



Ortsschild: Hello World Digital, [CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), via Onlinestreet.de

## Impressum:

Titel:	Fallstudie Berlin
Jahr:	2021
Autor*innen:	Schütte, Patricia M.; Bhatti, Sarah; Frommer, Jana-Andrea; Olfermann, Elisabeth; Schönefeld, Malte; Schulte, Yannic; Werner, Andreas;
Unter Mitarbeit von:	Brejora, Matthias; Fiedrich, Frank; Geci, Marcel; Koch, Maximilian; Kowald, Cäcilie; Meyer, Kristina; Oschmiansky, Heidi; Porten, Marc; Schmitt, Alexandra; Schulze Gemen, Barbara; Steinberger, Eva;
Beteiligte Organisationen:	Bergische Universität Wuppertal; Deutsche Hochschule der Polizei; Deutsches Rotes Kreuz e.V.; time4you GmbH communication & learning;
Bildquelle (Titelbild):	Ortsschild: Hello World Digital, <a href="https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/">CC BY 4.0</a> , via Onlinestreet.de unter: <a href="https://onlinestreet.de/strassen/ortsschild/Berlin.html">https://onlinestreet.de/strassen/ortsschild/Berlin.html</a>

Der Bericht entstand im Forschungsprojekt „Sicherheitskooperationen und Migration“ (SiKoMi), gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Förderprogramm „Forschung für die zivile Sicherheit“, Themenfeld „Zivile Sicherheit – Fragen der Migration“. (Förderkennzeichen 13N14741 - 13N14744)

Wir danken an dieser Stelle herzlich den Interviewteilnehmer\*innen und assoziierten Partner\*innen für die Bereitschaft, Ihre Erfahrungen und Expertise in das Projekt einzubringen.

## Inhaltsverzeichnis

1	Hintergründe und Vorbemerkungen zur Datenbasis.....	5
2	Standortbeschreibung Berlin .....	5
2.1	Die Lage 2015/2016 in Berlin in der Retrospektive.....	5
2.2	Medienspiegel zu Berlin .....	7
3	Netzwerkanalyse – empirische Fallstudie.....	9
4	Zusammengefasste Perspektiven der jeweiligen Akteure am Standort Berlin.....	12
4.1	Bezirksamt Lichtenberg (BAL).....	13
4.2	Deutsches Rotes Kreuz.....	17
4.3	Landesamt für Gesundheit und Soziales (LAGeSo).....	22
4.4	Landesamt für Flüchtlingsangelegenheiten (LAF).....	27
4.5	Landesweiter Koordinierungsstab Flüchtlingsmanagement (LKF).....	31
4.6	Polizei Berlin .....	36
4.7	Private Sicherheit.....	44
4.8	Verein.....	47
5.	Fazit – Bilanz aus verschiedenen Perspektiven .....	50
6.	Good Practices / Lessons Learned .....	54
6.1	Good Practices in Berlin .....	55
6.2	Lessons Learned in Berlin .....	58
7.	Literatur.....	60

## **Abkürzungsverzeichnis**

AE Aufnahmeeinrichtung

BAMF .....	Bundesamt für Migration und Flüchtlinge
BAL .....	Bezirksamt Lichtenberg
BOS .....	Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben
BW .....	Bundeswehr
DRK .....	Deutsches Rotes Kreuz e.V.
Flükos .....	Flüchtlingskoordinator*innen
GP .....	Good Practices
JUH .....	Johanniter-Unfall-Hilfe
KoSt .....	Koordinierungsstelle Flüchtlingsverteilung Bund
LAB .....	Landesaufnahmebehörde
LAF .....	Landesamt für Flüchtlingsangelegenheiten
LAGEso .....	Landesamt für Gesundheit und Soziales
LL .....	Lessons Learned
LKF .....	Landesweiter Koordinierungsstab Flüchtlingsmanagement
NUK .....	Notunterkunft
THW .....	Bundesanstalt Technisches Hilfswerk

# 1 Hintergründe und Vorbemerkungen zur Datenbasis

Die vorliegende Fallstudie ist im Rahmen des Forschungsprojektes „Sicherheitskooperationen und Migration“ (SiKoMi) entstanden. Es wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert (Förderzeitraum: 01.09.2018 bis zum 31.08.2021). Der Projektverbund besteht aus der Bergischen Universität Wuppertal, der Deutschen Hochschule der Polizei, dem Deutschen Roten Kreuz e.V. (DRK) und dem Unternehmen time4you GmbH. Die Partner rekonstruieren im Rahmen von SiKoMi die Flüchtlingssituation 2015/2016 aus verschiedenen Akteursperspektiven (Polizei, Hilfsorganisationen, Verwaltungen auf Kommunal- und Landesebene und private Sicherheit), identifizieren wichtige akteursrelevante Erkenntnisse und erarbeiten darauf aufbauend technisch wie sozial unterstützte Möglichkeiten des Lernens, des Austauschs und des Transfers (Frommer et al. 2020, 256 f.; nähere Informationen unter: [www.sikomi.de](http://www.sikomi.de)). Ein zentrales Produkt der Forschung im Projekt sind Fallstudien zu vier Standorten von Aufnahmeeinrichtungen (AE): Bad Fallingbostal, Berlin, Bramsche-Hesepe und Trier. Sie basieren in der Hauptsache auf Interviews mit verschiedenen beteiligten Akteuren.

Im hier betrachteten Fall handelt es sich um die Fallstudie zum Standort Berlin<sup>1</sup>. Dafür wurden Interviews mit 24 Gesprächspartner\*innen geführt: acht Vertreter\*innen der Polizei, sieben Vertreter\*innen von Landes- bzw. Senats- und Bezirksverwaltung, sieben Vertreter\*innen des Deutschen Roten Kreuzes, ein\*e Vertreter\*in einer privaten Sicherheitsfirma sowie ein\*e Vertreter\*in eines Vereins. Alle Interviews wurden auf Basis eines einheitlichen Leitfadens mit Fragen zur Wahrnehmung der damaligen Lage, zur eigenen Organisation, zur Zusammenarbeit mit anderen Organisationen sowie Ansätzen des (praktizierten) Wissensmanagements befragt. Entsprechend dieser Kategorien wurde auch die Auswertung von Daten und ggfs. Dokumenten vorgenommen.

## 2 Standortbeschreibung Berlin

### 2.1 Die Lage 2015/2016 in Berlin in der Retrospektive

Im Rahmen des Forschungsprojektes werden mehrere Standorte in Berlin betrachtet, die zusammengefasst analysiert werden. Der prominenteste Standort ist das Berliner Landesamt für Gesundheit und Soziales (LAGeSo) in der Turmstraße. Es befindet sich in Moabit, Ortsteil des Verwaltungsbezirks Mitte. Das LAGeSo wurde 1985 als Landesamt für Zentrale soziale Aufgaben gegründet und 1998 in seine heutige Form umgewandelt. Es war bis zum Sommer 2016 für alle Flüchtlingsangelegenheiten in Berlin zuständig. Hier kamen die meisten Flüchtlinge an, mussten versorgt und registriert werden. Dazu wurde eine provisorische Zeltstadt errichtet, deren Kapazität aber nicht ausreichte (s. Abb. 1).

---

<sup>1</sup> Aufgrund von Komplexität und bezirksübergreifenden Verflechtungen des Flüchtlingsmanagements in Berlin wurden hier die Standorte Moabit und Lichtenberg zusammengefasst.



Abbildung 1: Zelte vor dem LAGeSo; Quelle: <https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/b/bd/LAGeSo-2.JPG/1280px-LAGeSo-2.JPG>; Martin Lindner, CC BY-SA 3.0, via Wikimedia Commons

Der 2013 gegründete Verein Moabit hilft e.V. und viele andere ehrenamtliche Helfer\*innen waren an diesem Standort tätig. Schon seit 2011 gab es Berichte, nach denen das LAGeSo unterbesetzt und die Mitarbeiter\*innen sehr hohen Belastungen ausgesetzt seien. Im Verlauf der Lage 2015/2016 geriet das LAGeSo weiter in Verruf und wurde zum Symbol der Überforderung dieser Situation. Im Dezember 2015 trat Franz Allert nach 12 Jahren als Chef der Behörde zurück und wurde durch Dr. Sebastian Muschter (ehemals Berater bei McKinsey) ersetzt. Im Spätsommer 2016 gab das LAGeSo die Verantwortung für Flüchtlingsangelegenheiten an das – während der Hochzeit der Flüchtlingsbewegungen – neu geschaffene Landesamt für Flüchtlingsangelegenheiten (LAF) ab, welches am 1. August 2016 offiziell seine Arbeit aufnahm (s. Abb. 2).



Abbildung 2: LAF im Mai 2017 mit Räumlichkeiten in Charlottenburg; Quelle: dpa / Maurizio Gambarini; [https://www.deutschlandfunk.de/landesamt-fuer-fluechtlingsangelegenheiten-seit-dem-start.1769.de.html?dram:article\\_id=399984](https://www.deutschlandfunk.de/landesamt-fuer-fluechtlingsangelegenheiten-seit-dem-start.1769.de.html?dram:article_id=399984)

Weitere betrachtete Standorte sind zwei Unterkünfte in Berlin Lichtenberg, eine Einrichtung in der Ruschestraße und eine in der Köpenicker Allee im Bezirk Karlshorst. Bei beiden Standorten handelt es sich um ehemalige Bürogebäude, die vom Land Berlin zu Flüchtlingsunterkünften umgebaut und vom DRK Kreisverband Müggelspree betrieben wurden. Der Standort Ruschestraße, in dem bis zu 1300 Geflüchtete untergebracht waren, wurde im Juli 2017 geschlossen. Der Standort Köpenicker Allee mit einer Kapazität von ca. 1000 Personen wurde im April 2018 ebenfalls geschlossen.

## 2.2 Medienspiegel zu Berlin

Die lokale Medienberichterstattung in Berlin (B.Z., Berliner Zeitung) in den Jahren 2015/2016 war durch eine Vielfalt an Themen geprägt, die neben der Registrierung von Asylsuchenden und der Berichterstattung über die Unterkünfte vor allem gewalttätige Vorfälle sowie Korruptionsskandale in den Fokus nahm. In einem Bericht wurde beispielsweise über eine Massenschlägerei in einer Notunterkunft in der Treskowallee im Februar 2016 berichtet, die durch Personal eines privaten Sicherheitsdienstes ausgelöst worden sei. Daraufhin habe der Betreiber die betreffende Sicherheitsfirma gekündigt.<sup>2</sup> Auch auf dem LaGeSo-Gelände habe es Probleme mit privatem Sicherheitspersonal gegeben; so habe ein Security-Mitarbeiter gegen Helfende und Flüchtlinge mit eindeutig rechtsradikalem Gedankengut gehetzt.<sup>3</sup> Laut Medienberichten war dabei vor allem mehrfach Personal der Gegenbauer-Sicherheitsfirma GmbH und deren Subunternehmer negativ aufgefallen, da dieses zum Teil sogar auf Geflüchtete eingepregelt und sich mit rassistischen Kommentaren geäußert haben soll.<sup>4</sup> Schließlich sei auch dieser Firma aufgrund der Vorfälle gekündigt worden.<sup>5</sup>

In der Unterkunft in der Köpenicker Allee (Karlshorst) wurde zudem über eine gewalttätige Auseinandersetzung zwischen Bewohnenden berichtet, woraufhin diese von Wachleuten des privaten

<sup>2</sup> O.V. 2016: B.Z., 17.03.2016

<sup>3</sup> Vgl. o.V. 2015a: B.Z., 25.11.2015

<sup>4</sup> Vgl. o.V. 2015b: B.Z., 24.11.2015

<sup>5</sup> Vgl. o.V. 2015c: Berliner Zeitung, 28.11.2015



Sicherheitsdienstes festgesetzt und die Polizei kontaktiert worden sei.<sup>6</sup> Ebenso sei es laut Medienberichterstattung auf dem LaGeSo-Gelände zu einem Angriff auf Polizeikräfte durch mehrere Geflüchtete gekommen.<sup>7</sup> Des Weiteren hätten leitende Mitarbeiter\*innen des LaGeSo unter Korruptionsverdacht gestanden, sich im Zusammenhang mit der Vergabe von Flüchtlingsunterkünften finanziell persönlich bereichert zu haben. Dabei soll mit einem Immobilienunternehmen zusammengearbeitet worden sein, das zu hohe Preise für den Kauf von Unterkünften veranschlagt hatte.<sup>8</sup> Ein Referatsleiter der LaGeSo habe zudem unter Verdacht gestanden von einer Sicherheitsfirma finanziell bestochen worden zu sein, damit die Firma zum Schutz von Geflüchteten in Unterkünften engagiert wurde.<sup>9</sup>

Es wurde auch über das Thema Registrierung berichtet. So sei zur Registrierung der Flüchtlinge bei der Eröffnung der Notunterkunft in Karlshorst zum Beispiel ein mobiles LaGeSo-Team vor Ort gewesen.<sup>10</sup> Dies habe unter anderem daran gelegen, dass Geflüchtete zum Teil wochenlang auf ihre Registrierung im LaGeSo-Gebäude in der Turmstraße warten mussten. Deshalb sei in der Bundesallee eine weitere Registrierungsstelle mit Terminsystem eröffnet worden.<sup>11</sup>

Da es für die vielfältigen Aufgaben in der Situation 2015/2016 zu wenig Personal in den Berliner Behörden gab, sei im August 2015 geplant worden, neben Bundeswehrsoldat\*innen auch pensionierte Polizeibeamt\*innen zur Unterstützung des LaGeSo einzusetzen, die bei der Registrierung von Geflüchteten halfen, unter anderem auch in der Bundesallee.<sup>12</sup> Zudem war der landesweite Koordinierungsstab zur Versorgung der Flüchtlinge Thema in der Medienberichterstattung. Hierbei wurde vor allem über dessen Gründung und Arbeit berichtet.<sup>13</sup>

---

<sup>6</sup> O.V. 2015d: Berliner Zeitung, 20.08.2015

<sup>7</sup> Vgl. o.V. 2015e: Berliner Zeitung, 17.11.2015

<sup>8</sup> Vgl. Treichel 2015a

<sup>9</sup> Vgl. Bombosch/Schupp/Schnedelbach 2016

<sup>10</sup> Vgl. Aulich/Rogalla 2015

<sup>11</sup> Vgl. Treichel 2015b

<sup>12</sup> Vgl. o.V. 2015g: B.Z. 12.08.2015; Vgl. o.V. 2015f: Berliner Zeitung, 20.11.2015

<sup>13</sup> Vgl. Zylka 2015



### 3 Netzwerkanalyse – empirische Fallstudie

Um ein genaueres Bild von der damaligen Situation und den beteiligten Akteuren in Berlin (Moabit und Lichtenberg) zu erhalten, wurden im Vorfeld der empirischen Erhebungen zur Fallstudie Feldzugangsgespräche mit relevanten Akteuren aus Polizei, Landes- bzw. Senats-, Bezirks- und Kommunalverwaltungen, Hilfsorganisationen und privater Sicherheit geführt. Die – meistens via Telefon – geführten Gespräche dienten einerseits der Abfrage möglicher Wissensmanagementstrukturen und – ansätze sowie andererseits der groben Identifizierung der in der damaligen Lage involvierten Akteure, die für vertiefende leitfadengestützte Interviews wichtig waren, um die Lage aus möglichst vielen Perspektiven erfassen und einschätzen zu können. Die daraus resultierende Liste verwies auf folgende Akteure (geclustert nach Organisationszusammenhängen): (1) Örtliche Gefahrenabwehr: Polizei und Feuerwehr; (2) Verwaltungsakteure (Bund, Land, Bezirk): LAGeSo, Landesweiter Koordinierungsstab Flüchtlingsmanagement (LKF), Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF), Senats- und Sozialverwaltungen, Ausländerbehörden, Landesjugendamt, Bezirksamter, Arbeitsagentur, Staatsanwaltschaft; (4) Hilfsorganisationen: DRK; (5) überörtliche Unterstützung: Bundespolizei, Bundeswehr, Bundesanstalt Technisches Hilfswerk (THW); (6) Private Organisationen: Sicherheitsdienste, private Unternehmen, Verkehrsunternehmen, Kliniken, Caterer, Reinigungsfirmen, Übersetzer\*innen; (7) Ehrenamtliche und gemeinnützige Akteure: Stadtteilinitiativen/Vereine (Moabit-hilft e.V., Lichtenberg-hilft!), sonstige Ehrenamtliche.

Neben der Eröffnung des Forschungsfeldes bzw. der Zugänge zu potenziellen Interviewpartner\*innen ergaben sich durch die Gespräche erste wertvolle Erkenntnisse über die grobe Erfassung von Verhältnissen und möglichen Beziehungen am Standort Berlin. Aus der Zusammenfassung der Interviews ergibt sich ein noch etwas differenzierteres Bild der zusammenarbeitenden Akteure vor Ort als weiter oben ersichtlich (s.o.) oder in den Vorfeldabfragen. Aus der zusammenfassenden Betrachtung der Ergebnisse aus Vorfeldabfrage und Interviewauswertung ergibt sich die Abbildung 3 auf der folgenden Seite (Erläuterungen zu Farben und Pfeilen lassen sich der Legende dazu entnehmen; s.u. Tab. 1).

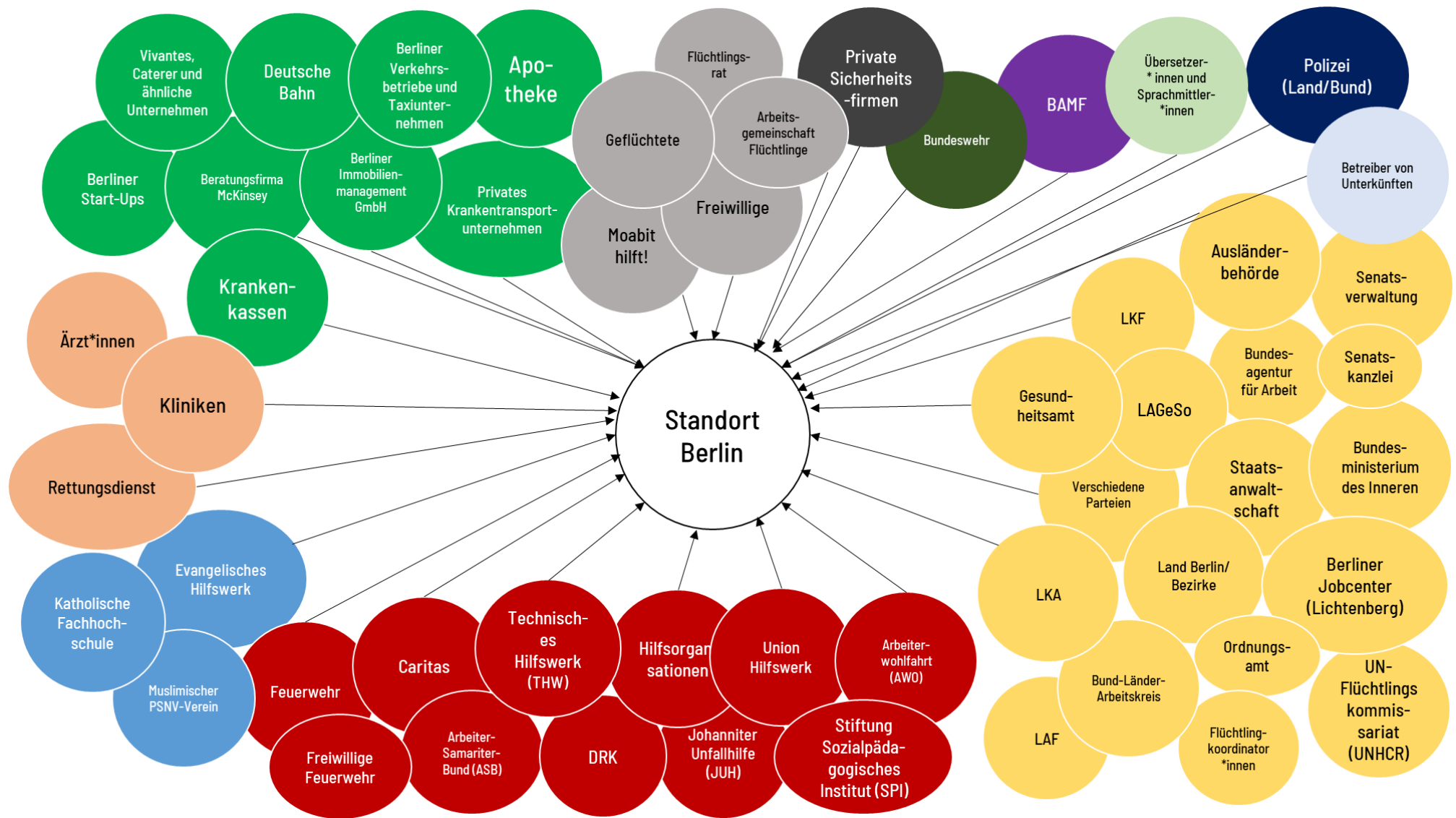















Abbildung 3: Akteursnetzwerk rund um die Standorte Berlin Moabit und Lichtenberg auf Basis der Vorfeldabfrage und Interviewdaten; eigene Darstellung

Tabelle 1: Legende zum Akteursnetzwerk in Abbildung 3 (s.o.)

Berlin Item (Akteure)	Farbe/Symbol
Bundeswehr (BW)	
Hilfsorganisationen und Feuerwehr (DRK, JUH, THW, ASB, Malteser, AWO etc.)	
Landes-/ Kommunalverwaltung (LaKoV) (Bezirksamt(BA), Gesundheitsamt, Jugendamt etc.)	
Private Sicherheit (PRIS)	
Polizei (Pol)	
Medizin. Versorgung (z.B. Ärzt*innen, Kliniken)	
Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF)	
Presse	
Kirchl. Einrichtungen	
Sprachmittler*innen/ Dolmetscher*innen	
Ehrenamtl./ Freiwillige/ Vereine/ ehem. Geflüchtete	
Sonstige private Unternehmen (z.B. Caterer)	
Beziehung (nach Nennung; ohne Wertung)	

Wenngleich Abbildung 3 auf den ersten Blick viele Akteure abbildet, erhebt sie keinen Anspruch auf Vollständigkeit, da aus diversen Gründen (z.B. Vergessen, Prioritäten, Abneigungen etc.) weitere beteiligte Akteure u.U. einfach nicht genannt wurden. Sie dient hier mehr als eine Art retrospektiv geschaffener Überblick und ein Anhaltspunkt, um ein Gespür dafür zu entwickeln, wie viele Akteure beteiligt waren. Sie bildet allerdings ab, dass am Standort Berlin eine Vielzahl an unterschiedlichen Akteuren beteiligt war. Vor dem Hintergrund lässt sich ein gewisses Maß an Komplexität und Unübersichtlichkeit für die Lagebewältigung erahnen, auf die im folgenden Kapitel näher eingegangen wird (s. Kap. 4).

## 4 Zusammengefasste Perspektiven der jeweiligen Akteure am Standort Berlin

Die folgenden Abschnitte sind Zusammenfassungen der jeweils ermittelten Akteursperspektiven, die insbesondere den im Rahmen des Projektes SiKoMi geführten Interviews entnommen sind. Wie weiter oben bereits dargelegt (s. Kap. 1), geben die nachfolgenden Ausführungen ausschließlich die Perspektiven der befragten Akteure – Polizei, Verwaltung, DRK, private Sicherheit und Ehrenamtliche bzw. Vereine – für die Situation am Standort Berlin wieder.<sup>14</sup>

Die Darstellung der einzelnen Perspektiven richtet sich nach den oben genannten Kategorien:

(1) Wahrnehmung der damaligen Lage – In dieser Kategorie werden Beschreibungen der damaligen Lage aus Sicht der einzelnen Befragten, d.h. deren Wahrnehmung wiedergegeben. Sie beinhalten situationsbezogene Darstellungen und betten alle weiteren Ausführungen ein.

(2) Eigene Organisation: Strategien und Ad-hoc-Maßnahmen – Diese Kategorie beinhaltet Angaben zur eigenen Organisation in Bezug auf ihre Rollen und Aufgaben insbesondere in der Situation 2015/2016. Dazu zählen Ausführungen über: Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten, Vorgehensweisen, Management- bzw. Handlungsansätze etc. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf geplanten Handlungsansätzen, die hier als Strategien bezeichnet werden, sowie Ad-hoc-Maßnahmen, welche sich spontan in der Situation ergaben und in denen Planung und Durchführung zeitlich zusammenfallen (auch als Improvisation bezeichnet).

(3) Interorganisationale Zusammenarbeit – Hier finden sich alle benannten Aspekte zur Zusammenarbeit mit anderen Organisationen. Die Kategorie gibt aus der jeweiligen Akteursperspektive Aufschluss darüber, in welchen Konstellationen Zusammenarbeit geschah, wie sie gestaltet war, welche Formen sie angenommen hat (z.B. eher formeller oder informeller Charakter) und wie sie bewertet wurde.<sup>15</sup>

(4) Umgang mit Wissen / „Wissensmanagement“ – In dieser Kategorie werden Aussagen über praktizierte Ansätze des Wissensmanagements in und zwischen den beteiligten Organisationen zusammengefasst.

---

<sup>14</sup> Es wird kein Anspruch auf Repräsentativität erhoben, da es sich hier um eine qualitative Erhebung handelt, die dazu dient, Aufschluss über eine bislang kaum erforschte Situation zu geben und Annahmen diesbezüglich zu treffen. Für repräsentative Aussagen müssten somit weitere Forschungsansätze anschließen. Bei tiefergehendem Interesse an dem im Forschungsprojekt gewählten methodischem Vorgehen, geben die Autor\*innen auf Anfrage gerne Auskunft.

<sup>15</sup> Diese sind zu unterscheiden nach eher informellen und formellen Formen der Zusammenarbeit, die im Rahmen des Forschungsprojektes wie folgt definiert wurden:

Informelle Zusammenarbeit:

Spontane und freiwillige Interaktionen zwischen Personen, die sich (zufällig) kennen und ein gegenseitiges Interesse daran haben, Informationen auszutauschen oder sich bei irgendetwas zu unterstützen, ohne dabei von der originären Organisation dazu beauftragt zu sein. Regeln der Zusammenarbeit basieren dabei auf den allgemeinen sozialen Regeln des gesellschaftlichen Zusammenlebens, z.B. Höflichkeitsformen. Das Brechen dieser Regeln wird vor allem durch sozial-moralische Ächtung, Verurteilung oder Ausstoßung sanktioniert, d.h. hier z.B. durch eine Vermeidung künftiger Zusammenarbeit und Kommunikation oder einer geringeren Bereitschaft, anderen „einen Gefallen zu tun“.

Formelle Zusammenarbeit:

Geplante und angeordnete bzw. vereinbarte Interaktionen zwischen Organisationsvertreter\*innen, welche als Mitglieder einer formalisierten Zusammenarbeitsform (bspw. Krisenstab) und im Rahmen eines zwischen Organisationen vereinbarten Auftrags handeln und zusammenarbeiten. Regeln der Zusammenarbeit basieren hier vor allem auf formalisierten, d.h. schriftlich festgehaltenen Regeln, z.B. in Form von festen Mitgliedschaften und einer Geschäftsordnung in einem Stab oder über Verträge zwischen Organisationen. Das Brechen dieser Regeln führt in der Regel zu vorher festgelegten, formalisierten Sanktionen, z.B. Kündigung der Mitgliedschaft, Vertragsstrafen o.ä. Beide Formen der Zusammenarbeit sind nicht immer trennscharf voneinander abzugrenzen und können durchaus in einem bestimmten Rahmen gemeinsam auftreten, z.B. indem sich zwei Organisationsvertreter\*innen in der Kaffeepause während einer formellen Koordinierungsbesprechung informell über Informationen austauschen, die aus ihrer Sicht nicht in der großen Runde diskutiert werden sollen.

Hier finden sich Hinweise auf verwendete Daten, Informationen, Vorwissen, Informationsquellen, Formen des Umgangs mit Wissen und Bedarfe an Wissen aus Sicht der jeweiligen Organisationen etc.

## 4.1 Bezirksamt Lichtenberg (BAL)

---

### *Allgemeine Beschreibung des Akteurs und der Aufgabe*

---

Das BAL ist eines von zwölf Bezirksamtern Berlins, welche mit je einem\*r Bezirksbürgermeister\*in und vier Bezirksstadträt\*innen besetzt sind. Es handelt sich um eine staatliche Verwaltungsbehörde für einen Bezirk, welche ortsnahe Verwaltungsaufgaben für Bürger\*innen in nahezu allen Fachbereichen selbstständig ausführt. Das BAL hat seinen Sitz im Rathaus Lichtenberg und umfasst folgende Bezirksregionen (und entsprechende Stadtteile): Hohenschönhausen Nord (Malchow, Wartenberg und Falkenberg; Neu-Hohenschönhausen Nord; Neu-Hohenschönhausen Süd), Hohenschönhausen Süd (Alt-Hohenschönhausen Nord; Alte-Hohenschönhausen Süd), Lichtenberg Nord (Fennpfuhl; Alt-Lichtenberg; Frankfurter Allee Süd), Lichtenberg Mitte (Neu-Lichtenberg; Friedrichsfelde Nord; Friedrichsfelde Süd) und Lichtenberg Süd (Rummelsberger Bucht; Karlshorst). Diese haben mehr als 290.000 Einwohner\*innen (Stand 2018; <https://www.berlin.de/ba-lichtenberg/ueber-den-bezirk/zahlen-und-fakten/>). Zuständig ist es in den Bereichen Bürgerservice, Bauen (Bauen, Wohnen, Stadtentwicklung und Verkehr), Bildung, Familie (Kinder, Jugend, Familie, Senioren, Lebenslagen), Gemeinwesen (Gemeinwesen und bürgerschaftliches Engagement), Gesundheit (Gesundheit und Umwelt), Mitbestimmung, Ordnung (Ordnung und Sauberkeit) und Soziales (Stand 2018; <https://www.berlin.de/ba-lichtenberg/auf-einen-blick/buergerservice/>). Während der Flüchtlingssituation 2015/2016 wurden die in Berlin ankommenden Geflüchteten auf die Bezirke verteilt. Das BAL brachte die Geflüchteten in den acht seinerzeit existierenden Unterkünften unter. (SPI 2015)<sup>16</sup>

---

### *Wahrnehmung der Lage*

---

Die damalige Lage wird von den drei Befragten des BAL relativ unterschiedlich beschrieben:

BAL1 sah sie als eine „harte“ (aufgrund des „massenhaften“ Ankommens), „schwierige“ (aufgrund der strukturellen Überforderung bspw. des Landesamtes für Gesundheit und Soziales (LAGeSo)), „absurde“ (aufgrund der Rechtfertigungsnotwendigkeit von A. Merkels Flüchtlingspolitik) Phase und dennoch händelbare Situation, welche mit Hilfe der großen zivilgesellschaftlichen Unterstützung in Lichtenberg abgedeckt worden sei (BAL1<sup>17</sup>, 3-3, 5-5, 13-13, 21-21, 26-26). Als besonders herausfordernd sei die Einrichtung der Unterkünfte und die Organisation der Versorgung gewesen (BAL1, 21-21), zumal der Bezirk Lichtenberg mit mehr als 6.000 Geflüchteten demnach die meisten Unterbringungen verzeichnet habe.

---

<sup>16</sup> Stiftung Sozialpädagogisches Institut Berlin (SPI) (2015): Wer? Wie? Was? Infobroschüre zum Thema: Flüchtlinge und Asylsuchende in Lichtenberg. Berlin, September 2015.

<sup>17</sup> Die Angabe (BAL1, 3-3) bezeichnet die Stelle in einem Interviewtranskript mit einer Verwaltungskraft des Bezirksamtes Berlin Lichtenberg (BAL). Dies dient lediglich als empirischer Beleg für die getroffene Aussage. Im weiteren Verlauf des Dokuments finden sich immer wieder solche Hinweise mit Bezug zu Interviews. Neben dem Akteur BAL finden sich Belege, die folgendermaßen gekennzeichnet sind: DRK, Verwaltung, Polizei, Private Sicherheit, Verein.

Intern sei in dem Zusammenhang auch über die Sinnhaftigkeit des Ausrufens eines Katastrophenfalls diskutiert worden, um die Beschaffung von Ressourcen und Unterkünften zu erleichtern (BAL1, 17-17).

Die befragte Person BAL2 sah neben „riesen Aktionen“ (BAL2, 11-11) wie der Beschlagnahme und Einrichtung bspw. von Turnhallen in kürzester Zeit kaum Herausforderungen. Die befragte Person bilanzierte, dass die Verwaltung weitgehend ohne Kollabieren funktioniert habe (BAL2, 13-13) und sich eigentlich mehr Vorteile bzw. Chancen für die BAL ergeben hätten. Hier wurde auf die Einstellung von mehr Personal angespielt bspw. in Positionen der Flüchtlingskoordinator\*innen. Die befragte Person zog dabei ganz bewusst Vergleiche zur Situation, die sie in den 1990er Jahren im BAL miterlebte und konstatierte: *„Also in den 90er Jahren (...) konnten wir davon nur träumen, dass die Bewohner irgendeine Unterstützung bekamen.“* (BAL2, 17-17). Damit bezog sie sich insbesondere auf die zivilgesellschaftliche Unterstützung 2015/2016 im Bezirk.

Die befragte Person BAL3 bewertete die Lage des BAL unter dem Einfluss des Hilfsangebotes von Seiten der Bevölkerung kritischer: *„Also 2015, 2016 haben wir eigentlich unsere Arbeit so erlebt, dass wir Getriebene waren.“* (BAL3, 7-7). Demnach habe sich ein teilweise „blinder Aktionismus“ mit „Eventcharakter“ entwickelt. Bspw. sammelten viele ihren nicht mehr gebrauchten Hausrat zusammen, um ihn den Geflüchteten zu spenden, ohne aber darüber nachzudenken, ob diese etwas damit anfangen konnten (BAL3, 81-81). BAL3 nahm die Situation ähnlich wie BAL1 eher als eine (über-)fordernde Lage und andauernde Phase der Alarmbereitschaft (des BAL) wahr (BAL3, 13-13, 19-19, 69-69).

---

#### *Eigene Organisation: Strategien und Ad-hoc-Maßnahmen*

---

Das BAL nahm die Funktion des Koordinators im Bezirk ein. Dies beinhaltete folgende Aufgaben: hausinterne Steuerung verschiedener Ämter, externe Vernetzung mit anderen Akteuren z.B. Polizei mittels einer Art Katastrophenstab im BAL (BAL1, 3-3, 17-17, 21-21; BAL3, 3-3, 51-51, 59-59), Besorgung und Einrichtung von Unterkünften sowie (BAL1, 5-5, 42-42; BAL2, 11-11; BAL3, 7-7, 9-9), Unterstützung des bürgerschaftlichen Engagements z.B. durch Logistik, Wasser verteilen, Spenden für Unterkünfte verwalten und organisieren (BAL1, 5-5, 38-38; BAL3, 19-19, 24-24, 38-38, 59-59) sowie eine ansprechbare Stelle und einen Informationspunkt für Bürger\*innen im Bezirk bieten über die Situation, Geflüchtete, Unterkünfte im Bezirk, Unterstützungsmöglichkeiten, Aktivitäten des BAL [BAL1, 3-3, 38-38; BAL2, 44-44; BAL3, 3-3, 7-7, 9-9, 19-19, 51-51, 77-77](SPI 2015). Neben den eher strategischen Koordinationsbemühungen wurde auch eine notwendige Offenheit und Bereitschaft zur Improvisation und Ad-hoc-Unterstützung bei vielen Akteuren als wesentlicher Faktor in der Lagebewältigung hervorgehoben (BAL3, 13-13, 19-19, 69-69). Alle drei Interviewpartner\*innen berichten, dass vieles über spontane und Ad-hoc-Reaktionen sowie Aufgabenverteilung auf Zuruf innerhalb des BAL geregelt wurde (BAL1, 3-3, 28-28; BAL2, 13-13; BAL3, 13, 13-13, 59-59, 69-69): *„Wir haben es irgendwie hingebastelt und haben uns relativ schnell verständigt. Das hat etwas mit einer Grundeinstellung zu tun, die dann aus einer Wir-schaffen-das-Haltung schon kam.“* (BAL1, 42-42). Die Bereitschaft des flexiblen Umgangs mit formalen Strukturen und Prozessen, um Entscheidungen zu beschleunigen (BAL3, 59-59, 69-69) sowie die Schaffung von Strukturen aus der Situation heraus wie bspw. Gremien und Betroffenenvertretungen im BAL (BAL1, 11-11) wurden dabei als wichtige Ansatzpunkte dargelegt.

---

## *Interorganisationale Zusammenarbeit*

---

Das BAL fungierte als eine Art Schnittstelle zwischen verschiedenen Akteuren (s. Abb. 4). Je nach Thema wurde mit unterschiedlichen Akteuren zusammengearbeitet:

- mit Senat und Referent\*innen des Staatssekretärs und der Senatsverwaltung zur Vorbereitung der Bürgerversammlungen und Informationen für Bürger\*innen (BAL1, 5-5, 11-11, 21-21; BAL2, 11-11),
- mit Polizei, Feuerwehr und Ordnungsamt bei sicherheitsrelevanten Aspekten sowie zur Unterstützung bei Informationsveranstaltungen (BAL1, 3-3, 21-21, 26-26, 38-38, 40-40; BAL2, 90-90)
- mit anderen Verwaltungseinheiten (z.B. Bauamt und Stadtentwicklungsamt), anderen Bezirksämtern sowie Bürgermeister\*innen (BAL1, 11-11, 26-26; BAL2, 11-11, 31-31; BAL3, 7-7, 17-17, 24-24),
- mit dem LAGeSo (später LAF) als Behörde, die relevante Entscheidungen für die Bezirke traf (BAL1, 21-21; BAL2, 25-25),
- mit einer privaten Sicherheitsfirma in Bezug auf Unterkünfte (BAL1, 26-26),
- mit Betreibern von Unterkünften (DRK und Union Hilfswerk) und Trägern wie der Arbeiterwohlfahrt, Arbeitersamariterbund und kleinere Organisationen aus dem Bezirk wie die Sozialdiakonie aus Lichtenberg (BAL1, 26-26),
- mit der Bürgerschaft zur Unterstützung in allen Lebensbereichen und mit zivilgesellschaftlichen Organisationen wie Vereinen z.B. Lichtenberg hilft! (BAL1, 5-5, 26-26, 38-38, 46-46; BAL2, 31-31, 42-42, 44-44; BAL3, 24-24, 51-51, 53-53, 55-55),
- mit dem Sozialpädagogischen Institut Berlin (SPI) bei der Herausgabe einer Informationsbroschüre des BAL (BAL2, 61-61),
- mit Flüchtlingskoordinator\*innen aller Bezirke z.B. im Hinblick auf Informationsaustausch (BAL3, 24-24, 48-48)
- mit den Geflüchteten selbst, um Informationen zu Bedürfnissen und der erlebten Situation einzuholen (BAL3, 32-32),
- mit dem Landesweiten Koordinierungsstab Flüchtlingsmanagement zum Informationsaustausch (BAL1, 34-34; BAL3, 24-24) sowie
- mit der AG Flüchtlinge als Arbeitsgemeinschaft, in der Integrationsbeauftragte und Vertreter\*innen der Unterkünfte aktuelle Bedarfe besprachen (BAL3, 11-11) (z.B. die Übersetzung von Rettungswegplänen).



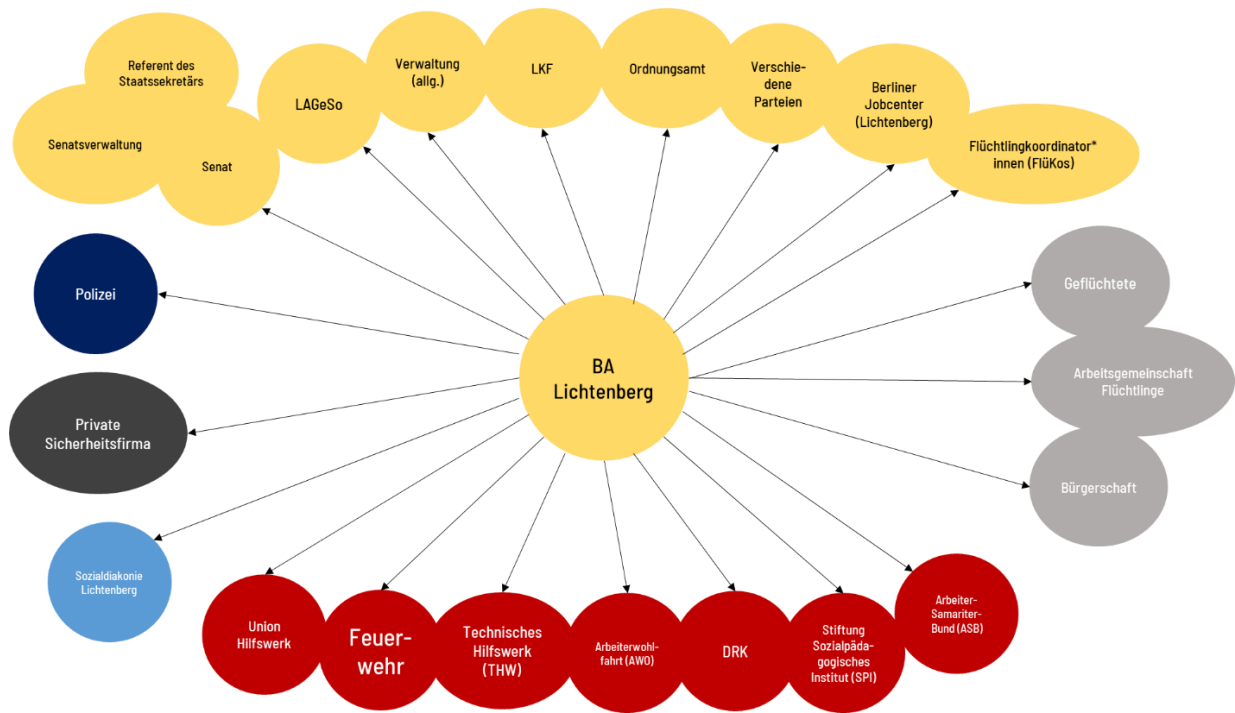


Abbildung 4: Akteure, mit denen das BAL am Standort Berlin zusammenarbeitete; eigene Darstellung auf Basis der Interviewdaten

Bei den Darstellungen der o.a. Verbindungen in der Zusammenarbeit wurden sowohl informelle als auch formelle Formen angesprochen. Neben formell festgelegten Besprechungen mit dem LKF, anderen Bezirksämtern, im Rat der Bürgermeister\*innen, organisierten Sprechstunden für Bürger\*innen, Informations- und Bürger\*innenversammlungen schien es viele zwischenmenschliche Aktionen auf Zuruf gegeben zu haben, welche sich aus dem situativen Bedarf ergaben. Dabei wurden dann u.a. auch formale Dienstwege umgangen (BAL1, 7-7, 21-21; BAL3, 13-13, 59-59). Auch Verabredungen bspw. zwischen BAL und Ordnungsamt sowie Kräfte des Ordnungsamtes bspw. bei Bürger\*innenversammlungen und Informationsveranstaltungen an Eingängen zu postieren und Zugänge kontrollieren zu lassen wirken hier eher informell (BAL1, 38-38, 40-40). Insbesondere die Zusammenarbeit der Flüchtlingskoordinator\*innen (Flükos) der Bezirke schien ebenso in informeller Hinsicht zu funktionieren, wie BAL3 darstellte. Dadurch konnten wesentliche Informationen der Flükos hinsichtlich der Situation in den Bezirken zusammengetragen und gesammelt dem LAGeSo gespiegelt werden (BAL3, 9-9, 48-48, 61-61, 63-63). Schwierigkeiten ergaben sich aus Sicht der Befragten bei der Kommunikation und Zusammenarbeit mit Betreibern im Kontext der Einrichtung von Unterkünften, da oft wenig Zeit dazu blieb und erst kurzfristig bekannt wurde, wer Betreiber und Ansprechpartner ist (BAL1, 23-23, 26-26). Positiv wurde dagegen die Zusammenarbeit mit dem DRK als Betreiber von Unterkünften wahrgenommen, da sich das DRK als kompetenter Partner mit Erfahrung in dem Bereich insbesondere im Umgang mit Geflüchteten in Unterkünften präsentierte (BAL1, 26-26). Die Zusammenarbeit mit dem LAGeSo habe sich hier allerdings als schwierig dargestellt, weil hier oft Ansprechpartner\*innen und Entscheidungsträger\*innen nicht klar zu bestimmen waren (BAL1, 32-32) sowie teilweise in Bezug auf Ehrenamtliche, wenn sie mit Überangeboten und Überengagement hinsichtl. der Unterstützung Geflüchteter die Verwaltungsarbeit erschwerten und oftmals am Bedarf der Geflüchteten vorbeigelaufen seien (BAL2, 42-42; BAL3, 133-13, 36-36, 38-38, 59-59). Positive Aspekte der Zusammenarbeit mit Bürgerinitiativen wurden z.B. im Hinblick auf kulturelle Aktivitäten beschrieben, weil das BAL hier bereits Erfahrungen und Kompetenzen hatte, die auf die Flüchtlingssituationen der 1990er zurückgingen (BAL1, 38-38).

In den Interviews mit den Befragten des BAL fanden sich einige Hinweise auf frühere Lagen, insbesondere in Verbindung mit Flüchtlingsbewegungen (der 1990er und um 2014), durch die BAL-Mitarbeiter\*innen wie auch die Bevölkerung im Stadtteil Lichtenberg auf jene Erfahrungen zurückgreifen konnten (BAL1, 5-5, 13-13, 38-38; BAL2, 9-9, 17-17; BAL3, 15-15). In der Lage 2015/2016 hätten sich die Mitarbeiter\*innen des BAL zudem bspw. an anderen Akteuren mit Erfahrung orientieren und Ansätze (z.B. Stabstrukturen) adaptieren können (BAL2, 49-49, 53-53). Sie bezogen viele Informationen – damit waren hier v.a. „offizielle Zahlen“ gemeint (BAL2, 21-21) – von der Senatsverwaltung und den Bezirksamtsbesprechungen, andere Informationen holten sie direkt vor Ort in Unterkünften z.B. von Geflüchteten und von Bürger\*innen ein (BAL2, 21-21, 44-44; BAL3, 32-32, 81-81). In diesem Zuge entstand auch die Informationsbroschüre des BAL (in Zusammenarbeit mit dem SPI), welche die Anwohner\*innen über die Lage informieren sollte (BAL1, 17-17, 21-21, 26-26; BAL2, 59-59; BAL3, 7-7, 51-51, 57-57). Informationen wurden in dieser Zeit ansonsten lediglich in Protokollen von Gesprächsrunden festgehalten und fanden sich in Teilen im E-Mail-Verkehr des BAL wieder. Es gab auch interne Übersichtslisten über Ansprechpartner\*innen, die situativ entwickelt wurden. Zum Wissensmanagement des BAL sagte BAL1, dass es dem BAL geholfen hätte in der Situation, es aber 2015/2016 an strukturiertem Wissenstransfer und entsprechender Informationspolitik gefehlt habe (BAL1, 23-23, 36-36, 42-42). Bereits 2015 wurde zumindest aber ein Rundbrief sowie regelmäßige (kleine und große) Treffen zur Absprache der Verwaltungsvertreter\*innen im BAL organisiert (BAL2, 11-11). Im Rahmen von Versammlungen, Bürger\*innensprechstunden und Informationsveranstaltungen übermittelte das BAL gesammelte Informationen an die Bevölkerung vor Ort. Zum einen geschah dies über (informelle) Gespräche, zum anderen über Material wie die o.a. Informationsbroschüre, die dort verteilt und auf der Internetseite eingestellt wurde (BAL1, 28-28, 36-36, 38-38, 42-42; BAL2, 49-49, 55-55, 57-57, 63-63; BAL3, 3-3, 7-7, 51-51, 55-55, 57-57, 61-61, 63-63). Im Zuge des Austauschs zwischen den Flükos wurde sogar eine Übersichtsliste und Karte von Lichtenberg mit Ansprechpartner\*innen unterschiedlicher Ämter, Beratungsstellen, Sprach-Cafès etc. erstellt (BAL3, 13-13, 48-48, 51-51, 57-57). In den Interviews wird insgesamt eine starke Ausrichtung des Wissenstransfers des BAL in Richtung der Lichtenberger Bürger\*innen deutlich (BAL1, 5-5, 11-11, 13-13; BAL3, 17-17). BAL3 kam im Hinblick auf die Lehren der Behörden aus der damaligen Lage zu folgender Einschätzung:

*„Nichtsdestotrotz glaube ich, dass die Erfahrung, es kommen in kurzer Zeit viele Menschen, für die Behörden jetzt keine gänzlich neue mehr wäre, sodass sie da jetzt nicht mehr so schrecklich überfordert wären.“ (BAL3, 73-73)*

## 4.2 Deutsches Rotes Kreuz

---

### Allgemeine Beschreibung des Akteurs und der Aufgabe

---

Zu den allgemeinen Tätigkeiten des Kreisverbandes (KV) Müggelspree gehören u.a. die Aus- und Fortbildung (Erste-Hilfe-Kurse etc.), der Blutspendendienst, Angebote für Kinder, Familien und Senioren sowie Sanitätswachdienste (s. [www.drk-mueggelspree.de](http://www.drk-mueggelspree.de)).

2016 sei die DRK-Nothilfe gGmbH als eigenständige Gesellschaft gegründet worden, welche fortan Betreiber der Notunterkunft (NUK) Karlshorst und der NUK Ruschestraße war und auch heute noch an

anderen Standorten Flüchtlingsunterkünfte betreibt (DRK3, 9-9). Zu den ersten Aufgaben hätten Materialbeschaffungen und die Instandsetzung der Gebäudekomplexe innerhalb weniger Tage gehört (DRK3, 9-9). Der Schwerpunkt der Arbeit habe darauf gelegen, das "Überleben [Anm. d. Verf.: der Geflüchteten] sicherzustellen" (DRK3, 43-43). Hinzu seien klassische Verwaltungsaufgaben, Öffentlichkeitsarbeit, Beratungstätigkeiten, die Bearbeitung von Anträgen, Personalakquise sowie die Registrierung der ankommenden Flüchtlinge gekommen (DRK3, 15-15, 61-61).

---

### *Wahrnehmung der Lage*

---

Die Krisenlage im KV Müggelspree wurde als sehr schnelllebig empfunden, weil sie durch rasche und dynamische Entwicklungen gekennzeichnet war. Der Großteil der beteiligten Akteure sei nicht ausreichend auf die Situation vorbereitet gewesen, sondern musste zunächst geeignete Strukturen zur Bewältigung der Lage schaffen (DRK3, 9-9). Davon war auch das DRK nicht ausgeschlossen und im Rahmen der Interviews wurde von einer teilweisen Überforderung der eigenen Organisation mit der Situation gesprochen (DRK4, 53-53; 69-69). Die Lage wurde allerdings auch als spannend und herausfordernd beschrieben, obwohl sie "relativ chaotisch" gewesen sei. Dies habe vor allem daran gelegen, dass sich aufgrund der dynamischen Entwicklungen die damit verbundenen Entscheidungen entsprechend oft änderten, vor allem wenn Mitarbeitende derselben Organisationen nicht einer einheitlichen Linie folgten (DRK5, 40-40). Ein besonderes Problem sei das mangelnde Wissen über Verfahren und spezifische Themen wie Infektionskrankheiten und das Infektionsrisiko gewesen (DRK5, 204-204). Aus der "chaotischen Ausgangssituation" habe sich nach wenigen Wochen „schleichend“ ein regulärer Betrieb entwickelt (DRK6, 43-43; 191-191). Dennoch sprachen zwei Interviewpartner\*innen von insgesamt drei "Chaosphasen". Die „erste Chaosphase“ betraf die Zusammenarbeit mit externen Akteuren, insbesondere mit Behörden. Da viele der involvierten Akteure nicht auf die Lage vorbereitet gewesen seien und auch keine entsprechenden Strukturen vorweisen konnten, habe sich die Zusammenarbeit als schwierig erwiesen; beispielsweise seien Aufgaben und Zuständigkeiten nicht klar verteilt worden. Als „zweite Chaosphase“, die eher als Zustandsbeschreibung verstanden werden muss, wurde die schlechte Eignung der Gebäudekomplexe in der Köpenicker Allee und der Ruschestraße und die damit verbundenen Herausforderungen beschrieben. Beide Gebäude seien nicht für eine langfristige Unterbringung von vielen Personen geeignet gewesen, weshalb viele Umbaumaßnahmen im Vorfeld und auch noch während des Betriebes nötig gewesen seien. Die „dritte Chaosphase“ umfasste die Anfangszeit des Regelbetriebes. Die Unterkunft sei zwar weitgehend eingerichtet gewesen, allerdings hätten die Bewohner\*innen keine Beschäftigungsmöglichkeiten gehabt und zumeist nicht gewusst, wie und wann es für sie im Asylprozess weitergehen werde. Da außerdem die Akquirierung von Sprachmittler\*innen schwierig gewesen sei, habe dies zu Kommunikationsproblemen und damit verbundenen Herausforderungen geführt (DRK5 183-187; DRK6 175-182).

Der Gesundheitszustand der ankommenden Flüchtlinge wurde zum Teil als sehr schlecht empfunden, wodurch eine schnelle medizinische Versorgung oftmals dringend notwendig gewesen sei (DRK3, 67-67).

---

### *Eigene Organisation: Strategien und Ad-hoc-Maßnahmen*

---

Die Anfangsphase des Betriebs der beiden Notunterkünfte sei besonders durch Ad-hoc-Entscheidungen gekennzeichnet gewesen, da die Errichtung der Unterkünfte schnell erfolgen musste. Verfahren seien im

weiteren Verlauf immer wieder weiterentwickelt und optimiert worden, da sich die Rahmenbedingungen mehrfach geändert hätten (DRK5, 40-40). Eine der größten Herausforderungen habe darin bestanden, dass in der Realität vieles nicht wie gewünscht umgesetzt werden konnte (DRK3, 43-43), da Theorie und Praxis sehr oft weit auseinandergelegen hätten (DRK5, 40-40). Neben Ad-hoc-Verfahren habe es jedoch auch Abläufe gegeben, die einem festen Muster folgten. So habe in der NUK Ruschestraße das medizinische Personal eine Untersuchung durchgeführt, um den Gesundheitszustand der Flüchtlinge zu erfassen und eine eventuell notwendige medizinische Erstversorgung einzuleiten (DRK4, 19-19). Die Untersuchung sei dabei nach einem festgelegten Muster erfolgt, zu dem u.a. die Messung der Körpertemperatur, die Untersuchung nach akuten infektiösen Krankheiten sowie die Abfrage nach chronischen Erkrankungen gehört habe (DRK4, 69-69). In beiden Einrichtungen habe es eine Sanitätsstation (auch Med.-Punkt genannt) gegeben, welche 24/7 besetzt gewesen sei (DRK3, 31-31; 67-67). Diese Sanitätsstationen hätten ähnlich wie eine Hausarztpraxis funktioniert. Wenn Flüchtlinge während ihres Aufenthalts in der NUK medizinische Hilfe benötigten, konnten sie sich an das dortige Personal wenden und wurden entweder vor Ort behandelt oder an ein Krankenhaus bzw. Spezialist\*innen überwiesen (DRK3, 81-83). Gleichzeitig, so eine interviewte Person, sollten die Flüchtlinge aber auch eigenständig werden, indem sie beispielsweise ihre Medikamente mit dem Rezept aus der Sanitätsstation bei der Apotheke abholen mussten. Auf dem Rezept sei die Telefonnummer der Unterkunft notiert gewesen, sodass im Bedarfsfall Kontakt aufgenommen werden konnte (DRK3, 107-107). Etwa drei bis vier Wochen nach Erstbezug der NUK Karlshorst habe das DRK eine Informationsveranstaltung für die Nachbarschaft durchgeführt, wobei ca. 250-300 Interessierte gekommen seien. Um Möglichkeiten und Bedarfe, auch generell, zu koordinieren, sei seitens des KV Müggelspree Facebook-Gruppen erstellt und innerhalb der NUK Karlshorst eine Stelle zur Ehrenamtskoordination geschaffen worden. Zu diesem Zeitpunkt sei es die erste Einrichtung in Berlin mit einer solchen Position gewesen (DRK3, 49-51).

---

### *Interorganisationale Zusammenarbeit*

---

Der KV Müggelspree arbeitete mit einer Vielzahl von externen Akteuren in unterschiedlicher Intensität zusammen (s. Abb. 5 und 6).

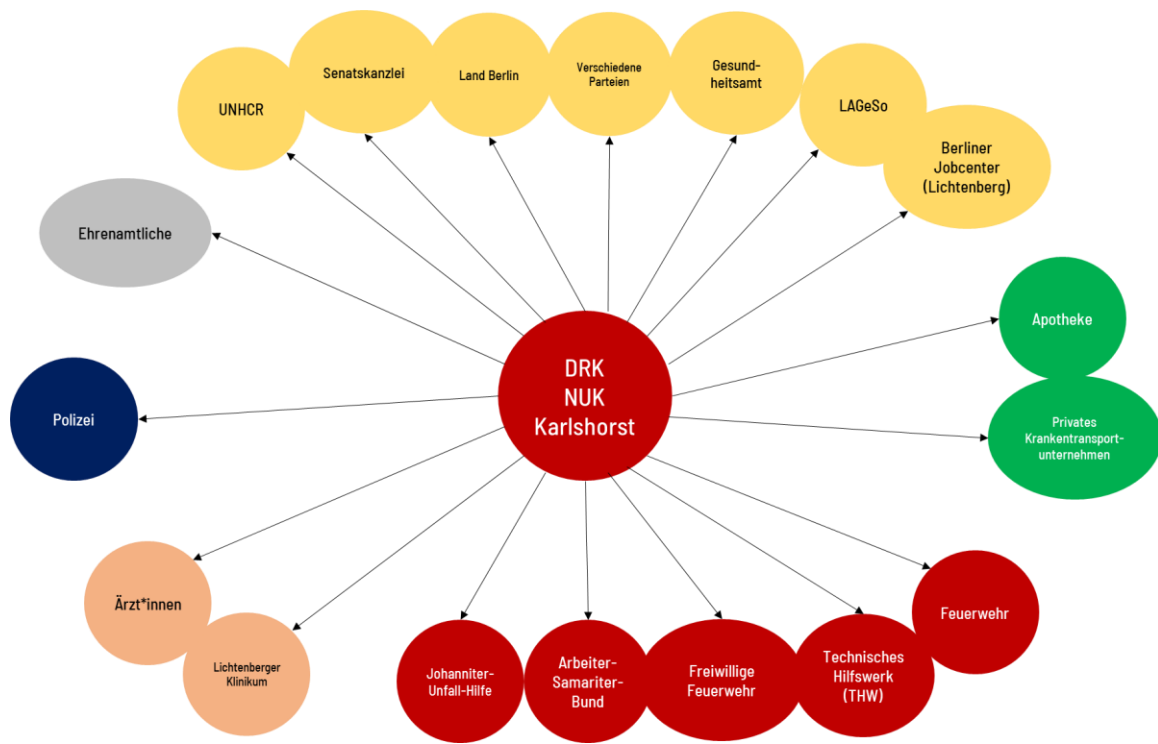


Abbildung 5: Akteure, mit denen das DRK an der NUK Karlshorst zusammenarbeitet; eigene Darstellung auf Basis der Interviewdaten

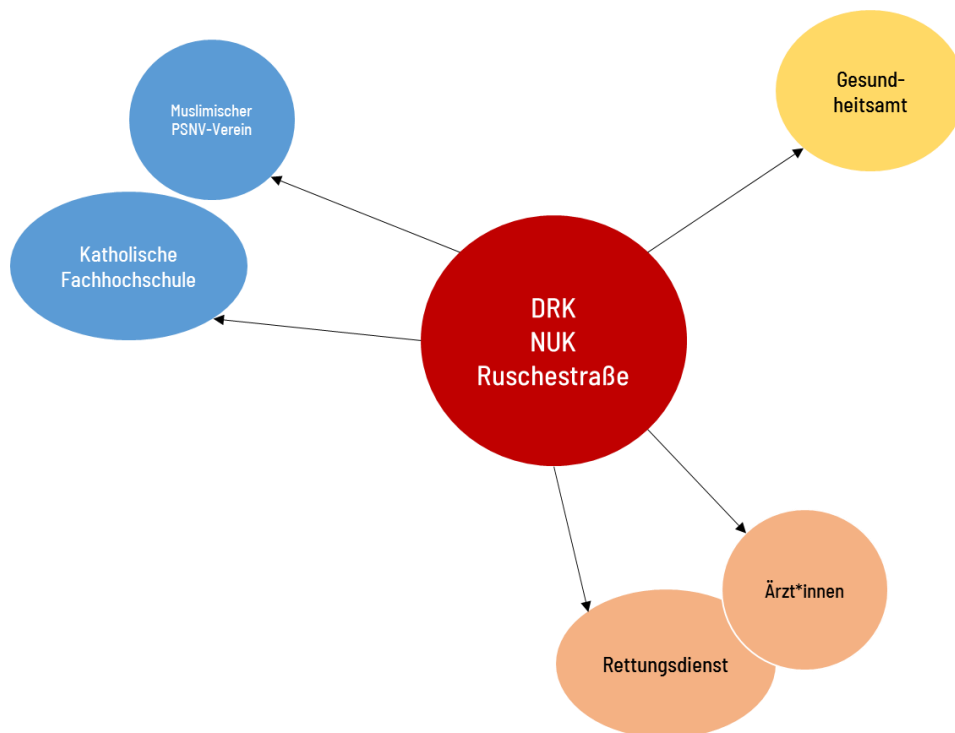


Abbildung 6: Akteure, mit denen das DRK an der NUK Ruschestraße zusammenarbeitet; eigene Darstellung auf Basis der Interviewdaten

Nicht jede interviewte Person nahm dabei eine genaue Priorisierung der Kooperationspartner vor (DRK5, 35-35). Von zwei Interviewpartner\*innen wurden jedoch das THW und die freiwillige Feuerwehr als wichtige Partner, besonders in der Anfangsphase, bezeichnet (DRK3, 21-21, DRK6, 32-32).

Die meisten Zusammenarbeitstypen können der Kooperation und der Koordination zugeordnet werden. Einer interviewten Person zufolge habe es mit dem Gesundheitsamt eine bilaterale, bedarfs- und

anlassbezogene Zusammenarbeit gegeben. Aufgrund des vielfältigen Austauschs- und Aufgabenspektrum lässt sich diese Zusammenarbeitsform als Koordination identifizieren (DRK3, 137-137). Auch das gemeinsame Arbeiten mit einem Lichtenberger Klinikum lässt sich eher der koordinierten Zusammenarbeit zuordnen (DRK3, 75-81).

Frühzeitige Gespräche und Absprachen, insbesondere auf der Ebene der Entscheidungsträger\*innen, wurden dabei als wichtige Faktoren für die erfolgreiche Zusammenarbeit identifiziert (DRK3, 159-159). Die Zusammenarbeit mit den meisten anderen Akteuren wurde von den interviewten Personen als gut oder sogar sehr gut bewertet; die Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlichen Akteuren teilweise jedoch als herausfordernd (DRK3, 45-47). Ebenfalls als herausfordernd wurden bürokratisierte, wenig flexible Prozesse angesehen. Diese hätten eine Zusammenarbeit schwierig gestaltet, da oft Ad-hoc-Entscheidungen getroffen werden mussten und entsprechend dynamisch gehandelt werden musste (DRK3, 161-161).

---

### *Umgang mit Wissen / „Wissensmanagement“*

---

Im KV Müggelspree sei in der damaligen Lage kaum etwas schriftlich dokumentiert worden (DRK6, 207-211). Für eine umfangreiche Aufarbeitung wären zusätzliche personelle Ressourcen notwendig gewesen, da diese Arbeiten nicht parallel zu den regulären Aufgaben ausgeführt werden konnten, aber eine Dokumentation möglichst während oder kurz nach der eigentlichen Akutsituation erfolgen sollte und nicht erst Jahre später (DRK4, 57-59). Falls vorhanden, wurden Checklisten für Betreuungseinsätze als wenig hilfreich beschrieben, da sie die Situation vor Ort nie vollständig hätten abdecken können und eine rein schriftliche Verarbeitung wesentliche Zusammenhänge ausgeschlossen hätte (DRK5, 214-214). Vielmehr sei es wichtig, die gewonnenen Erfahrungen in die Aus- und Fortbildungen einfließen zu lassen. Gegebenenfalls seien Teile dieser Erfahrungen aus der Vergangenheit allerdings bereits integraler Bestandteil der Ausbildungskurse, da diese von Personen gemacht werden, die auch in der Flüchtlingshilfe tätig waren und daher dort über ihre Erfahrungen berichten (DRK3, 227-227).

Allgemeine Informationen und Erfahrungen aus der Perspektive der Berliner Betreiber seien auf einer „Betreiber-Plattform“ regelmäßig ausgetauscht worden. Hier engagierte sich auch der KV Müggelspree. Aus dieser Plattform heraus sei sodann der Verein „Berliner Flüchtlingsheimbetreiber e.V.“ entstanden. Der Erfahrungsaustausch habe sowohl zwischen gemeinnützigen als auch gewerblichen Betreibern stattgefunden (DRK3, 169-171). Informationen und Erfahrungen über die medizinische Versorgung der Flüchtlinge seien auch in einem Stab auf Ebene der Berliner Senatsverwaltung ausgetauscht worden. An diesem hätten neben dem KV Müggelspree auch das Gesundheitsamt und die Berliner Feuerwehr teilgenommen (DRK3, 15-15). Viele der befragten Personen sahen keine Notwendigkeit potenzielle Partnerorganisationen schon im Vorfeld Informationen über das DRK bzw. die entsprechenden Kreisverbände zu vermitteln, denn das DRK und sein Aufgabenspektrum seien hinreichend bekannt (DRK5, 244-244; DRK6, 249-249).

Obwohl die Flüchtlingshilfe inzwischen wesentlicher Bestandteil des Berliner Roten Kreuzes ist und entsprechende Strukturen für zukünftige Einsatzlagen entwickelt wurden, bleibe, so eine interviewte Person, besonders die Improvisation wichtig, denn jede neue Lage sei anders und daher nie gänzlich vorherseh- und vorbereitbar (DRK5, 49-49).

### 4.3 Landesamt für Gesundheit und Soziales (LAGeSo)<sup>18</sup>

---

#### Allgemeine Beschreibung des Akteurs und der Aufgabe

---

Das LAGeSo in Berlin mit Hauptsitz an der Turmstraße in Berlin Moabit ist eine Behörde, welche diverse Aufgaben in den Bereichen Gesundheit, Soziales und Versorgung übernimmt. Bis zur Gründung des Landesamtes für Flüchtlingsangelegenheiten (LAF) im Jahr 2016 war das LAGeSo die zentrale Aufnahmeeinrichtung und Leistungsstelle für Asylbewerber\*innen. Wenngleich es sich dabei um einen (zumindest im Organigramm) relativ klein wirkenden Bereich der Säule „Soziales“ handelte, erfuhr dieser bereits mehrfach große Bedeutung im Kontext von Flüchtlingsbewegungen nach Berlin. So z.B. im Jahre 2014, als das Amt im September sogar für zwei Wochen schließen musste, um alle Sachbearbeitungsprozesse bzgl. Asyl abzuschließen (LAGeSo 2014; 2016). Nach der Hochzeit der Flüchtlingsbewegungen 2015/2016, d.h. konkret im August 2016, wurden die Aufgaben sowie die Mitarbeiter\*innen, welche sich mit den Themen Unterbringung, Betreuung und Versorgung von Asylbewerber\*innen befassten, an das LAF abgegeben (LAGeSo 2016; 2018). Seither ist das LAGeSo nicht mehr mit dem Thema Asyl betraut.

#### Wahrnehmung der Lage

---

Die damalige Lage wurde von beiden befragten Personen relativ ähnlich (kritisch) wahrgenommen. Der gemeinsame Nenner lag in der Wahrnehmung eines zentralen Krisenherdes in der Organisation des LAGeSo selbst. Eine befragte Person führt in dem Kontext an, dass die Problematik ihren Ursprung bereits in früheren Jahren gehabt habe (Verwaltung4, 5-5). Die Organisation hätte sich auch schon zuvor in einer von Ressourcenknappheit geprägten Lage befunden, welche politisch lange bekannt gewesen sei: Zu wenig Personal, zu wenig Platz bzw. zu wenige Räume und zu wenig Zeit für immer mehr und über einige Monate am LAGeSo ankommende und auf dem Gelände „strandende“ Menschen (Verwaltung1, 10-10, 14-14, 24-24, 32-32, 44-44, 50-50; Verwaltung4, 11-11, 15-15, 23-23). Die Folgen der organisationalen Krise äußerten sich den Befragten zufolge in unterschiedlichen Zusammenhängen. Die Belastungen der Mitarbeiter\*innen sowie der Führungskräfte des LAGeSo hätten sich verschärft und immer mehr Personal hätte sich seinerzeit aus Überforderung in den Krankenstand begeben (Verwaltung1, 24-24):

*„Hier sind die Mitarbeiter (...) rund um die Uhr (...) von morgens bis abends da gewesen und sind auch in persönliche Situationen gekommen, wo man eigentlich sagen will, "Jetzt gehst du mal nach Hause, du kannst ja nicht mehr." Wir hatten eine hohe psychische Belastung. (...) Und auch immer sehen, ich mache, ich mache, ich mache, aber eigentlich wird es nicht besser (...). Die sind genauso belastet. (...) Also, als persönlich belastend [Anmerkung Autor\*in: wahrgenommen] und der Hilfe-Aspekt für die Menschen, auch etwas Gutes tun zu können, dieses Erfolgserlebnis, das ist eben, sozusagen, plötzlich weg, mit der hohen Zahl.“ (Verwaltung4, 17-17)*

Den Führungskräften habe es offenbar an Kompetenzen gefehlt, die Organisation mit Hilfe von Changemanagement-Ansätzen aus der Krise zu führen (Verwaltung1, 28-28), wodurch sich eine

---

<sup>18</sup> Die folgenden Ausführungen zur Perspektive des LAGeSo basieren auf zwei Interviews mit Führungskräften des LAGeSo in Berlin.



Überlastung ganzer Abteilungen und verlangsamte Sachbearbeitungsprozesse ergeben hätten. In der Konsequenz hätten sich die Wartezeiten der Geflüchteten vor Ort teilweise um Wochen verlängert, so dass ihnen teilweise nichts Anderes übrigblieb, als vor Ort zu bleiben und zu warten (Verwaltung1, 14-14; Verwaltung4, 15-15). Daraus hätten sich zusätzliche Organisationsnotwendigkeiten des LAGeSo ergeben hinsichtlich der Unterbringungs- und Versorgungsdienstleistungen auf dem Gelände. Diese besondere Lage wurde von den Befragten v.a. als eine Krise der eigenen Organisation bzw. Verwaltungskrise aufgefasst (Verwaltung1, 123-123).

---

### *Eigene Organisation: Strategien und Ad-hoc-Maßnahmen*

---

Die Funktion des LAGeSo als zentrale Aufnahmeeinrichtung und Leistungsstelle sei zwar ursprünglich keine zentrale Aufgabe gewesen, hätte in der Lage 2015/2016 aber eine enorme Bedeutung erlangt. Neben der Erstaufnahme hätten dazu auch die Unterbringung und Versorgung (durch Versorgungsleistungen) der Geflüchteten gezählt. Darüber hinaus sei das LAGeSo auch für die Anmietung von Unterkünften bzw. Verträge mit Betreibern, Angelegenheiten des Baus und Brandschutzes zuständig gewesen (Verwaltung1, 10-10; Verwaltung4, 7-7). Durch die über mehrere Monate auf das Gelände an der Turmstraße strömenden Menschen hätten sich dabei weitere Herausforderungen ergeben, mit denen das LAGeSo habe umgehen müssen:

*„im Sommer 2015 (...) da war es ein normaler Park und dann fingen die Leute an, im Park zu campieren und dann haben wir den Leuten Zelte gegeben und dann haben wir irgendwie medizinische Versorgung und Essensversorgung aufgebaut und es wurde dann mehr und mehr zu einer 24/7 Betreuung, bis wir dann Tempelhof ertüchtigt hatten.“ (Verwaltung1, 88-88)*

In der damaligen Situation seien daher unterschiedliche (improvisierte und planungsbasierte) Vorgehen zur Bewältigung der Lage gewählt worden. In den Aussagen der Befragten ließen sich verschiedene Handlungsansätze in zeitlichen Etappen differenzieren.

#### *Zwischen Spätsommer bis Dezember 2015*

Die typischen Verwaltungswege und -abläufe schienen als eine Art Absicherung insbesondere für die Zeit nach der akuten Lage genutzt worden zu sein. Das bedeutet, dass die formalen Verfahren wie Beantragungen parallel zu den Ad-hoc-Entscheidungen in Gang gesetzt wurden (Verwaltung4, 27-27).

Für Bereiche wie Öffentlichkeitsarbeit habe es aber bspw. keine bestehenden Pläne gegeben, so dass hier Wege und Ansätze sozusagen im „doing“ entwickelt worden seien (Verwaltung4, 31-31, 45-45). In dieser Zeit sei viel improvisiert und ad hoc entschieden worden (Verwaltung4, 11-11, 15-15). Es ging dabei insbesondere darum, im Moment der Lage schnell einzuschätzen, welche Ressourcen (Räumlichkeiten, technische Ausstattung, alltägliche Versorgungsgüter, medizinisches Material) dringend benötigt wurden und diese so schnell wie möglich zu beschaffen (Verwaltung4, 11-11, 15-15, 23-23, 25-25). Zugleich seien logistische Bedarfe für die Planung und Organisation vor Ort ermittelt worden wie z.B. im Bereich Transport, Infrastruktur oder „Crowd Management“ (Verwaltung4, 17-17, 23-23).

#### *Zwischen Januar bis Dezember 2016*

Nach dem Wechsel der Führung des LAGeSo im Dezember 2015 hätten sich auch die Organisations- und Prozessmodalitäten geändert. Die Berücksichtigung der rechtlichen Spielräume als Basis für Entscheidungen sei dabei unangetastet geblieben (Verwaltung1, 76-76). Verwaltungstypisches Vorgehen

in der Sachbearbeitung (Abarbeitung der Fälle nach Buchstabensortierung und entsprechende Aktenablagensysteme) sowie bei Kommunikationsprozessen (Steuerung über die Papierlage) seien allerdings zu starr und unflexibel gewesen, um eine schnelle und ressourcenschonende Abarbeitung in der nach wie vor druckreichen Lage zu ermöglichen, so dass hier mit verschiedenen Managementansätzen ergänzt worden sei (Verwaltung1, 24-24, 38-38). Ansätze des Projektmanagements, Ressourcenmanagement, Einführung von Teamstrukturen im Sachbearbeitungsbereich, neue Kommunikationsprozesse, Konfliktmanagement und Moderation zur Durchbrechung von Hierarchien, weniger formales Berichtswesen, neues Zeitmanagement sowie Stakeholder-Management (Verwaltung1, 24-24, 28-28, 38-38, 72-72, 105-105) seien in dem Kontext als Beispiele angebracht worden. Konkrete operative Ansätze für die „Verwaltungseinsatzkräfte“ wurden ebenfalls hervorgehoben: Campusmanagement im „24/7-Betrieb“ mit Sprachmittler\*innen und Beschwerdeline, Barcode- und Check-in-Check-out-System für eine effiziente und zentrale Aktenablage sowie die Einführung einer Art von Triage-System zur Kennzeichnung der Geflüchteten bzgl. der Präregistrierung für Unterkunftsbetreiber (Verwaltung1, 24-24, 68-68). In diesen Aussagen und Beispielen dominieren planungsbasierte Ansätze und Strategien, wenngleich es den Interviewten zufolge noch immer zu Improvisationen gekommen sei (Verwaltung1, 32-32, 52-52, 74-74).

Beide Interviewpartner\*innen machten dabei deutlich, wie wichtig die persönliche Identifikation mit der Organisation und ihrem Auftrag vor dem Hintergrund der Lage gewesen sei. Beide heben hervor, wie entscheidend es für Führungskräfte bzw. in der damaligen kritischen Lage gewesen sei, einfach mal zu „machen“, Verantwortung für Risiken und heikle Entscheidungen zu übernehmen, dies nach außen zu tragen und den Mitarbeiter\*innen vorzuleben (Verwaltung1, 40-40; Verwaltung4, 29-29).

---

### *Interorganisationale Zusammenarbeit*

---

Das LAGeSo arbeitete mit vielen Akteuren in der damaligen Situation zusammen (s. Abb. 7). Eine besondere noch dazu wichtige Ergänzung in Anbetracht der o.a. angespannten Situation des LAGeSo habe der Landesweite Koordinierungsstab Flüchtlingsmanagement (LKF) dargestellt, welcher im August 2015 aufgebaut wurde. Dieser wurde auch als „Schwesterorganisation“ (Verwaltung1, 32-32) beschrieben (mehr dazu s. in Kap. 4.5). Mit dem LKF hätten v.a. formale Zusammenarbeitsformen bestanden im Kontext von Krisenmanagement, Koordination und Informationsaustausch zwischen allen beteiligten Akteuren. Darüber hätten auch Verbindungen mit angeschlossenen Akteuren wie dem THW, welches die Unterkünfte in Berlin errichtete, bestanden (Verwaltung1, 63-63, 89-89, 91-91; Verwaltung4, 35-35, 37-37, 43-43). Das LAGeSo habe ansonsten mit diversen Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben, anderen Ämtern und Verwaltungen sowie Hilfsorganisationen, privaten und ehrenamtlichen Akteuren in unterschiedlichen Weisen zusammengearbeitet. Es finden sich in den Ausführungen der Interviewpartner\*innen verschiedene informelle und formelle Zusammenarbeitsansätze wieder, die sich anscheinend oftmals mischten. Eine der befragten Personen macht dies bei der Beschreibung des umgesetzten Stakeholder-Managements deutlich, um auf verschiedene Anspruchsgruppen des LAGeSo einzugehen (Verwaltung1, 116-116, 129-129):

*„Drei Arten von Stakeholder-Management (...). Erstens habe ich sichergestellt, dass die ganzen politischen und Verwaltungsakteure, die so um unser Netzwerk waren, auf die ich mich verlassen musste, die Schnittstellenpartner waren, dass ich mit denen einen engen, auch operativen Austausch hatte. BAMF-Außenstelle Berlin, Bundesagentur für Arbeit Außenstelle Berlin (...). Wir haben auch Prozessmeetings miteinander gemacht, um die Übergaben zwischen BAMF und LAGeSo, zwischen BA und LAGeSo zu verbessern*

usw. Also das war im Prinzip so Stakeholder-Management im engeren Netzwerk öffentlicher Sektor. So, dann Netzwerk im ehrenamtlichen Bereich: Sicherergestellt, dass die wesentlichen Leute, die uns richtig helfen konnten, dass ich mit denen runde Tische veranstaltet habe. Diese Digitalgeschichten, Facebook, mit denen ausgetauscht [Anm. Autor\*in: habe], aber eben auch mit den Moabit hilft e.V., Kreuzberg-hilft! usw., (...). (...) die dritte Gruppe, das waren im Prinzip so politische Opposition, Kritiker. So, für diese beiden, die Helfer und die Kritiker, hatte ich im Prinzip die gleiche Strategie, ich hatte mir angeschaut: 1. wer ist besonders hilfreich oder wer ist besonders kritisch, wer ist besonders präsent?“ (Verwaltung1, 105-105)

Mehr informelle Verbindungen hätten insbesondere zu Vereinen wie Moabit hilft e.V. bestanden, welche auch erst später als wichtige Akteure zur Unterstützung wahrgenommen worden seien (Verwaltung1, 20-20, 114-114; Verwaltung4, 17-17). Auch im Hinblick auf die Polizei hätten zumindest informelle Absprachen hinsichtlich bspw. des kurzfristigen Abstellens von Personal und der Beschaffung von Absperrmitteln stattgefunden sowie mit dem Chef der privaten Sicherheitsfirma bzgl. der Räumung des Geländes (Verwaltung1, 32-32; Verwaltung4, 19-19). In dem Zusammenhang wurden auch viele informelle Kontakte und Austauschformen mit anderen Behörden sowie politischen Vertreter\*innen genannt (Verwaltung1, 106-106; Verwaltung4, 43-43, 47-47). Neben den informellen Absprachen hätten offizielle Besprechungsrunden stattgefunden (Verwaltung4, 35-35).

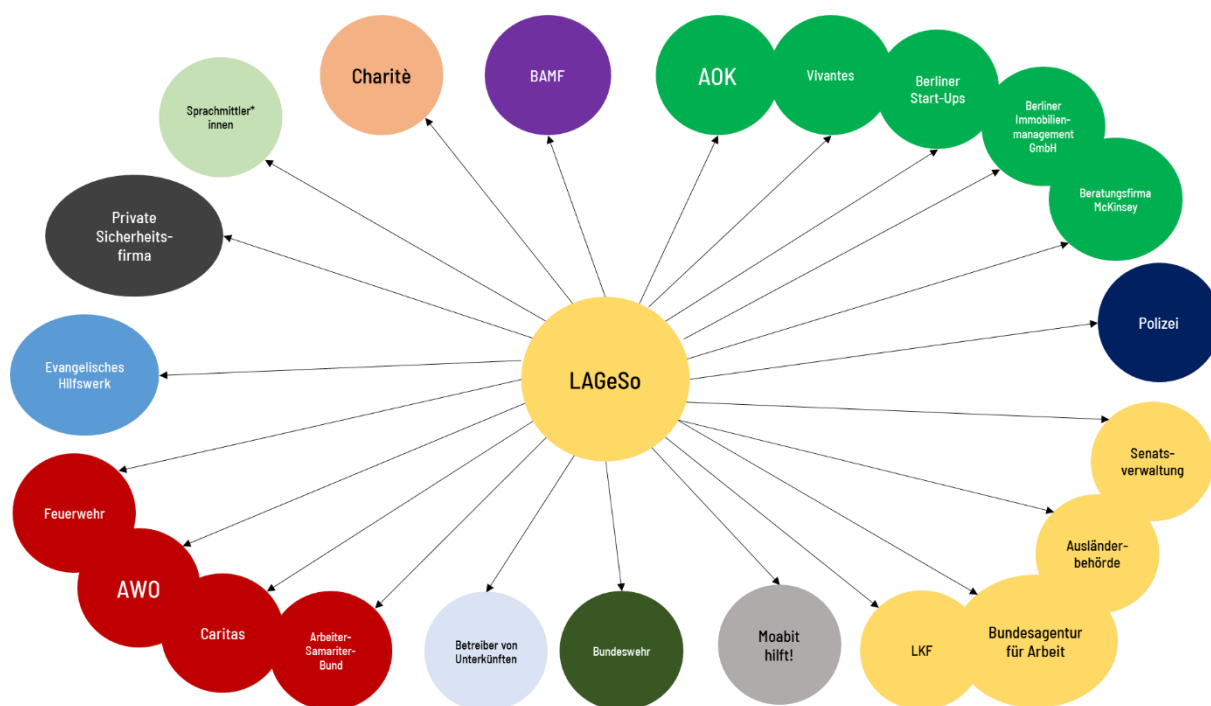


Abbildung 7: Akteure, mit denen das LAGeSo am Standort Berlin zusammenarbeitete; eigene Darstellung auf Basis der Interviewdaten

Zusammenfassend betrachtet, wurde die Zusammenarbeit des LAGeSo mit anderen Akteuren durchwachsen bewertet. Tendenziell erschienen die negativ eingeschätzten Zusammenarbeitsmomente gewichtiger, insbesondere wenn es sich um das Ehrenamt und Stadtteilinitiativen als Netzwerkpartner vor Ort handelte. Mit der Polizei, privater Sicherheit sowie dem LKF sei die Zusammenarbeit aber auch nicht immer einfach gewesen. In Bezug auf die private Sicherheit wurde bspw. auf Konflikte, Handgreiflichkeiten und unangemessenes Verhalten der Sicherheitskräfte verwiesen, welche das Auswechseln von Personal zur Folge gehabt hätten (Verwaltung4, 21-21). Wenngleich die Arbeitsteilung mit dem LKF retrospektiv insgesamt eher positiv eingeschätzt wurde, fanden sich ebenfalls Andeutungen, dass die Krise des LAGeSo

(s.o.) sich auch negativ auf die Zusammenarbeit mit dem LKF auswirkte. So habe es bspw. an Kapazitäten gefehlt, um Anfragen zu bearbeiten (Verwaltung1, 78-78). Auch Hilfsangebote hätte das LAGeSo kaum noch bearbeiten können, wodurch sich die Zusammenarbeit mit der Stadtteilinitiative Moabit hilft e.V., aber auch anderer ehrenamtlicher Akteure insgesamt erschwert hätte und teilweise sogar die Fronten verhärtet hätten (Verwaltung1, 18-18; Verwaltung4, 17-17).

---

### *Umgang mit Wissen / „Wissensmanagement“*

---

Wenngleich es bereits vor 2015/2016 Situationen gab, in denen das LAGeSo mit größeren Flüchtlingsbewegungen wie in den 1980er und 1990er Jahren konfrontiert gewesen war, sei davon kaum etwas organisational gesammelt oder festgehalten worden (Verwaltung4, 3-3). Demnach seien Möglichkeiten der Vorbereitung auf Basis vergangener Erfahrungen verschenkt worden. Aus den damals bereits bestehenden Problemen bzgl. eines Personalmangels, der die Organisation bereits 2014 „ins Stocken“ gebracht habe, sei anscheinend zunächst nichts abgeleitet worden (Verwaltung1, 42-42, 44-44, 46-46). Dafür seien Erfahrungen von 2014 im Gedächtnis aus der bereits damals kritischen Situation des LAGeSo geblieben, die zwar nicht dokumentiert worden seien, aber durchaus noch die eine oder andere Entscheidung im LAGeSo 2015/2016 geprägt hätten. Viele Erkenntnisse seien 2015/2016 im Prozess des „Machens“ vor Ort gewonnen und in direkter Reaktion auf die Lageentwicklung in Handlungen übersetzt worden. Bedarfe an Personal, Räumlichkeiten, Ausstattung, Sicherheitsmaßnahmen, veränderte Arbeitsanforderungen an das LAGeSo (z.B. verwaltungsuntypische Arbeitszeiten, Ad-hoc-Entscheidungen), Informationen für die Bürger\*innen etc. seien erkannt worden, als die Situation akut und der Druck zur schnellen Umsetzung bereits gegeben war (Verwaltung4, 15-15, 29-29). Insgesamt wurde dabei wenig über Informationsquellen der Organisation berichtet, die über die informellen und formellen Besprechungen mit den Netzwerkpartnern hinausreichten. Zumindest die ab Januar 2016 umgesetzten „Run“- und „Change“-Projekte des LAGeSo seien gelistet worden, um sie an die Nachfolgeorganisation (LAF) zu übergeben (Verwaltung1, 28-28) sowie vereinzelt Konzepte (z.B. im Bereich Öffentlichkeitsarbeit oder Krisenmanagement) für nachfolgende Mitarbeiter\*innen und Führungskräfte. Es fanden sich Hinweise, dass solche neu angelegten Wissensvorräte schriftlich dokumentiert wurden (Verwaltung4, 45-45). Darüber hinaus habe sich das LAGeSo der klassischen Akten bedient, die in der Verwaltung nach dem Prinzip der Aktenmäßigkeit geführt werden (müssen).

Hinsichtlich der Übergabe der Position an Nachfolger\*innen wurde zudem eine Art Wissensmanagement beschrieben, welches ein „elektronisches Nachschlagewerk“ sowie seine „Papierform“ vorsehe (Verwaltung4, 49-49, 51-53) und Hinweise zu Aufgaben, relevanten Rechtsgrundlagen, Herausforderungen etc. enthalte. Eine zusätzliche mündliche Erklärung diene als Möglichkeit, aufkommende Fragen zu klären. Um wesentliche Ergebnisse der regelmäßig stattfindenden „Lagebesprechungen“ im LAGeSo festzuhalten, seien v.a. Protokolle genutzt worden, welche dann im Nachhinein per E-Mail an alle relevanten Stellen geschickt worden seien. Wenngleich dabei ein Bedarf nach „Wissenskapazitäten“ für Notlagen und Katastrophenfällen (z.B. Ansprache der Bevölkerung, Medienarbeit, Organisationsmöglichkeiten) gesehen worden sei, hätte die schriftliche Dokumentation etwaiger Erkenntnisse v.a. in kritischen Phasen im Hintergrund gestanden (Verwaltung1, 72-72; Verwaltung4, 3-3, 45-45, 49-49), da die Zeit dafür gefehlt habe. Organisationsübergreifende Gelegenheiten, o.a. Informationen und entsprechendes Wissen auszutauschen, hätten sich wie bereits oben angesprochen in formellen und informelle Besprechungen gefunden (Verwaltung4, 42-42). Den Erzählungen der Interviewpartner\*innen nach habe es sich um viele regelmäßige tägliche und wöchentliche Treffen je nach Netzwerkpartnern gehandelt (Verwaltung1, 105-

105; Verwaltung4, 43-43). Im Rahmen des Stakeholder-Managements sei schließlich auch ab 2016 auf einen Austausch mit den Geflüchteten gesetzt worden, um über die Verfahren im LAGeSo zu informieren. Die „Projekte“, welche ab Januar 2016 im LAGeSo zur kurz-, mittel- und langfristigen Prozessoptimierung (bezeichnet als „Run“- und „Change“-Projekte) in der Umsetzung gewesen seien, seien zum Einsatzbeginn des LAF an dieses übergeben, allerdings dort vermutlich nicht weiterverfolgt worden (Verwaltung1, 26-26, 28-28, 52-52; Verwaltung4, 47-47).

Managementansätze, die noch 2016 zum Einsatz kamen, um intern mit dem Wissen um die eigene Organisation umzugehen und Prozesse zu ordnen, gebe es nach Einschätzung einer befragten Person gegenwärtig nicht mehr (Verwaltung1, 51-51). Auch die Existenz eines funktionierenden Wissensmanagementsystems des LAGeSo wurde eher angezweifelt. Eine weitere Problematik wurde auch darin gesehen, dass die maßgeblichen Entscheider (aufgrund ihrer Position) eigentlich fachlich nicht kompetent genug gewesen seien, um die notwendigen Entscheidungen unter den Bedingungen des situativen Drucks und der organisationalen Krisenherde (richtig) zu treffen. Ihnen habe schlicht relevantes Wissen gefehlt, welches aufgrund der Hierarchien nicht bis zu ihnen habe gelangen können (Verwaltung1, 38-38, 60-60), da diese den transparenten Austausch zwischen den Hierarchiestufen verhindert hätten.

#### 4.4 Landesamt für Flüchtlingsangelegenheiten (LAF)<sup>19</sup>

---

##### *Allgemeine Beschreibung des Akteurs und der Aufgabe*

---

Die Berliner Senatskanzlei ist der Verwaltungsstab des Regierenden Bürgermeisters von Berlin. Sie leistet Unterstützung bei der Planung und Steuerung der Berliner Landespolitik. Anfang 2016 wurde dort eine Projektgruppe eingesetzt, welche damit beauftragt war, das LAF innerhalb von sechs Monaten aufzubauen, um die Aufgaben rund um Flüchtlingsangelegenheiten zu übernehmen und das LAGeSo damit zu entlasten. Eingeplant waren Wartekapazitäten für 1.200 Geflüchtete. Die Aufgabe wurde zusammen mit Mitarbeiter\*innen der Senatsverwaltung für Integration, Gesundheit und Soziales umgesetzt. Im August 2016 war das LAF soweit aufgebaut, wenngleich es erst später für die Öffentlichkeit zugänglich war (<https://www.tagesspiegel.de/berlin/bezirke/charlottenburg-wilmersdorf/fluechtlinge-in-berlin-charlottenburg-das-neue-fluechtlingsamt-eroeffnet-erst-nach-der-wahl/13526198.html>).

Seitdem übernimmt das LAF Aufgaben in den Bereichen: Ankommen, Leistungen, Wohnen, Arbeiten, (Koordination des ehrenamtlichen und freiwilligen, zivilgesellschaftlichen) Engagements. Nach der Auflösung des LKF am 31. Dezember 2016 gingen dessen Aufgaben ebenfalls auf das LAF über. (<https://www.berlin.de/laf/>)

---

##### *Wahrnehmung der Lage*

---

Die Lage Anfang 2016 wurde von der befragten Person bereits als Zeit aufgefasst, in der die großen Personenbewegungen bereits vorbei gewesen seien und die „Entspannung“ (Verwaltung3, 4-4) eingesetzt habe. Dennoch stellte sich die Situation für sie nach wie vor als außergewöhnlich und herausfordernd dar, da noch viele Menschen vor Ort am LAGeSo gewesen seien, hätten versorgt und untergebracht werden müssen (Verwaltung3, 12-12, 18-18). Die Organisation dessen, aber auch das Sichten der Probleme, welche

---

<sup>19</sup> Die Ausführungen basieren auf einem Interview mit einer damals in der Senatskanzlei in Berlin tätigen Person.

aufgrund schwieriger Vertragsangelegenheiten z.B. mit Betreibern („zu schnell, zu teuer“) bestanden hätten, hätten Herausforderungen dargestellt, wie die befragte Person berichtete. Zudem habe das LAGeSo noch immer in einem „Notstand“ gesteckt und die Lage auf dem Gelände sei nach wie vor „dramatisch“ gewesen (Verwaltung3, 12-12). Folgelösungen z.B. auch für Tempelhof hätten zu dem Zeitpunkt gefehlt, zeitgleich sei aber der Handlungsdruck gestiegen. Neben der wahrnehmbaren Unruhe sowohl auf politischer Ebene als auch unter den Mitarbeiter\*innen des LAGeSo, beschrieb die interviewte Person zudem die seinerzeit starke Belastung der Mitarbeiter\*innen des LAGeSo, der freiwilligen Helfer\*innen sowie anderer Akteure, die teilweise in Besprechungen angesprochen worden sei (Verwaltung3, 12-12).

---

### *Eigene Organisation: Strategien und Ad-hoc-Maßnahmen*

---

Die Idee des Aufbaus des LAF habe es bereits 2014 gegeben (Verwaltung3, 8-8). Aufgabe der Anfang 2016 installierten Projektgruppe sei es dann gewesen, in relativ kurzer Zeit (bis zum 01.08.2016) das LAF aufzubauen und damit die Strukturen des zur damaligen Zeit überforderten LAGeSo zu entlasten (Verwaltung3, 4-4). Die interviewte Person betonte häufig die gute Zusammenarbeitssituation in der Senatskanzlei bzw. in der Projektgruppe auch mit Vertreter\*innen der Senatsverwaltungen. Dabei sei insbesondere die persönliche Ansprache von großer Bedeutung, da sie einen Vertrauensaufbau begünstigt und das gemeinsame Arbeiten am Projekt erleichtert habe (Verwaltung3, 8-8, 12-12). In den Ausführungen wurde deutlich, dass einige Strategien aus dem klassischen Projektmanagement stammten. Das betraf insbesondere die Besprechungen sowie die Abarbeitung der vereinbarten Arbeitsschritte in einer Projektstruktur (Verwaltung3, 2-2, 4-4, 8-8, 10-10). Insgesamt sei es Ziel gewesen, eine einheitliche Kommunikation von Seiten der Senatskanzleien, LAGeSo und nachher dann LAF zu gestalten (Verwaltung3, 12-12, 14-14, 26-26, 28-28). Planungsbasierte Ansatzpunkte fanden sich in den Aussagen zum einen als Nutzungsstrategien der in der Verwaltung typischen Wege und Abläufe und zum anderen als Managementansätze, wie sie im Profit-Bereich üblich sind. Von großer Bedeutung seien auch allgemeine Grundsätze und Prinzipien gewesen, wie sie in Verwaltungen üblich wären. Diese hätten gleichzeitig eine Basis für kreative Prozesse geboten: „*Es gibt natürlich jede Menge Verwaltungsgrundsätze, die man da kreativ nutzen muss.*“ (Verwaltung3, 12-12). Vor dem Hintergrund sah die befragte Person in Momenten, bei denen für die Verwaltung unübliche Wege eingeschlagen wurden, Ansätze der Improvisation. Daher kam die befragte Person zu dem Schluss, dass in der Zeit vermutlich viel improvisiert worden sei, wenn bspw. vom Prinzip der Schriftlichkeit bei Verträgen abgewichen worden sei oder Verantwortliche sich Kriterien im Kontext des Flüchtlingsmanagements „ausgedacht“ hätten (Verwaltung3, 18-18).

---

### *Interorganisationale Zusammenarbeit*

---

Die interviewte Person zählte verschiedene Akteure auf, mit denen sie bzw. die Senatskanzlei in der Aufbauphase des LAF zusammengearbeitet habe (Verwaltung3, 2-2, 4-4, 8-8, 10-10, 12-12, 38-38, 40-40, 42-42) (s. Abb. 8).



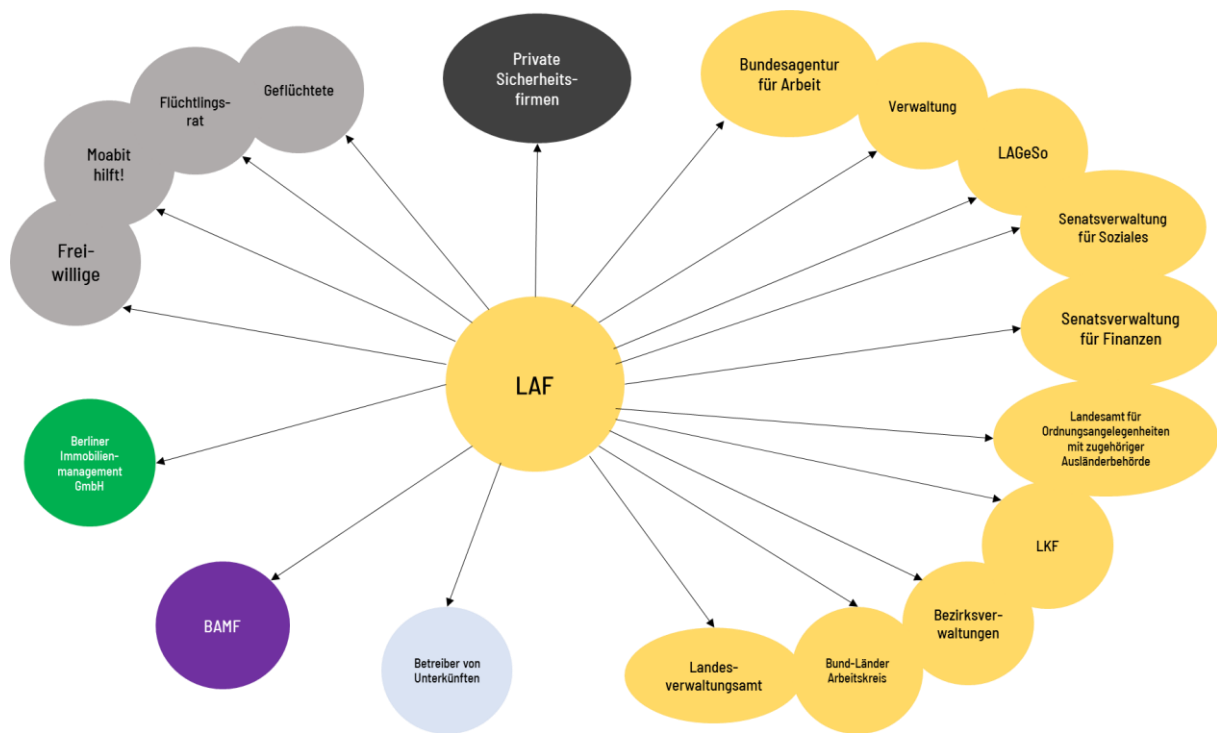


Abbildung 8: Akteure, mit denen das LAF am Standort Berlin zusammenarbeitete; eigene Darstellung auf Basis der Interviewdaten

Deutlich wurde in den Ausführungen, dass hier am ehesten Zusammenarbeitsnotwendigkeiten gesehen worden seien, die dazu gedient hätten, die strukturellen Prozesse zum Aufbau des LAF und zur allmählichen Entlastung des LAGeSo anzustoßen und in Gang zu halten. Ein wichtiges Instrument zur operativen „Echtzeit“-Entlastung sei dabei der LKF gewesen zu sein, der Zeit- und Arbeitsengpässe des LAGeSo bis zur Entstehung des LAF habe überbrücken können. Die meisten thematisierten Zusammenarbeitsformen wurden als Kommunikations- und Informationsaustauschprozesse umschrieben, die zwischen der Senatskanzlei und den anderen Akteuren stattgefunden hätten. Die befragte Person betonte hier die Bedeutung informeller Gespräche bspw. auf Ebene der Senatsverwaltungen für strategische und insbesondere gemeinsame Entscheidungen über das weitere Vorgehen in der Lage (Verwaltung3, 42-42). Hinsichtlich formaler Formen der Zusammenarbeit hob der\*die Befragte den LKF als Koordinationsform hervor, welche abseits der Krisenlage „in Ruhe“ das Krisenmanagement hätte abarbeiten können. Mit anderen Akteuren wie privaten Sicherheitsunternehmen sei aufgrund rechtlicher Notwendigkeiten der Bewachung von Unterkünften formal zusammengearbeitet worden. Mit Betreibern wurden in der Zeit v.a. „mündliche Verträge“ geschlossen. Auf übergeordneter Ebene habe es ansonsten noch einen „Bund-Länder-Arbeitskreis“ (Haber-Runde) gegeben, an dem sich die befragte Person beteiligt habe (Verwaltung3, 4-4, 12-12, 36-36, 38-38, 44-44).

Die Zusammenarbeit beschrieb die interviewte Person unterschiedlich je nach Netzwerkpartner und Situation. Abwechselnd gut und schwierig sei demnach die Zusammenarbeit mit der Berliner Immobilienmanagement GmbH (BIM), dem LAGeSo und den Bezirken (Verwaltung3, 10-10, 40-40) gewesen. Negative Aspekte bei der Zusammenarbeit mit dem LAGeSo sah der Befragte insbesondere in den („Berater“-) Ansichten des damals neu eingesetzten LAGeSo-Präsidenten, welcher seinen beruflichen Ursprung in der Beratungsfirma McKinsey und nur wenig Erfahrung mit Verwaltungsstrukturen und -logiken gehabt habe (Verwaltung3, 4-4, 42-42). Dies führte vermutlich zur stellenweise negativ wahrgenommenen Zusammenarbeit mit dem LAGeSo. Die Zusammenarbeit mit dem Landesverwaltungsamt und der Senatsverwaltung für Finanzen empfand der\*die Befragte ebenfalls als schwierig, mitunter aufgrund politisch divergierender Meinungen (Verwaltung3, 38-38, 40-40). Positiv



dagegen sei die Zusammenarbeit innerhalb der Senatskanzlei sowie mit verschiedenen Vertreter\*innen der Senatsverwaltungen (zumindest in zwischenmenschlicher Hinsicht) und dem LKF verlaufen (Verwaltung3, 26-26, 36-36, 38-38, 42-42, 44-44). Das LKF als koordinierende Form des operativen sei dabei hilfreich gewesen. Darüber hinaus sprach er\*sie die große Bedeutung der freiwilligen Helfer\*innen an, die damals bereitwillig unterstützt hätten, und verwies gleichzeitig auf die Problematik, die mit den Gruppen verbunden gewesen sei, da viele von ihnen ungeschult in die Lage gegangen seien und nicht immer genau gewusst hätten, wie sie etwas umsetzen sollen (Verwaltung3, 14-14).

---

### *Umgang mit Wissen / „Wissensmanagement“*

---

Informationen und Wissen seien in vielen persönlichen Gesprächen zwischen Vertreter\*innen der Senatsverwaltungen und Senatskanzlei ausgetauscht worden, um nachhaltige Strukturen zu entwickeln. Außer den persönlichen Erfahrungen der befragten Person selbst in der Projektorganisation benannte sie keine weiteren Lagen, aus für das aufzubauende LAF Wissen gezogen worden sei. Um nah an der Lage zu sein und zu verstehen, was sich entwickelte und wie darauf reagiert werden konnte, habe die befragte Person insbesondere die Menschen um sich herum in persönlichen Gesprächen befragt sowie im Rahmen organisierter Besprechungen und Runden als Informationsquellen für ein aktuelles Bild genutzt. Über persönliche Gespräche habe sie bspw. mehr über die Bedürfnisse der Geflüchteten hinsichtlich eines strukturierten Tagesablaufs, den Wünschen nach Selbstversorgung (z.B. Kochmöglichkeiten), aber auch kulturellen Angeboten zur Ablenkung erfahren. In den offiziellen Gesprächsrunden hätte sie mitbekommen, dass viele Menschen, auch Vertreter\*innen von Organisationen betroffen gewesen seien, sich „angefasst“ gefühlt hätten und verzweifelt gewesens eien (Verwaltung3, 12-12, 14-14, 24-24).

Ein Wissensmanagement, um mit den Informationen und dem entstandenen Wissen umzugehen, kommentierte die befragte Person folgendermaßen:

*„Es gab kein richtiges, strukturiertes Wissensmanagement. (...) im Stab, da war viel Öffentlichkeitsarbeit. In gewisser Weise ist die Struktur des LAF schon eine Art Wissensmanagement und die Verfahren, die da drinstecken. Da hat z.B. auch durchaus [Herr XYZ] und die Beratung, also grade bei dem Warteschlangenmanagement usw. (...) viel geholfen. Also da ist viel reingeflossen: "Wie machen wir das? Wie ist das zu strukturieren? Triage", all diese Punkte, das ist gelebtes Wissensmanagement. Das heißt der Aufbau des LAF, wenn Sie so wollen, ist in Struktur gebrachtes Wissensmanagement.“ (Verwaltung3, 54-54)*

Demnach seien Wissensbausteine, die in der Lage generiert worden seien mit Hilfe von McKinsey, LAGeSo, Senatskanzlei und Teilen der Senatsverwaltung, im LKF und seinen Strukturen gesehen worden, die nach dessen Auflösung im Dezember 2016 ins LAF als eine Art „Frühwarnsystem“ übernommen worden seien (Verwaltung3, 44-44). Implizit beschrieb die befragte Person darüber hinaus einige Bedarfe, die sich hinsichtlich eines potenziellen Wissensmanagements für die Verwaltung ergeben hätten: Verifizierung von Informationen, Sammlung von Wissen bei Betroffenen, Entwicklung eines Indikatorsystems zum Aufwachsen des Stabes, Überführung der Lagen in die Ämterstruktur als Teil des Wissensmanagements sowie praktikable Ansätze für akute Krisenphasen (Verwaltung3, 24-24, 50-50, 54-54, 60-60).

Organisationsübergreifend hätte es Gesprächsrunden (z.B. Runder Tisch für Flüchtlingsangelegenheiten) und Besprechungen (bspw. im Stab) als Gelegenheiten gegeben, Informationen und Wissen mit unterschiedlichen Akteuren auszutauschen. Darüber hinaus hätten die Verwaltungseinheiten versucht, Wege der Ansprache und Informationsweitergabe nach außen (z.B. an die Presse und Bevölkerung) zu

vereinheitlichen (Verwaltung3, 26-26). Zusätzlich dazu sei die Beziehung durch wechselseitiges Misstrauen zwischen Senatskanzlei und -verwaltungen geprägt gewesen, so dass hier Informationen bewusst nur unvollständig weitergegeben worden seien. Für das LAF betonte die befragte Person, dass es wichtig sei, dass bspw. die Bezirksverwaltungen wüssten, dass das LAF alle Verträge vereinbaren kann und die Bezirke hier nicht eingreifen müssen. Darüber hinaus sei es notwendig, sich vor Augen zu führen, welche Rolle das LAF in der „Bearbeitungskette“ einnimmt, wie weitere Schritte anschließen und welche Rolle die jeweils eigene Organisation verantwortet:

*„Im Grunde ist das LAF nur für die erste Zeit da, die Bescheide sollen ja auch viel schneller kommen in Zukunft, dann ist die Bundesagentur für Arbeit und dann sind die Bezirke dran und dann sind wir beim Sozialgesetzbuch und dass dieser Übergang gestaltet wird vom LAF zum Regelverfahren, dass es eben kein Sonderverfahren mehr ist und dass die Menschen eben tatsächlich untergebracht werden können (...). Also von daher muss man eben einfach wissen, dass das LAF nur für den Empfang im Grunde verantwortlich [Anm. Autor\*in: ist] und danach muss es weitergehen und die eigene Verantwortung kann man nicht beim LAF abgeben als Verwaltung.“ (Verwaltung3, 52-52)*

Die befragte Person stellte vieles dar, was den Prozess des Aufbaus des LAF und die damit zusammenhängende Entlastung des LAGeSo betraf. Die Auflösung des LKF und Überführung von dessen Strukturen in das LAF seien dabei wichtige Punkte gewesen, um nachhaltige Strukturen zu schaffen, Wissen zu erhalten und nicht wieder zu verlieren. Dennoch sah sie, dass hier mehr noch im Vorfeld zum Aufbau von Stäben und deren nachhaltigen Integration in Verwaltungsstrukturen hätte erarbeitet werden können (Verwaltung3, 44-44, 54-54). Es sollte den Beteiligten ihres Erachtens ebenfalls deutlich geworden sein, dass große Projekte wie die Schaffung des LAF am besten nicht in akuten Krisenlagen stattfinden, da sie zu viele Ressourcen binden und relevante Prozesse der Krisenbewältigung u.U. verlangsamen können.

## 4.5 Landesweiter Koordinierungsstab Flüchtlingsmanagement (LKF)<sup>20</sup>

---

### *Allgemeine Beschreibung des Akteurs und der Aufgabe*

---

Der LKF wurde im August 2015 aufgebaut, um die Verwaltungsakteure Berlins (insb. das Landesamt für Gesundheit und Soziales (LAGeSo)) bei der Bewältigung der 2015/2016 enorm steigenden Geflüchtetenzenzahlen und der daraus resultierenden Sachbearbeitungsprozesse am LAGeSo zu unterstützen. Der Stab zeichnet sich durch drei Funktions- und Wirkungsebenen aus: 1. politische, 2. koordinierende, 3. operative Ebene. (1) Auf dieser Ebene wirkt der Staatssekretär für Flüchtlingsangelegenheiten. Er war zuständig für die Durchsetzung der Interessen des Landes Berlin ggü. Verwaltung und Bezirken, Beschaffung von Personal und Sicherung der notwendigen Ressourcen. (2) In koordinativer Hinsicht war der LKF im Auftrag der Senatsverwaltung für Gesundheit und Soziales tätig. Die Aufgaben umfassten Unterbringung, Transport, Versorgung, Erfassung und Registrierung von Geflüchteten, Melde- und Berichterstattung, Erstellung eines Lagebilds, Koordinierung der Verteilung auf die Länder Berlin, Brandenburg, Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen (Koordinierungsstelle Flüchtlingsverteilung Bund (KoSt)), Stabsarbeit „24/7“, Personalakquise und -auswahl für den Stab sowie Freiwilligenmanagement. Geleitet wurde der Stab von einem Polizeibeamten. (3) Operativ übernahm der

---

<sup>20</sup> Die Ausführungen basieren auf einem Interview mit einer Person, welche damals im LKF eingesetzt war.

LKF die Koordinierung der Geflüchteten auf dem Campus Turmstraße (LAGeSo), die Einrichtung mobiler Teams für die Ertüchtigung von Unterkünften und die Rückabwicklung sogenannter Übergangsunterkünfte. Am 31. Dezember 2016 wurde der LKF aufgelöst. Die Aufgaben wurden dem im August 2016 aufgebauten LAF übertragen (<https://www.berlin.de/rbmskzl/aktuelles/pressemitteilungen/2016/pressemitteilung.536410.php>).

---

### *Wahrnehmung der Lage*

---

Ein Problem in der damaligen Lage sah die befragte Person darin, dass die Situation relativ unberechenbar wirkte. So hätten bspw. genaue Angaben gefehlt, mit wie vielen Geflüchteten tagtäglich zu rechnen war und wie sich die Gruppen hinsichtlich ihrer soziodemographischen Merkmale zusammensetzten (Verwaltung2, 3-3). Dennoch beschrieb sie die Lage im Gegensatz zu anderen Interviewpartner\*innen explizit nicht als Katastrophe oder Chaos, sondern als eine Herausforderung (Verwaltung2, 13-13), die sich auf alle beteiligten Akteure ausgewirkt hätte, aber gleichzeitig händelbar geblieben sei. Sie sah auch keine Notwendigkeit im Ausrufen eines Katastrophenfalls. In der Zeit einen Stab im Rahmen des Krisenmanagements aufzubauen, bewertete sie als die richtige Entscheidung, da die damalige Lage die Akteure ihrer Ansicht nach nicht überfordert hätte und weitgehend planbar geblieben sei (Verwaltung2, 48-48). Lediglich die Situation des LAGeSo habe der Ansicht der befragten Person zufolge hinsichtlich der beanspruchten Strukturen und des überlasteten Personals kritisch gewirkt, was damals auch so nach außen gedrungen sei (Verwaltung2, 3-3, 44-44). Daraus habe sich mittelbar allerdings auch eine deutliche Belastung des LKF-Personals ergeben, da die dort eingesetzten freiwilligen Kräfte teilweise mehr als 14 Stunden im Dienst gewesen seien, um den „24/7“-Betrieb des LKF zu gewährleisten (Verwaltung2, 82-82). Eine Problematik habe in dem Zusammenhang v.a. die Diskrepanz zwischen den eigenen Arbeitszeiten und jenen der Bediensteten des LAGeSo dargestellt, welche in der Wahrnehmung verschiedener Befragter lediglich ihre „normalen“ 8 Stunden abgearbeitet und keinen „24/7“-Betrieb übernommen hätten wie Krisenorganisationen.

---

### *Eigene Organisation: Strategien und Ad-hoc-Maßnahmen*

---

Die interviewte Person beschrieb den LKF als eine dynamische Organisationsform, welche sich im ständigen Wandel befunden hätte, um sich stetig an die situativen Gegebenheiten anzupassen. Trotz aller Flexibilität seien die Beteiligten aber immer einem sehr konkreten Ziel gefolgt, welches der Leiter des Stabes vorgegeben hätte (Verwaltung2, 9-9). Die Aufgaben hätten sich dabei kontinuierlich verändert, der eingesetzte Personalkörper sei immer weitergewachsen. Eine hohe Fluktuation des freiwillig tätigen Personals z.B. aus Polizei und Hilfsorganisationen hätte die Verfahren und Abläufe des LKF nicht unbedingt erleichtert und so sei auch der klassisch verlaufende Stabsaufbau nicht wie üblich möglich gewesen (Verwaltung2, 3-3, 7-7, 9-9). Ein Grund dafür sei sicherlich auch gewesen, dass der LKF alle Aufgaben übernommen habe, die andere Organisationen nicht leisten konnten. Er sei dabei zu einer verlässlichen Strukturkomponente in der Situation geworden (Verwaltung2, 15-15). Der LKF habe in dem Kontext u.a. von der Expertise der Mitarbeiter\*innen profitiert, von denen viele aus Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben (BOS), insbesondere der Polizei gestammt hätten und es gewohnt gewesen seien, unter entsprechenden Einsatzbedingungen (lange Schichten, Zeitdruck, Entscheidungen unter Unsicherheit etc.) zu funktionieren. Aber auch (Übungs-)Erfahrungen im Kontext Katastrophenschutz

wurden als wichtige Hintergründe hervorgehoben (Verwaltung2, 13-13, 20-20, 22-22, 62-62). Zudem verwies die befragte Person immer wieder auf den Leiter des LKF, einen ehemaligen Polizeipräsidenten, welcher strukturiert und resolut auch schwierige Situationen und Entscheidungen mit diversen Akteuren verhandelt und so die Position gestärkt habe (Verwaltung2, 13-13, 15-15). Der LKF sei darüber hinaus v.a. zur Unterstützung des LAGeSo eingerichtet worden und habe als Stab der Sozialverwaltung unterstanden. Wie weiter oben bereits dargestellt, habe er hauptsächlich Koordinierungsaufgaben im Rahmen des Flüchtlingsmanagements umgesetzt wie Verteilung, Organisation der Unterkünfte, Versorgung, Beteiligung am Campus-Management etc. und maßgeblich den Informationsaustausch als Bindeglied zwischen administrativer, politischer und operativer Ebene oordiniert.

Der Stab habe insgesamt viel improvisiert (Verwaltung2, 9-9, 20-20). Insbesondere in der Anfangszeit des Stabes sei vieles antizipiert und ad hoc umgesetzt worden. Mit der Zeit hätten sich aus dem Improvisierten allerdings Strukturen entwickelt, wie die befragte Person an verschiedenen Stellen betonte (Verwaltung2, 18-18). Sie beschrieb beim Vorgehen in der Lage viele typische Ansätze der Stabsarbeit, wenn sie z.B. auf Informations- und Meldewege, Krisenmanagement, Koordinierungsaufgaben sowie Informations- und Austauschfunktionen zwischen politischer, administrativer und operativer Ebene einging (Verwaltung2, 3-3, 5-5, 15-15, 22-22, 58-58). Dabei hätten die Beteiligten des LKF Verwaltungswege wie Genehmigungsverfahren genutzt, um sich in ihrem Vorgehen abzusichern, hätten Pläne, Standards und Checklisten geschaffen (eben auch aus zunächst improvisierten Vorgehensweisen heraus), an denen sich alle im LKF Mitarbeitenden orientieren konnten, so dass nur noch wenig hätte improvisiert werden müssen (Verwaltung2, 18-18).

---

### *Interorganisationale Zusammenarbeit*

---

Da der LKF die zentrale koordinierende Entität für gesamt Berlin war, gab es (mittel und unmittelbare) Berührungspunkte zu vielen Akteuren (s. Abb. 9). Auf die Frage, wer die wichtigsten Partner des LKF waren, brachte die befragte Person es auf den Punkt: *„Also im Endeffekt alle. Das hört sich jetzt blöd an, aber jeder hat seine Rolle gespielt in diesem Kontext und letztlich hätte man nur auf wenige verzichten können.“* (Verwaltung2, 28-28)

Die Zusammenarbeit mit dem LAGeSo hob er dabei hervor, da der LKF insbesondere zur Unterstützung dieses Amtes aufgebaut worden sei (Verwaltung2, 3-3, 30-30, 44-44, 48-48). Zur Bereitstellung der Unterkünfte sei auch mit den Bezirken gearbeitet worden. Ansonsten beschrieb die befragte Person den LKF als „Vollstrecker“ der Entscheidungen der politisch administrativen Ebene von Abteilungsleiter- und Staatssekretärebene in der Senatsverwaltung. Auf operativer Ebene habe der LKF v.a. mit folgenden Partnern gearbeitet: Stäbe der Feuerwehr, Hilfsorganisationen, Polizei und Bundeswehr. Informationen seien bei der Bundespolizei (bzgl. Zahlen der ankommenden Geflüchteten), dem DRK, der Deutschen Bahn und deren Sicherheitspersonal eingeholt sowie mit verschiedenen Kräften in Unterkünften bzw. bei der Einrichtung der Unterkünfte ausgetauscht worden. Die befragte Person erwähnte aber auch die Zusammenarbeit mit Verantwortlichen für Aufnahmeeinrichtungen, welche den LKF z.B. im Rahmen von Versorgungsleistungen unterstützt hätten. Die Zusammenarbeit mit privaten Sicherheitsdiensten wurde hier nur am Rande in Bezug auf deren Teilnahme an Besprechungen und deren Bestellen beim Aufbau einer Unterkunft thematisiert. Zusätzlich fanden hier noch Ehrenamtliche, Freiwillige und private Initiativen Erwähnung (Verwaltung2, 3-3, 15-15, 24-24, 28-28, 30-30, 32-32, 50-50, 70-70, 72-72).

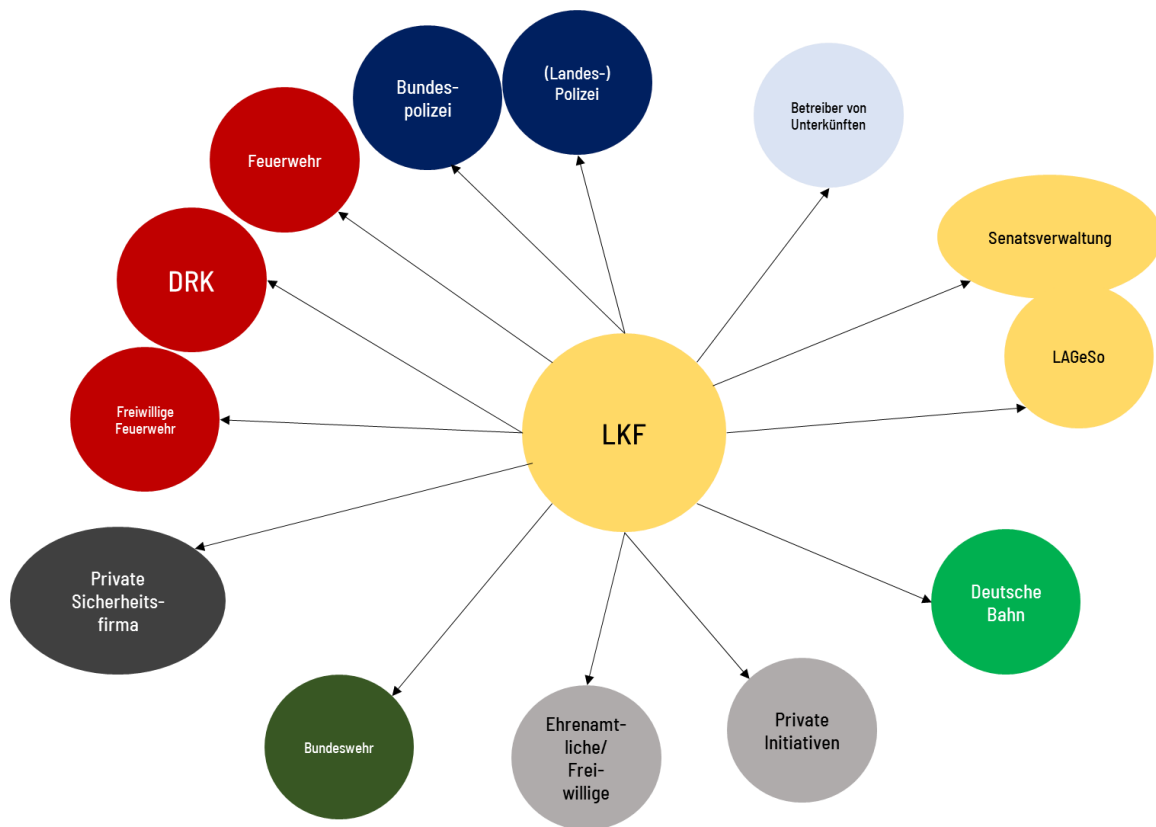


Abbildung 9: Akteure, mit denen das LKF am Standort Berlin zusammenarbeitete; eigene Darstellung auf Basis der Interviewdaten

Als eigens für das Flüchtlingsmanagement und die schnelle Unterstützung des LAGeSo eingerichteter Krisenstab sei der LKF ein Instrument der Koordination der verschiedenen beteiligten Akteure gewesen. Dies sei auch allgemein kommuniziert worden (Verwaltung2, 48-48, 64-64). Die Formen der Zusammenarbeit hätten u.a. Formalisierungen hinsichtlich finanzieller Entscheidungen sowie der Ansprechpartner\*innen bzw. Entscheidungsträger\*innen in verschiedenen Organisationsteilen beinhaltet. Ein zentrales Bestreben des LKF sei es dabei gewesen, Standards zu installieren, um individuelle bzw. informelle Abweichungen, die u.U. für die Bewältigung der Lage weitere Schwierigkeiten bedeutet hätten, zu verhindern (Verwaltung2, 5-5). Regelmäßige Besprechungen hätten als Möglichkeiten, alle Beteiligten an „einen Tisch zu holen“ (Verwaltung2, 3-3). Dabei sei durchaus differenziert worden zwischen Besprechungen, die dem Austausch aller Informationen dienten einerseits, und jenen, in denen die Entscheidungen erfolgten andererseits. Neben den koordinierten Vorgehensweisen und formalen Aspekten der Zusammenarbeit gab es auch Hinweise auf zweckdienliche informelle Ansätze, die die Lagebewältigung unterstützen sollten wie z.B. das „Anzapfen“ der Bundespolizei, um Informationen zu erhalten (Verwaltung2, 24-24). Auch die Unterstützung von Seiten einzelner Betreiber sowie von Personen aus der Nachbarschaft von Unterkünften, die spontan z.B. im Bereich Versorgung aushalfen, wurden hier hervorgehoben. (Verwaltung2, 28-28, 32-32, 34-34, 36-36).

Insgesamt wurde die Zusammenarbeit positiv bewertet. Vereinzelt Schwierigkeiten wurden lediglich bei der Zusammenarbeit mit dem LAGeSo (s.o.), der Bundeswehr (z.B. bei Ressourcenfragen) sowie Teilen der Hauptverwaltungen (z.B. bei Beschlagnahmungen von Gebäuden) gesehen (Verwaltung2, 30-30, 34-34, 42-42). In den meisten Fällen sei aber die Bereitschaft so groß gewesen, dass die Zusammenarbeit funktionierte. In dem Zusammenhang wurden die sich ergänzenden Leistungen der einzelnen Akteure sowie der koordinierende Rahmen seitens des LKF als positiv beeinflussende Faktoren herausgestellt.

Bei der Darstellung der Tätigkeiten des LKF stellte die befragte Person die Bedeutung der „Informationssteuerung“ für die Lagebewältigung heraus. Beispielhaft nannte sie hier die Kenntnis über die Anzahl ankommender Geflüchteter sowie die Einrichtungskapazitäten für die Aufnahme. Eine Problematik habe in der Aktualität der Daten bestanden. Zur Informationsbeschaffung seien unterschiedliche Kanäle genutzt worden (s.o.). Quellen entlang der Prozesskette (Ankunft – Registrierung – Weiterleitung – Unterbringung) schienen sich hier als erfolgreich zu bewähren, da sie der Aufklärung einer Lage gedient hätten. Weitere Ansätze der Informationsbeschaffung seien Besuche am Ort des Geschehens gewesen (z.B. in Einrichtungen, in Ankunftsbereichen wie München und Passau), um verlässliche Informationen direkt selbst einzuholen (Verwaltung2, 3-3, 13-13, 24-24). Es habe ein Berichtswesen im LKF gegeben, welches Lageberichte (insb. Datenblätter) enthielt, die dem internen und den externen Gebrauch gedient hätten. Aufgrund der Vielzahl an Telefonaten sei vieles handschriftlich festgehalten oder per E-Mail gemacht. Dennoch sei die Lage in ihrer Entwicklung so dynamisch gewesen, dass selbst die interne Informationsweitergabe nicht immer funktioniert habe. Eine Herausforderung hinsichtlich der internen Informationserhaltung, die insbesondere für den LKF immer wieder im Gespräch thematisiert wurde, habe in der hohen Personalfuktuation innerhalb des Stabes bestanden, woraus sich ein kontinuierlicher „Informations- und Erfahrungsverlust“ (Verwaltung2, 9-9) ergeben habe. Da immer nur einzelne Personen ausgetauscht worden seien und der Rest der Gruppe die neue Person jeweils hinsichtlich der Strukturen und Abläufe des LKF habe anlernen und informieren können, sprach die befragte Person hier von Wissensmanagement auf Gruppenebene, bei dem im Rahmen von „Gruppenprozessen“ Formen des „learning by doing“ stattgefunden habe (Verwaltung2, 56-56). Sie gab dazu an, dass sie selbst tätig geworden sei und die Strukturen, Prozesse und Erfahrungen hinsichtlich des Stabes schriftlich festgehalten und der politisch-administrativen Ebene zur Nutzung in anderen Krisensituationen übermittelt habe (Verwaltung2, 3-3, 48-48, 74-74, 76-76).

Wie bereits oben angesprochen, habe der LKF von verschiedensten Quellen Informationen im Rahmen einer Art polizeilichen Lageaufklärung eingeholt. Dazu zählten u.a. soziodemografische Merkmale der Geflüchteten, insbesondere deren Gesundheitszustand (körperliche Beeinträchtigungen, Traumata etc.), Bedarfe hinsichtlich Versorgung, kulturelle Hintergründe und Besonderheiten etc. Ein wesentlicher Grund für das aktive Einholen dieser Informationen sei die Gewährleistung eines ständigen „Flusses“ der Lagebewältigung gewesen. Verzögerungen sollten dadurch vermieden werden, dass eine rechtzeitige (Ad-hoc-)Vorbereitung auf die Bedarfe der Ankommenden bereits vor deren Eintreffen stattgefunden habe bzw. sich, wenn im Vorfeld z.B. besondere Umstände wie Traumata nicht bewusst einbezogen worden seien, schnell in der Lage darauf einzustellen (Verwaltung2, 24-24, 58-58). Der LKF als koordinierende Stelle habe auch die Rolle des zentralen Informationsverteilers zwischen den zusammenarbeitenden Akteuren auf politischer, administrativer und umsetzender, operativer Ebene eingenommen (Verwaltung2, 3-3).

Der Lagebericht (s.o.) sei in dem Zusammenhang ein Mittel der Informationsverteilung gewesen. Informationsaustausch zwischen den Akteuren habe einerseits in großen Besprechungen (mit ungefähr 70 Teilnehmer\*innen) stattgefunden, die der LKF einberief und die dem (offenen) Austausch von Informationen aller Beteiligten dienten (Verwaltung2, 3-3) und andererseits im operativen Geschehen mit den Stäben vor Ort (Verwaltung2, 24-24). Wenn Informationen seitens des LKF zwar benötigt, aber nicht geliefert worden seien, dann hätten Mitarbeiter\*innen des LKF bei den schriftlich vermerkten



Ansprechpartner\*innen („Da gab es große Tablos“) angerufen und Informationen selbst eingeholt (Verwaltung2, 72-72).

Die befragte Person selbst hatte Einiges für sich verschriftlicht und bereits während der Lage, aber auch später bspw. in Fachvorträgen weitergegeben. Auch wenn sie die Lehren aus der Situation und insbesondere die Erhaltung der Erkenntnisse über die Arbeit und Struktur des LKF insgesamt kritisch bewertet, muss hier zumindest darauf verwiesen werden, dass der LKF in seinen Strukturen und Prozessen nicht vollständig verschwunden ist. Wie andere Interviewpartner\*innen darlegten, seien wesentliche Teile in das 2016 gegründete LAF integriert worden (mehr unter Kap. 4.4). Gegenwärtig werden sie dort im Kontext eines Frühwarnsystems sowie als „hochfahrbare“ Krisenorganisationsform weiter genutzt.

## 4.6 Polizei Berlin

---

### *Allgemeine Beschreibung des Akteurs und der Aufgabe*

---

Die oberste Organisationseinheit der Polizei in Berlin ist das Polizeipräsidium am ehemaligen Flughafen Tempelhof. Dieses ist direkt der Senatsverwaltung für Inneres unterstellt. Zum Polizeipräsidium gehören sechs Polizeidirektionen, denen insgesamt 37 Polizeiabschnitte unterstellt sind, die wiederum mehrere Wachen und Dienststellen unterhalten. Ebenso ist auch das Landeskriminalamt (LKA) in Berlin dem Polizeipräsidium untergeordnet, während es in den meisten anderen Bundesländern eine eigenständige Behörde ist. Für den Stadtteil Moabit war 2015/2016 ein Polizeiabschnitt der Direktion 3 zuständig, der sich in unmittelbarer Nähe zum LAGeSo-Gelände in der Turmstraße befindet. Für den Bezirk Lichtenberg war zur Zeit der Flüchtlingssituation ein Polizeiabschnitt aus der Direktion 6 verantwortlich. Zu den Aufgaben der Polizeiabschnitte gehören unter anderem die Kriminalitätsbekämpfung, der Schutz von öffentlichen Veranstaltungen und Demonstrationen, sowie Präventionsarbeit und Verkehrsbelange (Polizei Berlin 2020).

---

### *Wahrnehmung der Lage*

---

Die Registrierungen der geflüchteten Menschen haben zu Beginn der Flüchtlingssituation 2015 auf dem Gelände des LAGeSo in der Turmstraße stattgefunden (Polizei7, 14-14). Zusätzlich seien ab Mitte September auch Registrierungen durch LAGeSo-Mitarbeiter\*innen in einem Gebäude der Polizei in der Kruppstraße vorgenommen worden (Polizei4, 57-59). Es seien gerade zu Beginn der Lage sehr lange Wartezeiten entstanden, die zur Folge hatten, dass die Menschen auch auf dem Gelände in der Turmstraße campierten. Die Polizei sei dadurch dauerhaft sowohl auf dem Gelände als auch in unmittelbarer Umgebung des LAGeSo präsent gewesen (Polizei7, 46-46). Zu Anfang der Lage mussten sogar nahezu täglich Polizeihundertschaften zur Turmstraße verlegt werden, um Ausschreitungen entgegenzuwirken und die Situation unter Kontrolle zu bringen (Polizei1, 9-10). Eine weitere Schwierigkeit habe sich dadurch ergeben, dass das Land Berlin bereits seit mehreren Jahren Personal in den Verwaltungen abgebaut hatte. Dadurch hätten insgesamt Mitarbeiter\*innen gefehlt, beispielweise konnten dadurch u.a. dem LKF keine Verwaltungsmitarbeiter\*innen zu Verfügung gestellt werden (Polizei2, 11-12). Um diese Umstände zu verbessern und die Lage schneller in geordnete Bahnen zu lenken, habe sich die Polizei zusätzlich dem Sachgebiet der Registrierung angenommen und dabei sowohl fachlich als auch personell unterstützt (Polizei1, 9-10; Polizei2, 4-4).



Darüber hinaus haben besonders zu Beginn der Flüchtlingssituation 2015 ebenso Polizeiwachen als Registrierungsstellen fungiert. Damit sei die Registrierung Asylsuchender ein Teil der täglich zu erfüllenden Aufgaben der Berliner Polizei geworden. Die zusätzliche Bewältigung dieses neuen Aufgabenbereichs, neben der regulären Polizeiarbeit, habe bei den Polizeibeamt\*innen zu Überlastung und letztlich auch Unzufriedenheit geführt. Problematisch sei dabei die Schaffung von Kapazitäten zur Übernahme von Aufgaben gewesen, die nicht zum polizeilichen Alltag gehörten (Polizei3, 12-12, 32-32). So seien beispielsweise andere Aufgabenwahrnehmungen der Dienststellen nachts lahmgelegt worden, da diese ausschließlich mit Registrierungen sowie der Unterbringung und Versorgung von Asylsuchenden befasst waren (Polizei3, 4-4; Polizei5, 88-88).

Am 15. September 2015 wurde die Registrierung in der Kruppstraße eröffnet (Polizei4, 57-59), um die Registrierung des LAGeSo in der Turmstraße zu entlasten und die katastrophalen Zustände, die dort zu Beginn geherrscht haben, künftig zu vermeiden. Ein weiteres Anliegen dieser Maßnahme sei es gewesen die Polizeidienststellen von der Registrierung zu entlasten (Polizei1, 6-6, 20-20; Polizei4, 6-6; Polizei5, 88-88; Polizei6, 50-50; Polizei7, 67-70). Zuständig für das Gebäude und den Ablauf dort sei eine technische Polizeieinheit gewesen (Polizei1, 6-6), da diese dort eine elektronische Bearbeitungsstraße für einen effizienten Registrierungsprozess aufbauen sollte (Polizei5, 88-88; Polizei6, 8-8). Aus Sicht eines\*r Interviewten sei das vom LAGeSo angewandte, papierbasierte Registrierungsverfahren für die dynamische Situation nicht geeignet gewesen. So sei es aufgrund der nur langsam vorangehenden Registrierung von Geflüchteten zu dramatischen Szenen und Tumulten vor den Gebäuden in der Turmstraße gekommen, wie es auch immer wieder in der Presse zu sehen war (Polizei1, 9-10; Polizei2, 4-4).

Zunächst hätten allerdings auch in der Kruppstraße chaotische Zustände geherrscht, da die etablierten Bearbeitungsvorgänge sich während des laufenden Betriebs erst nach und nach entwickelten. Dies habe unter anderem zu Mehrfachregistrierungen von Geflüchteten geführt, weil Daten aufgrund der unterschiedlichen Vorgehensweisen bei der Registrierung zu Anfang nicht umfassend genug verglichen werden konnten. Hinzu sei die Problematik gekommen, dass jedes Bundesland unterschiedliche Registrierungsverfahren durchführte. Dadurch habe es insbesondere zu Beginn der Flüchtlingslage keinen verlässlichen Informationsaustausch gegeben, da kein Überblick darüber bestanden habe, welche Personen sich bereits wo registriert hatten und wo diese sich zur jeweiligen Zeit aufhielten. Die Arbeitsbelastung für die Mitarbeiter\*innen in der Kruppstraße sei sehr hoch gewesen; diese arbeiteten mit teilweise 13 bis 14 Stunden am Stück erheblich im Bereich der Überstunden. Hinzu kam, dass die Versorgung des Personals mit Getränken und Essen nicht geregelt gewesen sei, was zudem auch zu Unmut gegenüber Vorgesetzten geführt habe (Polizei1, 6-8). Des Weiteren sei es immer wieder zu gewalttätigen Konflikten und Diebstählen zwischen unterschiedlichen Personengruppen auf dem Gelände der Kruppstraße gekommen, was den Einsatz von Polizeikräften erfordert habe (Polizei4, 23-23).

Die Geflüchteten seien anfangs spontan auf Notunterkünfte in ganz Berlin verteilt worden. Dies hatte zur Folge, dass etliche Unterkünfte dabei Menschen aufnahmen, ohne Kostenbescheide hierfür von der Stadt erhalten zu haben und folglich auf den Kosten sitzengeblieben seien. Schließlich sei unter anderem deswegen beschlossen worden, alle neu ankommenden Menschen in Berlin zunächst zentral in der Notunterkunft am Olympiastadion unterzubringen und erst nach ihrer Registrierung in der Stadt auf andere Unterkünfte zu verteilen (Polizei1, 8-8). Schwierigkeiten hätten sich andererseits auch in Bezug auf das Akquirieren und den Aufbau neuer Flüchtlingsunterkünfte ergeben. So gibt eine Interviewperson den Eindruck wieder, dass Firmen und Stadtbezirke, deren Liegenschaften genutzt werden sollten, zum Teil versucht hätten, sich diesen Maßnahmen zu entziehen. Diese hätten demnach teilweise fadenscheinige Gründe angeführt, warum eine Nutzung als Unterkunft nicht möglich sei oder es seien im Zuge der Anfrage

Regelungen erlassen worden, um eine Nutzung des betreffenden Gebäudes unmöglich zu machen (Polizei5, 40-40).

---

### *Eigene Organisation: Strategien und Ad-hoc Maßnahmen*

---

Laut Interviewpartner\*innen habe es keinerlei Strategien oder sonstige Vorbereitungen auf die Lage 2015/2016 oder Erkenntnisse aus vergangenen Flüchtlingsbewegungen, beispielsweise in den 1990er Jahren, gegeben. Eine planvolle, strategische Vorgehensweise habe sich erst im Verlauf der Lage dadurch entwickelt, dass erfolgreiche Ad-hoc-Maßnahmen und Entscheidungen dokumentiert und später wieder abgerufen werden konnten (Polizei5, 18-20).

In strategischer Hinsicht habe die Berliner Polizei in der Flüchtlingssituation auf bestehende Konzepte für Besondere Aufbauorganisationen (BAO) sowie auf die Erfahrungen und Einsatzabläufe zurückgegriffen, die bei Großschadens- und Demonstrationslagen umgesetzt werden. Hierzu gebe es eine vorgegebene hierarchische Struktur sowie vielfach angewandte Erfahrung, wie in solchen Lagen zu verfahren sei und was wie umgesetzt werden müsse (Polizei7, 82-82, 84-84, 98-98). Insgesamt habe die Polizei im Stab des Polizeipräsidenten versucht, ihre Arbeit in der gesamten Stadt so zu koordinieren, dass überall die gleichen Vorgehensweisen umgesetzt wurden, was aufgrund der dynamischen Lage der Flüchtlingssituation jedoch zunehmend schwieriger gewesen sei (Polizei3, 4-4). Wichtig sei dabei aus strategischer Sicht gewesen, Prioritäten zu setzen und zu überlegen, welche Maßnahmen zielführend sind (Polizei3, 10-10).

Insgesamt habe die Flüchtlingssituation 2015/2016 der Polizei in Berlin ein hohes Maß an Improvisation abverlangt, angefangen bei der zum Teil als sehr schwierig beschriebenen Akquirierung von Unterkünften bis hin zur Organisation der Versorgung, beispielsweise was Toilettenanlagen und Heizungen angeht. Aufgrund der Erforderlichkeit der Improvisationen unter Zeitdruck sei es auch zu Fehlern gekommen, beispielsweise habe es Fälle gegeben, bei denen aufgrund mangelnder Absprachen zu viel Wasser oder auch zu viele Druckerpatronen bestellt wurden (Polizei4, 27-27, 47-47, 59-59). Improvisation sei darüber hinaus auch auf Kommunikationsebene erforderlich gewesen, so seien in manchen Fällen dringlicher Sachverhalte bewusst Hierarchien außer Acht gelassen worden, um diese schnellstmöglich und unbürokratisch zu lösen (Polizei1, 6-6). Auch dringende Anschaffungen zur Versorgung der ankommenden Personen wie Betten und Matratzen für neu eingerichtete Unterkünfte seien jenseits der üblichen Verwaltungswege und Regularien getätigt worden, was schließlich auch vom Berliner Senat legitimiert wurde (Polizei2, 8-8; Polizei5, 18-18).

Auch aufgrund der hohen Arbeitsbelastung von Einsatzkräften habe improvisiert werden müssen. So sei nach einiger Zeit in der Kruppstraße ein Schichtsystem eingeführt worden, um die vielen Registrierungen abarbeiten zu können (Polizei4, 19-19). Zusätzlich habe die Polizei angesichts der durch die Lage neu entstandenen Aufgabenfelder zunächst intern geeignete Mitarbeiter\*innen identifizieren müssen (Polizei3, 6-6).

---

### *Interorganisationale Zusammenarbeit*

---

Was die interorganisationale Zusammenarbeit angeht, sei besonders der LKF ein wichtiger und zentraler Partner für die Polizei und andere Organisationen gewesen. Dieser sei aufgrund der chaotischen Lage zu Beginn der Flüchtlingssituation 2015 und einer Überforderung des LAGeSo mit den Registrierungen

und Unterbringungen der hohen Anzahl an Asylsuchenden einberufen worden, um die Lage strategisch besser bewältigen zu können. Der LKF sei für die Berliner Verwaltungen eine große Erleichterung gewesen, weil durch die Stabsarbeit schnelle, pragmatische Entscheidungen getroffen werden konnten. Dies sei besonders zu Anfang der Lage hilfreich gewesen, als stündlich mehrere hundert Flüchtlinge ankamen, die es zügig unterzubringen galt. Für das Treffen kurzfristiger und pragmatischer Entscheidungen hätten im LKF wöchentlich Gremien und Besprechungsunden stattgefunden. In diesen Runden seien Entscheidungen zur Unterbringung der Geflüchteten mithilfe von Auftrags- und Erledigungsprotokollen vorbereitet, vorbesprochen und letztlich auch unter Vorbehalt getroffen worden, die anschließend vom Koordinierungsstab bestätigt und umgesetzt wurden (Polizei2, 4-6, 10-10). Die durch den LKF eingerichtete übergeordnete Struktur habe zu einer besseren Zusammenarbeit beigetragen, da hierdurch die involvierten Behörden und Organisationen zu einem zentralen Ansprechpartner gebündelt wurden (Polizei4, 31-31). Ein Interviewpartner vertrat die Ansicht, dass die Polizei im Vergleich zu Verwaltungsbehörden schneller Entscheidungen treffen könne, da Entscheidungen der Führungsebene bei der Polizei aufgrund des Organisationselbstverständnisses weniger hinterfragt oder diskutiert werden könnten. Dieser Umstand sei in Situationen, die schnelle Entscheidungen und Maßnahmen erfordern, wie dies 2015/2016 häufig der Fall gewesen sei, zielführend und effizient. Dies sei auch der Grund für die erfolgreiche Arbeit des LKF, da dieser aufgrund seiner polizeilichen Prägung schnelle Entscheidungen traf und Maßnahmen durchsetzte (Polizei2, 24-24).

Ein zentrales Problem in der Zusammenarbeit habe sich aufgrund unterschiedlicher Arbeitszeiten bzw. feststehender Bürozeiten der Mitarbeiter\*innen des LAGeSo ergeben. Diese seien zum Teil nach Beendigung der offiziellen Arbeitszeiten gegen 16 Uhr in den Feierabend gegangen, obwohl die Lage dies aus Sicht des Interviewten nicht erlaubt habe, da hunderte angekommene Flüchtlinge vor den Gebäuden auf ihre Registrierung warteten (Polizei3, 36-36; Polizei4, 19-19). Diese Problematik habe auch die Erreichbarkeit der Führungsebene betroffen, welche für das Treffen von wichtigen und kurzfristigen Entscheidungen von Bedeutung war (Polizei4, 11-11).

Insgesamt habe sich die Zusammenarbeit mit Mitarbeiter\*innen des LAGeSo oftmals als schwierig erwiesen (Polizei1, 20-20). So sei es durchgängig zu Schwierigkeiten bei der Bestimmung von Zuständigkeiten gekommen, was wiederum Zeit gekostet und die Arbeit erschwert habe. Laut dem\*der Interviewpartner\*in seien beispielsweise bei der Registrierung in der Kruppstraße Polizeibeamt\*innen seitens des LAGeSo in ihrer Funktion dort zum Teil nicht respektiert worden (Polizei4, 31-31, 19-19). Vor allem zwischen Polizei und der Führungsebene des LAGeSo sei es aufgrund von Zuständigkeitsüberschneidungen zu einigen konflikthaften Situationen gekommen (Polizei1, 6-6). Trotz dieser Schwierigkeiten sowie anfänglicher Vorbehalte hinsichtlich einer engen Zusammenarbeit und Transparentmachung gegenüber der Polizei seitens des LAGeSo sei mit der Zeit und einer Etablierung von Arbeitsprozessen mehr Vertrauen auf der Arbeitsebene in der Kruppstraße entstanden (Polizei6, 30-30). Nach Etablierung der neuen Strukturen sei es sogar zu einer guten und motivierten Zusammenarbeit mit den ausgebildeten Hilfskräften des LAGeSo gekommen (Polizei4, 31-31). Hilfreich sei auch die Zusammenarbeit mit den zur Unterstützung der zentralen Registrierung in der Kruppstraße eingesetzten Bundeswehrsoldat\*innen gewesen (Polizei1, 6-6), die nach einer Einführung in die Arbeitsprozesse aus Sicht der Befragten problemlos funktioniert habe (Polizei1, 20-20; Polizei3, 36-36).

Das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) sei in vielen Bereichen der Zusammenarbeit hilfreich gewesen. Hier habe es teilweise eine enge Zusammenarbeit mit der Polizei gegeben, beispielsweise hinsichtlich Sachverhalten wie Dokumentenfälschung. Gleichzeitig habe es auch Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit mit dem BAMF hinsichtlich der Absprache und Umsetzung von Verfahrensabläufen bei der Prüfung von Asylverfahren gegeben. So habe es immer wieder Schwierigkeiten zwischen der Polizei in der Kruppstraße und dem BAMF bezüglich des Registrierungsverfahrens gegeben, weil das Prozedere

teilweise nicht korrekt untereinander abgestimmt gewesen sei (Polizei1, 23-24). Weitere Schwierigkeiten seien beim Datenaustausch mit dem BAMF entstanden, da die Daten der polizeilichen Systeme und die des BAMF nicht immer korrekt bzw. vollständig übermittelt wurden oder dies viel Zeit in Anspruch genommen hätte (Polizei4, 39-39).

Festzuhalten bleibt, dass das Bestehen von Behörden auf originäre Zuständigkeiten aus Sicht der interviewten Personen ein erfolgshinderlicher Faktor bei der Bewältigung der Lage 2015/2016 gewesen sei. So hätten vor allem Verwaltungsbehörden versucht, sich stark in ihren Zuständigkeiten abzugrenzen und wenig Bereitschaft gezeigt, darüber hinaus zusätzlich anfallende Arbeitsbelastungen zu übernehmen (Polizei6, 8-8), weshalb es vor allem zu Anfang der Lage schwierig gewesen sei, Zuständigkeiten der Organisationen zu definieren und vor allem unklare und subsidiäre Aufgaben an der Polizei hängen geblieben wären (Polizei3, 34-34). Hilfreich sei es für die Polizei in einer Lage wie 2015/2016 die konkreten Aufgaben und Bedürfnisse sowie den Fokus anderer Behörden zu kennen, um sich entsprechend abstimmen zu können. Hierfür sei ein regelmäßiger Austausch (beispielsweise in Form von Morgenbesprechungen) wichtig gewesen, um sich gegenseitig zu informieren (Polizei6, 46-46).

Hervorgehoben durch die polizeilichen Interviewpersonen wurde hinsichtlich der interorganisationalen Zusammenarbeit 2015/2016 die Improvisationsfähigkeit und Unterstützungsleistung durch Hilfsorganisationen (Polizei8, 6-6). Als relevante Hilfsorganisation im Umfeld der Kruppstraße stellt ein Interviewpartner die gemeinnützige Organisation Moabit hilft e.V. heraus. Die Organisation sei vor allem bei der Versorgung und Bereitstellung von Nahrung speziell von Kleinkindern wichtig gewesen. Ebenfalls habe sie dabei unterstützt in der Kruppstraße mithilfe von Sachspenden aus der Polizei eine Kleiderkammer einzurichten, um die Menschen mit dem Nötigsten zu versorgen (Polizei4, 31-31, 21-21).

Ebenso wird die Zusammenarbeit mit Feuerwehr, THW und Bundeswehr als sehr positiv und unterstützend beschrieben. Beispielsweise habe die Feuerwehr mit Einsatzkräften beim Aufbau von Unterküften unterstützt und dabei zum Teil Sonderwegrechte genutzt, um wichtige Lieferungen hierfür schneller abholen zu können (Polizei5, 34-34). Auch die Zusammenarbeit der Polizei mit dem DRK sei aufgrund der Erfahrung und Professionalität der Organisation im Vergleich zu anderen Unterküftsbetreibern, die zum Teil keinerlei Vorerfahrung aufwiesen, hervorragend gewesen. So habe das DRK als Unterküftsbetreiber Anfragen der Polizei in der Regel sofort beantwortet und Anliegen direkt umgesetzt (Polizei8, 62-62). Von hoher Bedeutung sei es bei der interorganisationalen Zusammenarbeit ein gegenseitiges Verständnis der Organisationen untereinander zu entwickeln und gegenseitige Kompetenzen zu kennen. Beispiele hierfür wären die Kompetenzen der Feuerwehr im Gesundheitswesen oder der Bundeswehr im Aufbau von Unterküften (Polizei5, 38-38).

Darüber hinaus habe es einen Austausch mit der Bundespolizei und der Deutschen Bahn gegeben, die Informationen zur Anzahl ankommender Personen mit Intercity-Zügen aus München lieferten. Dies sei hilfreich für die Planung der Registrierungen und weiteren Versorgung gewesen, beispielsweise hinsichtlich der Bereitstellung von Nahrung oder entsprechender Dolmetscher\*innen (Polizei5, 30-30).

Im Zusammenhang mit privaten Sicherheitsunternehmen sei es insbesondere in der Turmstraße zu konflikthafter und sogar gewalttätigen Vorfällen gekommen, die von Seiten des Sicherheitspersonals gegenüber Geflüchteten ausgingen und rechtsradikal oder religiös motiviert waren (Polizei6, 20-20). Die Zusammenarbeit mit der Leitung des vom LAGeSo beauftragten privaten Sicherheitsunternehmens wird hingegen von einem Interviewpartner sowohl auf fachlicher als auch zwischenmenschlicher Ebene als sehr gut beschrieben (Polizei7, 52-52).

Wichtig seien für die Polizei vor Ort vor allem auch Sprachmittler\*innen gewesen, um sich verständigen zu können. Allerdings habe es auch hier Strafverfahren gegen Personen gegeben zum Beispiel wegen des

Verdachts der Annahme von Bestechungsgeldern, damit Geflüchtete Zugang zu Gebäuden erhalten und schneller registriert werden (Polizei4, 21-21, 25-25).

Einen Überblick über die verschiedenen an der Zusammenarbeit beteiligten Akteure bietet die folgende Abbildung (Abb. 10):

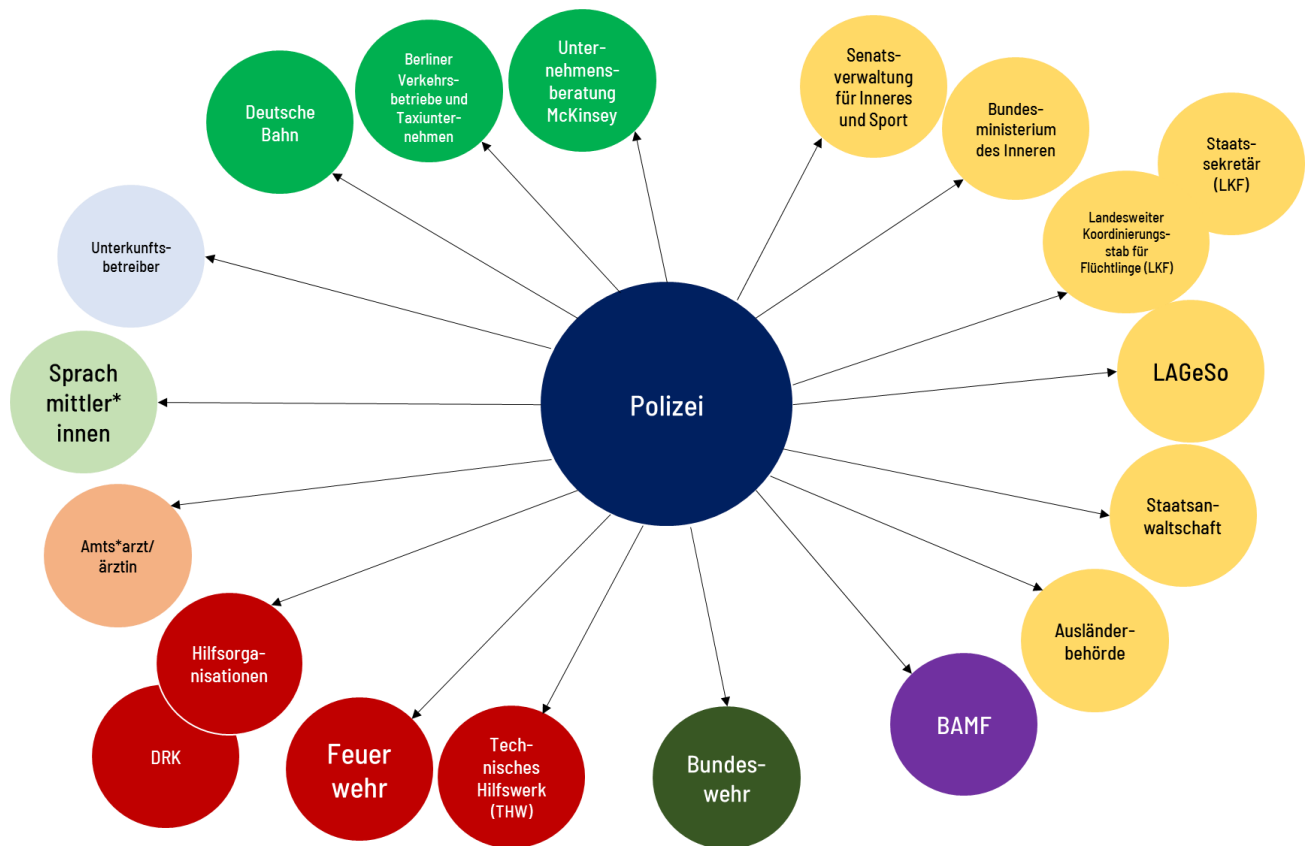


Abbildung 10: Akteure, mit denen die Polizei am Standort Berlin zusammenarbeitet; eigene Darstellung auf Basis der Interviewdaten

---

### Umgang mit Wissen / „Wissensmanagement“

---

Ein Interviewpartner berichtete, dass es 2015/2016 kein Wissensmanagement, Lern- oder Informationsressourcen gegeben habe (Polizei6, 37-38). Jede Polizei in Deutschland habe jedoch ein eigenes Intranet. Für den polizeiübergreifenden Informations- und Wissensaustausch gebe es die Plattform Extrapol, die jedoch lediglich für Polizeiorganisationen zugänglich sei (Polizei1, 44-44). Eine vergleichbare Situation zu 2015/2016 habe es hinsichtlich Größenordnung und Länge des Zeitraums bis dato nicht gegeben und somit auch keine Erfahrungen aus der Vergangenheit, auf die die Polizei hätte zurückgreifen können (Polizei4, 25-25).

In den einzelnen Polizeiabschnitten seien 2015/2016 allerdings die Einsatzanordnungen und getroffenen Maßnahmen dokumentiert und archiviert worden. Es sei aber keine Auswertung gemacht worden, sodass für eine künftige ähnliche Situation keine Konzepte bestehen würden. Wissen und Erfahrungen aus der Lage 2015/2016 seien vor allem personengebunden und würden somit verloren gehen, wenn entsprechende Beamt\*innen nicht mehr in der Dienststelle tätig seien (Polizei7, 93-94, 102-102). Auch eine Nachbereitung, wie sie sonst oftmals bei der Polizei nach größeren Einsatzlagen vorgenommen wird, habe es nach der Flüchtlingssituation 2015/2016 aufgrund fehlender Kapazitäten nicht gegeben. Ebenso eine Dokumentation im Sinne eines konzeptionellen Wissensmanagements auf Senats- und Presseebene sei

während des Einsatzes nicht möglich gewesen, da hierfür zu viele Ereignisse, die es abuarbeiten galt, in kurzer Zeit aufeinander gefolgt seien (Polizei6, 54-54).

Eine für zukünftige Lagen aufbereitete Dokumentation der Situation in der Kruppstraße sowie des dort gesammelten Wissens und der gemachten Erfahrungen seien ebenfalls im Nachgang an die Lage nicht erfolgt (Polizei1, 17-18). Während der Lagebewältigung selbst seien die gemachten Erfahrungen und die sich daraus ergebenden Aufgaben jedoch dort für die einzelnen Mitarbeiter\*innen dokumentiert worden, um den Austausch zu erleichtern. Zusätzlich seien Konzepte abgelegt und Verantwortlichkeiten bestimmt sowie die Personalplanung und -verteilung gemacht worden. Es sei mithilfe der Dokumentation aber auch stetig der Prozess der Registrierung optimiert worden. Die vielfältigen Erfahrungen seien von den Polizist\*innen in der Kruppstraße immer zeitnah an die nächsthöhere Ebene weitergegeben worden. Organisationsübergreifend habe die Polizei in Berlin vor allem in der Kruppstraße ihr Fachwissen in Bezug auf sogenannte Bearbeitungsstraßen angewandt und dieses dabei mit dem LAGeSo und der Bundeswehr geteilt (Polizei6, 8-8). Ein anderer Interviewpartner widerspricht explizit der Frage, ob es in diesem Zusammenhang Wissensaustausch gegeben habe (Polizei1, 33-34), dennoch berichtet auch er von derselben Wissensweitergabe in der Kruppstraße. Dies könnte damit zusammenhängen, dass die vermutlich abstrakt wirkenden Begriffe „Wissensaustausch/Wissenstransfer/Wissensmanagement“ zunächst ein systematischeres oder sogar datenbankbasiertes Vorgehen implizieren.

Im LKF sei nach einem Maßnahmenkatalog gearbeitet worden. Der von der Kommune verantwortete Stab habe unter anderem auf Erfahrungen aus der polizeilichen Stabsarbeit basiert und er habe daher im Wesentlichen auch wie ein Polizeistab gearbeitet (Polizei2, 22-24). In diesem Rahmen seien Einsatzprotokolle erstellt worden, die in der Nacht nachgearbeitet wurden, sodass alle relevanten Stellen von Entscheidungen und aktuellen Informationen in Kenntnis gesetzt wurden. Es seien Arbeitsaufträge für die Tagesschicht geschrieben und kontrolliert worden, ob Aufgaben und Anordnungen durchgeführt und somit als erledigt zu betrachten wären oder ob es noch Stellen gebe, an denen Belange offen gewesen seien (Polizei5, 51-54). In der großen Besprechungsrunde des LKF habe es ein Sitzungsprotokoll gegeben, das dem Senator vorgelegt wurde. Zusätzlich habe jede Organisation ihre eigenen Notizen gemacht, um ihre jeweiligen Aufgaben umsetzen zu können (Polizei6, 31-32).

Während der Flüchtlingslage 2015/2016 habe die Polizei einen großen Informationsbedarf hinsichtlich personenbezogener Daten der asylsuchenden Personen gehabt, insbesondere auch von der als vulnerabel geltenden Gruppe der unbegleiteten minderjährigen Flüchtlinge. Dabei sei es vor allem um die Frage gegangen, wie solche Personen im Falle eines Verschwindens wieder aufgefunden bzw. identifiziert werden können. Retrospektiv hätten sich die Interviewpersonen einen umfassenderen Austausch mit anderen Behörden und Organisationen gewünscht (Polizei3, 52-52). Als regelmäßige Informations- und Wissensressource habe lediglich das tägliche Bundeslagebild sowie das tägliche Berliner Lagebild mit Bezug zur Flüchtlingssituation im LKF zur Verfügung gestanden. Eine gemeinsame internetbasierte Plattform oder ähnliches für den Austausch habe es nicht gegeben. Alle Unterlagen des Koordinierungsstabs seien nach Beendigung desselben an das LAF übergeben worden (Polizei2, 33-34, 29-30).

Auch die Feuerwehr habe sich regelmäßig mit der Polizei ausgetauscht und beispielsweise Informationen bezüglich Rettungsmaßnahmen und einer Ausbreitung von Krankheiten geliefert. So habe beispielsweise verhindert werden sollen, dass ganze Unterkünfte unter Quarantäne gestellt werden müssen (Polizei5, 30-30). Feuerwehr und Polizei würden auch regelmäßig Katastrophenschutzübungen zusammen durchführen und sich austauschen, beispielsweise um die unterschiedliche taktische Sprache kennenzulernen, damit im Ernstfall die Kommunikation funktioniere (Polizei6, 34-34).

Auch in den einzelnen Stadtteilen habe es untereinander einen Informationsaustausch gegeben, so zum

Beispiel in Lichtenberg, wo es eine Koordinierungsrunde im Bezirksamt gegeben habe. Hier seien auch Protokolle und Anwesenheitslisten mit Kontaktdaten geführt worden (Polizei8, 17-18, 47-48).

Zusätzlich seien von der Polizei vereinzelt Präventionsveranstaltungen für die in den Unterkünften untergebrachten Personen angeboten worden, in Lichtenberg beispielsweise zu Verkehrssicherheit für geflüchtete Kinder. Ebenso seien vereinzelt Veranstaltungen zu Themen wie Verhaltensregeln, Gesetzen sowie beispielsweise Polizei- und Frauenbild in Deutschland durchgeführt worden. Darüber hinaus habe die Polizei in Lichtenberg auch gemeinsam mit den Betreibern der Unterkünfte im Bezirk Präventions- und Informationsveranstaltungen angeboten (Polizei8, 38-41, 20-20).

Die Erfahrungen mit der Zusammenarbeit und den Schwierigkeiten, die sich dabei während der Lagebewältigung ergaben, hätten zur Idee und Konzeption eines zentralen Ankunftsentrums geführt, das schließlich im August 2016 ins Leben gerufen wurde (Vgl. LAF 2020b). In diesem Rahmen sei die sogenannte Zentrale Ersterfassung der Polizei aufgebaut worden, über die seitdem Sicherheitsüberprüfungen im Rahmen der Erstregistrierungen für Asylsuchende in Berlin durch die Polizei durchgeführt werden und die zum Landesamt für Flüchtlingsangelegenheiten gehört, das aus dem Landeskoordinierungsstab hervorgegangen sei. Hier werde prinzipiell dasselbe Verfahren von der Polizei angewendet, das bereits in der Kruppstraße im Sinne einer „Bearbeitungsstraße“ aufgebaut wurde (Polizei5, 6-6; Vgl. LAF 2020a, b; Polizei6, 40-40; Polizei1, 54-54, 58-58; Polizei4, 21-21, 37-37; Polizei8, 58-58). Involviert sei dabei neben der Polizei, dem LAGeSo und dem BAMF auch die Staatsanwaltschaft. Dies wird von einer Interviewperson als eine der besten Maßnahmen beschrieben und sei auch für zukünftige Lagen von Bedeutung. Dabei wird die Zentralisierung als Vorteil gesehen, jedoch auch betont, dass so etwas in einem Stadtstaat wie Berlin einfacher umzusetzen sei als in einem Flächenland. Dies liege daran, dass es in Berlin nur eine Polizeiorganisation gibt und sich die Personen der unterschiedlichen Behörden untereinander kennen würden. Daher seien die Dienstwege sehr kurz. Dies sei in größeren Bundesländern anders und daher auch schwieriger zu handhaben. Zudem habe die Zentralisierung der Registrierungsverfahren, kurze Dienstwege und eine schnelle Problemlösung zum Vorteil gehabt, die Qualität und Geschwindigkeit der Bearbeitung zu verbessern (Polizei6, 28-28, 50-50).

Das Ankunftszentrum sei heutzutage so aufgestellt, dass es bei einem erneuten plötzlichen Ansteigen der Flüchtlingszahlen theoretisch bis zu 800 bis 1.000 Menschen am Tag registrieren könne. Dafür müsse allerdings durchgehend 24 Stunden am Tag gearbeitet werden, was als schwierig umsetzbar erscheint. Hier müsse dringend die Struktur für künftige Lagen angepasst werden, denn die Polizei könne das Zentrum nur zusammen mit den anderen Organisationen betreiben, da die Arbeit der einzelnen Behörden wie das LAGeSo, der BAMF etc. aufeinander aufbaue. Das Zentrum sei auch deswegen gegründet worden, weil explizit aus der schlechten Zusammenarbeit am Anfang der Flüchtlingssituation 2015 gelernt und nach dem Vorbild des erfolgreichen Ankunftsentrums in Heidelberg ein ähnliches Modell in Berlin geschaffen worden sei. Ein Arbeitshandbuch mit Hinweisen zur Arbeit im Ankunftszentrum, in dem die Abläufe und Arbeitsweisen beschrieben sind, werde derzeit (Stand: Herbst 2019) erstellt, sodass neue Mitarbeiter\*innen sich schneller einarbeiten können. Zudem hätten sich in der noch jungen Dienststelle die Abläufe relativ häufig verändert, sodass auch deshalb ein solches Handbuch sinnvoll wäre (Polizei5, 64-64; RNZ 2015).

## 4.7 Private Sicherheit

---

### *Allgemeine Beschreibung des Akteurs und der Aufgabe*

---

Bei dem hier dargestellten Sicherheits- bzw. Servicedienstleister handelt es sich um ein Großunternehmen, welches seit Jahrzehnten existiert und sowohl deutschland- als auch europaweit mit seinen mehreren tausend Mitarbeiter\*innen Aufgaben in folgenden Bereichen übernimmt: technisches Facility Management, Gebäudereinigung, Property Services, Health Care, Aviation Services, Location Management (Veranstaltungsordnungsdienst/-management) sowie Sicherheitsdienste. Insbesondere hinsichtlich des letzteren Bereichs bietet das Unternehmen Dienstleistungen für Schutz und Sicherheit für Personen, Werte und Objekte.

---

### *Wahrnehmung der Lage*

---

Die damalige Situation wurde als eine spezielle Lage wahrgenommen, die sich aus Sicht der interviewten Person, Angehörige\*r eines der zuständigen Sicherheitsdienstleistungsunternehmen am LAGeSo, zunächst langsam, dann aber aufgrund massiver Personenbewegungen zu einer relativ dynamischen und akuten Lage entwickelt habe (Private Sicherheit1, 5-5). Diverse individuelle Umstände der Geflüchteten wie verschiedene Sprachen, Obdachlosigkeit zum Zeitpunkt der Ankunft, (unterschiedlich belastende) Wanderungshistorien, Leiderfahrungen etc., die Belastung der vor Ort spontan dolmetschenden Sicherheitskräfte, die Dauer der Lage im Hinblick auf Witterungsbedingungen, denen die wartenden Menschen am LAGeSo ausgesetzt waren, sowie der besondere mediale Druck hätten demnach die Besonderheit der Lage vor Ort in Berlin-Moabit ausgemacht (Private Sicherheit1, 7-7, 11-11).

---

### *Eigene Organisation: Strategien und Ad-hoc-Maßnahmen*

---

Die betrachtete Sicherheitsfirma war laut Auskunft der befragten Person vor, während und nach der akuten Lage für die Bewachung des Areals um das LAGeSo in Berlin Moabit zuständig, kümmerte sich um Perimeterschutz<sup>21</sup> sowie kontrollierte Zu- und Abgänge vom Gelände. Eine weitere Sicherheitsfirma betreute den (geordneten) Zugang zum Gebäude selbst und die Lenkung innerhalb des Hauses. Insgesamt beschreibt die befragte Person eine Mischung aus improvisiertem und geplantem Vorgehen, um die Lage zu bewältigen. Improvisation bzw. Ad-Hoc-Entscheidungen wurde in dem Zusammenhang als eine (bewusst gewählte) Taktik dargestellt, auf welche als erster Schritt zurückgegriffen wurde, um Zeit für ein darauf aufbauend geplantes Vorgehen zu entwickeln. An einigen Stellen des Gesprächs wurde auf die bereits vorhandenen Erfahrungen und Routinen in anderen Lagen verwiesen, welche nun (angepasst) eingesetzt werden konnten. Dazu zählte in dem Fall die Arbeit auf (internationalen) Großveranstaltungen

---

<sup>21</sup> Unter Perimeterschutz oder Freilandschutz sind mechanische und bauliche (Perimetersicherung) sowie organisatorische und personelle Maßnahmen (Perimeterüberwachung) zum Schutz eines Objektes zu verstehen. Es handelt sich um Maßnahmen, die im Umfeld eines Objektes umgesetzt werden z.B. die Einzäunung eines Geländes, die Einrichtung von Zutrittskontrollen, Beobachtungs-, Bewachungs- und Interventionstätigkeiten von Sicherheitspersonal. ([https://www.secupedia.info/wiki/Freilandschutz/\\_Perimeterschutz](https://www.secupedia.info/wiki/Freilandschutz/_Perimeterschutz))



(Crowd Management, Personenlenkung etc.) sowie der Objektschutz bzw. „Wohnungsbaustreifen“ bei anderen Einrichtungen (Private Sicherheit1, 13-13, 51-51). Ein Teil der Routine ergab sich allerdings auch daraus, dass die Firma bereits vor der Lage das o.a. Gelände betreute. Aufbauend auf den Vorkenntnissen und Vorerfahrungen wurden Konzepte zur „Rund-um-die-Uhr-Betreuung“ (Private Sicherheit1, 13-13) auf dem Gelände entwickelt, Ansprechpersonen für die Informationsweitergabe an Ankommende z.B. über Notunterkünfte eingesetzt, der an- und abfahrende Busverkehr geregelt. Die befragte Person bilanziert: „Das Wichtige ist halt, dass man (...) bei dieser Routine, nämlich immer mit neuen Lagen umzugehen und sie halt zu beurteilen, eins hat, nämlich (...) nicht die Betriebsblindheit. (...) Man weiß, dass man sich auf neue Sachen einstellen muss. Und man beurteilt sie auch dann dementsprechend. Und das ist halt das Positive.“ (Private Sicherheit1, 91-91).

---

### Interorganisationale Zusammenarbeit

---

Hauptansprechpartner des befragten privaten Sicherheitsdienstleisters war das LAGeSo, allein schon aufgrund des langjährigen Vertragsverhältnis und der Betreuung (z.B. Schutz, Bewachung) des umliegenden Geländes. Darüber hinaus verwies die befragte Person auf die Notwendigkeit vor dem Hintergrund der Lage, sich mit verschiedenen Akteuren abzustimmen. Neben dem LAGeSo betraf das in Bereichen der Geländesicherung und Prävention v.a. Polizei und Landeskriminalamt (Private Sicherheit1, 13-13). Darüber hinaus benennt die befragte Person viele weitere Organisationen, mit denen es Berührungspunkte gab: Hilfsorganisationen (z.B. DRK), Betreiber von Notunterkünften, Vertreter\*innen des Landesweiten Koordinierungsstabes (LKF), Sprachmittler\*innen und Übersetzer\*innen (z.B. zur Übersetzung von Rettungswegplänen) (s. Abb. 11).

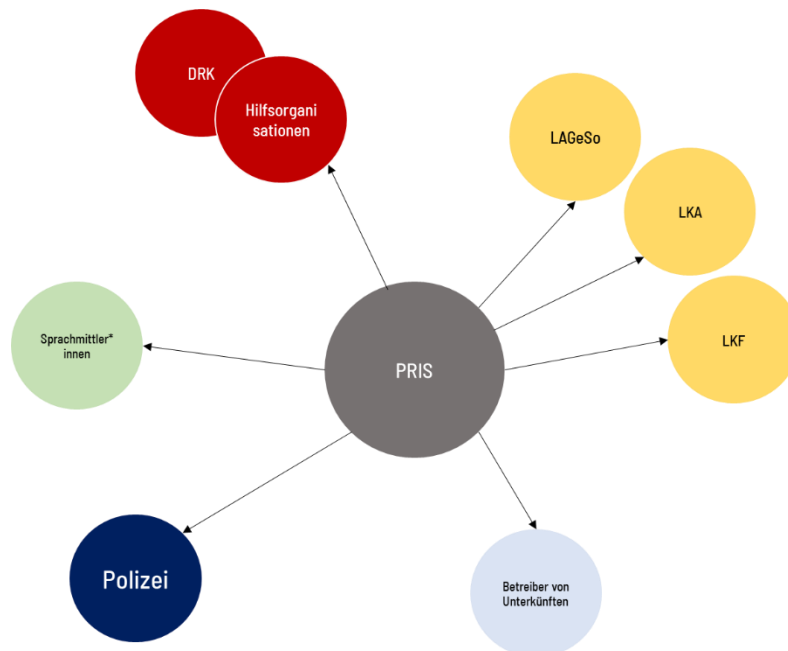


Abbildung 11: Akteure, mit denen der private Sicherheitsdienstleister am Standort Berlin zusammenarbeitete; eigene Darstellung auf Basis der Interviewdaten

Insgesamt stellte die befragte Person fest, dass alle Partner wichtig gewesen seien (Private Sicherheit1, 25-25). Nur bei der Beschreibung der Rolle des Sicherheitsdienstleisters selbst kam er zu dem Schluss, dass dieser eine nachrangige Behandlung durch die Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben (BOS) erfuhr, und untermauert das mit seinem Eindruck, „dass man (...) bestimmte

*Sachen nicht erfährt, weil man halt keine Behörde ist. Und dass man teilweise erst so spät dazu genommen wurde, (...) obwohl wir halt die Erfahrung hatten. (...) obwohl wir eigentlich (...) aber die Profis waren (...) in dem Thema Lenkung von Menschenmassen und Betreuung von Menschenmassen.“ (Private Sicherheit1, 67-67). Dennoch wertete die befragte Person die Zusammenarbeit im Gesamten als vornehmlich positiv (Private Sicherheit 1, 29-29). Dabei bezieht er sich auf diverse formelle Formen der Zusammenarbeit wie regelmäßige Besprechungen und Arbeitskreise, Runde Tische und Geländebegehungen (Private Sicherheit1, 13-13, 25-25, 27-27) sowie informelle Abstimmungen und Zusammenarbeit bspw. beim gemeinsamen Bestreifen des Geländes mit der Polizei (Private Sicherheit1, 75-75). Positive Aspekte wurden dabei insbesondere im Wissen übereinander (hinsichtl. der Organisation, Aufgaben, Rolle, Arbeitsweisen, etc.) gesehen und in gemeinsamen regelmäßigen Beiträgen zum Ganzen aller Beteiligten, vorhandenen Strukturen (z.B. klare Ansprechpartner\*innen), offenem und vertrauensvollem Umgang miteinander (Private Sicherheit1, 15-15, 25-25, 27-27, 33-33, 67-67, 75-75). Kritisch seien hingegen verzögerte Entscheidungsprozesse bzgl. Ressourcen (Geld, Maßnahmen, Verfahren etc.), das Ignorieren anderer Perspektiven und die Rechtslage bzgl. Vertraulichkeit, Informationsweitergabe gewesen (Private Sicherheit1, 23-23, 29-29, 43-43, 67-67, 71-71).*

---

#### *Umgang mit Wissen / „Wissensmanagement“*

---

Das in der Flüchtlingssituation erworbene Wissen, entsprechende Daten und Informationen, welche von Seiten des Dienstleisters für andere hätten wichtig sein können, wurden direkt in (neue) Konzepte sozusagen von der „Hand in den Mund“ umgesetzt. Hier wurde insbesondere bspw. Wissen um die Bedeutung geregelter Abläufe sowie die Berücksichtigung unterschiedlicher kultureller, sozialer und personenabhängiger Merkmale in Konzepte eingebracht (Private Sicherheit1, 57-57, 59-59) sowie die Notwendigkeit der Anpassung von Ansätzen je nach Liegenschaftsmerkmalen. Dadurch wurde das erworbene Wissen zeitgleich nutzbar für andere Akteure, die in die Zusammenarbeit mit dem Dienstleister involviert waren (Private Sicherheit1, 27-27). Erfahrungen und Routinen der Vergangenheit bzw. vergangener Lagen wie z.B. interkulturelle Kommunikation (Sprache, religiöse Themen etc.) aus der Betreuung anderer Liegenschaften (Private Sicherheit1, 15-15, 51-51, 59-59) sowie Crowd Management bzw. Personenlenkung aus dem Bereich Großveranstaltungen (Private Sicherheit1, 13-13, 49-49, 51-51) konnten demnach auf die Situation adaptiert werden. Ein direkter Informations- und Wissensaustausch sei Bestandteil der Zusammenarbeit gewesen (Private Sicherheit1, 45-45). Vertraulichkeitsregeln gegenüber Dritten werden dabei (kritisch) angesprochen, die sich auf die Kommunikation von BOS untereinander sowie mit Dritten auswirkten und Wissens- und Informationsaustausch auch während der Flüchtlingssituation 2015/2016 erschwerten (Private Sicherheit1, 71-71).

## 4.8 Verein

---

### *Allgemeine Beschreibung des Akteurs und der Aufgabe*

---

Die in Berlin ansässige Organisation ist ein im Jahre 2013 gegründeter gemeinnütziger Verein. Es handelt sich um eine Bürgerinitiative, deren hauptamtliche, ehrenamtliche Mitglieder und Bundesfreiwilligendienstleister\*innen beim Schutz von Verfolgten und Flüchtlingen nach der Genfer Flüchtlingskonvention, in der Nachbarschaftshilfe sowie in unterschiedlichen Integrationsprojekten aktiv sind. In der Situation 2015/2016 übernahm der Verein Aufgaben der humanitären Ersthilfe, welchen er bis heute vor Ort nachkommt, dabei „Behördenversagen“ dokumentiert und auf politischer Ebene Forderungen für Verbesserungen der Lage von Geflüchteten und sozial Benachteiligten an verantwortliche Akteure stellt. Zudem bereiten die Vereinsmitglieder Geflüchtete auf Anhörungsverfahren vor und unterstützen sie bei der Wohnungssuche.

---

### *Wahrnehmung der Lage*

---

Die interviewte Person sprach von einer „humanitären Katastrophe“ (Verein1, 13-13), die sich ab etwa Mitte 2015 auf dem Gelände vor dem LAGeSo abgespielt hätte. Menschen seien zu dem Zeitpunkt in Berlin gestrandet und nach Ansicht der befragten Person hätte der „Katastrophenalarm für diese Stadt“ (Verein1, 13-13) ausgelöst werden müssen. Den Aussagen zufolge mangelte es an medizinischer Versorgung und Betreuung, weswegen sich der Verein in der Pflicht sah, Versorgungsleistungen zu übernehmen und dabei auf Seiten der Behörden wie dem LAGeSo auf Kritik stieß. Den Aussagen ist zu entnehmen, dass viele Akteure wie Bundeswehr, Vivantes als Essensversorger, Ämter etc. an der Lagebewältigung beteiligt wurden, allerdings oft ohne dabei ein tieferes Verständnis für die Geflüchteten, ihrer Lage und Bedürfnisse zu haben. So traten Bundeswehrsoldat\*innen uniformiert auf gegenüber u.a. durch Krieg traumatisierte Menschen oder es wurde „Schweinegulasch“ angeboten (Verein1, 33-33).

---

### *Eigene Organisation: Strategien und Ad-hoc-Maßnahmen*

---

Der Verein fungierte als ein Koordinator der Bedarfe der Geflüchteten, ihrer Probleme und Nöte. Im Kontext der wahrgenommenen Lage wurden die vornehmlichen Vorgehensweisen des Vereins als individuelle, auf den Bedarf Geflüchteter abgestimmte Hilfe beschrieben. Neben der Betreuung der Kleiderkammer und der Versorgung der Geflüchteten mit lebensnotwendigen Ressourcen beschrieb die befragte Person den Verein als eine Art „Kommunikationsrohr“ (Verein1, 7-7) und Brücke der Geflüchteten zu Behörden, Ärzten, Hilfsorganisationen etc.:

*„Dadurch, dass wir die Kleiderkammer haben, sagen wir immer, das ist so ein bisschen wie ein Katalysator. Menschen, die mit Kleidung versorgt werden oder mit dem Nötigsten für den Lebensunterhalt bauen ein gewisses Vertrauensverhältnis zu diesen Leuten auf und kommen dann natürlich auch mit anderen Problemen, die sie vielleicht dem Sozialarbeiter in der Unterkunft nicht erzählen. Oder in der Verwaltung sich gar nicht trauen anzusprechen. (...) Und natürlich wissen wir auch, wie Tipps und Tricks sind, was die Zugänglichkeit von bestimmten Behörden angeht. (...) Und da probieren wir halt die Grenzen zu setzen und*

*tatsächlich auch die Kommunikation so zu gestalten, dass (...) für alle Beteiligten, inklusive Behörden, inklusive aller Player, die da mit drin sind, halt tatsächlich eine Basis geschaffen wird auch.“ (Verein1, 3-3).*

In den Interviewpassagen wird immer wieder angedeutet, dass den Geflüchteten über den Verein und seine Mitglieder eine Stimme gegeben und dies vom Verein auch in die Öffentlichkeit getragen wurde (Verein1, 7-7, 19-19, 33-33).

Ähnlich wie z.B. Vertreter\*innen des LAGeSo beschreiben, wurde auch hier „einfach gemacht“, wenn Bedarf angezeigt wurde, was am ehesten wohl Ad-Hoc-Ansätzen oder Formen der Improvisation entsprach. Vernetzung habe dabei ebenfalls stattgefunden, aber der befragten Person zufolge eher spontan „Wir arbeiten mit jedem, der uns anruft“ (Verein1, 17-17), als dass dies einer Strategie folgte.

---

### *Interorganisationale Zusammenarbeit*

---

In den Ausführungen finden sich neben eher wenigen formellen Zusammenarbeitsformen v.a. Hinweise auf informelle. Die befragte Person umschrieb informelle, teilweise individuelle Kontakte z.B. zu Übersetzer\*innen, dem LKA, dem Flüchtlingsrat, Migrantenselbstorganisationen, Firmen wie Coca Cola, Gerolsteiner, etc. (Verein1, 13-13, 16-16, 32-32). In der damaligen Situation mit am wichtigsten sei aber die Zusammenarbeit mit Übersetzer\*innen gewesen, um die Bedarfe der Geflüchteten zu ermitteln, zu verstehen, wo Probleme liegen und gezielt reagieren zu können (Verein1, 7-7, 13-13). Aufgrund der o.a. Vermittlerrolle des Vereins, wurde er zum Intermediär zwischen Geflüchteten und Anwälten, Gerichten, Krankenkassen und Behörden und verwies auf eine grundsätzliche Offenheit des Vereins, welche hier v.a. lagebedingt notwendig erschien. Zu den formellen Zusammenarbeitsformen zählten am ehesten die Beteiligungen und Teilnahmen an Besprechungen mit dem LKF und dem Staatssekretär (Verein1, 16-16, 18-18, 22-22, 23-23) (s. Abb. 12). Ein eher Gegen- als Miteinander – zumindest zu Beginn der Krise – wurde insbesondere im Hinblick auf das LAGeSo angesprochen. Der Verein selbst geriet der befragten Person zufolge dabei z.B. in die Situation, dass den Mitgliedern die Versorgung der Geflüchteten untersagt wurde, weil sie mehr auf Schnelligkeit der Versorgung als Hygienevorschriften achteten. Ein ähnliches Beispiel bezog sich auf die Versorgung der am LAGeSo Anstehenden im Sommer, was mit einem Verweis seitens des LAGeSo geahndet wurde (Verein1, 33-33). Die konfrontative Situation zwischen Verein und LAGeSo löste sich allerdings mit Fortschreiten der Lage auf und es kam zu mehr Dialog (Verein 1, 33-33). Wenngleich den Aussagen nach ansonsten kaum Zusammenarbeit mit Behörden und insbesondere Verwaltungen stattgefunden hatte, wurde aber die Bereitschaft von Seiten des Vereins zur Kommunikation und Zusammenarbeit mit allen Beteiligten in der damaligen Lage hervorgehoben.

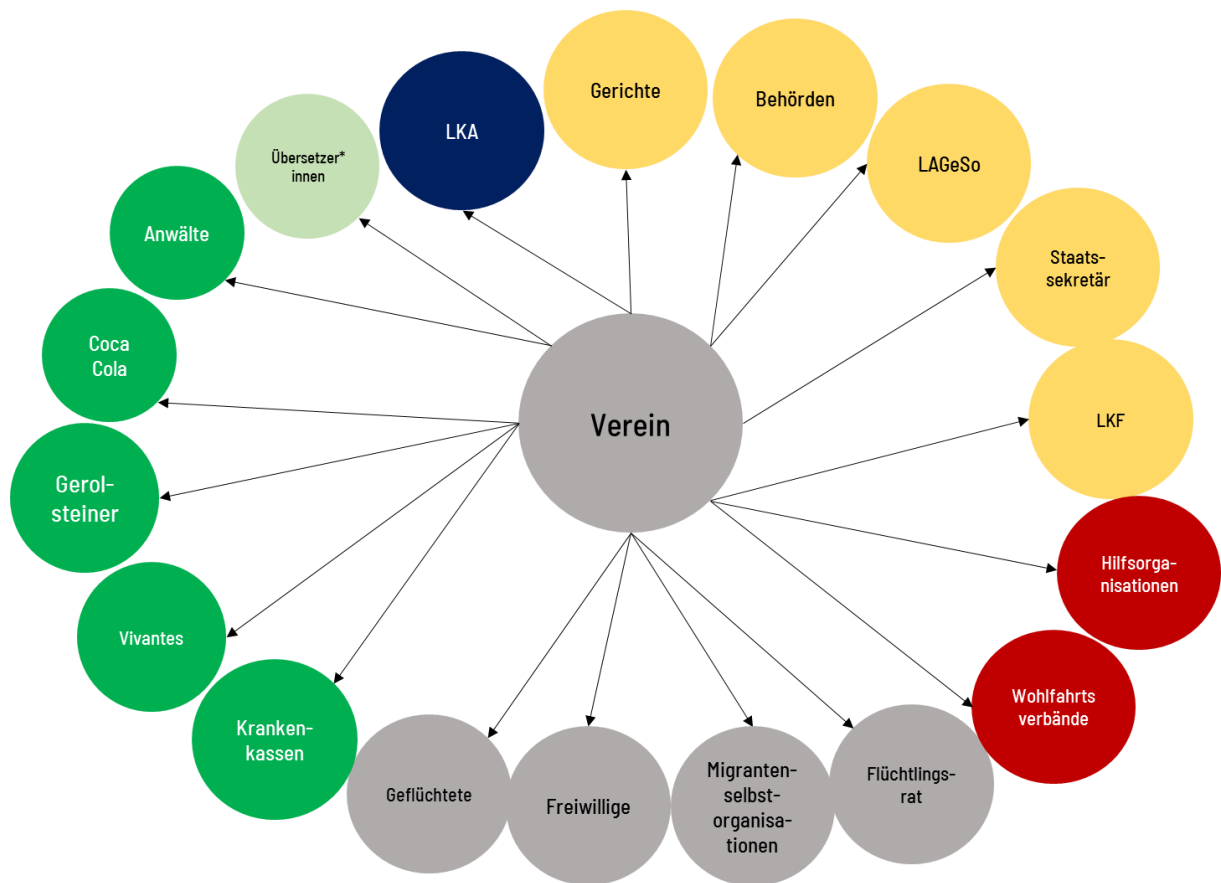


Abbildung 12: Akteure, mit denen der Verein am Standort Berlin zusammenarbeitet; eigene Darstellung auf Basis der Interviewdaten

---

### Umgang mit Wissen / „Wissensmanagement“

---

Der Verein gewann damals in seinen Aufgaben vor Ort viele Informationen über Probleme, Ängste, Sorgen, Notstände etc. aus den Reihen der Geflüchteten selbst. Neben den Geflüchteten als Informationsquelle waren trotz o.a. Schwierigkeiten auch Vertreter\*innen des LAGeSo wichtige Quellen (Verein1, 13-13). Wie bereits oben angesprochen, verstand sich der Verein als ein Sprachrohr der Geflüchteten und fungierte als Brücke, indem die Mitglieder des Vereins die Bedarfe der Geflüchteten im Rahmen übersetzter Gespräche aufnahmen. Gewonnenes Wissen und Erkenntnisse gaben sie an Dritte wie LAGeSo, LKF, Wohlfahrtsverbände, Hilfsorganisationen, Vivantes etc. weiter (Verein1, 3-3, 23-23, 25-25, 29-29, 33-33). Allerdings sei es wahrscheinlich lediglich wahrgenommen, aber nicht schriftlich (zur Dokumentation und Weitergabe) fixiert worden (Verein1, 29-29). Über ein eigenes Wissensmanagement des Vereins berichtete die befragte Person nicht, genauso wenig über eigene Wissensbedarfe. Der Bedarf an Wissen anderer über den Verein allerdings schien damals ausbaufähig gewesen zu sein (Verein1, 13-13, 33-33). Als deutschlandweit Vernetzter nutzte er das (eher lose) Netzwerk, um verschiedene Themenstränge mit den anderen Akteuren auszutauschen und zu bearbeiten (Verein1, 17-17). Andere Formate des Wissensaustauschs waren für den Verein Konferenzen, in denen Themen ganzheitlich betrachtet werden können (Verein1, 19-19).

## 5. Fazit – Bilanz aus verschiedenen Perspektiven

Werden alle Blickwinkel der im Projekt SiKoMi zur Situation in Berlin befragten Organisationsvertreter\*innen nebeneinandergelegt, ergibt sich ein komplexes Gesamtbild.

---

### *Wahrnehmung der Lage*

---

Bei der Darstellung der Lage 2015/2016 in Berlin werden unterschiedliche Betrachtungsweisen deutlich. Ein Teil der Befragten nahm die Situation als Katastrophe war, weil Menschen in Massen „strandeten“, lange unter variierenden Witterungsbedingungen warten mussten und es stellenweise an Unterbringungs- und Versorgungsmöglichkeiten mangelte. Andere sahen darin anfangs eine spezielle, dynamische und teilweise chaotische Phase, die aber mit Fortschreiten der Zeit und mit Hilfe der Schaffung neuer Strukturen bewältigt werden und in eine „normale“ Krisenlage überführt werden konnte. Wieder andere sahen darin eine Herausforderung, die sicherlich personelle, finanzielle, strukturelle etc. Ressourcen beanspruchte, aber insgesamt händelbar blieb – insbesondere, wenn Erfahrungen mit kritischen Lagen vorhanden waren. Dennoch zeichnen sich gemeinsame Nenner in der Wahrnehmung ab:

- Ein auffälliger Aspekt bezieht sich auf die Wahrnehmung der Menschen in der Lage. Vielfach wurde darauf verwiesen, dass die Be- und Überlastung beteiligter Mitarbeiter\*innen diverser Organisationen, ehrenamtlich Tätiger sowie der Geflüchteten selbst an vielen Stellen spürbar war. Betroffenheit, individuelle Schicksale, emotionale Drucksituationen, Traumata etc. wurden seinerzeit oft wahrgenommen bei Besprechungen, aufgrund von Abwesenheitsquoten, in Gesprächen usw.
- Ein großes Problem für alle Akteure wurde in den Schwierigkeiten des LAGeSo gesehen. Da zentrale Entscheidungen hierüber gefällt wurden, die Organisation seinerzeit aber strukturell und personell überlastet war, entwickelte sie sich zu einer Art „Nadelöhr“, auf deren Entscheidungen die meisten Organisationen, v.a. BOS, aber auch Menschen auf dem Gelände des LAGeSo schlicht warten mussten. Zwischenzeitlich drohte die Organisation in ihren Strukturen gänzlich zu kollabieren, wie in den Aussagen einzelner Personen angedeutet wurde, wenn sie hier über eine Krise der Organisation sprachen.
- Dies und der Umstand, dass während der Hochzeit der Flüchtlingsankünfte in Berlin zwei neue „Großstrukturen“ (LKF und LAF) in kurzer Zeit geschaffen werden mussten, um das LAGeSo mittel- bis langfristig zu entlasten und die Situation in geordnete Bahnen zu lenken, führten dazu, dass die Lage an einigen Stellen als komplex und herausfordernd beschrieben wurde.

---

### *Strategien und Ad-hoc-Maßnahmen der Beteiligten*

---

Wie die befragten Akteure darlegten, griffen die beteiligten Organisationen auf eine Mischung aus planvollem bzw. strategiebasiertem Vorgehen sowie Ad-hoc-Maßnahmen und Improvisationsformen zurück. Vielfach improvisiert und ad hoc gehandelt wurde insbesondere in der Anfangsphase der Flüchtlingssituation, in der vielen Akteuren passende Strategien und Strukturen fehlten bzw. erst in der Lage entschieden wurde, was umzusetzen war. In der Phase zielten Entscheidungen und Handlungen oft in erster Linie darauf ab, in einer mehr oder weniger chaotischen Lage schnellstmöglich menschenwürdige Verhältnisse zu schaffen bspw. auf dem Gelände des LAGeSo mit Zelten und Versorgungsmöglichkeiten sowie bei der teilweise „aktionistisch“ anmutenden Beschaffung von Unterbringungsmöglichkeiten für

Geflüchtete. Hier schien es an vielen Orten Devise zu sein: „Einfach machen“, um Dinge schnell in Gang zu setzen. Viele der eher bürokratisch strukturierten Organisationen wie öffentliche Verwaltungen und Ämter setzten dabei auf parallel in Gang gesetzte Prozesse. Bspw. wurden notwendige Beschaffungen nicht nur ad hoc entschieden und umgesetzt, sondern gleichzeitig immer auch parallel dazu der formal korrekte Beschaffungsvorgang angelegt, um für spätere Zeiten abgesichert zu sein. Formale Regelungen, Strukturen und Verfahren wurden in der Zeit somit nicht umgangen oder ausgespart, vielmehr kreativ und agil an die Situation angepasst. Polizei und DRK konnten zwar auf Erfahrungen aus anderen Lagen zurückgreifen, mussten aber ihre Strukturen und Prozesse an die Lage anpassen bzw. starre Strukturen umgehen, um handlungsfähig zu bleiben. Dazu zählen bspw. spontane Besorgungen von Versorgungsgütern und kurzfristig einzurichtende Abläufe in der Unterbringung. Private (wie die private Sicherheit) und ehrenamtliche Akteure gingen relativ offen mit der Situation um und ließen die Entwicklungen und Anforderungen zunächst auf sich zukommen, um dann über Strategien des Umgangs zu entscheiden. Mit den neu geschaffenen Organisationen LKF und LAF in der späteren Phase schienen die Akteure sich besser hinsichtlich ihrer Strukturen und Prozesse einspielen zu können, weil jene zentrale Koordinierungsfunktionen übernahmen.

---

### *Interorganisationale Zusammenarbeit*

---

Die Beschreibungen der Akteurskonstellationen an den Standorten Lichtenberg und Moabit verwiesen auf diverse Verflechtungen zwischen den beteiligten Akteuren sowie ein komplexes und dicht verwobenes System Berlins. Die Zusammenhänge wurden bspw. an den Stellen deutlich, wo die o.a. strukturellen Schwierigkeiten und personellen Engpässe des LAGeSo das Handeln anderer Akteure verlangsamten, teilweise verhinderten, manchmal zu Alleingängen führten. Letzteres war bspw. der Fall bei den Ehrenamtlichen bzw. Stadtteilinitiativen, welche v.a. anfangs nicht auf Abstimmungen und Entscheidungen seitens der öffentlichen Verwaltungen warteten, sondern ihre Hilfsangebote einfach umsetzten. Die Verbindungen werden auch in den Abbildungen ersichtlich (s.o.). Insgesamt wurde die Zusammenarbeit der Akteure aus den Bereichen Polizei, Hilfsorganisationen, Landes- und Bezirksverwaltungen, Ehrenamt und private Sicherheit durchwachsen dargestellt. Unterschiede hinsichtlich z.B. Hierarchien, Erfahrungen mit Krisen(-management), Verwaltungsstrukturen, dem Umgang mit größeren Menschenmengen, politischer Ansichten und Verfahrensweisen wie bspw. divergierende Registrierungsverfahren wurden in dem Kontext als Herausforderungen der Zusammenarbeit betrachtet. Ein herausragendes Beispiel waren dabei Unterschiede der Arbeitszeiten zwischen Einsatzkräften („24/7“) und Kräften der öffentlichen Verwaltung, welche an der Regelarbeitszeit auch während der Hochzeit der Krise festhielten, dadurch allerdings einer flexiblen Anpassung an die ungewohnte Lage im Weg standen. Verstärkt wurden solche Wahrnehmungen durch ohnehin bestehende Vorbehalte gegenüber anderen Organisationen in Bezug auf Einsatzfähigkeiten und Motivationslagen. Es fanden sich einige Vorwürfe, wie bspw., dass Akteure lediglich wirtschaftlich ausgerichtet gewesen seien, Ressourcen nicht effizient genutzt hätten und sich individuell profilieren wollten. Einige Akteure empfanden sich in ihrer Rolle als falsch wahrgenommen. Der o.a. Verein bemängelte bspw. die Verschlossenheit der Behörden, besonders des LAGeSo, gegenüber Verbesserungsvorschlägen und Hilfsangeboten. Hier wurden die möglichen Entlastungspotentiale durch die Einbindung des Vereins nicht oder erst sehr spät erkannt. Weitere Aspekte, die die Zusammenarbeit erschwerten, waren v.a. Unklarheiten z.B. über jeweilige Ansprechpartner\*innen, Zuständigkeiten, Überforderung vieler Mitarbeiter\*innen von beteiligten Organisationen, aber auch hinsichtlich zentraler Informationen (z.B. Zahlen ankommender Geflüchteter).



Wie oben bereits angesprochen, erleichterte insbesondere der Einsatz des LKF die Zusammenarbeit, da dieser als Stab die Koordinierung aller Akteure an zentraler Stelle übernahm und Folgen des Versagens einiger LAGeSo-Strukturen auffing. Auch die Übertragung der Aufgabe der Flüchtlingsangelegenheiten auf das LAF entspannte die Zusammenarbeit. Darüber hinaus fanden sich viele positive Darstellungen der informellen Zusammenarbeitsformen, da diese schneller und „unbürokratischer“, damit lageangemessener eingesetzt werden konnten und starre Strukturen und Abläufe ausglich. Bereits bestehende Kontakte und Beziehungen wurden dabei als förderlich für die Zusammenarbeit bezeichnet. So konnten längere Einfindungsphasen vermieden werden und bürokratische Strukturen umgangen werden, um Zeit zu sparen. Durch regelmäßige Kommunikation „wachsende“ Strukturen bestärkten die Zusammenarbeit ebenso, sodass im Laufe der Zeit weniger Zeit in Treffen investiert werden musste. Auch persönliche Kontakte wurden geknüpft, wodurch die Zusammenarbeit immer schneller und reibungsloser vorstättenging. In dem Fall waren die informellen Beziehungen eine wertvolle Ergänzung der an einigen Stellen hakenden formalen Strukturen und Beziehungen.

Organisationsübergreifende Zusammenarbeit scheint in Krisenzeiten auch deswegen intensiver zu sein – so kann hier formuliert werden – da es viel mehr Informationen und Daten gibt, die verteilt werden müssen. In Berlin wurde dazu das LKF geschaffen, das federführend für die Koordination der Lage verantwortlich war. Alle beteiligten Akteure berichteten von einer positiven und effektiven Zusammenarbeit, die während der Lage 2015/2016 vor allem durch regelmäßige Treffen der Akteure und Austausch gekennzeichnet war.

---

### *Umgang mit Wissen / „Wissensmanagement“*

---

Betrachtet man die Gesamtheit der befragten Akteure in Berlin, zeigt sich (wie in anderen SiKoMi-Fallstudien auch) ein variierendes Begriffsverständnis von „Wissensmanagement“. Im Projekt SiKoMi wurde der Begriff bewusst weit gefasst, sodass die unterschiedlichen ermittelten Verständnisse in technischer und sozialer Hinsicht gleichberechtigt nebeneinanderstehen. Wissen ist das Kernelement jedes Wissensmanagementsystems. Als relevantes Wissen für die Bearbeitung der Flüchtlingslage 2015/2016 stachen heraus:

- Faktenwissen über die beteiligten Organisationen (das Wissen über Ansprechpartner/Schnittstellenkontakte, Kompetenzen, Kapazitäten, Leistungen);
- Faktenwissen über die Lage (v.a. in Bezug auf Ankunftsahlen, Belegungsplätze etc.);
- Prozesswissen über Ablaufpläne (SOPs) der Organisationen.

Die befragten Vertreter\*innen aller Organisationen am Standort Berlin verwiesen darauf, dass ihre Organisationen kein strukturiertes Wissensmanagement haben, dennoch deuteten alle zugleich praktizierte Umgangsformen mit Informationen und Wissen an: Protokolle, Berichte, Notizen bzw. Mitschriften zur Dokumentation, archivierter Mailverkehr, Rundbriefe und eigens gestaltete Informationsbroschüren fanden sich hier durchaus wieder, wenngleich an einigen Stellen betont wurde, dass in der Situation selbst wenig Zeit dafür blieb. Meistens war dies dem Umstand geschuldet, dass während der Lage keine Kapazitäten für eine Dokumentation zur Verfügung standen und auch im Nachhinein keine Ressourcen für eine Aufbereitung geschaffen wurden. Einige Akteure verwiesen dabei darauf, dass durch Ausscheiden erfahrener Personen sehr viel Wissen (nach wie vor) verloren gehe.

Umgang mit und Austausch von Wissen fand seinerzeit tagtäglich statt, oft in informellen Gesprächen mit den Kolleg\*innen oder Personen anderer Organisationen. Den Akteuren war dabei bewusst, dass sie

verschiedene Formen eines „Wissensmanagements“ besaßen und praktizierten, nutzten aber den Begriff nicht. Jeder Akteur besaß somit gewisse Formen eines Wissensmanagements, war sich dessen aber nicht unbedingt immer bewusst bzw. hätte sie vielleicht auch nicht als (lehrbuchmäßiges systematisches) Wissensmanagement auf Ebene der Organisation eingeordnet. Bei den staatlichen Akteuren bezog sich das z.B. meist auf das Anfertigen von Einsatzberichten, die Dokumentation von Verwaltungsakten und das Veröffentlichen aufbereiteter Informationen. Eine Sicherung und Aufbereitung des breit gestreuten persönlichen Wissens in den Organisationen wurde zwar gewünscht, aber den Befragten zufolge kaum umgesetzt (vermutlich bis heute nicht). Auffällig waren hier Hinweise einiger Akteure, die Wissen zwar nicht dokumentierten oder in irgendeiner Form fixierten, aber in der damaligen Situation sofort adaptierten bzw. direkt im „doing“, d.h. in ihren Aufgaben, Entscheidungen und Handlungen umsetzten. Viel bewusster als Ansätze des Wissensmanagements schienen den meisten Befragten Formen des Informationsmanagements und -austauschs zu sein. Zumindest thematisierten einige Akteure dies im Kontext regelmäßiger Besprechungsrunden, der Koordinationsaktivitäten des LKF oder im Rahmen der persönlichen Informationsbeschaffung.

Hinsichtlich des Rückgriffs auf Wissen aus früheren Situationen fanden sich ähnliche Angaben der verschiedenen Akteure. Sie berichteten, dass es im Vorfeld keine bzw. vermutlich auch keine brauchbaren Leitfäden, Handlungsempfehlungen oder Ablaufpläne für eine solche Situation gab. Einzig das Bezirksamt Lichtenberg hatte einige solcher Dokumente und griff auf Erfahrungen aus den 1990er Jahren und aus 2014 zurück. Einige Befragte wie z.B. aus dem LAGeSo waren sich aber auch sicher, dass kein Wissen festgehalten würde und Fehler sich daher zukünftig wiederholen müssten, weil nicht gelernt wurde. In struktureller Hinsicht kann dem hier widersprochen werden, da zumindest die Strukturen und Abläufe nach Ablösung des LAGeSo von Aufgaben im Bereich Flüchtlingsangelegenheiten sowie der Auflösung des LKF als Krisenstab nicht völlig verschwanden, sondern im Rahmen eines Frühwarnsystems im neu geschaffenen LAF nachhaltig integriert wurden.

## 6. Good Practices / Lessons Learned

Die o.a. Handlungsempfehlungen lassen sich in so genannte „Good Practices“ und „Lessons Learned“ aufteilen.

Good Practices (GP) werden hier verstanden als Maßnahmen bzw. Lösungsansätze, die sich in der Praxis in einer bestimmten Situation bewährt haben, erfolgreich waren und mit positiven Erfahrungswerten besetzt sind (diese bieten jedoch kein Versprechen auf Erfolg und keine ultimativen Lösungen) und unter

Lessons Learned (LL) werden gefasst: Retrospektiv bezogene Hinweise bzw. Erkenntnisse (insb.) über Fehler und Lehren aus der spezifischen Situation, welche v.a. aus negativen Erfahrungen resultieren („Lehrgeld“).

Die Tabellen in 6.1 und 6.2 benennen die jeweilige GP/LL und ordnen sie nachstehenden Kategorien zu, die auf Basis der Interviewauswertungen in vier Cluster strukturiert wurden:

- Akteure / Netzwerke / Interorganisationale Zusammenarbeit
- Organisationsspezifische Bedingungen (strukturell, prozessoral, technisch/ örtlich)
- Arten von Kommunikation und Austausch / Umgang mit Daten, Informationen und Wissen
- Szenariobezogene Erkenntnisse bezüglich der Versorgung von Geflüchteten

*Tabelle 2: Kategorien Good Practices und Lessons Learned*

1	<u>Akteure / Netzwerke / Interorganisationale Zusammenarbeit</u>
1.1	Lokale Akteure und Beziehungen
1.2	Zusammenarbeit mit Behörden und Verwaltungen
1.3	Ehrenamt/ Bevölkerung
1.4	Aufbau interorganisationaler Kooperationen
1.5	Interorganisationale Zusammenarbeit
2	<u>Organisationsspezifische Bedingungen (strukturell, prozessoral, technisch / örtlich) :</u>
2.1	Infrastruktur vor Ort
2.2	Routinen / situationsunabhängige Strukturen vs. Improvisation / situationsbezogenes Handeln
2.3	Wertschätzung für Mitarbeitende / Beteiligte
2.4	Positionsgebundene Aspekte (Zuständigkeiten, Aufgaben)
2.5	Kompetenzen und Erfahrungen aus früheren Lagen (auch in schriftlicher Form, wie z.B. Pläne)
3	<u>Arten von Kommunikation und Austausch / Umgang mit Daten, Informationen und Wissen</u>
3.1	Stabsarbeit
3.2	Besprechungen
3.3	Offener / informeller Austausch
3.4	Informationen (online) für alle zugänglich machen
3.5	Listen, Pläne, Konzepte, Handbücher o.Ä. erstellen und Erlerntes somit schriftlich festhalten
4.	<u>Szenariobezogene Erkenntnisse bezüglich der Versorgung von Geflüchteten:</u>
4.1	Gesundheitliche Versorgung
4.2	Materielle Versorgung (z.B. Unterbringung)

## 6.1 Good Practices in Berlin

Tabelle 3: Good Practices in Berlin aus Sicht der Interviewpartner\*innen

1	Akteure/ Netzwerke/ Interorganisationale Zusammenarbeit	
1.1	Lokale Akteure und Beziehungen	
	DRK	Behandlung der Flüchtlinge durch medizinisches Personal direkt in den Unterkünften: Entlastung des Rettungsdienstes und der niedergelassenen Ärzt*innen in der Umgebung, da Flüchtlinge nur im Notfall ins Krankenhaus eingewiesen werden bzw. bei den niedergelassenen Ärzt*innen vorstellig werden mussten.
	DRK	Einbindung fachlicher Kompetenzen anderer lokaler Akteure, um die eigenen Strukturen zu entlasten
	LKF	„Mit eigenen Augen sieht man mehr“: Unverfälschte (eigene) Informationsbeschaffung in Ankunftsregionen und Aufnahmeeinrichtungen liefert nicht nur valide Daten/ Informationen, sondern auch ein Gefühl für die Lage
	Polizei	Das Einrichten von Koordinierungsstäben und großen Besprechungsrunden kann zu einem besseren gegenseitigen Verständnis der Organisationen beitragen und das Knüpfen von Netzwerken ermöglichen
	Polizei	Das Einrichten von Koordinierungsstäben und großen Besprechungsrunden trägt aufgrund der Zentralisierung von Organisationen zu einer besseren Zusammenarbeit bei
	Polizei	Unbürokratischer, persönlicher Austausch führt zu einer besseren interorganisationalen Zusammenarbeit
	Verwaltung	Der Einsatz von Flüchtlingskoordinator*innen (Flükos) als intermediäre Rollen und Informationsbeschaffer*innen zwischen verschiedenen Akteuren, entlastet die Sachbearbeitungsebenen.
	Verwaltung	„Schwarmintelligenz“ der Flükos als Vorteil erkennen – Ergebnisse des informellen Austauschs der Flükos unterstützen Verwaltungsakteure mit prozessrelevanten Informationen über andere Organisationen.
	Verwaltung	Quereinsteiger*innen in (bürokratischen) Verwaltungen, die außerhalb von Verwaltungsstrukturen sozialisiert wurden, fungieren als Innovator*innen.
	Verwaltung	„Rückendeckung beflügelt“: In der Krise stärken und motivieren Rückhalt und Schutz auf Führungsebene Mitarbeiter*innen bei schnellen und notwendigen Entscheidungen.
1.2	Zusammenarbeit mit Behörden und Verwaltungen	
	Verein	Konsequent bleiben bei Dialogansätzen: Beharrlichkeit, Geduld und Kontinuität in der Kommunikation beugen inteorg. Zusammenarbeitskrisen vor, da frühzeitig Verbindungen und Transparenz im Austausch entstehen.
1.3	Ehrenamt/ Bevölkerung	
	Polizei	Ehrenamtliche/NGOs können Bedarfe zur Verfügung stellen (z.B. Babynahrung etc.), die auf „offiziellen Wege“ nicht erhalten werden können
	Verwaltung	Gesicht zeigen: Für Bürger*innen identifizierbare Ansprechpartner*innen für Austausch und Information helfen bei der konstruktiven Lagebewältigung mit der Bevölkerung.
1.4	Aufbau interorganisationaler Kooperationen	
	Polizei	Das Einrichten von Koordinierungsstäben und großen Besprechungsrunden kann zu einer besseren Lagebewältigung beitragen, besonders wenn es schwerfälligen Verwaltungen Entscheidungen abnimmt
	Verein	Vernetzen, vernetzen, vernetzen: Vor, während und nach der Lage Netzwerke vor Ort und darüber hinaus aufbauen, die in der Krise aktiviert werden können, ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Bewältigung einer Lage.
1.5	Interorganisationale Zusammenarbeit	
	DRK	Mehrfache Abstimmungstreffen (zum weiteren Vorgehen), formaler und informeller Austausch sowie die Einhaltung von Absprachen führten zu einer guten Zusammenarbeit
	LKF	Den Fokus von Besprechungen von Anfang an im Blick haben, ist wichtig für koordiniertes Vorgehen: z.B. offener Wissensaustausch mit allen Akteuren, aber zentrale Entscheidungen nur in der kleinen Runde.
	LKF	Die Ergänzung von Ansätzen der Koordination durch informelle Vorgehensweisen z.B. in der Zusammenarbeit und der Informationsbeschaffung ist zweckdienlich und hilfreich.
	LKF	In der Krise hilft eine Offenheit gegenüber anderen Akteuren, unabhängig vom rechtlichen Status: offener Austausch in großen Gesprächsrunden.
	Polizei	Transparente, offene Bürgerversammlungen zusammen mit den lokalen Netzwerkorganisationen können Ängste und Vorbehalte in der Bevölkerung abbauen und somit Vertrauen schaffen
	Polizei	Die Erfahrungen und das technische Fachwissen der Polizei im Umgang mit großen Menschengruppen kann anderen Organisationen dabei helfen Registrierungen effizienter durchzuführen
	Polizei	Durch regelmäßige Übungen zu Großschadenslagen zusammen mit Feuerwehr und Rettungsdiensten entsteht ein besseres gegenseitiges Verständnis für das Handeln und die Kommunikation der jeweils anderen Organisation
	Polizei	Die Zusammenarbeit mit erfahrenen Unterkunftsbetreibern (z.B. DRK) verläuft reibungsloser als mit unerfahrenen/ „neuen“ Betreibern
	Verein	Konsequent bleiben bei Dialogansätzen: Beharrlichkeit, Geduld und Kontinuität in der Kommunikation beugen inteorg. Zusammenarbeitskrisen vor, da frühzeitig Verbindungen und Transparenz im Austausch entstehen.
2	Organisationsspezifische Bedingungen (strukturell, prozessoral, technisch/ örtlich)	
2.1	Infrastruktur vor Ort	

	DRK	Behandlung der Flüchtlinge durch medizinisches Personal direkt in den Unterkünften: Entlastung des Rettungsdienstes und der niedergelassenen Ärzte in der Umgebung, da Flüchtlinge nur im Notfall ins Krankenhaus eingewiesen werden bzw. bei den niedergelassenen Ärzt*innen vorstellung werden mussten.
	LKF	„Mit eigenen Augen sieht man mehr“: Unverfälschte (eigene) Informationsbeschaffung in Ankunftsregionen und Aufnahmeeinrichtungen liefert nicht nur valide Daten/ Informationen, sondern auch ein Gefühl für die Lage
2.2	Routinen/ situationsunabhängige Strukturen vs. Improvisation/ situationsbezogenes Handeln	
	LKF	Den Fokus von Besprechungen von Anfang an im Blick haben, ist wichtig für koordiniertes Vorgehen: z.B. offener Wissensaustausch mit allen Akteuren, aber zentrale Entscheidungen nur in der kleinen Runde.
	LKF	Die Ergänzung von Ansätzen der Koordination durch informelle Vorgehensweisen z.B. in der Zusammenarbeit und der Informationsbeschaffung ist zweckdienlich und hilfreich.
	Polizei	Polizeiliche Aufklärungsveranstaltungen bezüglich Verkehrsregeln in Deutschland kann Flüchtlingen helfen, sich sicherer im Verkehr zu bewegen
	Polizei	In der Situation klare Prioritäten zu setzen und diese abzuarbeiten hilft die Lage effektiv zu bewältigen
	Polizei	Bei hoher Arbeitsbelastung hat sich die Einführung eines Schichtsystems etabliert, sodass die Mitarbeiter*innen Ruhephasen haben
	Polizei	In dynamischen Lagen, die schnelle und pragmatische Entscheidungen erfordern, kann eine Übergehung von Hierarchien angemessen und zielführend sein
	Polizei	Eine pragmatische, handlungsorientierte und u.U. kurzfristige Problemlösung, ohne langes Nachdenken, ist manchmal angemessen für eine gute Lagebewältigung
	Polizei	Reguläre Verwaltungsstrukturen erweisen sich in einer kritischen, dynamischen Lage zuweilen als hinderlich, weshalb in manchen Fällen ein unbürokratisches Vorgehen zielführend sein kann
	priv. Sicherheit	„Improvisation als Taktik“: Bewusstes lageangepasstes Ad-Hoc-Handeln zur Überbrückung der Zeit bis zum Konzept entspannt im Umgang mit der Krise.
	priv. Sicherheit	„Think out of the box“: Nutzung von Konzepten aus anderen Lagen (die nicht unbedingt krisenhaft sein müssen, z.B. Großveranstaltungen) können schnell und erfolgreich umgesetzt werden.
	priv. Sicherheit	„Von der Hand in den Mund“: Sofortige Nutzung des generierten Wissens front-line für neue Ansätze und Aufträge ist hilfreich in der Lage.
	Verwaltung	Quereinsteiger*innen in (bürokratischen) Verwaltungen, die außerhalb von Verwaltungsstrukturen sozialisiert wurden, fungieren als Innovator*innen.
	Verwaltung	Trotz festem Rahmen kreativ bleiben, hilft beim schnellen Finden von Lösungen in kritischen Situationen.
	Verwaltung	Relevant ist ein gelebtes Wissensmanagement, das auch genutzt wird, statt eines systematischen (theoretisch-abstrakten) Wissensmanagements
	Verwaltung	„Über den Tellerrand schauen“: Managementexpertise, Ansätze aus innovativen Branchen und Leadership helfen, „verkrustete“ Verwaltungsstrukturen aufzubrechen und Lösungen zu finden.
	Verwaltung	Krisen gemeinsam „gestalten statt verwalten“ durch Flexibilität und Adaption der Strukturen und Prozesse in Bezug auf den situativen Bedarf.
2.3	Wertschätzung für Mitarbeitende/ Beteiligte	
	Polizei	Die Bereitschaft bei dringenden, kritischen Problemstellungen pragmatische, direkte Lösungsansätze jenseits von Hierarchien umzusetzen zu können, können ein Motivationsfaktor für Einsatzkräfte sein
	Polizei	Wertschätzung trägt zur positiven Stimmung von Mitarbeiter*innen bei (z.B. ausreichend Verpflegung, Süßigkeiten)
2.4	Positionsggebundene Aspekte (Zuständigkeiten, Aufgaben)	
	LKF	In der Krise hilft eine Offenheit gegenüber anderen Akteuren, unabhängig vom rechtlichen Status: offener Austausch in großen Gesprächsrunden.
	Polizei	Aufgaben und Zuständigkeiten genau festzuhalten erleichtert neuen Mitarbeiter*innen den Einstieg
	Verwaltung	Der Einsatz von Flüchtlingskoordinator*innen (Flükos) als intermediäre Rollen und Informationsbeschaffer*innen zwischen verschiedenen Akteuren, entlastet die Sachbearbeitungsebenen.
2.5	Kompetenzen und Erfahrungen aus früheren Lagen (auch in schriftlicher Form, wie z.B. Pläne)	
	priv. Sicherheit	„Think out of the box“: Nutzung von Konzepten aus anderen Lagen (die nicht unbedingt krisenhaft sein müssen, z.B. Großveranstaltungen) können schnell und erfolgreich umgesetzt werden.
	Verwaltung	Rückgriff auf Kompetenzen und Erfahrungen aus früheren Lagen entlastet bei der Lösungsfindung.
3	Arten von Kommunikation und Austausch/ Umgang mit Daten, Informationen und Wissen	
3.1	Stabsarbeit	
	Polizei	Das Einrichten von Koordinierungsstäben und großen Besprechungsrunden kann zu einem besseren gegenseitigen Verständnis der Organisationen beitragen und das Knüpfen von Netzwerken ermöglichen
	Polizei	Das Einrichten von Koordinierungsstäben und großen Besprechungsrunden kann zu einer besseren Lagebewältigung beitragen, besonders wenn es schwerfälligen Verwaltungen Entscheidungen abnimmt
	Polizei	Ein übergeordneter Koordinierungsstab aus mehreren Organisationen trägt durch das Nachhalten von Pflichten und Zuständigkeiten auch zu einer besseren Zusammenarbeit und einem besseren gegenseitigen Verständnis bei
	Polizei	Polizeistäbe arbeiten nach einem Maßnahmenkatalog, der auch für interorganisationale Koordinierungsstäbe anwendbar ist
	Polizei	Arbeitsaufträge und die Kontrolle ihrer Umsetzung durch den Koordinierungsstab sorgen dafür, dass alle relevanten Stellen informiert und wichtige Aufgaben abgearbeitet werden
3.2	Besprechungen	
	Polizei	Protokolle haben sich in Besprechungsrunden bewährt, um Entscheidungen festzuhalten und nachhalten zu können
	Polizei	Präventive interorganisationale Kommunikation (z.B. über Gespräche, Veranstaltungen) ist wichtig, um Probleme zu vermeiden, die aus Unwissenheit entstehen können

<b>3.3</b>	<b>Offener/ informeller Austausch</b>	
	<b>DRK</b>	Mehrfache Abstimmungstreffen (zum weiteren Vorgehen), formeller und informeller Austausch sowie die Einhaltung von Absprachen führten zu einer guten Zusammenarbeit
	<b>LKF</b>	Den Fokus von Besprechungen von Anfang an im Blick haben, ist wichtig für koordiniertes Vorgehen: z.B. offener Wissensaustausch mit allen Akteuren, aber zentrale Entscheidungen nur in der kleinen Runde.
	<b>LKF</b>	In der Krise hilft eine Offenheit gegenüber anderen Akteuren, unabhängig vom rechtlichen Status: offener Austausch in großen Gesprächsrunden.
	<b>Polizei</b>	Frühzeitiger, informeller Austausch hilft Probleme zu vermeiden, die aus Unwissenheit entstehen oder „überraschend“ auftreten
	<b>Verein</b>	Konsequent bleiben bei Dialogansätzen: Beharrlichkeit, Geduld und Kontinuität in der Kommunikation beugen inteorg. Zusammenarbeitskrisen vor, da frühzeitig Verbindungen und Transparenz im Austausch entstehen.
	<b>Verwaltung</b>	Gesicht zeigen: Für Bürger*innen identifizierbare Ansprechpartner*innen für Austausch und Information helfen bei der konstruktiven Lagebewältigung mit der Bevölkerung.
<b>3.4</b>	Informationen (online) für alle zugänglich machen	
<b>3.5</b>	Listen, Pläne, Konzepte, Handbücher o.Ä. erstellen und Erlerntes somit schriftlich festhalten	
<b>4.</b>	<b>Szenariobezogene Erkenntnisse bezüglich der Versorgung von Geflüchteten</b>	
<b>4.1</b>	<b>Gesundheitliche Versorgung</b>	
	<b>DRK</b>	Behandlung der Flüchtlinge durch medizinisches Personal direkt in den Unterkünften: Entlastung des Rettungsdienstes und der niedergelassenen Ärzte in der Umgebung, da Flüchtlinge nur im Notfall ins Krankenhaus eingewiesen werden bzw. bei den niedergelassenen Ärzten vorstellung werden mussten.
	<b>DRK</b>	Einbindung fachlicher Kompetenzen anderer lokaler Akteure, um die eigenen Strukturen zu entlasten
	<b>DRK</b>	Bei Bedarf Überweisung von Geflüchteten an Fachärzte: Keine Schaffung von Parallelstrukturen in den Unterkünften und Flüchtlinge lernen deutsches Gesundheitssystem dadurch direkt kennen
<b>4.2</b>	<b>Materielle Versorgung (z.B. Unterbringung)</b>	
	<b>Polizei</b>	Wertschätzung trägt zur positiven Stimmung von Geflüchteten bei (z.B. ausreichend Verpflegung, <b>Süßigkeiten</b> )

## 6.2 Lessons Learned in Berlin

Tabelle 4: Lessons Learned in Berlin aus Sicht der Interviewpartner\*innen

1	Akteure/ Netzwerke/ Interorganisationale Zusammenarbeit	
1.1	Lokale Akteure und Beziehungen	
	DRK	Es bestanden teilweise wenig personelle Ressourcen in der NUK
1.2	Zusammenarbeit mit Behörden und Verwaltungen	
	Polizei	Bei längerfristiger Amtshilfe ist eine Erstellung von Anforderungsprofilen für Beamt*innen zur Erleichterung der Beurteilung im Zuge des Abordnungsprozesses
	Polizei	Regelungen für ein pragmatischeres, unbürokratisches Vorgehen wären hilfreich zur Lagebewältigung, z.B. bzgl. einer Lockerung von Vorschriften und Arbeitszeitregelungen
	Polizei	Engere Abstimmungsprozesse der Behörden untereinander sind erforderlich, beispielsweise mithilfe von organisationsübergreifenden Systemadministrator*innen
	Polizei	Zu strenge hierarchische Strukturen kosten Zeit, darum sollten Mitarbeiter*innen im Austausch mit anderen Behörden freier und direkter agieren können
	Polizei	Arbeitszeiten von Verwaltungsmitarbeiter*innen sollten dem Bedarf der Lage angepasst werden können, damit diese arbeitsfähig bleiben
	Verein	„Gewalt erzeugt Gegengewalt“: Bedarfsangepasste Dialogstrategien entwickeln (ohne moralischen Zeigefinger) sind hilfreich beim Zugehen auf Behörden. An den Zielgruppen wie Verwaltungen ausgerichtete Kommunikationsprozesse entwickeln und vor der Krise etablieren, unterstützt die Zusammenarbeit in der Krise.
	Verwaltung	Formale Instrumente sind nicht immer vorteilhaft: Königssteiner Schlüssel führt bei Lagen wie massiven Migrationsbewegungen zur Erschwerung der Lagebewältigung.
1.3	Ehrenamt/ Bevölkerung	
1.4	Aufbau interorganisationaler Kooperationen	
	Polizei	Neue Unterkunftsbetreiber rechtzeitig zu kennen, um sich abzusprechen, ist hilfreich für eine gute Zusammenarbeit
1.5	Interorganisationale Zusammenarbeit	
	LKF	Standards für die Chaosphase sind entscheidend: Keine Alleingänge, sondern Vorgehen, um weiteres Chaos zu vermeiden bzw. sich nicht gegenseitig zu behindern, sollte möglichst frühzeitig und verbindlich unter allen Beteiligten abgestimmt werden.
	Polizei	Regelmäßiger persönlicher Informationsaustausch, z.B. in Besprechungsrunden, hilft dabei Aufgaben und Bedürfnisse anderer Organisationen zu kennen
	Polizei	Bedarfsspezifische Sitzungen in kleinerem Rahmen sind oftmals zielführender als lediglich große Runden mit allen Beteiligten
	Polizei	Das Beharren auf festen Zuständigkeiten und Formalien macht eine Lagebewältigung schwierig. Eine lösungsorientierte, abgestimmte Herangehensweise, die sich auch auf Arbeitsweisen anderer einlässt ist wesentlich zielführender
	Polizei	Kontinuierliche, szenariobasierte Übungen mit anderen Organisationen können dazu beitragen, ein besseres gegenseitiges Verständnis füreinander zu entwickeln
	Polizei	Mitarbeiter*innen anderer Organisationen sollten Kenntnisse über das Aufgabenfeld der Polizei haben, um Vorgehen besser einordnen zu können und um zu wissen was sie leisten kann
	Polizei	Das Kennenlernen von Stärken und Expertisen einzelner Organisationen ist wichtig, um mit einer effektiven Arbeitsteilung die Lage besser zu bewältigen
2	Organisationspezifische Bedingungen (strukturell, prozessoral, technisch/ örtlich)	
2.1	Infrastruktur vor Ort	
2.2	Routinen/ situationsunabhängige Strukturen vs. Improvisation/ situationsbezogenes Handeln	
	Polizei	Polizeien in Deutschland sollten einheitlicher agieren und ihre IT Systeme miteinander kompatibel machen, damit Austausch und Zusammenarbeit einfacher wird
	Polizei	Für dynamische Großlagen sollte mehr Fachpersonal vorgehalten und ausgebildet werden, um im Ernstfall die Vielzahl an Aufgaben bewältigen zu können.
	Verwaltung	Formale Instrumente sind nicht immer vorteilhaft: Königssteiner Schlüssel führt bei Lagen wie massiven Migrationsbewegungen zur Erschwerung der Lagebewältigung.
	Verwaltung	Rigiditäten überwinden: Strukturelle, prozessuale und rechtliche Spielräume werden am besten vor der Krise bzw. rechtzeitig reflektiert oder sogar abgesprochen.
2.3	Wertschätzung für Mitarbeitende/ Beteiligte	
	LKF	Nach der Krise ist vor der Krise: Mitarbeiter*innen brauchen Wertschätzung in strapazierenden Einsatzlagen, damit sie auch später wieder unterstützen würden.
2.4	Positionsgebundene Aspekte (Zuständigkeiten, Aufgaben)	
	LKF	Standards für die Chaosphase sind entscheidend: Keine Alleingänge, sondern Vorgehen, um weiteres Chaos zu vermeiden bzw. sich nicht gegenseitig zu behindern, sollte möglichst frühzeitig und verbindlich unter allen Beteiligten abgestimmt werden.



	priv. Sicherheit	„Wer ist der Pro?“ Sich im Rahmen seiner Kompetenzen in Stellung bringen und nach außen kommunizieren, ist wichtig, wenn ein Akteur als relevanter Partner wahrgenommen werden will.
	Verein	„Sich einen Namen machen“: Missverständnisse über Funktionen frühzeitig aufklären, klare Rollen, eindeutige Aufgaben definieren/verabreden. Gegenseitige Transparenz ist wichtig für die Zusammenarbeit und funktioniert nicht darüber, dass ein Akteur das Bild des „Anti-Helden“ kultiviert.
	Verwaltung	„Zu viele Köche verderben den Brei“ in Besprechungen bei Unklarheiten über Rollen, Ansprechpartner*innen und Zuständigkeiten.
	Verwaltung	„Claims abstecken“: Klare Rollen, eindeutige Zuständigkeiten machen es einfacher, dass jede*r auf seiner*ihrer Spielwiese bleibt; Definierte Schnittstellen erleichtern ein reibungsloses Arbeiten unterschiedlicher Akteure.
2.5	Kompetenzen und Erfahrungen aus früheren Lagen (auch in schriftlicher Form, wie z.B. Pläne)	
	priv. Sicherheit	„Wer ist der Pro?“ Sich im Rahmen seiner Kompetenzen in Stellung bringen und nach außen kommunizieren, ist wichtig, wenn ein Akteur als relevanter Partner wahrgenommen werden will.
	Verwaltung	Politisches Gehör verschaffen: Alte Krisenherde z.B. zwischen ehrenamtlichen Kräften und Verwaltungsebenen oder politischen Ebenen rechtzeitig eindämmen.
3	Arten von Kommunikation und Austausch/ Umgang mit Daten, Informationen und Wissen	
3.1	Stabsarbeit	
3.2	Besprechungen	
3.3	Offener/ informeller Austausch	
	Verein	„Sich einen Namen machen“ à Missverständnisse über Funktionen frühzeitig aufklären, klare Rollen, eindeutige Aufgaben; gegenseitige Transparenz; nicht nur das Bild des „Anti-Helden“ kultivieren
3.4	Informationen (online) für alle zugänglich machen	
3.5	Listen, Pläne, Konzepte, Handbücher o.Ä. erstellen und Erlerntes somit schriftlich festhalten	
	LKF	Eigentlich wurde viel gelernt, aber nichts daraus gemacht: Konservierung der Erfahrungen mit den Strukturen und Prozessen des LKF insbesondere aus der akuten Lage ist wertvoll, aber auch schwer noch nach der Lage zu erfassen.
	Polizei	Vorbereitung auf zukünftige Lagen sei notwendig, indem Leitfäden erstellt werden (z.B. für Registrierungsprozesse) und Informationen über die Aufgaben und Schnittstellen zu anderen Organisationen. So könne Problemen in der Zusammenarbeit vorgebeugt werden
4	Szenariobezogene Erkenntnisse bezüglich der Versorgung von Geflüchteten	
4.1	Gesundheitliche Versorgung	
	Polizei	Rettungsdienste/Krankenhäuser sollten über asylsuchende Patienten informiert werden, die noch nicht registriert sind, um Probleme bzgl. Kostenübernahme entgegenzuwirken und um ggf. den Verbleib der Person nachvollziehen zu können
4.2	Materielle Versorgung (z.B. Unterbringung)	
	Polizei	Bzgl. der Verteilung von Flüchtlingen in Unterkünfte in den einzelnen Bezirken/Kreisen/Städten sollte über ein Modell ähnlich dem Königssteiner Schlüssel nachgedacht werden, um sich nicht dem Vorwurf der „Ungleichbehandlung“ von Bezirken/Kreisen/Städten auszusetzen und so Unmut in der Bevölkerung zu vermeiden
	Polizei	Rechte und Pflichten sowie die Kostenübernahme von Bedarfen sollten im Vorfeld mit Unterkunftsbetreibern geregelt werden, um mögl. Problemen mit Betreibern vorzubeugen

## 7. Literatur

- Aulich, Uwe/Rogalla, Thomas (2015): Notquartier Karlshorst, in: Berliner Zeitung, 10. August.
- Bezirksamt Lichtenberg von Berlin. „Zahlen und Fakten“. Online verfügbar unter: <https://www.berlin.de/ba-lichtenberg/ueber-den-bezirk/zahlen-und-fakten/> (Letzter Zugriff: 11.02.2021)
- Bezirksamt Lichtenberg von Berlin. „Bürgerservice“. Online verfügbar unter: <https://www.berlin.de/ba-lichtenberg/auf-einen-blick/buergerservice/> (Letzter Zugriff: 11.02.2021)
- Bombosch, Frederik/Schupp, Arno/Schnedelbach, Arno (2016): Verdacht auf Korruption am Lageso, in: Berliner Zeitung, 26. Februar.
- Der Regierende Bürgermeister – Senatskanzlei. „Berliner Landesweiter Koordinierungsstab Flüchtlingsmanagement wird aufgeöst“. Online verfügbar unter: <https://www.berlin.de/rbmskzl/aktuelles/pressemitteilungen/2016/pressemitteilung.536410.php> (Letzter Zugriff: 11.02.2021)
- Der Tagesspiegel. „Das neue Flüchtlingsamt eröffnet erst nach der Wahl“. Online verfügbar unter: <https://www.tagesspiegel.de/berlin/bezirke/charlottenburg-wilmersdorf/fluechtlinge-in-berlin-charlottenburg-das-neue-fluechtlingsamt-eroeffnet-erst-nach-der-wahl/13526198.html> (Letzter Zugriff: 11.02.2021)
- Frommer, Jana-Andrea; Schönefeld, Malte; Schütte, Patricia; Werner, Andreas; Epple, Günther; Fiedrich, Frank (2020): „Die Geschichte lehrt dauernd, aber sie findet keine Schüler“. Ansatzpunkte für ein Lernen der Polizei aus den Flüchtlingsbewegungen 2015/2016. In: Hermann Groß und Peter Schmidt (Hg.): Polizei und Migration. Verlag für Polizeiwissenschaft: Frankfurt am Main (Schriften zur empirischen Polizeiforschung, 26), S. 251-271.
- Landesamt für Flüchtlingsangelegenheiten. Online verfügbar unter <https://www.berlin.de/laf/> (Letzter Zugriff: 11.02.2021)
- LAF (2020a): „Registrierung im LAF.“ Online verfügbar unter: (letzter Zugriff: 31.08.2020)
- LAF (2020b): „Über uns.“ Online verfügbar unter: <https://www.berlin.de/laf/ueber-uns/> (letzter Zugriff: 31.08.2020)
- O.V. (2015a): „Man hört immer wieder, dass die hier etwas gestresst sind!“ In: B.Z., 25. November, S. 4.
- O.V. (2015b): Eigentlich soll dieser Gegenbauer-Mann Flüchtlinge schützen. Stattdessen hetzt er gegen sie, in: B.Z., 24. November 2015.
- O.V. (2015c): Lageso bekommt einen neuen Sicherheitsdienst, in: Berliner Zeitung, 28. November.
- O.V. (2015d): Flüchtlinge gehen aufeinander los, in: Berliner Zeitung, 20. August.
- O.V. (2015e): Schlägerei mit der Polizei auf dem Lageso-Gelände, in: Berliner Zeitung, 17. November.
- O.V. (2015f): Rund 15000 Flüchtlinge noch nicht registriert, in: Berliner Zeitung, 20. November.
- O.V. (2015g): Der Regierende Bürgermeister will pensionierte Beamte um Hilfe bitten, in: B.Z., 12. August.
- O.V. (2016): Meldungen. Aus für Sicherheitsfirma, in: B.Z., 17. März, S. 14.
- Polizei Berlin (2020): „Der Polizeipräsident in Berlin.“ Online verfügbar unter: <https://www.berlin.de/polizei/> (letzter Zugriff: 27.08.2020)
- RNZ (2015): „Vorbild Heidelberg: Berliner Koalition will Registrierzentren.“ Online verfügbar unter: [https://www.rnz.de/politik/suedwest\\_artikel,-Suedwest-Vorbild-Heidelberg-Berliner-Koalition-will-Registrierzentren-\\_arid,139718.html](https://www.rnz.de/politik/suedwest_artikel,-Suedwest-Vorbild-Heidelberg-Berliner-Koalition-will-Registrierzentren-_arid,139718.html) (Letzter Zugriff: 05.10.2020)
- SecuPedia – Die Plattform für Sicherheitsinformationen. „Freilandschutz / Perimeterschutz“. Online verfügbar unter: [https://www.secupedia.info/wiki/Freilandschutz/\\_Perimeterschutz](https://www.secupedia.info/wiki/Freilandschutz/_Perimeterschutz) (Letzter Zugriff: 11.02.2021)
- Treichel, Thorkit (2015a): Erneut Korruptionsvorwürfe gegen Landesamt, in: Berliner Zeitung, 16. April.
- Treichel, Thorkit (2015b): Und so soll es laufen, in: Berliner Zeitung, 15. Oktober.
- Zylka, Regine (2015): Ausgeruht an die Mammutaufgabe, in: Berliner Zeitung, 23. September.