i>
1.2	Welche Berührungspunkte haben Sie zu VOSD?	<i>Nähe zum Untersuchungsgegenstand</i>
1.3	Wie lange arbeiten Sie schon mit VOSD?	<i>Erfahrung</i>
2	Fragen zur Arbeit von VOSD / HRO	
2.1	Unter welchen Bedingungen machen VOSD eine Großveranstaltung sicher?	<i>Professionalität, Sicherheitsproduktion</i>
2.2	Wann hat für Sie eine VOSD-Dienstleistung hohe Qualität?	<i>Subjektive Empfindung zur Qualität der VOSD-Tätigkeit</i>
2.3	Was macht einen VOSD professionell?	<i>Professionalität</i>
2.4	Auf welche Vorgaben legen Sie bei Auftragsvergabe einer Großveranstaltung besonders Wert?	<i>Professionalität</i>
2.5	Warum sind VOSD Ihrer Ansicht nach wichtig für Großveranstaltungen?	<i>Professionalität</i>
2.6	Welche Anforderungen stellen Sie an VOSD beim Einsatz auf Großveranstaltungen? Worauf achten Sie?	<i>Professionalität</i>
2.7	Auf welche Qualifizierungen / Zertifikate / Auszeichnungen / Qualitäten achten Sie, wenn Sie ein VOSD-Unternehmen für eine Großveranstaltung engagieren?	<i>Qualitätssicherung</i>
2.8	Haben Sie die VOSD-Firma bereits gewechselt? Falls ja: Aus welchen Gründen wechseln Sie? Wann wechseln Sie?	<i>Bindung, Image, Ruf</i>
2.9	Unter welchen Bedingungen bleiben Sie bei einem VOSD?	<i>Bindung, Image, Ruf</i>
2.10	Wobei dürfen VOSD auf Großveranstaltungen keine Fehler machen? Was sind allgemein No-Gos von VOSD?	<i>Fehlerpotential</i>
2.11	Was tun Sie, damit Fehler rechtzeitig erkannt werden?	<i>Fehlervorbeugung</i>
3	Interorganisationale Zusammenarbeit	
3.1	Warum laufen Großveranstaltungen im Großen und Ganzen eigentlich so sicher ab bzw. wieso passiert dort so wenig?	<i>Rahmen, Sicherheitswahrnehmung</i>
3.2	Mit wem arbeiten Sie auf Großveranstaltungen zusammen (BOS, VOSD etc.)? In welcher Form?	<i>Zusammenarbeit</i>
3.3	Wie funktioniert die Zusammenarbeit? Warum?	<i>Positive und negative Erfahrungen</i>
3.4	Welche Schnittstellen zu VOSD sind bei Veranstaltungen vorhanden? Mit wem kommunizieren Sie über diese Schnittstellen?	<i>Zusammenarbeit, Kommunikation</i>
3.5	Wie kommunizieren Sie auf Großveranstaltungen mit VOSD?	<i>Zusammenarbeit, Kommunikation</i>
3.6	Wie arbeiten Sie im Hinblick auf die Erstellung von Sicherheitskonzepten mit VOSD zusammen? Ab wann beziehen Sie VOSD mit ein? Bei welchen Punkten des Sicherheitskonzeptes beziehen Sie VOSD mit ein? Wie?	<i>Zusammenarbeit, Sicherheitskonzept, Struktur</i>
3.7	Bitte berichten Sie anhand eines Beispiels, das Sie selbst erlebt haben, inwiefern Sie negative bzw. positive Erfahrungen mit VOSD / BOS gemacht haben.	<i>Positive und negative Erfahrungen</i>
4	Fremd-/Selbstbild	
4.1	Welche Rückmeldungen erhalten Sie von BesucherInnen?	<i>Feedback von BesucherInnen</i>
4.2	Wie beurteilen Sie die Leistung der VOSD und anderen Sicherheitsakteure?	<i>Evaluation</i>
4.3	Wie nehmen Sie das Image der VOSD wahr? Woraus ergibt sich dies?	<i>Image</i>
4.4	Inwieweit tragen die VOSD zur (Un-)Sicherheit von Großveranstaltungen oder eben auch nicht?	<i>Image, Erfahrung</i>
4.5	Was können VOSD nicht leisten? Vor welchen Grenzen stehen VOSD?	<i>Grenzen</i>

Tabelle 19 (Fortsetzung)

Nr.	Themenblock / Frage	Forschungsinteresse
4.6	In welchen Bereichen sehen Sie den größten Professionalisierungsbedarf?	<i>Professionalisierungsbedarf</i>
5	Abschlussfragen	
5.1	Können Sie uns weitere Ansprechpartner zu diesem Thema empfehlen?	<i>Rekrutierung weiterer Interviewpartner</i>
5.2	Gibt es Punkte, die wir Ihrer Ansicht nach hier noch besprechen sollten?	<i>Erläuterung bislang unbesprochener, aber als wichtig erachteter Aspekte</i>

Tabelle 20: Interviewleitfaden „VOSD“ (Forschungsprojekt ProVOD).

Nr.	Themenblock / Frage	Forschungsinteresse
1	Einstieg / Persönliches	
1.1	Was machen Sie?	<i>Aufgaben, Position etc.</i>
1.2	Wie sieht Ihr Vertragsverhältnis aus? (Eigentümer, hauptamtlich, Mini-Job etc.)	<i>Organisatorischer Rahmen</i>
1.3	Beschreiben Sie bitte in wenigen Sätzen Ihr Unternehmen / das Unternehmen, für welches Sie arbeiten.	<i>Organisatorischer Rahmen, Identifikation</i>
1.4	Wie lange arbeiten Sie schon in diesem Bereich? Wie lange im Bereich Großveranstaltungen?	<i>Nähe zum Untersuchungsgegenstand</i>
1.5	Warum arbeiten Sie hier?	<i>Persönliche Motivation, Identifikation</i>
1.6	Haben Sie das Unternehmen bereits gewechselt? Aus welchen Gründen (nicht)?	<i>Persönliche Motivation, Identifikation</i>
1.7	Was gefällt Ihnen (nicht) an Ihrer Arbeit? Welche Tätigkeiten gefallen Ihnen besonders bzw. nicht so sehr?	<i>Persönliche Motivation, Identifikation</i>
1.8	Aus welchen Gründen hat man Sie eingestellt?	<i>Qualifikationen</i>
1.9	Inwieweit bringen Sie andere berufliche Erfahrungen mit?	<i>Einschätzung eigener Qualifikationen</i>
2	Fragen zur Arbeit von VOSD / HRO	
2.1	Wann ist Ihre Arbeit gut? Wann nicht?	<i>Professionalität, Qualität</i>
2.2	Was können Sie Ihrer Ansicht nach besonders gut? Was nicht?	<i>Professionalität, Qualität</i>
2.3	Welche Anforderungen stellen Sie an VOSD-Kräfte bei der Einstellung? [nur Personal mit Führungsaufgaben]	<i>Professionalität, Rekrutierung</i>
2.4	Wann ist jemand als VOSD-Kraft geeignet? Wann nicht? [nur Personal mit Führungsaufgaben]	<i>Professionalität, Rekrutierung</i>
2.5	Woran orientieren Sie sich bei Ihrer Arbeit? Inwieweit fühlen Sie sich auf Ihre Arbeit vorbereitet?	<i>Professionalität, Identifikation</i>
2.6	Wie beschreiben Sie das Unternehmen, für das Sie arbeiten? Wie bewerten Sie Ihren Arbeitgeber?	<i>Identifikation</i>
2.7	Beschreiben Sie Ihre Arbeitsbedingungen.	<i>Rahmenbedingungen von VOSD-Arbeit</i>
2.8	Welche Vorgaben macht der Veranstalter?	<i>Vorgaben</i>
2.9	Welche anderen Aufgaben übernimmt Ihr Unternehmen auf Großveranstaltungen noch?	<i>Aufgaben</i>
2.10	Wie bereiten Sie sich auf Ihre Aufgaben auf Großveranstaltungen vor?	
2.11	Wo finden am häufigsten Fehler statt?	<i>Fehler, Bereiche</i>
2.12	Auf welche Weise werden Vorfälle festgehalten?	<i>Fehler, Dokumentation</i>
2.13	Welche Überschneidungen sehen Sie zwischen Ihrer Organisation und anderen Sicherheitsakteuren? Wo sehen Sie Unterschiede?	<i>Professionalität, Ähnlichkeiten, Gemeinsamkeiten & Unterschiede, Distinktionsmerkmale</i>
2.14	Warum sind VOSD wichtig für Großveranstaltungen?	<i>Identifikation</i>
2.15	Unter welchen Bedingungen machen VOSD eine Großveranstaltung sicher?	<i>Professionalität, Sicherheitsproduktion</i>
3	Interorganisationale Zusammenarbeit	
3.1	Warum laufen Großveranstaltungen im Großen und Ganzen eigentlich so sicher ab bzw. wieso passiert dort so wenig?	<i>Rahmen, Sicherheitswahrnehmung</i>
3.2	Mit wem arbeiten Sie auf Großveranstaltungen zusammen (BOS, VOSD etc.)?	<i>Arbeit</i>
3.3	Wie funktioniert die Zusammenarbeit? Warum?	<i>Positive und negative Erfahrungen</i>
3.4	Ab wann werden Sie in die Vorbereitung von Großveranstaltungen einbezogen? Wie werden Sie einbezogen?	<i>Rolle</i>
3.5	In welcher Form arbeiten Sie mit anderen Sicherheitsorganisationen zusammen?	<i>Schnittstellen</i>

Tabelle 20 (Fortsetzung)

Nr.	Themenblock / Frage	Forschungsinteresse
3.6	Wie werden Abstimmungen mit den Kräften vor Ort kommuniziert?	<i>Kommunikation auf Großveranstaltungen</i>
3.7	Wie treten Vertreter anderer Sicherheitsakteure Ihnen gegenüber auf?	<i>Interaktion</i>
3.8	Inwieweit beeinflussen andere Akteure (Veranstalter, Sicherheitsorganisationen, Publikum etc.) die Qualität Ihrer Arbeit?	<i>Interaktion, Einfluss</i>
4	Fremd-/Selbstbild	
4.1	Welche Erfahrungen haben Sie mit VeranstaltungsbesucherInnen gemacht?	<i>Erfahrungen</i>
4.2	Was glauben Sie, wie werden Sie von diesen gesehen? Woran machen Sie dies fest? Aus welchen Gründen werden Sie so gesehen?	<i>Fremdwahrnehmung</i>
4.3	Wie sehen Sie sich selbst als VOSD?	<i>Medien, Ruf</i>
4.4	Wie möchten Sie gesehen werden?	<i>Fremdwahrnehmung</i>
4.5	Was muss sich dafür ändern?	<i>Fremdwahrnehmung</i>
4.6	Bitte berichten Sie anhand eines selbst erlebten Beispiels Ihre Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Polizei, Feuerwehr und Sanitätern (auf Großveranstaltungen).	<i>Positive / negative Erfahrungen</i>
4.7	Wie glauben Sie, werden Sie von anderen Sicherheitsakteuren gesehen? Woran machen Sie dies fest? Warum ist das so?	<i>Fremdwahrnehmung</i>
4.8	Inwieweit tragen die VOSD zur (Un-)Sicherheit von Großveranstaltungen oder eben auch nicht?	<i>Image, Erfahrung</i>
5	Organisationales Lernen	
5.1	Werden Veranstaltungen gemeinsam nachbereitet? Wenn nein, warum nicht?	<i>Organisationales Lernen, Debriefing</i>
5.2	Wie fließen Erfahrungen vergangener Veranstaltungen in Planungen ein?	<i>Organisationales Lernen</i>
5.3	Inwieweit wird gesammeltes Wissen vom Individuum in die Organisation übertragen?	<i>Organisationales Lernen</i>
5.4	Welche Foren gibt es, in denen Wissen auch zwischen Organisationen geteilt wird?	<i>Interorganisationales Lernen</i>
6	Abschlussfragen	
6.1	Können Sie uns weitere Ansprechpartner zu diesem Thema empfehlen?	<i>Rekrutierung weiterer Interviewpartner</i>
6.2	Gibt es Punkte, die wir Ihrer Ansicht nach hier noch besprechen sollten?	<i>Erläuterung bislang unbesprochener, aber als wichtig erachteter Aspekte</i>

Tabelle 21: Interviewleitfaden „Experten“ (Forschungsprojekt ProVOD).

Nr.	Themenblock / Frage	Forschungsinteresse
1	Einstieg / Persönliches	
1.1	Was machen Sie beruflich?	<i>Aufgaben, Position etc.</i>
1.2	Wie sieht Ihr Arbeitsverhältnis aus? (Eigentümer, hauptamtlich, Mini-Job etc.)	<i>Organisatorischer Rahmen</i>
1.3	Beschreiben Sie bitte in wenigen Sätzen Ihr Unternehmen / das Unternehmen, für welches Sie arbeiten.	<i>Organisatorischer Rahmen, Identifikation</i>
1.4	Wie lange arbeiten Sie schon in diesem Bereich? Wie lange im Bereich Großveranstaltungen?	<i>Nähe zum Untersuchungsgegenstand</i>
1.5	Warum arbeiten Sie hier?	<i>Persönliche Motivation, Identifikation</i>
1.6	Haben Sie das Unternehmen bereits gewechselt? Aus welchen Gründen (nicht)?	<i>Persönliche Motivation, Identifikation</i>
1.7	Was gefällt Ihnen (nicht) an Ihrer Arbeit? Welche Tätigkeiten gefallen Ihnen besonders bzw. nicht so sehr?	<i>Persönliche Motivation, Identifikation</i>
1.8	Aus welchen Gründen hat man Sie eingestellt?	<i>Qualifikationen</i>
1.9	Inwieweit bringen Sie andere berufliche Erfahrungen mit?	<i>Einschätzung eigener Qualifikationen</i>
2	Fragen zur Arbeit von VOSD / HRO	
2.1	Wann ist Ihre Arbeit gut? Wann nicht?	<i>Professionalität, Qualität</i>
2.2	Was können Sie Ihrer Ansicht nach besonders gut? Was nicht?	<i>Professionalität, Qualität</i>
2.3	Welche Anforderungen stellen Sie an VOSD-Kräfte bei der Einstellung? [nur Personal mit Führungsaufgaben]	<i>Professionalität, Rekrutierung</i>
2.4	Wann ist jemand als VOSD-Kraft geeignet? Wann nicht? [nur Personal mit Führungsaufgaben]	<i>Professionalität, Rekrutierung</i>
2.5	Woran orientieren Sie sich bei Ihrer Arbeit? Inwieweit fühlen Sie sich auf Ihre Arbeit vorbereitet?	<i>Professionalität, Identifikation</i>
2.6	Wie beschreiben Sie das Unternehmen, für das Sie arbeiten? Wie bewerten Sie Ihren Arbeitgeber?	<i>Identifikation</i>
2.7	Beschreiben Sie Ihre Arbeitsbedingungen.	<i>Rahmenbedingungen von VOSD-Arbeit</i>
2.8	Welche Vorgaben macht der Veranstalter?	<i>Vorgaben</i>
2.9	Welche anderen Aufgaben übernimmt Ihr Unternehmen auf Großveranstaltungen noch?	<i>Aufgaben</i>
2.10	Wie bereiten Sie sich auf Ihre Aufgaben auf Großveranstaltungen vor?	
2.11	Wo finden am häufigsten Fehler statt?	<i>Fehler, Bereiche</i>
2.12	Auf welche Weise werden Vorfälle festgehalten?	<i>Fehler, Dokumentation</i>
2.13	Welche Überschneidungen sehen Sie zwischen Ihrer Organisation und anderen Sicherheitsakteuren? Wo sehen Sie Unterschiede?	<i>Professionalität, Ähnlichkeiten, Gemeinsamkeiten & Unterschiede, Distinktionsmerkmale</i>
2.14	Warum sind VOSD wichtig für Großveranstaltungen?	<i>Identifikation</i>
2.15	Unter welchen Bedingungen machen VOSD eine Großveranstaltung sicher?	<i>Professionalität, Sicherheitsproduktion</i>
3	Interorganisationale Zusammenarbeit	
3.1	Warum laufen Großveranstaltungen im Großen und Ganzen eigentlich so sicher ab bzw. wieso passiert dort so wenig?	<i>Rahmen, Sicherheitswahrnehmung</i>
3.2	Mit wem arbeiten Sie auf Großveranstaltungen zusammen (BOS, VOSD etc.)?	<i>Arbeit</i>
3.3	Wie funktioniert die Zusammenarbeit? Warum?	<i>Positive und negative Erfahrungen</i>
3.4	Ab wann werden Sie in die Vorbereitung von Großveranstaltungen einbezogen? Wie werden Sie einbezogen?	<i>Rolle</i>
3.5	In welcher Form arbeiten Sie mit anderen Sicherheitsorganisationen zusammen?	<i>Schnittstellen</i>

Tabelle 21 (Fortsetzung)

Nr.	Themenblock / Frage	Forschungsinteresse
3.6	Wie werden Abstimmungen mit den Kräften vor Ort kommuniziert?	<i>Kommunikation auf Großveranstaltungen</i>
3.7	Wie treten Vertreter anderer Sicherheitsakteure Ihnen gegenüber auf?	<i>Interaktion</i>
3.8	Inwieweit beeinflussen andere Akteure (Veranstalter, Sicherheitsorganisationen, Publikum etc.) die Qualität Ihrer Arbeit?	<i>Interaktion, Einfluss</i>
4	Fremd-/Selbstbild	
4.1	Welche Erfahrungen haben Sie mit VeranstaltungsbesucherInnen gemacht?	<i>Erfahrungen</i>
4.2	Was glauben Sie, wie werden Sie von diesen gesehen? Woran machen Sie dies fest? Aus welchen Gründen werden Sie so gesehen?	<i>Fremdwahrnehmung</i>
4.3	Wie sehen Sie sich selbst als VOSD?	<i>Medien, Ruf</i>
4.4	Wie möchten Sie gesehen werden?	<i>Fremdwahrnehmung</i>
4.5	Was muss sich dafür ändern?	<i>Fremdwahrnehmung</i>
4.6	Bitte berichten Sie anhand eines selbst erlebten Beispiels Ihre Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Polizei, Feuerwehr und Sanitätern (auf Großveranstaltungen).	<i>Positive / negative Erfahrungen</i>
4.7	Wie glauben Sie, werden Sie von anderen Sicherheitsakteuren gesehen? Woran machen Sie dies fest? Warum ist das so?	<i>Fremdwahrnehmung</i>
4.8	Inwieweit tragen die VOSD zur (Un-)Sicherheit von Großveranstaltungen oder eben auch nicht?	<i>Image, Erfahrung</i>
5	Organisationales Lernen	
5.1	Werden Veranstaltungen gemeinsam nachbereitet? Wenn nein, warum nicht?	<i>Organisationales Lernen, Debriefing</i>
5.2	Wie fließen Erfahrungen vergangener Veranstaltungen in Planungen ein?	<i>Organisationales Lernen</i>
5.3	Inwieweit wird gesammeltes Wissen vom Individuum in die Organisation übertragen?	<i>Organisationales Lernen</i>
5.4	Welche Foren gibt es, in denen Wissen auch zwischen Organisationen geteilt wird?	<i>Interorganisationales Lernen</i>
6	Abschlussfragen	
6.1	Können Sie uns weitere Ansprechpartner zu diesem Thema empfehlen?	<i>Rekrutierung weiterer Interviewpartner</i>
6.2	Gibt es Punkte, die wir Ihrer Ansicht nach hier noch besprechen sollten?	<i>Erläuterung bislang unbesprochener, aber als wichtig erachteter Aspekte</i>

Tabelle 22: Interviewleitfaden „NORMALISE“.

Nr.	Themenblock / Frage	Forschungsinteresse
1	Angaben zur Person	
1.1	Inwieweit haben Sie beruflich mit der Wiedereröffnung von Großveranstaltungen zu tun?	<i>Professioneller Bezug des Interviewees</i>
1.2	Welche Funktion und Aufgaben übernehmen Sie dabei?	
2	Allgemeine Entwicklungen in der Veranstaltungswirtschaft	
2.1	Wie nehmen Sie die aktuelle Diskussion um Wiedereröffnungen von Großveranstaltungen wahr?	<i>Wahrnehmung der Gesamtsituation</i>
2.2	In Nachbarländern wurden bereits einige Veranstaltungen umgesetzt, während sich Deutschland hier etwas schwerer getan hat. Wie schätzen Sie diese Entwicklung ein? bzw. Aus welchen Gründen ist das Ihrer Ansicht nach so? (Oder hat das nur den Anschein?)	<i>Einschätzung der internationalen Entwicklungen im Vergleich zu Deutschland</i>
2.3	In Deutschland waren die Spiele der Fußball Europameisterschaft (EM) in München Vorreiterveranstaltungen. Wie beurteilen Sie die dortigen Corona-Richtlinien und deren Umsetzung?	<i>Bewertung eines konkreten Beispiels</i>
2.4	Was sind Ihrer Meinung nach in Bezug auf Wiedereröffnungen die größten Herausforderungen ...	<i>Reflektion der eigenen und anderen Perspektiven</i>
2.4.1	... aus Sicht der Veranstaltungsbranche?	
2.4.2	... politisch / gesamtgesellschaftlich?	
2.4.3	... für Genehmigungsbehörden?	
3	(Gegenwärtige) Konzepterstellung und Maßnahmen	
3.1	Woran orientieren Sie sich in der Erstellung bzw. Begutachtung von Hygiene- und Infektionsschutzkonzepten für Großveranstaltungen?	<i>Orientierungsmöglichkeiten</i>
3.2	Welche Eigenschaften haben die Orientierungsrahmen, die Sie heranziehen?	
3.3	Welche Maßnahmen und Nachweise erachten Sie als zwingend notwendig für eine Veranstaltung unter Pandemiebedingungen (vor, während und nach der Veranstaltung)?	<i>Bausteine für Konzepte (evtl. S-T-O-P als Anhaltspunkt)</i>
3.4	Wie beziehen Sie die dynamische Entwicklung in Ihre Maßnahmenplanung ein?	<i>Dynamik der Pandemie und Schwellenwerte</i>
3.5	Auf welche Weise greifen Hygiene- und Sicherheitskonzeption ineinander?	<i>Schnittstellen zur klassischen Sicherheit, Synergien</i>
3.6	Für Veranstalter: Inwiefern berücksichtigen Sie die Befindlichkeiten der Besucher*innen bei Ihrer Maßnahmenplanung?	<i>Zumutbarkeit, Akzeptanz von Maßnahmen</i>
3.7	Welche Herausforderungen ergeben sich bei der (Planung der) Durchsetzung von Maßnahmen (Beispiel EM)?	<i>Durchsetzung von Maßnahmen</i>
4	Ausblick und Notwendigkeit von Handlungshilfen	
4.1	Inwieweit fehlen Ihnen Instrumentarien, Handlungshilfen, Orientierungsrichtlinien etc. für die Erarbeitung von Hygienekonzepten?	<i>Handlungshilfen, Bedarfe, Entwicklungspotenziale</i>
4.2	Was fehlt Ihnen an den vorhandenen Orientierungsrichtlinien?	
4.3	Was benötigen Sie, was womöglich noch nicht entwickelt oder auf dem Markt ist?	<i>Handlungshilfen, Bedarfe, Entwicklungspotenziale</i>
4.4	Was sollte die Eventbranche aus der Situation für die Zukunft lernen?	<i>Lernen</i>
4.5	Können Sie uns weitere Ansprechpartner zu diesem Thema empfehlen?	<i>Rekrutierung weiterer Interviewpartner</i>
4.6	Gibt es Punkte, die wir Ihrer Ansicht nach hier noch besprechen sollten?	<i>Erläuterung bislang unbesprochener, aber als wichtig erachteter Aspekte</i>

A.3 Datenschutzerklärungen

Nachstehend finden sich die Muster der beiden Datenschutzerklärungen aus den Forschungsprojekten ProVOD und NORMALISE (Abb. 16 und 17), über deren Inhalt die Forschenden mit allen Gesprächspartnern im Vorfeld des jeweiligen Interviews Einvernehmen erzielen.

Dr. Patricia Schütte
Malte Schönefeld, M.A.
Bergische Universität Wuppertal
Lehrstuhl für Bevölkerungsschutz, Katastrophenhilfe
und Objektsicherheit
Tel. 0202 439 5604 / 0202 439 5605
Email: schuette@uni-wuppertal.de, schoenefeld@uni-wuppertal.de



Sehr geehrte(r) Herr/Frau _____,

vielen Dank für Ihre Bereitschaft, sich im Rahmen des Forschungsprojektes „Professionalisierung des Veranstaltungsordnungsdienstes“ (ProVOD) für ein Interview bereit erklärt zu haben.

Die Teilnahme am Interview ist *freiwillig*. Es dient im Rahmen des oben genannten Forschungsprojektes zur Erhebung von qualitativen empirischen Daten.

Für die Durchführung und wissenschaftliche Auswertung des Interviews sind die Projektmitarbeiter Dr. Patricia Schütte und Malte Schönefeld verantwortlich.

Die Verantwortlichen tragen dafür Sorge, dass alle erhobenen Daten streng vertraulich behandelt und ausschließlich zur wissenschaftlichen Arbeit verwendet werden.

Zur Sicherung des Datenschutzes gelten folgende Vereinbarungen:

1. Zu Auswertungszwecken wird von der Bandaufnahme ein schriftliches Protokoll (Transkript) angefertigt. Namen und Ortsangaben der/des Befragten werden im Protokoll – soweit erforderlich – unkenntlich gemacht.
2. In Veröffentlichungen muss sichergestellt werden, dass eine Identifikation der/des Befragten nicht möglich ist sowie Persönlichkeits- und Organisationsgeheimnisse geschützt werden.
3. Unter Wahrung des Datenschutzes ist es den genannten Projektverantwortlichen erlaubt, anonymisierte und aggregierte Forschungsergebnisse ohne weitere Rücksprache für Veröffentlichungen zu nutzen.

Die Verwertungsrechte (Copyright) des Interviews liegen ausschließlich bei den genannten Projektmitarbeitern im Rahmen des Projektes ProVOD und daraus hervorgehenden eigenen wissenschaftlichen Arbeiten. Die Weitergabe an Dritte ist somit ausgeschlossen.

Wuppertal, den _____,
Interviewer: Malte Schönefeld, Befragte/r: _____

Ort, Datum

Unterschriften

Abbildung 16: Muster-Datenschutzerklärung für Interviews im Forschungsprojekt ProVOD.

Dr. Patricia Schütte
 Malte Schönefeld, M.A.
 Bergische Universität Wuppertal
 Lehrstuhl für Bevölkerungsschutz, Katastrophenhilfe
 und Objektsicherheit
 Tel. 0202 439 5604 / 0202 439 5605
 Email: schuette@uni-wuppertal.de, schoenefeld@uni-wuppertal.de



Sehr geehrte(r) Herr/Frau _____,

vielen Dank für Ihre Bereitschaft, sich im Rahmen des Forschungsprojektes *NORMALISE – Non-Pharmaceutical Interventions and Social Context Analysis for Safe Events* für ein Interview bereit erklärt zu haben.

Die Teilnahme am Interview ist *freiwillig*. Es dient im Rahmen des oben genannten Forschungsprojektes zur Erhebung von qualitativen empirischen Daten.

Für die Durchführung und wissenschaftliche Auswertung des Interviews sind die Projektmitarbeiter*innen Dr. Patricia Schütte und Malte Schönefeld verantwortlich.

Die Verantwortlichen tragen dafür Sorge, dass alle erhobenen Daten streng vertraulich behandelt und ausschließlich zur wissenschaftlichen Arbeit verwendet werden.

Zur Sicherung des Datenschutzes gelten folgende Vereinbarungen:

1. Zu Auswertungszwecken wird von der Bandaufnahme ein schriftliches Protokoll (Transkript) angefertigt. Namen und Ortsangaben der/des Befragten werden im Protokoll – soweit erforderlich – unkenntlich gemacht.
2. In Veröffentlichungen muss sichergestellt werden, dass eine Identifikation der/des Befragten nicht möglich ist sowie Persönlichkeits- und Organisationsgeheimnisse geschützt werden.
3. Unter Wahrung des Datenschutzes ist es den genannten Projektverantwortlichen erlaubt, anonymisierte und aggregierte Forschungsergebnisse ohne weitere Rücksprache für Veröffentlichungen zu nutzen.

Die Verwertungsrechte (Copyright) des Interviews liegen ausschließlich bei den genannten Projektmitarbeiter*innen im Rahmen des Projektes *NORMALISE* und daraus hervorgehenden eigenen wissenschaftlichen Arbeiten. Die Weitergabe an Dritte ist somit ausgeschlossen.

Wuppertal, den _____,
 Interviewer: Malte Schönefeld, Dr. Patricia Schütte

Befragte/r: _____

Unterschriften

Abbildung 17: *Muster-Datenschutzerklärung für Interviews im Forschungsprojekt NORMALISE.*