



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

Impressum:

Titel:	Fallstudie Bramsche-Hesepe
Jahr:	2021
Autor*innen:	Schulte, Yannic; Bhatti, Sarah; Frommer, Jana-Andrea; Olfermann, Elisabeth; Schönefeld, Malte; Schütte, Patricia M.; 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, CC BY 4.0 , via Onlinestreet.de unter: https://onlinestreet.de/strassen/ortsschild/Bramsche-Hesepe.html

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 Bramsche-Hesepe.....	6
2.1	Die Lage 2015/2016 in Bramsche-Hesepe in der Retrospektive	6
2.2	Medienspiegel zu Bramsche-Hesepe	8
3	Netzwerkanalyse – empirische Fallstudie	9
4	Zusammengefasste Perspektiven der jeweiligen Akteure am Standort Bramsche-Hesepe	12
4.1	Gesundheitsdienst.....	14
4.2	Johanniter-Unfall-Hilfe	16
4.3	Kommunalverwaltung bzw. Stadt Bramsche-Hesepe.....	19
4.4	Polizei.....	23
4.5	Private Sicherheit	29
4.6	Zivilgesellschaftliches Engagement / Bildungsstätte	32
5	Fazit – Bilanz aus verschiedenen Perspektiven	35
6	Good Practices / Lessons Learned	39
6.1	Good Practices in Bramsche-Hesepe.....	40
6.2	Lessons Learned in Bramsche-Hesepe.....	42
7	Literatur.....	44

Abkürzungsverzeichnis

AE	Aufnahmeeinrichtung
ASB	Arbeiter-Samariter-Bund
AWO	Arbeiterwohlfahrt
BAMF	Bundesamt für Migration und Flüchtlinge
BOS	Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben
BW.....	Bundeswehr
DRK	Deutsches Rotes Kreuz e.V.
GP.....	Good Practices
JUH	Johanniter-Unfall-Hilfe
LAB.....	Landesaufnahmebehörde
LL	Lessons Learned
NATO.....	North Atlantic Treaty Organization
THW	Bundesanstalt Technisches Hilfswerk

1 Hintergründe und Vorbemerkungen zur Datenbasis

Die vorliegende Fallstudie ist im Rahmen des Forschungsprojektes „Sicherheitskooperation 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*innen rekonstruieren im Rahmen von SiKoMi die Flüchtlingssituation 2015/2016 aus verschiedenen Akteursperspektiven (Polizei, Hilfsorganisationen, Verwaltungen auf Kommunal- und Landesebene sowie 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). 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 zur AE bzw. Landesaufnahmebehörde (LAB) Bramsche-Hesepe¹ in Niedersachsen. Dafür wurden Interviews mit elf Gesprächspartner*innen geführt: fünf Vertreter*innen der Polizei, drei Vertreter*innen von Land und Kommune, ein*e Vertreter*in einer Hilfsorganisation (Johanniter-Unfall-Hilfe, (JUH)), ein*e Vertreter*in einer privaten Sicherheitsfirma sowie ein*e Vertreter*in einer Bildungsstätte. 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 durchgeführt. Entsprechend dieser Kategorien wurde auch die Auswertung von Daten und Dokumenten vorgenommen.

¹ Aufnahmeeinrichtung (AE) Bramsche-Hesepe und Landesaufnahmebehörde (LAB) Bramsche-Hesepe werden in dieser Fallstudie synonym verwendet.

2 Standortbeschreibung Bramsche-Hesepe

2.1 Die Lage 2015/2016 in Bramsche-Hesepe in der Retrospektive

Die AE Bramsche-Hesepe besteht seit 1989 und ist eine ehemalige NATO-Kaserne, die in den 1960er Jahren durch niederländische Streitkräfte erbaut wurde. Sie liegt in einer ländlichen Gegend im Ortsteil Hesepe der Stadt Bramsche, etwa 20 bis 25 Kilometer von der Stadt Osnabrück entfernt (s. Abb. 1 und 2). Auf der etwa 17,4 Hektar großen Liegenschaft stehen elf Verwaltungsgebäude, elf Unterkunftsgebäude und vier weitere Systemcontainerbauten. Vor Ort vertreten sind das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF), die Bundesagentur für Arbeit und die unabhängige Verfahrensberatung AMBA (Aufnahmemanagement & Beratung für Asylsuchende in Niedersachsen) der Caritas. Seit 1989 hat die Einrichtung mehrere Veränderungen durchlaufen. Bis 2000 diente sie als Grenzdurchgangslager, da in dieser Zeit dringend Kapazitäten für Spätaussiedler geschaffen werden mussten. Von 2000 bis 2004 wurde sie als Landesaufnahmestelle verwendet und bis 2014 diente sie als eine Gemeinschaftsunterkunft für Ausländer*innen. Danach diente sie als Erstaufnahmeeinrichtung für Asylsuchende und war 2016 der zentrale Bearbeitungsort für neuankommende Flüchtlinge (LAB Niedersachsen (o.J. a)).

Die eigentliche Auslastungskapazität liegt laut verschiedenen Aussagen zwischen 800 (Bildungsstätte¹, 15-15)² und 1.000 bis 1.500 Geflüchteten (Verwaltung¹, 4-4; Verwaltung², 2-2). In Spitzenzeiten hätten sich in der Einrichtung 4.500 + X (Verwaltung², 4-4) bzw. 5.000 Geflüchtete (Polizei¹, 4-4) auf. Laut einer Aussage hätten sich sogar bis zu 10.000 Menschen gleichzeitig auf dem Gelände auf (JUH¹, 3-3). Um alle unterzubringen, wurde von der JUH eine Zeltstadt mit ca. fünfzig 20-Personen-Zelten errichtet (JUH¹, 7-7) und weitere Unterbringungsmöglichkeiten in Wohncontainern, der Sporthalle und auf den Fluren geschaffen. Außerdem wurde eine Sanitätsstation von der JUH betrieben.

² Die Angabe (Bildungsstätte¹, 15-15) bezeichnet die Stelle in einem Interviewtranskript mit einer Person einer Bildungsstätte aus Bramsche-Hesepe. 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 Bildungsstätte finden sich Belege, die folgendermaßen gekennzeichnet sind: JUH, Verwaltung, Gesundheitsdienst, Polizei und private Sicherheit.



Abbildung 1: Luftbild der LAB Bramsche-Hesepe.

Quelle: LAB Niedersachsen (o.J.), <https://www.lab.niedersachsen.de/assets/image/83761>, zuletzt geprüft am 14.12.2020.

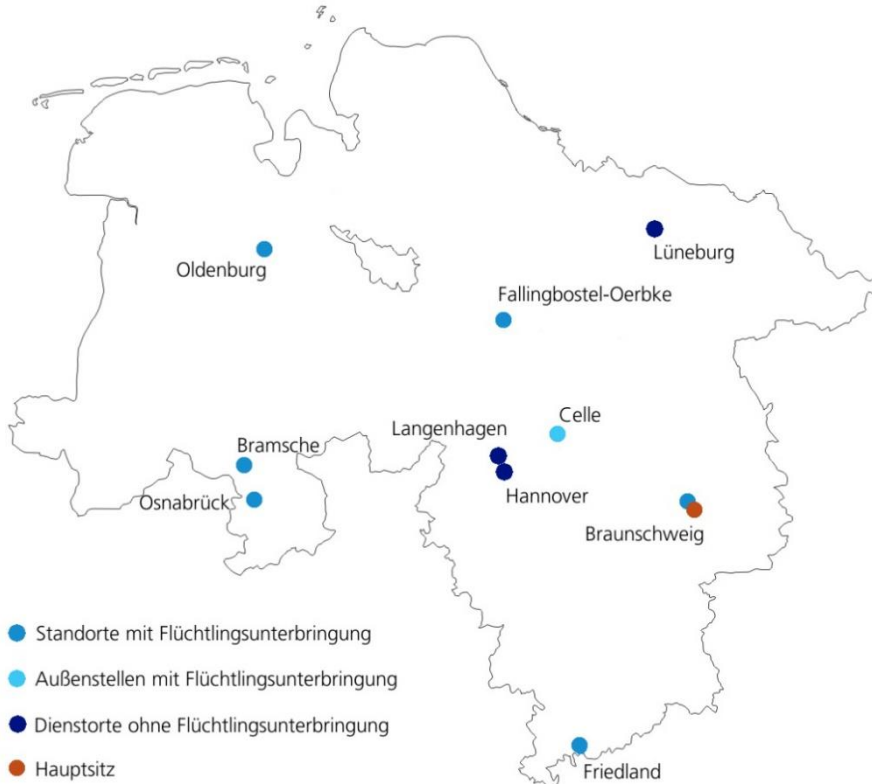


Abbildung 2: Übersicht der Standorte der AEn in Niedersachsen.

Quelle: LAB Niedersachsen (o.J.), <https://www.lab.niedersachsen.de/startseite/standorte/standorte-der-landesaufnahmebehoerde-niedersachsen-143388.html>, zuletzt geprüft am 14.12.2020.

2.2 Medienspiegel zu Bramsche-Hesepe

Die lokale Medienberichterstattung (Neue Osnabrücker Zeitung) über die Flüchtlingssituation in Bramsche-Hesepe war in den Jahren 2015/2016 in erster Linie durch die Themen Asyl, Kriminalität und Bürgerbelange sowie eine generelle Berichterstattung über die Unterkunft gekennzeichnet.

Berichten zufolge hätten die Geflüchteten teilweise wochen- oder monatelang auf ihre Registrierung für das Asylverfahren warten müssen. Zeitweise hätten sich etwa 3.000 Flüchtlinge in der Einrichtung, aber nur zehn Mitarbeiter*innen zur Registrierung befunden. Unter anderem sollten deshalb zusätzlich pensionierte Beamt*innen der Polizei zur Unterstützung reaktiviert werden (vgl. Fisser/Witte 2015), wodurch die Arbeitsabläufe beschleunigt und die Registrierungsverfahren dann nach etwa einem Monat abgeschlossen worden seien. Dies berichtete der Unterkunftsleiter gegenüber der Presse, der selbst als Polizeibeamter zum Leiter der LAB abgeordnet worden war. Darüber hinaus wurde das Personal der LAB insgesamt von 60 auf 100 Personen aufgestockt, unter anderem auch durch Fremdfirmen (vgl. o.V. 2015a). Berichtet wurde außerdem, dass es in der Unterkunft Bramsche-Hesepe zu salafistischen Rekrutierungsversuchen durch zwei Flüchtlinge gekommen sei (vgl. o.V. 2015b) und dass die Sicherheitsbehörden davon ausgingen, dass salafistische Rekrutierungsversuche weiter zunehmen würden, sollten als Gegenmaßnahme die Mitarbeiter*innen der LAB nicht für das Thema sensibilisiert werden (vgl. Fisser 2015).

Berichtet wurde auch über das große Interesse der Bürger*innen an der Unterkunft. So seien zu einer Sitzung des Ortsrates in Bramsche-Hesepe mehr als 100 Einwohner*innen erschienen, um sich über die Flüchtlingsunterkunft zu informieren. Anwesend waren unter anderem der Bürgermeister und eine Vertreterin der örtlichen Polizei (vgl. o.V. 2015c). Darüber hinaus habe die Koordination von Spenden Aufmerksamkeit erhalten, da in Bramsche eine Online-Plattform zur Abfrage von Bedarf und Angebot von Hilfsangeboten unter anderem durch die JUH betreut und insgesamt erfolgreich umgesetzt worden sei (vgl. o.V. 2015b).

3 Netzwerkanalyse – empirische Fallstudie

Um ein genaueres Bild von der damaligen Situation und den beteiligten Akteuren in Bramsche-Hesepe zu erhalten, wurden im Vorfeld der empirischen Erhebungen zur Fallstudie Feldzugangsgespräche mit relevanten Akteuren aus Polizei, Landes- 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 damalige Lage involvierten Akteure, die für vertiefende leitfadengestützte Interviews relevant wären, um die Lage aus möglichst vielen Perspektiven zu erfassen und einschätzen zu können. Die daraus resultierende Liste verwies auf folgende Akteure (geclustert nach Organisationszusammenhängen): (1) Örtliche Gefahrenabwehr: Polizei und Feuerwehr; (2) Kommune: Stadt Bramsche, Ordnungsamt, Gesundheitsdienst Osnabrück, Jugendämter; (3) überkommunale Akteure (Bund, Land, Bezirk, Kreis): BAMF, Innenministerium des Landes Niedersachsen, LAB Bramsche-Hesepe, Landkreis Osnabrück; (4) Hilfsorganisationen: JUH; (5) Überörtliche Unterstützung: Bundesanstalt Technisches Hilfswerk (THW); (6) Private Organisationen: Sicherheitsdienst, private Unternehmen; (7) Ehrenamtliche und gemeinnützige Akteure: Bildungsstätte, Sportvereine, Frauenhäuser, Caritas, Diakonie, Streetworker*innen, sonstige Ehrenamtliche (s. ausführlicher im internen Bericht der Deutschen Hochschule der Polizei (DHPol) zu AP 1.3).

Neben der Eröffnung des Forschungsfeldes bzw. der Zugänge zu potenziellen Interviewpartner*innen ergaben sich durch die Gespräche erste wertvolle Erkenntnisse über Möglichkeiten der groben Erfassung von Verhältnissen und möglichen Beziehungen von Akteuren in Bramsche-Hesepe. Aus der Zusammenfassung der Interviews folgt ein differenziertes Bild der zusammenarbeitenden Akteure vor Ort. Daraus ergibt sich die Abbildung 3 auf der folgenden Seite (Erläuterungen zu Farben und Pfeilen lassen sich der Legende dazu entnehmen; s. u. Tab. 1).

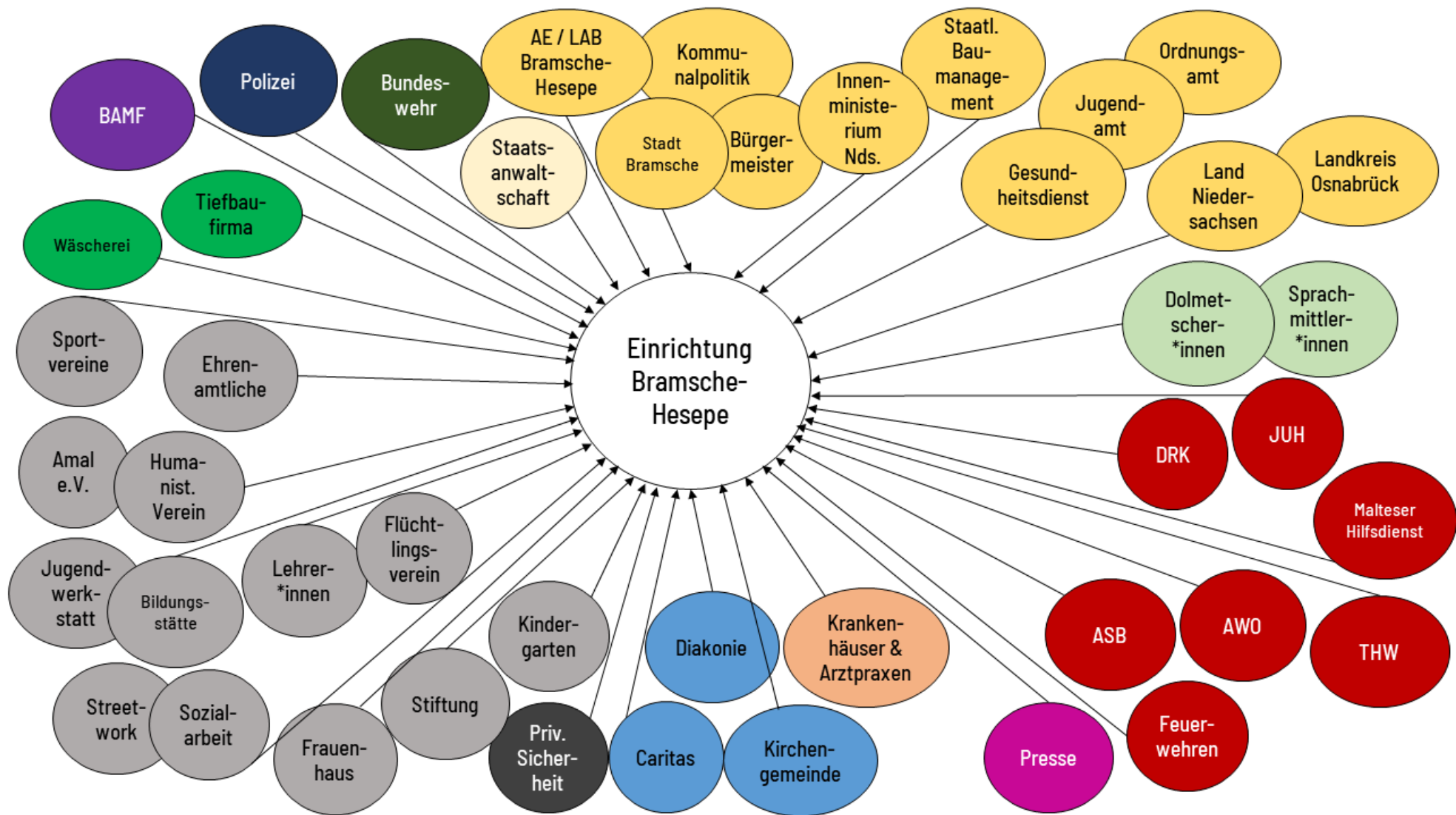
















Abbildung 3: Akteursnetzwerk rund um die LAB Bramsche-Hesepe auf Basis der Vorfeldabfrage und Interviewdaten; eigene Darstellung

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

Bramsche-Hesepe (BH) Item (Akteure)	Farbe/Symbol
Bundeswehr (BW)	
Hilfsorganisationen und Feuerwehr (DRK, JUH, THW, ASB, Malteser, AWO etc.)	
Landes-/ Kommunalverwaltung (LaKoV) (Gesundheitsdienst, Kommune, Jugendamt etc.)	
Staatsanwaltschaft	
Private Sicherheit (PRIS)	
Polizei (Pol)	
Medizin. Versorgung (z.B. Ärzt*innen, Kliniken)	
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 (zum Beispiel Vergessen, Prioritäten, Abneigungen etc.) weitere beteiligte Akteure u.U. nicht genannt wurden. Sie dient vielmehr als ein retrospektiv geschaffener Überblick und ein Anhaltspunkt, um ein Gespür dafür zu entwickeln, wie viele verschiedene Akteure beteiligt waren. Vor diesem 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 Bramsche-Hesepe

Die folgenden Abschnitte sind Zusammenfassungen der Akteursperspektiven, die auf den im Rahmen des Projektes SiKoMi durchgeführten Interviews basieren. Wie bereits dargelegt (s. Kap. 1), geben die nachfolgenden Ausführungen ausschließlich folgende Akteursperspektiven für die Situation in der LAB Bramsche-Hesepe wieder³: Polizei, Verwaltung, JUH, Berufsbildungsstätte, Gesundheitsdienst und private Sicherheit.

Die Darstellung der einzelnen Perspektiven richtet sich nach den bereits angesprochenen 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 bilden die Basis für alle weiteren Ausführungen.

(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 (zum Beispiel eher formeller oder informeller Charakter)⁴ und wie sie bewertet wurde.

³ 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 methodischen Vorgehen, geben die Autor*innen auf Anfrage gerne Auskunft.

⁴ 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 Bedarf 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, zum Beispiel Höflichkeitsformen. Das Brechen dieser Regeln wird vor allem durch sozial-moralische Ächtung, Verurteilung oder Ausstoßung sanktioniert, d.h. hier zum Beispiel 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 (beispielsweise 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, zum Beispiel 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, zum Beispiel 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, zum Beispiel 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.

(4) Umgang mit Wissen/ „Wissensmanagement“ – In dieser Kategorie werden Aussagen über praktizierte Ansätze des Wissensmanagements in und zwischen den beteiligten Organisationen zusammengefasst. Hier finden sich Hinweise auf verwendete Daten, Informationen, Vorwissen, Informationsquellen, Formen des Umgangs mit Wissen und Wissensbedarfe aus Sicht der jeweiligen Organisationen etc.

4.1 Gesundheitsdienst⁵

Allgemeine Beschreibung des Akteurs und der Aufgaben

Die zentralen Aufgaben des Gesundheitsdienstes des Landkreises Osnabrück sind die Prävention gesundheitlicher Beeinträchtigungen und die Förderung von Gesundheit. Dieser Gesundheitsdienst war die für die Unterkunft Bramsche-Hesepe zuständige Gesundheitsbehörde (vgl. <https://www.landkreis-osnabrueck.de/fachthemen/gesundheit/gesundheitsfoerderung/>).

Laut der interviewten Person sei der Gesundheitsdienst für den Landkreis und die Stadt Osnabrück für die Hygienevorschriften in den Flüchtlingsunterkünften, einschließlich des Standorts Bramsche-Hesepe, zuständig gewesen (Gesundheitsdienst4, 11-11). Anfang September 2015 sei der Gesundheitsdienst allerdings angefragt worden, ob es bei der Erstuntersuchung der Flüchtlinge unterstützend agieren könne. Da dem Gesundheitsdienst nur wenig personelle Ressourcen zur Verfügung gestanden hätten, akquirierte es zusätzliche Ärzt*innen für diese Tätigkeit, denn der reguläre Dienstbetrieb habe nebenher weiterlaufen müssen (Gesundheitsdienst4, 68-68).

Wahrnehmung der Lage

Aus der Sicht der interviewten Person vom Gesundheitsdienst war die Flüchtlingssituation 2015/16 eine sehr intensive und prägende Phase (Gesundheitsdienst4, 78-78), die retrospektiv als absolute „Ausnahmesituation“ beschrieben wurde. Die Stimmung in Deutschland sei angespannt gewesen, teilweise sogar ablehnend gegenüber Flüchtlingen. Im Gegensatz dazu beschrieb die Person die schutzsuchenden Menschen selbst als freundlich und dankbar (Gesundheitamt4, 11-11). Die interviewte Person habe bei ihrer Arbeit auch sehr viel Hilfsbereitschaft erlebt. Dennoch merkte sie an, dass gerade Personen in Führungspositionen manchmal schwer zu erreichen gewesen seien (Gesundheitsdienst4, 41-41). Die Maßnahmen und Verfahrensweisen in der Unterkunft wurden primär als unkoordiniert wahrgenommen. So sei die Unterkunft zeitweise stark an ihre Kapazitätsgrenzen gestoßen (Gesundheitsdienst4, 11-11), was sich teilweise sogar in Versorgungsengpässen niedergeschlagen habe (Gesundheitsdienst4, 196-196). Auch Lösungswege und Bewältigungsstrukturen hätten sich aufgrund fehlender Steuerung eher spontan oder mit der Zeit entwickelt. So sei es auch bei einigen involvierten Akteuren zu Überforderungsgefühlen gekommen (Gesundheitsdienst4, 130-130). Für viele Mitarbeitende vor Ort sei es, ihrer Ansicht nach, eine Herausforderung gewesen, aus der Situation zu lernen und flexibel auf Probleme zu reagieren (Gesundheitsdienst4, 25-25).

Eigene Organisation: Strategien und Ad-hoc-Maßnahmen

Das Vorgehen des Gesundheitsdienstes sei meistens spontan und wenig strukturiert gewesen. Mehrheitlich sei ad hoc auf die Lage reagiert worden und Ansätze zur Bewältigung der Situation hätten

⁵Die folgenden Ausführungen zur Perspektive des Gesundheitsdienstes basieren auf einem Interview mit einem*r Mitarbeitenden des für Bramsche-Hesepe zuständigen Gesundheitsdienstes.

sich im Laufe der Zeit ergeben. Es habe kontinuierlich Anpassungen in der Vorgehensweise gegeben (Gesundheitsdienst4, 144-144). Dabei sei es gelegentlich auch zu Fehlentscheidungen gekommen, da für die Akteure nicht immer absehbar gewesen sei, ob ein Lösungsweg auch tatsächlich zur Verbesserung der Lage beitragen würde (Gesundheitsdienst4, 41-41, 80-80, 200-200). Viele Lösungsansätze seien von der interviewten Person selbst entwickelt und durchgeführt worden, weil schnell und flexibel habe gehandelt werden müssen. Hier habe sich die interviewte Person Unterstützung durch Gespräche mit anderen beteiligten Akteuren sowie persönlichen Kontakten geholt (Gesundheitsdienst4, 178-178). Generell sei sie dabei immer sehr aktiv auf andere Personen zugegangen (Gesundheitsdienst4, 66-66). Herausforderungen hätten auch darin bestanden, dass der Gesundheitsdienst primär improvisierend vorgegangen sei, während andere Behörden und Organisationen nach festgelegten Konzepten gearbeitet hätten. Durch die verschiedenen Arbeitsweisen habe es viel Abstimmungsbedarf gegeben (Gesundheitsdienst4, 11-11).

Interorganisationale Zusammenarbeit

Die interviewte Person gab an, dass sie mit diversen Akteuren in unterschiedlicher Intensität zusammengearbeitet hätte. Dazu hätten das Niedersächsische Innenministerium, verschiedene Hilfsorganisationen, Vereine, die Feuerwehr, verschiedene Firmen sowie Krankenhäuser und Arztpraxen gehört (Gesundheitsdienst4, 142-142, 178-178, 202-202, 244-244) (s. Abb. 4). Der Großteil davon sei durch ein direktes Zugehen des Gesundheitsdienstes auf die entsprechenden Akteure oder durch persönliche Kontakte der interviewten Person zustande gekommen (Gesundheitsdienst4, 66-66). Auch die Gründe der Zusammenarbeit seien unterschiedlich gewesen. Zum einen habe es Kooperationen mit verschiedenen Firmen gegeben, die mit Materiallieferungen die Arbeit des Gesundheitsdienstes unterstützt hätten (Gesundheitsdienst4, 110-110). Zum anderen habe der Gesundheitsdienst beispielsweise auch mit der Presse kooperiert, um für eine personelle Unterstützung bei ehrenamtlich tätigem zahnmedizinischem Personal zu werben (Gesundheitsdienst4, 68-68).

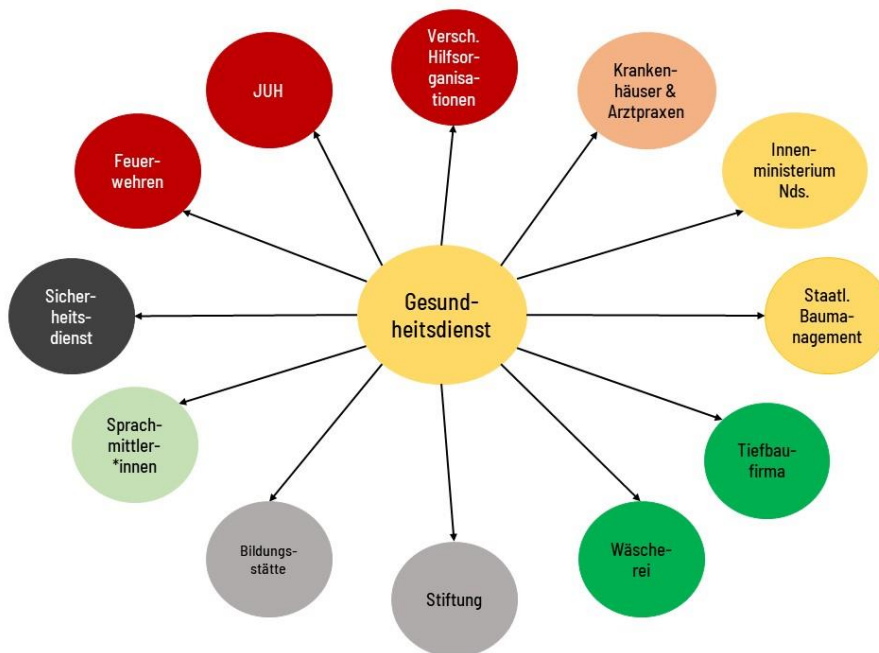


Abbildung 4: Akteure, mit denen der Gesundheitsdienst am Standort Bramsche-Hesepe zusammengearbeitete; eigene Darstellung auf Basis der Interviewdaten

Nicht immer habe die Zusammenarbeit mit den verschiedenen Akteuren reibungslos funktioniert. Als Gründe dafür nannte die interviewte Person unterschiedliche Kommunikations- und Arbeitsweisen sowie Unklarheit bezüglich Zuständigkeiten, Verantwortung und Entscheidungsbefugnissen (Gesundheitsdienst4, 198-198, 242-242). Auf direkter, kollegialer Ebene habe die Zusammenarbeit aber meist sehr gut funktioniert (Gesundheitsdienst4, 162-164). Als positive Beispiele nannte die interviewte Person hier die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden vor Ort, wie dem Sanitätsdienst, kooperierenden Ärzt*innen, Hebammen sowie Sprachmittler*innen (Gesundheitsdienst4, 168-168).

Damit eine Zusammenarbeit gelingen könne, nannte die interviewte Person eine gute Kommunikation und Planung als Faktoren, sowie ein gemeinsames Ziel und ein Gefühl des Zusammenhalts. Durch das Knüpfen von persönlichen Kontakten zu den unterschiedlichen Akteuren sei zudem die Zusammenarbeit besser geworden (Gesundheitsdienst4, 170-170).

Umgang mit Wissen / „Wissensmanagement“

Die interviewte Person gab an, dass für medizinische Untersuchungen in der Unterkunft nur wenige Materialien zur Verfügung gestanden hätten, weshalb sie einen eigenen Untersuchungsbogen entworfen hätte, mit welchem der Gesundheitsdienst daraufhin gearbeitet hätte (Gesundheitsdienst4, 49-49). Bestehende Leitfäden und Handlungsempfehlungen empfand die interviewte Person als wenig hilfreich, da diese oft nicht auf die Lage vor Ort hätten übertragen werden können (Gesundheitsdienst4, 232-232). Wäre geeignetes Material vorhanden gewesen, hätte sie dieses wahrscheinlich genutzt (Gesundheitsdienst4, 219-222).

Besonders mit den Akteuren vor Ort habe ein kontinuierlicher Wissensaustausch bestanden. Mit den zuständigen Behörden und Ministerien habe es einen eher unregelmäßigen Austausch gegeben, der für die interviewte Person nicht immer befriedigend gewesen sei (Gesundheitsdienst4, 156-158).

Im Vorfeld potenzielle Kooperationspartner zu identifizieren und Kontakte mit diesen aufzubauen, wurde von der interviewten Person als nicht zielführend erachtet, da es dafür keine Kapazitäten gegeben habe (Gesundheitsdienst4, 242-244). Stattdessen hätte es bessere Notfallpläne geben müssen, die flexibel an unterschiedliche Situationen angepasst werden können. Als Herausforderung bei der Erstellung von Hilfsmaterialien nannte die Person, dass die Lagen, in die sie einbezogen werde, immer sehr unterschiedlich seien und es daher schwierig sei, Empfehlungen zu standardisieren (Gesundheitsdienst4, 232-232). Deshalb seien ihrer Ansicht nach insbesondere Leitungspersonen wichtig, die ihre Aufgaben stringent durchsetzen können (Gesundheitsdienst4, 234-234).

4.2 Johanniter-Unfall-Hilfe⁶

Allgemeine Beschreibung des Akteurs und der Aufgaben

⁶ Die folgenden Ausführungen zur Perspektive der Hilfsorganisation JUH basieren auf einem Interview mit einer am Standort Bramsche-Hesepe tätigen Führungskraft der JUH.

Die JUH wurde 1952 gegründet und ist eine Hilfsorganisation mit bundesweit ca. 23.000 Beschäftigten und etwa 40.000 ehrenamtlichen Helfern. Der Verein ist auf Bundesebene organisiert und gliedert sich auf den weiteren Ebenen in neun Landesverbände, die sich aus Kreis- und Regionalverbänden zusammensetzen. Die Ortsverbände sind die Grundlage für die lokale Anbindung. Die Aufgaben reichen von Rettungsdienst und Krankentransport über Hausnotruf bis zu Aufgaben im Bevölkerungsschutz und der Notfallvorsorge. Im Rahmen der Flüchtlingslage hat die JUH auch AEn betrieben. Zu den Aufgaben während der akuten Lage zählten die Versorgung und Erstuntersuchung sowie im weiteren Verlauf auch die Betreuung von Geflüchteten.

Wahrnehmung der Lage

Die Hilfsorganisation war schon vor Beginn der Flüchtlingslage 2015/16 in der LAB Bramsche-Hesepe aktiv und erfüllte dabei die Aufgabe, die medizinische Versorgung und Erstuntersuchung von Geflüchteten sicherzustellen (JUH1, 03-03). Diese Aufgabe führte die Organisation auch in der akuten Lage weiter. In den ersten Wochen der Flüchtlingslage 2015/16 steigerte sich die Anzahl von Geflüchteten, die in der LAB ankamen, auf einige Hundert pro Monat und in der Spitze auf 1.000 bis 1.500 pro Tag (JUH1, 03-03, 17-17). Zur Unterbringung der hohen Anzahl an Geflüchteten war auch der Aufbau einer Zeltstadt notwendig, die an kälteren Tagen beheizt werden musste (JUH1, 07-07). Die interviewte Person betont, dass sie die Situation als Krise, aber nicht als Katastrophe wahrgenommen habe. Sie unterscheidet und begründet dies darin, dass die Grundversorgung, d.h. Unterbringung, Verpflegung und medizinische Erstversorgung für alle Geflüchtete, wenn auch mit Verzögerung, gegeben gewesen sei (JUH1, 17-17). Weiterhin beschreibt der Akteur die Lage als sehr angespannt. Zeitweise seien 5.000 bis 10.000 Personen auf dem Gelände gewesen, sodass eine Registrierung und weitergehende Betreuung ebenfalls erst zeitverzögert möglich gewesen sei. Das habe dazu geführt, dass Menschen auf Fluren hätten übernachten müssen, Essen verspätet erhalten hätten und nicht alle an einer Erstuntersuchung hätten teilnehmen können, was der*die Interviewte als menschenunwürdig beschreibt (JUH1, 03-03, 05-05, 13-13).

Die Aufgaben für die Organisation hätten sich mit der Zeit gewandelt, sodass nicht mehr nur die medizinische Versorgung und Erstuntersuchung durch die JUH durchgeführt, sondern auch die Betreuung übernommen worden sei, wozu beispielsweise auch das Organisieren von Freizeitaktivitäten zählte (JUH1, 15-15).

Eigene Organisation: Strategien und Ad-hoc-Maßnahmen

Der interviewte Akteur beschreibt in Bezug auf die Bewältigungsansätze, dass sowohl geplante Konzepte als auch Improvisation immer wieder eingesetzt worden seien. Das Vorgehen der JUH habe einerseits auf Katastrophenschutzplänen basiert, d.h. es seien mit gängigen Schemata Einsatzpläne erstellt und Aufgaben verteilt worden. Die Bearbeitung sei dabei von geschultem Personal im Bereich des Katastrophenschutzes mit fest definierten Rollen und Aufgaben erfolgt (beispielsweise Zugführer*innen, Gruppenführer*innen). Dazu sei sich am planbasierten Vorgehen für den Einsatz von Sanitätsdiensten bedient worden, wie es beispielsweise im Bereich der Großveranstaltungen umgesetzt wird. Die Steuerung der Arbeiten erfolgte dabei in Form von Stabsarbeit (JUH1, 21-21). Andererseits sei bei einzelnen Aufgaben situationsbezogen improvisiert worden, beispielsweise bei der Beschaffung von Kies und Sprit für die Zeltstadt (JUH1, 25-25).

Interorganisationale Zusammenarbeit

Die JUH hat in der LAB Bramsche-Hesepe mit einer Vielzahl verschiedener Organisationen zusammengearbeitet (s. Abb. 5).

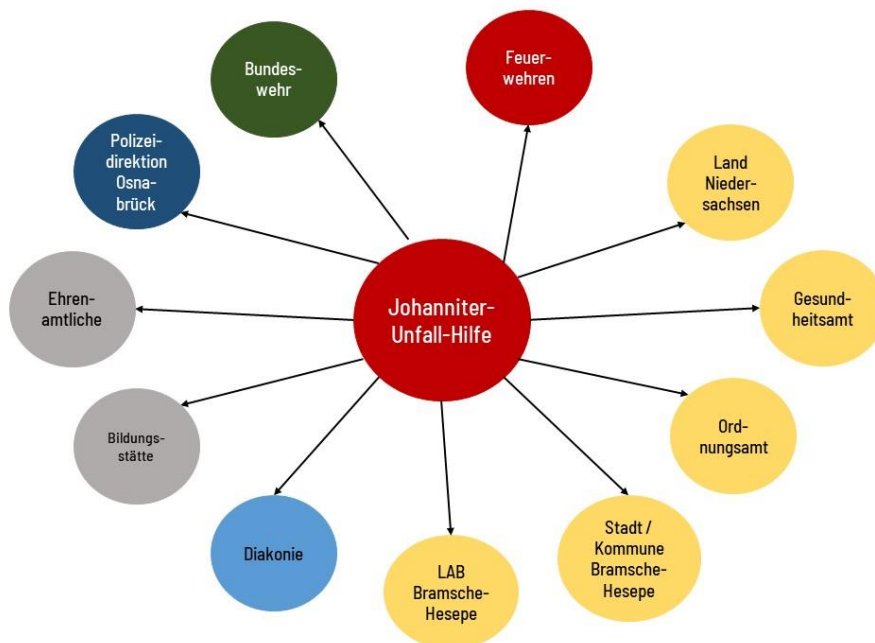


Abbildung 5: Akteure, mit denen die JUH am Standort Bramsche-Hesepe zusammenarbeiteten; eigene Darstellung auf Basis der Interviewdaten

Die interviewte Person beschreibt, dass sich die JUH in den ersten sechs bis acht Wochen zunächst eigenständig vor Ort organisiert und mit einem organisationsinternen, reduzierten Krisenstab gearbeitet habe. Im weiteren Verlauf sei die organisationsübergreifende Zusammenarbeit mit durch den Landkreis organisierten, regelmäßigen Treffen strukturiert und realisiert worden. Daran teilgenommen hätten neben der JUH auch die Feuerwehr, das Ordnungsamt und die Polizei (JUH1, 23-23, 25-25, 59-59, 73-73, 87-87). Die Zusammenarbeit mit den anderen Organisationen beschreibt die befragte Person durchweg als positiv. Sie begründet die gute Zusammenarbeit damit, dass diese auf gewachsenen Strukturen basiert habe, da die beteiligten Organisationen schon im Alltagsgeschäft miteinander in Kontakt gestanden hätten. Weiterhin bewertet der*die Interviewpartner*in den sehr offenen Austausch zwischen den Organisationen als erfolgsfördernden Faktor (JUH1, 77-77, 79-79). Zusätzlich wird die Zusammenarbeit mit einem örtlichen Verein, der Diakonie und ehrenamtlichen Helfern gelobt. Die interviewte Person hebt besonders die Zusammenarbeit mit dem Land Niedersachsen hervor. Auch die dortige Arbeit sei mittels Stabsarbeit realisiert worden, wodurch die Informationsübermittlung und Ressourcenbereitstellung sehr gut und rund um die Uhr funktioniert hätten (JUH1, 19-19, 25-25, 43-43, 61-61, 63-63).

Lediglich die Zusammenarbeit mit dem Sicherheitsdienst wird kritisiert, was mit häufig wechselndem Personal des Sicherheitsdienstes zu begründen sei (JUH1, 53-53).

In Bezug auf vorhandenes Wissen bzw. Orientierungspunkte aus vergangenen Lagen legt der interviewte Akteur dar, dass durch gemeinsame vergangene Einsätze und Übungen mit den anderen Organisationen die Zusammenarbeit auch in dieser Lage funktioniert hätte. Auf Erfahrungen aus der Flüchtlingslage nach dem Jugoslawienkrieg habe nicht mehr zurückgegriffen werden können, da diese schon zu lange her gewesen und kein Wissen aufgezeichnet worden sei (JUH1, 5-15, 29-29).

Für die Informationsgewinnung zur Lagebewältigung wird das zuständige Ministerium im Land Niedersachsen sowie die Verantwortlichen vor Ort in der LAB als wesentlich beschrieben. Besonders hervorgehoben wird an dieser Stelle, dass die JUH eine*n Mitarbeiter*in für den Krisenstab des Ministeriums gestellt hätten und sich die Informationsweitergabe auf diese Weise besonders einfach und erfolgreich gestaltet habe. Der Informations- und Wissensaustausch mit den anderen Organisationen sei mittels Lagebesprechungen während der Stabsarbeit und durch die auf Landkreisebene organisierten regelmäßigen Besprechungen mit allen Beteiligten erfolgt (JUH1, 21-21, 43-43, 45-45, 59-59, 73-73, 87-87).

Ein Wissensmanagementsystem sei durch die befragte Person nicht genutzt worden, da sie sich nicht damit ausgekannt habe. Organisationsintern seien jedoch Möglichkeiten zur Informationseinspeisung vorhanden gewesen. Sie sieht dennoch einen Bedarf für ein System, in dem Ablaufpläne, Checklisten, Kontaktlisten und Ähnliches hinterlegt werden können, welches unerfahrenes Personal nutzen könne (JUH1, 107-107, 123-123, 127-127). Organisationsübergreifend wären Informationen über die eigene und über andere Organisationen hilfreich gewesen, vor allem in Bezug auf die den Organisationen zur Verfügung stehenden Leistungen, Kapazitäten und Ressourcen (JUH1, 99-99). Das Land Niedersachsen hätte im Nachgang bereits damit angefangen, regelmäßig die Kapazitäten von Hilfsorganisationen abzufragen, um diese Informationen in Zukunft gebündelt vorliegen zu haben, was die interviewte Person als sehr positiv und als Lehre aus der Flüchtlingssituation 2015/16 wertet (JUH1, 101-101, 107-107). Als eigene Erkenntnis beschreibt sie, dass das Denken außerhalb der gewohnten Strukturen für die Lagebewältigung hilfreich und notwendig sei, um beispielsweise pragmatische Lösungen zur Unterbringung von Personen zu finden (JUH1, 161-161).

4.3 Kommunalverwaltung bzw. Stadt Bramsche-Hesepe⁷

Allgemeine Beschreibung des Akteurs und der Aufgaben

Bramsche ist eine Gemeinde des Landkreises Osnabrück in Niedersachsen. Hesepe ist ein Ortsteil von Bramsche mit etwa 2.000 Einwohner*innen, in dem die LAB des Landes Niedersachsen in ein Wohngebiet integriert liegt. Die Hauptaufgabe der Kommunalverwaltung lag zu Beginn in der Registrierung der Geflüchteten als Einwohner*innen der Gemeinde. Darüber hinaus gab es keine weiteren formalen Aufgaben, da die LAB in der Zuständigkeit des Landes Niedersachsen lag. Mit der Zeit ergaben sich aber weitere Aufgaben dadurch, dass Bürger*innenanfragen zur LAB beim Beschwerdemanagement der Stadt

⁷ Die folgenden Ausführungen zur Perspektive der Kommunalverwaltung basieren auf zwei Interviews mit Mitarbeiter*innen der Stadt Bramsche.

eingingen. Die Stadt entschied sich deshalb dafür, eine aktivere Rolle bei der Lagebewältigung in der LAB wahrzunehmen und koordinierte sodann u.a. ehrenamtliche Helfer*innen.

Wahrnehmung der Lage

Die Liegenschaft in Bramsche-Hesepe wird bereits seit 1989 für die Unterbringung und Versorgung schutzbedürftiger Menschen genutzt und durch das Land Niedersachsen verwaltet. Die interviewten Akteure sind Mitarbeiter*innen der Kommunalverwaltung in Bramsche. Die Kommunalverwaltung selbst hatte in der Lage formal lediglich die Aufgabe, die Geflüchteten in der Gemeinde als Einwohner*innen zu registrieren. Darüber hinaus gab es keine formalen Zuständigkeiten (Verwaltung1, 4-4, 6-6; Verwaltung2, 2-2, 4-4).

Die Rolle der Kommunalverwaltung ergab sich durch drei Aspekte: (1) die Zustände in der LAB wurden durch die interviewten Akteure als menschenunwürdig wahrgenommen und man wollte unterstützen, (2) beim Beschwerdemanagement der Stadt trafen eine Vielzahl von Beschwerden aus der Bevölkerung über die Zustände in der LAB ein, (3) im weiteren Verlauf der Lage wurden durch die Kommunalverwaltung die Hilfe und Hilfsangebote von der Bevölkerung koordiniert (Verwaltung1, 12-12; Verwaltung2, 2-2, 4-4).

Zu Spitzenzeiten hätten geschätzt etwa 4.000 bis 5.000 Geflüchtete in der LAB verweilt, die für die Aufnahme von 1.500 Personen ausgerichtet war (Verwaltung1, 4-4, 6-6; Verwaltung2, 2-2, 4-4). Die Verwaltungsmitarbeiter*innen nahmen die Lage als chaotisch wahr. Es sei zeitweise unklar gewesen, wie viele Personen sich auf dem Gelände aufgehalten hätten. Die Unterbringung und Versorgung beschreiben die Mitarbeiter*innen als menschenunwürdig. Bei kälteren Temperaturen sei auf Fluren und in Treppenhäusern geschlafen worden. Ankommende Geflüchtete hätten weder registriert noch mit dem Nötigsten versorgt werden können. Weiterhin wurde durch die Interviewten eine Überforderung der Zuständigen vor Ort in der LAB wahrgenommen (Verwaltung1, 12-12; Verwaltung2, 2-2, 4-4, 36-36).

Außerdem sei für die Kommunalverwaltung auch die Stimmung in der Bevölkerung gegenüber den Geflüchteten und den Zuständen in der LAB entscheidend gewesen, da sie über das Beschwerdemanagement einen direkten Ansprechpartner für die Bevölkerung dargestellt hätte. Die hohe Anzahl an Geflüchteten, die zeitweise die Einwohneranzahl der Ortschaft Hesepe um das Doppelte überstieg, hätte in der Bevölkerung zu Verunsicherung geführt. Durch die Interviewten wird dennoch hervorgehoben, dass die Stimmung gegenüber den Geflüchteten positiv gewesen sei und in großer Hilfsbereitschaft gemündet habe (Verwaltung1, 8-8; Verwaltung2, 4-4).

Eigene Organisation: Strategien und Ad-hoc-Maßnahmen

Die Arbeit in der Kommunalverwaltung sei von Improvisation geprägt gewesen. Dies habe sich bereits allein durch die Stellung bzw. Zuständigkeit der Kommunalverwaltung in dieser Lage ergeben. Da diese, außer bei der Registrierung, mit keinerlei Verwaltungsaufgaben betraut gewesen sei, habe sich die Kommunalverwaltung selbständig eingebracht. Eine wichtige Aufgabe habe die Koordinierung von Freiwilligen umfasst, was aufgrund der Neuartigkeit der Situation für die Verwaltung mittels Improvisation gelöst worden sei. Es sei eine Ehrenamtsbörse ins Leben gerufen worden und für diesen Zweck kurzfristig Treffen organisiert, Interessierte eingeladen, Listen erstellt und Aufgaben vergeben worden (Verwaltung1, 18-18; 50-50, 80-80; Verwaltung2, 4-4, 10-10, 46-46). Einzelne Ideen und Konzepte hätten in längerfristige

Strukturen überführt werden können, wie beispielsweise der Aufbau und Betrieb eines Spendengremiums, das regelmäßig über förderungswürdige Anträge entschieden habe (Verwaltung2, 4-4).

Interorganisationale Zusammenarbeit

Die Kommunalverwaltung Bramsche hat in Hesepe mit einer Vielzahl von Akteuren zusammengearbeitet, wie Abbildung 6 zeigt. Im Besonderen nennen die Interviewten die Zivilbevölkerung als wichtigen Partner, die dabei unterstützt hätte, die Bedingungen in der LAB zu verbessern. Dabei werden Einzelpersonen, verschiedene Vereine und Bürgerinitiativen hervorgehoben, die wichtige Aufgaben übernommen hätten. Weiterhin werden die engen Beziehungen zur Leitung der LAB (nach Wechsel der Leitung), zum Niedersächsischen Ministerium für Inneres und Sport sowie zur Presse betont (Verwaltung1, 8-8, 42-42; Verwaltung2, 4-4).

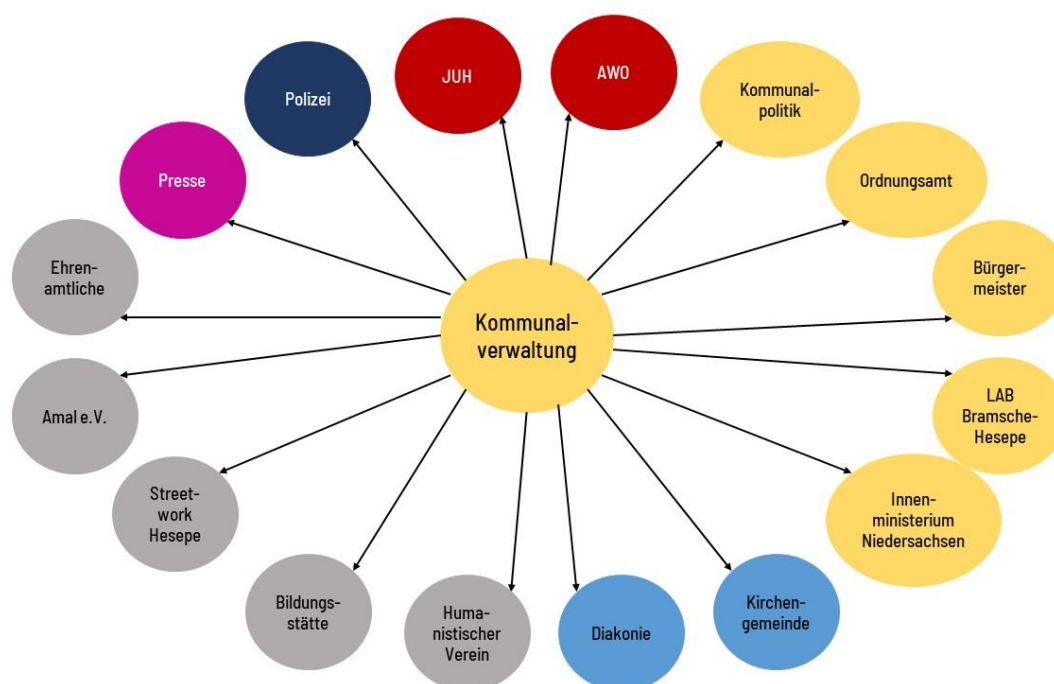


Abbildung 6: Akteure, mit denen die Kommunalverwaltung am Standort Bramsche-Hesepe zusammengearbeitete; eigene Darstellung auf Basis der Interviewdaten

Die meisten Interaktionen im Rahmen der Zusammenarbeit lassen sich als Formen der Kooperation beschreiben. Kontakte zum Innenministerium, aber auch zu einzelnen Freiwilligen und anderen aktiven Personen seien häufig ungeplant gewesen und nur bei Bedarf genutzt worden, beispielsweise wurden Personen bei einem Besuch „beiseite genommen“ (Verwaltung1, 8-8; Verwaltung2, 4-4). Einzelne Zusammenkünfte, wie Treffen mit dem (neuen) Leiter der LAB und Austauschrunden zur Koordinierung von Freiwilligen, hätten geplant und regelmäßig stattgefunden (Verwaltung1, 50-50; Verwaltung2, 4-4).

Als erfolgskritische Faktoren heben die Interviewten teilweise einzelne Personen hervor, die sich entweder besonders engagiert oder überfordert gewirkt hätten. Besonders positiv und wichtig wurde der Einbezug von lokalen Akteuren bewertet. Dazu hätten die vielen Freiwilligen vor Ort aus der Zivilgesellschaft, sowie lokale Organisationen wie „Streetwork Hesepe“ und die Kirchengemeinde gezählt (Verwaltung1, 8-8, 32-32, 42-42; Verwaltung2, 4-4, 30-30). In diesem Zusammenhang wird beschrieben, dass der Einbezug der Zivilbevölkerung sich auch wirtschaftlich positiv ausgewirkt habe. Zusätzlich seien

durch das Engagement Kontakte zu den Betroffenen hergestellt sowie Ressentiments abgebaut worden und das Gefühl entstanden, der Gesellschaft etwas Gutes zu tun. Gleichzeitig habe das Engagement verhindert, die Flüchtlingslage 2015/2016 als schlecht bzw. überfordernd zu empfinden (Verwaltung1, 8-8; Verwaltung2, 52-52).

Weiterhin wird im Rahmen der Zusammenarbeit hervorgehoben, dass „gutes“ Personal an Schnittstellenpositionen entscheidend sei und dieses auch eine möglicherweise fehlende Struktur ausgleichen könne. Außerdem sei ständige Ansprechbarkeit, Rückrufbereitschaft und Flexibilität in allen Belangen notwendig, beispielsweise auch, wenn man für ein Problem formal nicht zuständig sei. Zuständigkeitsfragen und -prüfungen seien in dieser Situation hinderlich und deshalb Personen notwendig gewesen, die Probleme angehen, Entscheidungen treffen können und Verantwortung auch außerhalb der gewohnten Strukturen übernehmen (Verwaltung1, 8-8, 42-42; Verwaltung2, 4-4, 8-8, 10-10, 50-50, 52-52).

Umgang mit Wissen / „Wissensmanagement“

Die Kommunalverwaltung sei selbst nicht direkt in die Lagebewältigung eingebunden gewesen, auch wenn sie eine wichtige Schnittstelle zur Bevölkerung und deren Hilfsangeboten bildete. Dafür seien Informationen zur Lageentwicklung notwendig gewesen. Daher habe die Verwaltung die Informationen bei entsprechenden Stellen eingefordert und vorhandene Kontakte zum Innenministerium genutzt. Außerdem sei der Kontakt zum (neuen) Leiter der LAB hergestellt und weitere örtliche Quellen, wie die lokale Feuerwehr oder Informationen aus der Bevölkerung, genutzt worden (Verwaltung1, 8-8, 42-42; Verwaltung2, 4-4, 8-8, 10-10, 50-50, 52-52). Eine Informationssammlung sei durch persönliche Notizen, Niederschriften bzw. Newsletter erfolgt, die an die Kommunalpolitik weitergegeben und auf einer neu eingerichteten Webseite zur Bevölkerungsinformation und Koordinierung der Hilfsangebote veröffentlicht worden seien (Verwaltung2, 64-64). Auf diese Art sei auch der organisationsübergreifende Austausch sichergestellt worden. Erhaltene Informationen, beispielsweise des Innenministeriums oder aus der Bevölkerung, seien ebenfalls via Newsletter und Website weiterverbreitet worden.

Eine wesentliche Erkenntnis, die die beide Interviewten teilen, ist, dass die Einbindung der Bevölkerung sehr wichtig sei. Sie gebe der Bevölkerung das Gefühl, etwas Gutes zu tun. Weiterhin könne das Potential der Freiwilligen sinnvoll eingesetzt werden und es erfolge durch die Einbindung eine Identifikation mit der Lage, welche dem Unmut in der Bevölkerung entgegenwirke. Dafür habe sich die speziell geschaffene Stelle der*des Ehrenamtskoordinator*in und die damit eingehende Ehrenamtsbörse, die lokale Akteure vernetzte, als besonders hilfreich erwiesen (Verwaltung2, 71-73). Weiterhin wurde das Aufbrechen der Verwaltungsstrukturen für diese dynamische Lage als wichtige Erkenntnis empfunden (Verwaltung2, 10-10, 54-54, 76-76). Eine weitere Idee, die durch die Interviewpartner*innen für zukünftige Lagen geäußert wird, ist das Suchen nach kreativen Lösungen, beispielsweise auch in der Stabsarbeit. Das Wissen liege nicht immer bei den etablierten Akteuren, weshalb ein Stab lageangepasst mit entsprechendem Personal besetzt werden sollte (Verwaltung2, 46-46).

4.4 Polizei⁸

Allgemeine Beschreibung des Akteurs und der Aufgaben

Der Polizeiinspektion Osnabrück untergeordnet ist das Polizeikommissariat Bramsche mit seinen insgesamt vier Polizeistationen der Stadt Bramsche und der umliegenden Ortschaften und Stadtteile wie Hesepe (Polizei Osnabrück 2020a). Sie gehört als eine von vier Inspektionen zur Polizeidirektion Osnabrück (Polizei Osnabrück 2020b). Die Aufgaben des Polizeikommissariats Bramsche bestanden vor, während und nach der Lage im allgemeinen Aufgabenspektrum der Polizei in den Bereichen der Kriminalitätsbekämpfung, der Kriminalitätsprävention, der Gefahrenabwehr und der Verkehrssicherheit. So wurde beispielsweise für diese Aufgaben eine dauerhafte Präsenz auf dem Gelände der Flüchtlingsunterkunft eingerichtet, zu der auch eine Ermittlungsgruppe gehörte (POLIZEI2, 64-64).

Wahrnehmung der Lage

Die Flüchtlingssituation 2015/2016 ist von den Polizeikräften in Bramsche-Hesepe insgesamt als chaotisch wahrgenommen worden (Polizei5, 17-18; Polizei4, 9-9). So habe es in der ersten Hochphase der Flüchtlingssituation aufgrund einer strukturellen Überforderung der beteiligten Institutionen und Organisationen keinerlei Handlungssicherheit gegeben. Gründe dafür seien unter anderem ein Mangel an Erfahrung mit ähnlichen Situationen, unzureichende Unterbringungsmöglichkeiten und Hygienebedingungen sowie Informationsdefizite gewesen (Polizei3_1, 6-6, 30-30; Polizei4, 4-4).

Insbesondere in der Anfangsphase der Lage sei es zu einer Vielzahl unterschiedlicher Probleme, Konflikte und Herausforderungen gekommen. Bezüglich der Registrierung von Asylsuchenden hätten anfangs größtenteils keine genauen Identitätsprüfungen durch die LAB stattgefunden. Es seien lediglich Fotografien gefertigt und Hausausweise für die Unterkunft in Hesepe ausgestellt worden. Dadurch sei der Verbleib von Personen in einigen Fällen kaum nachzuvollziehen gewesen. So sei nicht auszuschließen gewesen, dass unbekannte Personen oder sogar Straftäter*innen auf das Unterkunftsgelände hätten gelangen können. Weitere Probleme hätten sich bei den Zugangskontrollen zu dem Gelände ergeben. Die privaten Sicherheitsdienste seien aufgrund der hohen Anzahl von Menschen überfordert gewesen und hätten somit keine fehlerfreien Kontrollen gewährleisten können (Polizei5, 17-18, 102-102). Zusätzlich sei das gezielte Aufsuchen von Personen in der Unterkunft kaum möglich gewesen, da zu Anfang viele Menschen in Zelten untergebracht worden seien und es dadurch keine Zimmernummerierung oder ähnliches gegeben habe, um sich orientieren zu können (Polizei4, 9-10).

Weitere Schwierigkeiten seien zu Beginn vor allem dadurch entstanden, dass eine Verständigung aufgrund von Sprachbarrieren und einem Mangel an Dolmetscher*innen oftmals kaum möglich gewesen sei, was insbesondere die Aufklärung von Straftaten erschwert habe. Dies habe vor allem das Verstehen bzw. Nachvollziehen von Tathergängen und Hintergründen sowie die Durchführung von Vernehmungen betroffen (Polizei2, 8-8). Von großer Bedeutung im Umgang mit Geflüchteten sei gerade aufgrund der

⁸ Die folgenden Ausführungen zur polizeilichen Perspektive basieren auf fünf Interviews mit Polizeikräften aus Niedersachsen, welche in der Lagebewältigung rund um die LAB Bramsche-Hesepe eingebunden waren. Da einzelne Interviewtranskripte in mehreren Teilen vorliegen, wurde dem Kürzel zur Quellenangabe eine entsprechende Nummerierung beigefügt, beispielsweise „Polizei3_1“.

Vielfalt der Menschen und sprachlicher Barrieren eine gewisse Achtsamkeit hinsichtlich Körpersprache und Auftreten der Polizeikräfte gewesen. Insgesamt sei der Umgang der meisten untergebrachten Personen mit den Polizist*innen einerseits freundlich, andererseits oftmals reserviert gewesen, da diese Menschen vermutlich aufgrund negativer Erfahrungen mit der Polizei in ihren Heimatländern und auf der Flucht Vorbehalte gehabt hätten (Polizei4, 36-36, 13-13).

Die Anzahl polizeilicher Einsätze sei während der Flüchtlingssituation 2015/16 wegen häufiger Auseinandersetzungen in der Unterkunft erheblich angestiegen. Dies habe zu einer hohen personellen Belastung der Dienststelle in Bramsche geführt. Eine Verbesserung habe sich diesbezüglich erst eingestellt, als die Bereitschaftspolizei zur Unterstützung bereitgestellt worden sei (Polizei2, 4-4). Nachdem die Lage übersichtlicher wurde und weniger Geflüchtete ankamen, habe nach und nach die Unterstützung durch die Bereitschaftspolizei wieder abgebaut werden können (Polizei4, 15-15).

Eigene Organisation: Strategien und Ad-hoc-Maßnahmen

Auf der Basis von Erfahrungswerten anderer Erstaufnahmeeinrichtungen und Dienststellen im Land Niedersachsen, zum Beispiel Friedland, sei bereits 2014 strategisch entschieden worden, eine polizeiliche Dienststelle direkt auf dem Gelände der LAB in Bramsche-Hesepe einzurichten. Diese Entscheidung habe in Niedersachsen allerdings eher eine Ausnahme dargestellt und sei je nach Standort unterschiedlich gehandhabt worden. Eine dauerhafte polizeiliche Präsenz auf dem Gelände führe einerseits zu einem hohen „Hellfeld“, was Kriminalität anbelangt (Polizei2, 64-64), andererseits sei dadurch ein hohes Maß an Prävention gewährleistet. Dabei sei gleichzeitig zu bedenken, dass viele der angekommenen Menschen bereits schlechte Erfahrungen mit der Polizei in ihren Heimatländern oder während der Flucht gemacht hätten. Entsprechend biete der Umgang mit der Polizei auf dem Gelände für die Geflüchteten die Möglichkeit, derartige Berührungspunkte abzubauen und die Polizei als helfend und unterstützend wahrnehmen zu können (Polizei1_1, 6-6).

Eine weitere Strategie der Polizei zur Bewältigung der Lage sei zunächst gewesen, die LAB dabei zu unterstützen, die unzureichende Registrierung der Asylbegehrenden zu verbessern. Da sich die LAB in Bramsche-Hesepe selbst noch im Aufbau befand, sei diese aufgrund unzureichender technischer und personeller Ressourcen mit der Bewältigung der hohen Anzahl ankommender Personen überfordert gewesen (Polizei1_1, 10-10). Die Polizei habe hierfür polizeiliche Freiwillige über die Behörde rekrutiert, die bei der Registrierung geholfen hätten. Aufgrund der breit aufgestellten Gesamtausrichtung der Polizei, die es gewohnt sei, in unübersichtlichen Lagen zu strukturieren und zu improvisieren, habe die Organisation in der Lage 2015/16 mehr als nur die polizeilichen Aufgaben erfüllen können. Dieses Vorgehen sei für die Bewältigung der Registrierung essenziell gewesen (Polizei3_1, 12-12).

Die Aufgabenwahrnehmung der Polizei habe sich vor allem darauf fokussiert, einerseits das Miteinander auf dem Unterkunftsgelände zu gewährleisten und andererseits innerhalb der Bevölkerung von Bramsche Verunsicherungen aufzufangen (Polizei4, 48-48). Die Polizei habe daher, wie andere Organisationen auch, eine wichtige Brückenfunktion zur Bevölkerung eingenommen. So habe es Bürger*innenversammlungen gegeben, um die Menschen transparent zu informieren (Polizei3_1, 8-8). Dabei habe die Polizei auch Gerüchte bzgl. Mordfällen oder vermeintlichen Sexualdelikten immer wieder ausräumen müssen. Gleichzeitig sei aber auch die Strategie verfolgt worden, reale Sachverhalte nicht zu beschönigen, um für Bürger*innen eine Verlässlichkeit der Aussagen zu gewährleisten (Polizei1_1, 10-10). Zusätzlich sei das Vorgehen der Polizei gewesen, sowohl auf dem Unterkunftsgelände als auch im Ort Bramsche einen

regelmäßigen Streifendienst einzurichten, um sowohl für die Belange von Geflüchteten als auch von Anwohner*innen präsent zu sein (Polizei4, 7-7). Seitens der Bevölkerung habe es 2015/2016 nach Aussage der Interviewpartner*innen keine gewalttätigen Auseinandersetzungen oder Übergriffe von außen auf die Unterkunft gegeben (Polizei3_1, 8-8).

Die Informationslage sei für die Polizei zu Beginn der Lage schlecht gewesen, weswegen diese immer wieder gezwungen gewesen sei, zu improvisieren. Zwar gebe es innerhalb der Polizei grundsätzlich eine etablierte, hierarchisch strukturierte Informationspolitik von oben nach unten (Polizei3_1, 12-12; Polizei4, 24-25, 44-46), dennoch habe sich die Organisation Informationen auch aus Zeitungs- oder Onlineartikeln beschaffen müssen (Polizei3_1, 30-30). Zudem habe man anfangs bestehendes Erfahrungs- und Fachwissen in der Dienststelle zusammengetragen und auf dieser Grundlage Einsätze geplant. Es habe jedoch permanente Improvisation erfordert, notwendige Informationen zu erhalten, beispielsweise mittels einzelner Telefonate (Polizei2, 14-14, 20-20). Hinzugekommen sei, dass aufgrund der Schnellebigkeit der Lage Entscheidungen, die am Morgen getroffen wurden, teilweise einige Stunden später bereits keine Gültigkeit mehr besessen hätten. Darum habe die polizeiliche Führungsebene zu Anfang einige Zeit benötigt, um Entscheidungen treffen zu können, die alle Aspekte berücksichtigen (Polizei3_1, 30-30, 12-12).

Oft hätten zu Beginn der Flüchtlingssituation 2015 nicht genügend Dolmetscher*innen zur Verfügung gestanden, um die Sprachbarrieren zwischen Polizei und Geflüchteten zu überbrücken. So sei auch hierbei Improvisation gefordert gewesen, indem beispielsweise aus der Situation heraus Geflüchtete, die Englisch beherrschten, oder Mitarbeiter*innen von privaten Sicherheitsdiensten mit Migrationshintergrund und entsprechenden Sprachkenntnissen als Sprachmittler*innen fungiert hätten (Polizei4, 31-32, 34-34).

Interorganisationale Zusammenarbeit

Als wichtigste Partnerorganisation der Polizei hinsichtlich der Lagebewältigung 2015/16 wird die LAB genannt (Polizei3_1, 38-38; Polizei4, 40-40). Weitere wichtige Organisationen in der Zusammenarbeit seien unter anderem das BAMF (Polizei5, 46-46, 78-78), die Staatsanwaltschaft, das THW, Hilfsorganisationen wie das DRK, die Feuerwehr, die Kommunalverwaltung in Bramsche, private Sicherheitsdienste und Dolmetscher*innen gewesen (Polizei3_1, 32-32, 34-34) (s. Abb. 7).

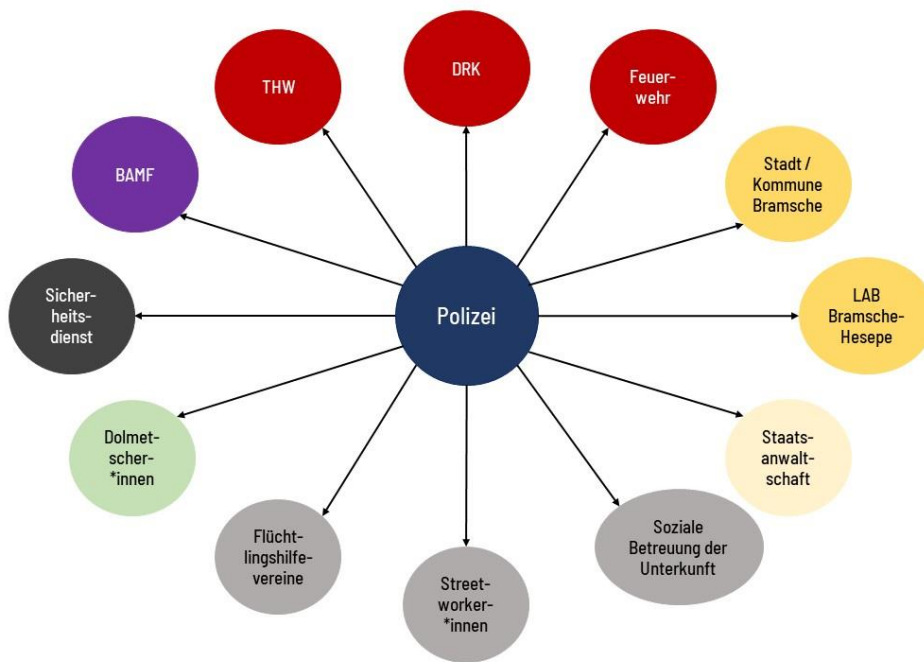


Abbildung 7: Akteure, mit denen die Polizei am Standort Bramsche-Hesepe zusammenarbeitete; eigene Darstellung auf Basis der Interviewdaten

Zu Beginn der Flüchtlingssituation 2015 habe die Zusammenarbeit vor allem durch einen Austausch auf persönlichen Zuruf, zum Beispiel per Telefon, stattgefunden (Polizei3_1, 40-40; Polizei4, 46-46; Polizei2, 36-36). Zwischen den Organisationen habe es in dieser Zeit insgesamt wenig strukturelle Zusammenarbeit gegeben (Polizei4, 42-42).

Mit voranschreitender Lage habe die Zusammenarbeit dann strukturierter, beispielsweise über einen Katastrophenschutzausschuss, stattgefunden, der durch den Landkreis eingerichtet worden sei und sich unter anderem aus Polizei, Feuerwehr, Hilfsorganisationen, Bundeswehr und Kommune zusammengesetzt habe (Polizei3_1, 40-40). Zusammenarbeit zwischen Polizei und LAB finde auch weiterhin (Stand: Herbst 2019) in Form wöchentlicher Besprechungen statt (Polizei5, 54-54; Polizei3_1, 38-38; Polizei1_1, 66-66; Polizei2, 20-20). Absprachen habe es in Bedarfsfällen zudem in Gesprächen zwischen Polizei und Hilfsorganisationen, wie Diakonie und DRK, gegeben, z.B. in Fällen von Konflikten zwischen Geflüchteten (Polizei4, 27-27). Entsprechend sei die Polizei auch von Behörden wie dem BAMF und der LAB des Öfteren hinzugezogen worden, wenn Konflikte oder Auseinandersetzungen zu lösen gewesen seien (Polizei5, 20-20). Ebenso habe die Polizei den Kontakt zu den Hilfsorganisationen gesucht, wenn problematische Sachverhalte wie die Verwahrlosung von Kindern aufgefallen seien. Aus Sicht einer befragten Person seien Hilfsorganisationen in solchen Fällen oftmals geeigneter Ansprechpersonen als Polizeibeamt*innen (Polizei4, 27-27). Gemeinsam mit anderen Organisationen habe die Polizei in Bramsche Anwohner*innenversammlungen abgehalten (Polizei3_1, 8-8; Polizei1_1, 10-10), um mögliche Vorbehalte in der Bevölkerung gegenüber Asylsuchenden vorzubeugen. Dies wird als gute Kommunikationsstrategie im Umgang mit Bürger*innen bewertet (Polizei1_1, 10-10).

Eine befragte Person betont, dass die Polizei während der Lage oft die Organisation gewesen sei, die als Ansprechinstanz für Geflüchtete oder andere Organisationen fungierte und gefordert war, Probleme direkt zu lösen. Als Grund hierfür wird genannt, dass andere Behörden teilweise nicht erreichbar oder personell nicht immer besetzt gewesen seien. Dadurch hätten sich neue Aufgaben und Herausforderungen ergeben, die nicht zum regulären polizeilichen Aufgabenspektrum gehört hätten. Bestimmte Aufgaben habe die

Polizei allerdings nicht von sich weisen können, da es keinen anderen Akteur gegeben habe, der diese hätte übernehmen können. Trotz einer enormen Arbeitsbelastung aufgrund dieses Umstandes, habe dieser das polizeiliche Team untereinander sowie die Polizei und die LAB zusammengeschweißt. Beide Organisationen hätten sich um schnelle und pragmatische Lösungen bemüht (Polizei2, 4-4, 78-78, 40-40).

Personell hätten bei der LAB ähnliche Probleme wie bei der Polizei bestanden, nämlich, dass die Organisationsstruktur personell nicht ausreichend auf die hohe Anzahl ankommender Personen ausgelegt gewesen sei. Dies habe trotz eines hohen Engagements, die Asylsuchenden menschenwürdig unterzubringen, dazu geführt, dass Verwaltungs- und Entscheidungswege zu lange dauerten. Dem sei versucht worden zu begegnen und kürzere Wege zu finden, indem gemeinsam mit Maltesern, JUH und dem DRK beispielsweise Zelte errichtet worden seien (Polizei2, 22-22). In der Hochphase der Flüchtlingsbewegung 2015/16 wurde ein Polizeibeamter als Unterkunftsleiter der LAB (bis Frühjahr 2020) abgeordnet, um den Standort zu leiten, da zu dieser Zeit in Osnabrück ein weiterer Unterkunftsstandort aufgebaut wurde, in dem der bisherige Standortleiter eingesetzt werden sollte (Polizei1_1, 4-4).

Immer wieder habe es Situationen gegeben, in denen Mitarbeiter*innen von Sicherheitsfirmen spontan Übersetzungsarbeit für Polizeikräfte leisten konnten. Aus diesem Grund hätten beispielsweise arabischsprachige Sicherheitskräfte zum Teil zu einer erfolgreichen Deeskalationsarbeit gemeinsam mit der Polizei beitragen können (Polizei4, 31-32).

Ein insgesamt wichtiger Bestandteil für den Umgang mit Geflüchteten bei polizeilichen Vorgängen sei das Hinzuziehen von Dolmetscher*innen gewesen, da auch eine Kommunikation in englischer Sprache meist nicht möglich gewesen sei. Das Anfordern von Dolmetscher*innen einer entsprechenden Landessprache wird als zeitaufwendig, jedoch als notwendige Voraussetzung für die Arbeit beschrieben. Bei unmittelbaren Einsätzen sei jedoch die Zeit meist nicht gegeben, Dolmetscher*innen hinzuzuziehen. Deshalb habe die Polizei bei Behörden auf dem Gelände angefragt, ob entsprechende Dolmetscher*innen bereits vor Ort seien (Polizei5, 12-12, 14-14). Ein weiteres Vorgehen, um dem Mangel an Sprachmittler*innen zu begegnen, sei das Hinzuziehen von Abbildungen auf Karten zur Kommunikation gewesen (Polizei4, 34-34).

Mit Hilfsorganisationen gebe es grundsätzlich eine gute Zusammenarbeit, die sich aus gemeinsamen Übungen entwickelt habe. Durch diese und andere Einsatzlagen würden sich die Organisationsvertreter*innen untereinander kennen (Polizei3_1, 76-76). Eine Interviewperson hält die gemeinsame Nachbereitung mit beteiligten Organisationen in Besprechungen im Anschluss an Einsätze sowie den persönlichen und direkten Austausch für die hilfreichste Möglichkeit, ein gegenseitiges Verständnis füreinander zu entwickeln und zu erfahren, was welche Organisation leisten könne und welche Möglichkeiten sie hätten. Diese Einsatznachbereitungen seien zusätzlich eine gute Gelegenheit, um ein persönliches Netzwerk untereinander aufzubauen und im direkten Kontakt mehr über die jeweils andere Organisation, deren Expertise, Grenzen und Schnittstellen zu erfahren (Polizei2, 46-46, 52-52).

Betont wird des Weiteren die Wichtigkeit, gemeinsam an einem Strang zu ziehen, und einer Zusammenarbeit zwischen den Partnerorganisationen auf Augenhöhe. Nur so lasse sich eine solche Situation humanitär bewältigen. Das habe auch in der Lagebewältigung 2015/16 dazu beigetragen, dass sich die Organisationen zusammenfinden konnten, um abzusprechen, welche Bereiche welche Organisation zielführend abdecken kann (Polizei4, 48-48).

Aus den vielfältigen Formen der Kooperation und Koordination habe sich mit der Zeit ein lokales Netzwerk gebildet, in dem die einzelnen Organisationen und Mitarbeiter*innen regelmäßig miteinander im Kontakt gewesen seien und immer noch sind (Polizei4, 29-29, 46-46).

Während der Flüchtlingssituation 2015/2016 habe die Polizei neues Wissen, beispielsweise zum Umgang mit diversen ausländerrechtlichen Sachverhalten, erwerben können. Dieses Wissen liege vor allem in Form von Personenwissen vor. Deshalb sei es hinsichtlich zukünftiger, ähnlicher Situationen problematisch, wenn Polizeibeamt*innen mit diesem Wissen in Pension gingen oder in anderen Bereichen eingesetzt würden und somit das Erfahrungswissen wieder verloren ginge (Polizei2, 80-80).

Polizeiintern würden Erfahrungen zwar generell in IT-Systemen dokumentiert werden, jedoch gebe es speziell für Belange rund um das Thema Flüchtlinge oder Ausländer*innenrecht keine eigenen Dokumentationssysteme (Polizei5, 96-96). Da in den polizeiinternen Systemen allerdings Dokumente und Pläne, die zur Bewältigung der Lage 2015/16 beigetragen hätten, hinterlegt seien, könne man auf diese auch in zukünftigen Lagen zurückgreifen und sie sich zunutze machen. Aus Sicht einer befragten Person könnten die hinterlegten Daten im Falle zukünftiger Lagen unter Umständen auch zu einer Verkürzung der Chaosphase beitragen (Polizei4, 64-65). Die Erfahrungen seien zum Teil in Checklisten zusammengefasst worden und könnten bei Bedarf dabei unterstützen, strukturiert an bestimmte Sachverhalte heranzugehen (Polizei3_1, 12-12; Polizei2, 54-54). Auf der Führungsebene werden diese Checklisten als sehr hilfreich bewertet. Gerade in dynamischen und chaotischen Situationen würden sie dabei helfen, den Überblick über alle relevanten Bereiche und die Beteiligten zu behalten. Die Komplexität einer solchen Lage berge nämlich die Gefahr, sich auf bestimmte und lediglich naheliegend erscheinende Bereiche zu fokussieren, beispielsweise allein auf Abläufe innerhalb des Unterkunftsgeländes. Zudem würden über die Checklisten auch interne Aufstellungen in Erinnerung gerufen, wie beispielsweise die Gewährleistung von Impfungen im Kollegium und die Anforderung von Polizeiärzt*innen und psychosoziale Beratung. Bei der Anwendung von Checklisten solle jedoch auch beachtet werden, alle Beteiligten durch eine frühzeitige und strukturierte Kommunikation an dieser teilhaben zu lassen (Polizei3_1, 64-64, 12-12). Bei Einsatz vor Ort seien Checklisten hingegen nur von begrenztem Nutzen, da diese unter anderem wegen einer unzureichenden technischen Ausstattung der Polizei nicht in digitaler Form mitgenommen bzw. unterwegs abgerufen werden könnten (Polizei2, 54-54).

Tagesaktuelle Informationen zur Flüchtlingssituation 2015/16 habe sich die Polizei teilweise durch Nachrichten aus Presse, Radio und Fernsehen beschaffen müssen (Polizei3_1, 30-30). Zugleich seien polizeiliche Netzwerke sowie Melde- und Informationsstrukturen durch die vorgesetzten Dienststellen aufgebaut worden, sodass beispielsweise Informationen darüber bestanden hätten, mit wie vielen ankommenden Personen in welchem Zeitraum zu rechnen sei (Polizei2, 20-20).

Im Nachgang an die Lage 2015/16 seien das erworbene Wissen und die Erfahrungen aus dieser Zeit in Bramsche auch an andere polizeiliche Dienststellen weitergegeben worden, in deren Einzugsgebiet eine LAB eingerichtet wurde. So hätten sich im Laufe der Zeit immer wieder verschiedene Dienststellen mit Fragen zu asylrechtlichen Verfahrensweisen und Erfahrungen gemeldet. Dies sei bedarfsweise telefonisch oder über E-Mail-Verkehr erfolgt und nicht in Form eines strukturierten Konzepts oder Leitfadens (Polizei2, 72-74). Darüber hinaus habe die Polizei in Bramsche ihr Wissen auch in Form von Vorträgen an andere Dienststellen und die Bereitschaftspolizei weitergegeben. Gemeinsam mit der LAB seien zudem Vorträge an der Universität Osnabrück gehalten und in dieser Form auch Erfahrungswissen an andere Standorte weitergegeben worden (Polizei3_1, 62-62; Polizei3_1, 36-36). Des Weiteren seien zahlreiche Berichte angefertigt worden, die beispielsweise Besprechungen mit der LAB dokumentierten, und zu Informationszwecken an polizeiliche Stabstellen weitergegeben wurden (Polizei2, 58-58).

Auf interorganisationaler Ebene gebe es kein gebündeltes Erfahrungswissen aus der Flüchtlingslage 2015/2016 (Polizei2, 70-70) und dementsprechend auch kein organisationsübergreifendes Wissensmanagement (Polizei4, 62-62). Dieses könne jedoch sinnvoll sein, um aus den Erfahrungen zu lernen und für zukünftige Situationen planen zu können (Polizei2, 70-70). Ein organisationsübergreifender Austausch von Wissen sei lediglich situativ erfolgt (Polizei3_1, 70-70). Auch auf die internen Systeme anderer Behörden, wie jenes der LAB, habe die Polizei aus rechtlichen Gründen keinen Zugriff (Polizei5, 96-96). Dies wird als hinderlich angesehen, da es trotz gemeinsamer Zugehörigkeit zum Landesinnenministerium keine Verzahnung zwischen den beiden Organisationen auf dieser Ebene gebe (Polizei3_1, 72-72).

Generell stelle sich hinsichtlich des Datenaustauschs die Frage, inwieweit sich die Polizei gegenüber anderen Organisationen offenlegen könne, da gesetzlich eine Vielzahl taktischer und personeller Informationen nicht weitergegeben werden dürfe (Polizei2, 43-44; Polizei4, 58-60). Auch hinsichtlich polizeilicher Ansprechpersonen könnten aus datenschutzrechtlichen Gründen keine Namen öffentlich zugänglich gemacht werden. Der Austausch direkter Kontaktdaten beschränke sich daher auf einen eng gefassten Personenkreis der Führungsebene (Polizei4, 57-57). Hilfreich sei allerdings, wenn andere Organisationen Schnittstellen kennen und wissen würden, was die Polizei leisten könne und was nicht. Darüber hinaus sei es ein für die Zusammenarbeit sinnvolles Vorgehen, wenn Polizeikräfte Maßnahmen, die auf Mitarbeiter*innen anderer Organisationen unter Umständen irritierend wirken können, erklären, bzw. die Hintergründe hierzu transparent machen würden (Polizei2, 43-44). Mit Hilfsorganisationen, wie Feuerwehren oder Rettungsdiensten, gebe es hierzu auch einen Wissensaustausch im Rahmen von gemeinsamen Übungen. Durch diese Übungen und aus zusammen bewältigten Einsatzlagen kenne man sich untereinander und könne vom jeweiligen Fachwissen profitieren (Polizei3_1, 76-76).

4.5 Private Sicherheit⁹

Allgemeine Beschreibung des Akteurs und der Aufgaben

Sicherheitsdienstleistungsunternehmen übernehmen Aufgaben wie beispielsweise den Objektschutz von Bundeswehrgeländen oder die Absicherung von Großveranstaltungen. Der schriftlich bestellte Grundauftrag für die Flüchtlingssituation 2015/2016 umfasste die Absicherung der LAB. Darüber hinaus ergaben sich jedoch viele weitere Tätigkeitsfelder, wie zum Beispiel die Ausgabe von Kleidung, Shuttledienste und Personenlenkungsmaßnahmen. Zusätzlich wurden in den Nachtstunden weitere Aufgaben übernommen, wenn nur wenige andere Organisationen auf dem Gelände aktiv waren.

Wahrnehmung der Lage

Die interviewte Person arbeitete als Führungskraft eines für die LAB Bramsche-Hesepe zuständigen Sicherheitsdienstleistungsunternehmens. Seine Wahrnehmung von der Lage wurde dadurch beeinflusst,

⁹ Die folgenden Ausführungen zur Perspektive der privaten Sicherheit basieren auf einem Interview mit einer Person, die 2015/2016 in die Lage in der LAB in Bramsche-Hesepe involviert war.

dass er in weiteren AEn als Führungskraft arbeitete, weshalb er die Lage in der LAB Bramsche-Hesepe im Vergleich zu den anderen Standorten beschreibt. In Relation zu diesen bezeichnet er die Liegenschaft Bramsche-Hesepe als „ordentlich“ und „gesittet“ (Private Sicherheit1, 4-4, 14-14).

Eigene Organisation: Strategien und Ad-hoc-Maßnahmen

Die vertraglich vereinbarte Tätigkeit des Sicherheitsdienstleistungsunternehmens wurde in der Lage um zahlreiche Aufgaben ergänzt. So hätten Mitarbeiter*innen des Sicherheitsdienstleistungsunternehmens bei Übersetzungstätigkeiten unterstützt, für Geflüchtete Wäsche gewaschen, Geldausgaben unterstützt, Shuttledienste durchgeführt, die Ab- und Ausgabe von Kleidung unterstützt und Personenlenkungsmaßnahmen, beispielsweise für notwendige ärztliche Untersuchungen, übernommen. Darüber hinaus sei die Medikamentenausgabe von vorher zusammengestellten und beschrifteten Medikamenten organisiert worden und in den Nachtstunden, bei Abwesenheit von beispielsweise Behördenmitarbeiter*innen, weitere Aufgaben übernommen worden, wie die schriftliche Erfassung und Erstausstattung von ankommenden Geflüchteten (Private Sicherheit1, 2-2, 16-16, 34-34, 42-42, 46-46). Die notwendigen Strategien zur Bewältigung dieser Aufgaben bezeichnet die interviewte Person als improvisiert, da kein Masterplan vorhanden gewesen sei. Für sie stellt Improvisation einen Teil des Tagesgeschäfts von Sicherheitsdienstleistungsunternehmen dar, den sie als kurzfristiges Reagieren auf besondere Umstände bezeichnet (Private Sicherheit1, 16-16).

Interorganisationale Zusammenarbeit

Die Organisationen, mit denen die private Sicherheit am Standort der LAB in Bramsche-Hesepe als Partner in der Zusammenarbeit genannt hat, sind in Abbildung 8 aufgeführt. Als wichtigste Partner führt die interviewte Person die beauftragende Behörde an (welche, wird nicht genau spezifiziert) und weiterhin die Polizei. Im direkten Kontakt habe der Sicherheitsdienst vor Ort auch mit den anwesenden Hilfsorganisationen gestanden (Private Sicherheit1, 30-30).

Die Zusammenarbeit sei zunächst vor allem formal durch das bestehende Vertragsverhältnis definiert gewesen. Die Zusammenarbeit vor Ort kann somit der Kooperation zugeordnet werden. Es seien (wie bereits beschrieben) vielfältige Aufgaben übernommen worden, die nicht Gegenstand des Vertrages gewesen seien, aber die Arbeit vor Ort wesentlich beeinflusst hätten (beispielsweise Übersetzungstätigkeiten, Wäsche waschen für Geflüchtete). Diese seien im persönlichen Austausch und ohne schriftliche Fixierung übernommen worden. Gelegentlich seien Aufgaben per E-Mail an das Sicherheitsdienstleistungsunternehmen herangetragen worden (Private Sicherheit1, 34-34, 38-38).

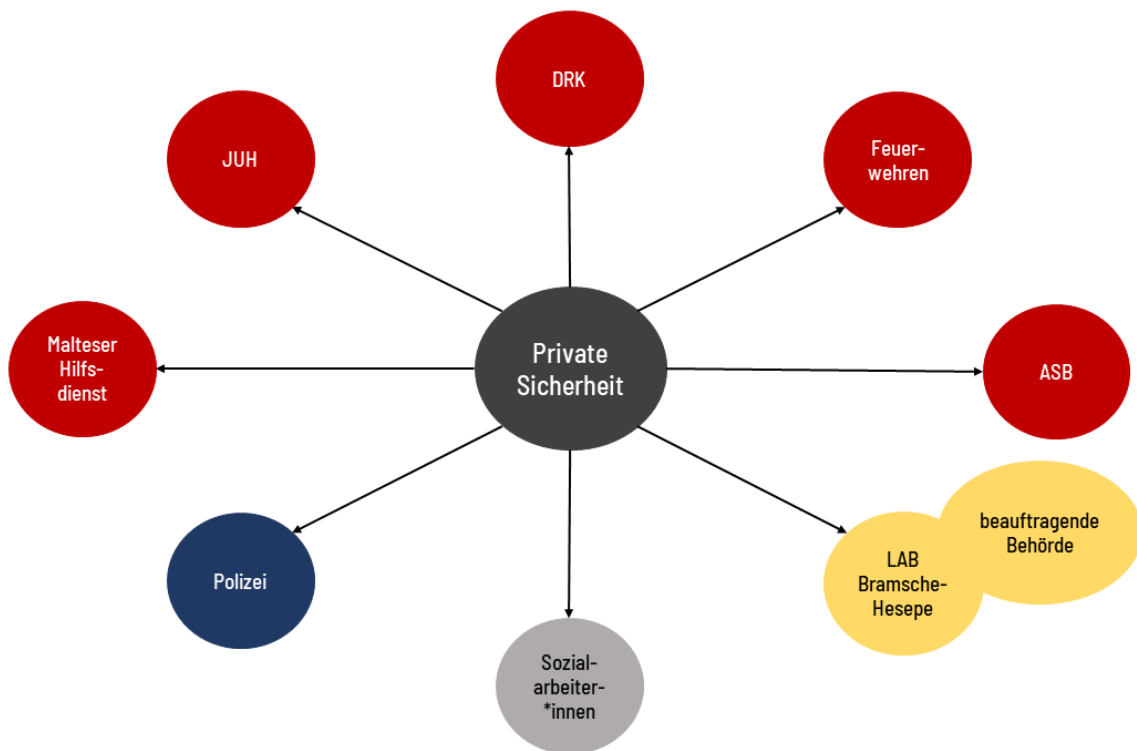


Abbildung 8: Akteure, mit denen das private Sicherheitsunternehmen am Standort Bramsche-Hesepe zusammenarbeitete; eigene Darstellung auf Basis der Interviewdaten

Die interorganisationale Zusammenarbeit bewertete der interviewte Akteur überwiegend als positiv und sieht einen kritischen Erfolgsfaktor vor allem darin, dass sich die Organisationsvertreter*innen vor Ort gegenseitig bekannt und dadurch den Führungskräften die Schnittstellen deutlich gewesen seien. Dadurch, dass die Liegenschaft seit den 1990er Jahren als LAB genutzt wurde und die Sicherheitsfirma bereits langjährig auf dem Gelände aktiv gewesen sei, seien die handelnden Personen, die Örtlichkeit und die Strukturen bereits bekannt gewesen (Private Sicherheit1, 04-04, 10-10, 14-14).

Trotz der vorhandenen Strukturen wurde bemängelt, dass der Sicherheitsdienst immer das letzte Glied in der Kette gewesen sei und es ihm gegenüber eine negative Einstellung gegeben habe. Dies habe dazu geführt, dass der Sicherheitsdienst teilweise nicht in den Informationsfluss eingebunden worden sei oder Informationen sehr spät erhalten habe. Weiterhin sei dem Personal keine Wertschätzung entgegengebracht und ihre Expertise nicht berücksichtigt worden. Diese Einstellung könne sich auch auf die Zusammenarbeit auswirken (Private Sicherheit1, 18-18, 52-52, 54-54).

Die Zusammenarbeit mit den Behörden stellte sich für die interviewte Person im Nachgang der Flüchtlingslage 2015/16 als Problem heraus, da der Zoll und die Finanzkontrolle dem Sicherheitsdienstleistungsunternehmen Schwarzarbeit wegen der Ausführung von Aufgaben vorgeworfen hätten, welche nicht vertraglich vereinbart gewesen seien (Private Sicherheit1, 34-34). Diese Aufgaben seien nach Aussage der interviewten Person jedoch notwendig und zudem mündlich mit den zuständigen Stellen abgesprochen gewesen.

Der Akteur beschreibt, dass er im organisationsübergreifenden Informationsfluss nicht immer beachtet worden sei, da andere Organisationen mit Vorurteilen gegenüber der Sicherheitsbranche behaftet gewesen seien. Zudem sei er während der Lage 2015/16 in Bramsche-Hesepe an keinen Besprechungsrunden beteiligt gewesen und es seien daher keine Protokolle geführt worden. Die Informationen, die der Akteur erhalten hat, hätten häufig auf informellen mündlichen Absprachen mit den Akteuren vor Ort beruht, was in diesem Kontext aufgrund der bereits langjährig bestehenden Zusammenarbeit vor Ort gut funktioniert habe. Konkrete Arbeitsanweisungen seien schriftlich per E-Mail von der beauftragenden Behörde geschickt worden. Das Sicherheitsdienstleistungsunternehmen sei in diesem Zusammenhang vor allem als Empfänger von Arbeitsanweisungen gesehen worden. (Private Sicherheit1, 18-18, 36-36, 38-38, 42-42, 44-44, 50-50, 52-52, 54-54).

Der Akteur merkt an, dass in Bezug auf das Aufgabenspektrum von Sicherheitsdienstleistungsunternehmen ein Wissensbedarf seitens anderer Organisationen bestanden habe. So sei beispielsweise gefordert worden, dass ein*e Mitarbeiter*in des Sicherheitsdienstes eine Person festnehmen solle, obwohl es dafür keine gesetzliche Grundlage gebe und der Akteur diese Aufgabe nicht wahrnehmen dürfe (Private Sicherheit 1, 48-48).

Weiterhin habe der Sicherheitsdienstleister auch eigene Expertise einbringen können, da beispielsweise das Potential von Mitarbeitenden für Übersetzungstätigkeiten habe genutzt werden können (Private Sicherheit1, 18-18, 54-54).

Als Erkenntnis für die eigene Organisation hält die interviewte Person fest, dass sie Arbeitsanweisungen in Zukunft schriftlich protokollieren bzw. sich bestätigen lassen werde. In Bezug auf die Zusammenarbeit mit anderen Organisationen empfiehlt sie, gemeinsame Besprechungen durchzuführen, ähnlich wie sie es aus dem Bereich der Organisation von Großveranstaltungen kenne, damit alle Akteure auf dem gleichen Informationsstand seien, sowie ähnliche Situationen in Übungen durchzuspielen und Ablaufpläne zu entwickeln. Das habe den Vorteil, dass sich die Akteure im Vorfeld bekannt seien und über die Fähigkeiten der anderen Organisationen Kenntnis erlangen würden (Private Sicherheit1 18-18, 48-48, 58-58, 62-62).

4.6 Zivilgesellschaftliches Engagement / Bildungsstätte¹⁰

Allgemeine Beschreibung des Akteurs und der Aufgaben

Ein Bildungsträger und langjähriger Kooperationspartner der Stadt Bramsche unterstützt benachteiligte junge und ältere Menschen im Rahmen von Projekten bei der Integration und Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt. In der Flüchtlingslage 2015/16 unterstützte die Organisation aktiv die Maßnahmen zur Bewältigung der Lage in der LAB durch das Koordinieren und Kanalisieren der Vielzahl ehrenamtlicher

¹⁰ Die folgenden Ausführungen zur Perspektive des zivilgesellschaftlichen Engagements einer Bildungsstätte basieren auf einem Interview mit einer Person, die 2015/2016 in die Lage in der LAB in Bramsche-Hesepe involviert war.

Helfer*innen aus der Bevölkerung. Unter anderem wurde durch die Organisation zudem ein Holzhaus zur medizinischen Untersuchung der Geflüchteten errichtet und Kleidungsspenden sortiert und ausgegeben.

Wahrnehmung der Lage

Die interviewte Person war in dieser Bildungsstätte in Bramsche tätig und ihre Wahrnehmung der Lage basiert vor allem auf zwei Aspekten. Einerseits hatte die interviewte Person durch ihre Tätigkeit zahlreiche Einblicke in die LAB Bramsche-Hesepe und beschreibt die Zustände dort als chaotisch. Die LAB sei für 800 Personen ausgelegt gewesen, es wird jedoch durch den Akteur geschätzt, dass dort zeitweise 7.000 Leute untergekommen seien. Dadurch sei eine menschenwürdige Unterbringung und weitergehende Versorgung nicht möglich gewesen. Andererseits ist sein Blick geprägt durch die Organisation von ehrenamtlicher Hilfe aus der Bevölkerung und er beschreibt das Engagement und die Hilfsbereitschaft in der Bevölkerung als „riesig“ (Bildungsstätte1, 03-03). Nach einem Vorfall in der LAB, bei dem es bei unkontrollierter Ausgabe von Essen und Kleidung zu Verletzten gekommen sei, habe sich die interviewte Person dazu entschieden, aktiv zu werden (Bildungsstätte1, 03-03).

Eigene Organisation: Strategien und Ad-hoc-Maßnahmen

In der Folge seien diverse Aufgaben durch die Organisation mit Unterstützung durch freiwillige Helfende aus der Bevölkerung übernommen worden. Dazu habe beispielsweise das Sortieren von Kleidung und das Organisieren der Kleidungsabgabe gehört. Besonders hervorzuheben sei überdies der Bau eines Untersuchungsgebäudes für medizinische Eingangsuntersuchungen in Holzbauweise auf dem Gelände der LAB (Bildungsstätte1, 41-41).

Der interviewte Akteur betont, dass die Handlungen zur Unterstützung der Lagebewältigung keineswegs improvisiert gewesen seien, sondern stets geplant erfolgt seien. Lediglich einzelne Aspekte hätten Improvisation erfordert, vor allem, was den Umgang und Absprachen mit der Verwaltung betroffen hätte. Das planvolle Vorgehen begründet er auch darin, dass die Koordinierung von Personen und Aufgaben immer geplant erfolgen müsse, da sonst die ehrenamtlichen Helfer nicht weiter mitwirken würden (Bildungsstätte1, 27-27, 41-41).

Interorganisationale Zusammenarbeit

Der interviewte Akteur berichtete mit einer Vielzahl von Organisationen zusammengearbeitet zu haben, wie Abbildung 9 zeigt. Im Besonderen wird hierbei das Engagement und die Zusammenarbeit mit Freiwilligen aus der Bevölkerung hervorgehoben, sowie der direkte Kontakt mit der Stadt Bramsche (Bildungsstätte1, 03-03, 07-07, 11-11, 13-13, 41-41).

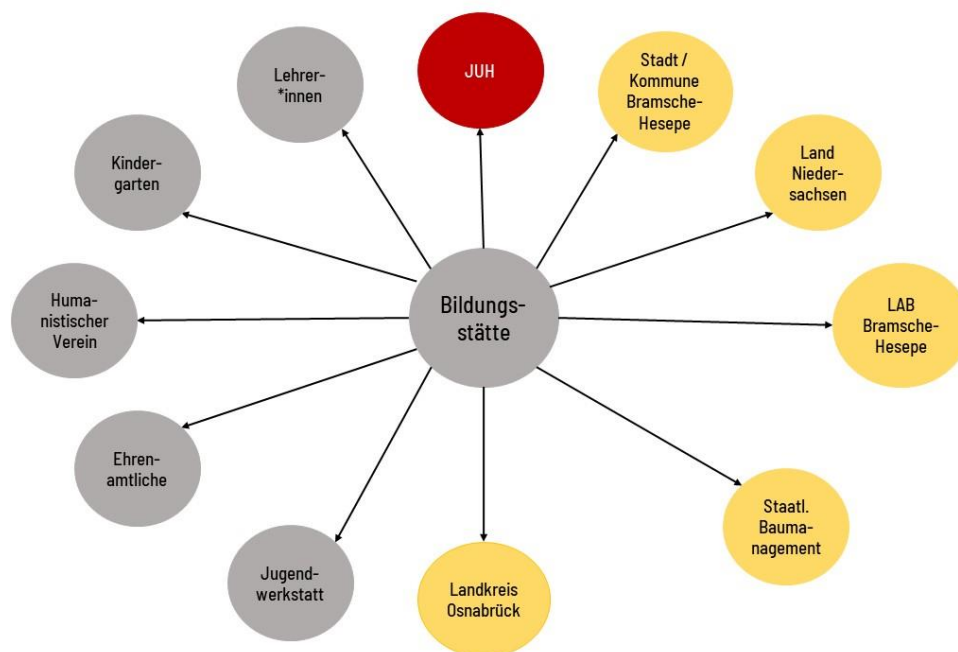


Abbildung 9: Akteure, mit denen der die Bildungsstätte am Standort Bramsche-Hesepe zusammenarbeitete; eigene Darstellung auf Basis der Interviewdaten

Die meisten geschilderten Interaktionen der/des Interviewten im Rahmen der Zusammenarbeit lassen sich als Form der Kooperation bezeichnen. Es wurden wiederholt kurze, informelle Absprachen per Telefon oder bei Begegnungen beschrieben. Vereinzelt wurde auch eine Zusammenarbeit beschrieben, die sich der Zusammenarbeitsform der Koordinierung zuordnen lässt, z. B. die Teilnahme an einem Runden Tisch oder die juristische Beratung durch die Stadt (Bildungsstätte1, 03-03, 07-07, 11-11, 13-13, 45-45, 61-61).

Der*die Interviewpartner*in beschreibt die Zusammenarbeit mit den einzelnen Akteuren als sehr positiv und hebt die Hilfsbereitschaft, die gute Ansprechbarkeit und Erreichbarkeit der Stadt Bramsche hervor. Auch die Zusammenarbeit mit der LAB (nach Wechsel der Leitung) wird positiv bewertet. Als erfolgsfördernde Faktoren werden dabei Vertrauen („sich auf jemanden verlassen können“) und bereits bestehender persönlicher Kontakt („man kennt sich“) beschrieben, was durch die langjährig existierende lokale Zusammenarbeit bedingt sei (Bildungsstätte1, 07-07, 37-37, 39-39, 53-53, 59-59, 61-61). Als hindernder Faktor für die Zusammenarbeit mit Behörden werden die starren Strukturen benannt, hier vor allem in Bezug auf das Bauamt (Bildungsstätte1, 03-03).

Umgang mit Wissen / „Wissensmanagement“

Die für die eigene Organisation benötigten Informationen habe die interviewte Person vor allem aus dem persönlichen Kontakt bezogen. Eine Dokumentation des erzeugten Wissens sei nicht erfolgt, sondern das Wissen sei telefonisch oder im persönlichen Kontakt ausgetauscht worden. In Bezug auf das Lernen aus der Flüchtlingslage 2015/16 verweist die interviewte Person auf das starke ehrenamtliche Engagement, das einerseits die Flüchtlingslage überdauert habe, teilweise weiterverfolgt werde und gleichzeitig auf hohem Niveau wieder reaktivierbar wäre. Weiterhin fördere der persönliche Kontakt mit Geflüchteten den Abbau von Vorurteilen bei der interviewten Person selbst und bei den ehrenamtlich Engagierten (Bildungsstätte1, 07-07, 57-57, 65-65, 69-69).

5 Fazit – Bilanz aus verschiedenen Perspektiven

Werden alle Blickwinkel der im Projekt SiKoMi zur Situation in Bramsche-Hesepe befragten Organisationsvertreter*innen nebeneinandergelegt, ergibt sich ein Gesamtbild.

Wahrnehmung der Lage

Die Lage 2015/2016 kann in zwei grobe zeitliche Phasen eingeteilt werden:

1. In der akuten Krisenphase wird die Lage durch fast alle Akteure als sehr chaotisch beschrieben. Die Registrierung und Zugangskontrolle zum Gelände war nicht sichergestellt, wodurch zeitweise unklar war, wie viele und welche Personen sich überhaupt auf dem Gelände aufhielten. Es wurde deutlich, dass die vorgehaltenen Kapazitäten bei Weitem überschritten wurden. Das führte dazu, dass menschenunwürdige Zustände herrschten. Die Grundversorgung, konkret die Verpflegung, die Unterbringung und medizinische Erstuntersuchung der Geflüchteten konnte nur unzureichend sichergestellt werden und es entstanden Versorgungsengpässe, wodurch beispielsweise die Essensversorgung zeitverzögert stattfand. Bei kalten Temperaturen mussten Personen auf Fluren und in Treppenhäusern schlafen, weil auch die aufgebauten Zelte nicht ausreichten. Die verantwortlichen Institutionen werden als strukturell überfordert beschrieben, was ebenfalls in Informationsdefiziten für die beteiligten Akteure mündete. Lediglich der Akteur der privaten Sicherheit beschreibt die Zustände im Vergleich zu anderen AEn als geordnet und gesittet.

2. Im weiteren Verlauf der Lage und mit Wechsel der Verantwortlichkeiten in der LAB besserte sich die Lage deutlich und eine strukturelle Bearbeitung der Lage durch die beteiligten Organisationen wurde möglich.

Besonders hervorgehoben wird das Engagement der Bevölkerung. Es herrschte eine große Verunsicherung aufgrund der hohen Personenzahl, da sich auf dem Gelände der LAB geschätzt mehr als doppelt so viele Personen aufhielten, als die Ortschaft Hesepe Einwohner*innen hat. Gleichzeitig führten die menschenunwürdigen Zustände in der LAB zu einer großen Hilfsbereitschaft in der Bevölkerung, die durch die beteiligten Institutionen gebündelt wurde und so einen großen Mehrwert bei der Bewältigung ergab. Dies führte ebenfalls dazu, dass Unsicherheiten und Vorurteile gegenüber den Geflüchteten in der Bevölkerung abgebaut werden konnten.

Strategien und Ad-hoc-Maßnahmen der Beteiligten

Wie die Akteure mit der Lage in Bramsche-Hesepe umgingen, wird in Kapitel 4 in den beschriebenen Strategien und Ad-hoc-Maßnahmen deutlich. Durch die beteiligten Organisationen wird sowohl Improvisation als auch geplantes / strategiebasiertes Vorgehen beschrieben. Vor allem die Organisationen der Kommunalverwaltung und die Stadt selbst beschreiben, dass durchgehend Improvisation notwendig wurde, um der dynamischen Lage gerecht zu werden. Es waren keine Pläne vorhanden, an denen sich orientiert werden konnte, und auch Zuständigkeiten mussten zunächst geklärt werden.

Die beteiligten Organisationen, wie die JUH und die Polizei, denen Krisenszenarien bekannt sind, konnten teilweise bestehende Konzepte nutzen, etwa zur Unterbringung und Betreuung einer Vielzahl von

Personen. Die Polizei konnte auch Strategien nutzen, die bereits in anderen AEn Anwendung fanden. Trotzdem musste situationsbedingt gerade in der Anfangsphase auf Ansätze der Improvisation zurückgegriffen werden, zum Beispiel bei der Registrierung von ankommenden Geflüchteten. Auch die zunächst schlechte Informationslage sowie eine dynamische Lageentwicklung machten Improvisation notwendig.

Der Akteur der privaten Sicherheit und die interviewte Person der Bildungsstätte bezeichnen die eigene Arbeit weniger als improvisiert, sondern als kurzfristiges Reagieren. Das bedeute für sie, dass kurzfristig Pläne entwickelt werden und darauf basierend ein planbasiertes Vorgehen erfolge. Dies sei auch notwendig gewesen, um etwa die große Anzahl an Freiwilligen zu koordinieren, die kurzfristig Aufgaben wahrnahmen, aber zur Durchführung ein Ziel und einen Plan benötigten. Beispielsweise wurde durch die Bildungsstätte ein Holzhaus auf dem Gelände der LAB gebaut, welches für die medizinische Untersuchung der Geflüchteten genutzt werden konnte. Obwohl dies kurzfristig umgesetzt wurde, wurden notwendige (Konstruktions-)Pläne erstellt und Fachwissen von Handwerker*innen genutzt.

Interorganisationale Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit von verschiedenen Akteuren wird je nach Perspektive unterschiedlich wahrgenommen. Die Abbildungen zu den einzelnen Sichtweisen machen dies deutlich (s.o.). Insgesamt wird die Zusammenarbeit der Akteure aus den Bereichen der Polizei, der Hilfsorganisationen, der Landes- und Kommunalverwaltung und der privaten Sicherheit relativ positiv dargestellt. Herausforderungen ergaben sich aus Sicht der Befragten am ehesten, wenn Unterschiede zwischen Organisationen bestanden, zum Beispiel im Hinblick auf Organisationsstruktur, Verfügbarkeit von Personal und Arbeitsweisen. Dies erscheint insbesondere dann als hinderlich, wenn sich die Akteure im Vorfeld nicht aufeinander einstellen und die Unterschiede erst dann spürbar werden, wenn sie in der Lage aufeinandertreffen. Eine weitere Gemeinsamkeit in den Perspektiven ist, dass sich formelle und informelle Ansätze der interorganisationalen Zusammenarbeit bei der Lagebewältigung 2015/2016 verbinden. In dem Zusammenhang lässt sich auch eine grobe zeitliche Einteilung vornehmen. So gibt es stellenweise Indizien, dass in den ersten sechs bis acht Wochen v.a. auf organisationsspezifische (in erster Linie eigenständige, ohne andere Akteure) und – wenn andere Akteure einbezogen wurden – eher Ad-hoc-Vorgehensweisen zurückgegriffen wurde. Strukturiertere, offizielle und zwischen Akteuren offiziell abgestimmte Ansätze gab es demnach erst später. Persönliche Kontakte und Verbindungen, die bereits vor der Lage vorhanden waren, werden dabei als hilfreich beschrieben, zumal sie abseits offizieller, koordinierter Abstimmungstreffen und Besprechungen Ad-hoc-Unterstützungsleistungen unterschiedlicher Art einbrachten. Insbesondere „unbürokratische“ Vorgehensweisen halfen in der damaligen Situation nicht nur bei der Verständigung, sondern beispielsweise auch, um bei Versorgungs- und Unterbringungsangelegenheiten geflüchteter Menschen schnell reagieren zu können. Teilweise entstanden daraus nachhaltige Strukturen, die bis heute bestehen, funktionieren und vermutlich auch in entsprechenden Krisenlagen schnell wiedereingesetzt werden könnten. Die Rolle der Zivilbevölkerung zur Lagebewältigung wird durch die Befragten dabei besonders hervorgehoben, weil es zahlreiche vielfältige Unterstützungsangebote von Seiten der Bürger*innen aus Bramsche gegeben habe. Aufgrund ihrer formellen und nachhaltigen Einbettung durch die Stadtverwaltung ergeben sich nun dauerhafte Ansatzpunkte, um gemeinsam als Netzwerk möglichen zukünftigen Krisen zu begegnen.

Betrachtet man die Gesamtheit der befragten Akteure in Bramsche-Hesepe, zeigt sich (wie in anderen SiKoMi-Fallstudien auch) das unterschiedliche Begriffsverständnis von „Wissensmanagement“. Im Projekt SiKoMi wurde der Begriff bewusst weit gefasst, sodass die unterschiedlichen ermittelten Verständnisse in technischer und sozialer Hinsicht gleichberechtigt nebeneinanderstehen.

Als relevantes Wissen für die Bearbeitung der Flüchtlingslage 2015/16 stachen heraus:

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

Alle befragten Organisationen vollzogen eine Art des Wissensmanagements (von handschriftlichen Notizen zur persönlichen Archivierung über die Einpflegung in Datenbanken für die intraorganisationale Weitergabe bis hin zur Aufbereitung für andere Akteure). Die für ein Wissensmanagement verfügbaren Ressourcen variierten je nach Akteur. Teils seien Systeme vorhanden, aber nicht genutzt worden, da die handelnden Personen in das System nicht eingearbeitet gewesen seien. Bereits vorliegendes Material wie Leitfäden etc., basierend auf zurückliegenden Ereignissen wie der Flüchtlingslage in den 1990er Jahren, sei nur begrenzt von Nutzen gewesen.

Zusammengefasst bestand in der Lage 2015/16 kein gemeinsames Wissensmanagementsystem, in welchem die beteiligten Organisationen sich gegenseitig Wissen hätten bereitstellen können. In den Interviews wurde dieser Zustand bedauert – auch von der Polizei, die zugleich Schwierigkeiten einräumt, ihr Wissen mit anderen teilen zu können/dürfen. Somit sei die Weitergabe von Wissen auf formeller Ebene auf Formate wie beispielsweise die Stabsarbeit begrenzt gewesen, wobei allerdings auch die am Stab beteiligten Organisationen bei tagesaktuellen Lageinformationen häufig auf mediale Berichterstattung angewiesen gewesen seien.

Seitens der Verwaltung wurde kritisch angemerkt, dass die an der Stabsarbeit beteiligten Organisationen ihrer Meinung nach nicht immer die relevantesten Akteure seien und die Zusammensetzung dieses Gremiums lageangepasst variieren solle.

Auf allgemeinerer Ebene wird dies durch Aussagen anderer Organisationsvertreter*innen unterstützt, die betonen, wie wichtig kreative Lösungen bei der Bearbeitung einer solchen Lage seien. Die Exklusivität des Wissens wurde organisationsübergreifend auf informellem Wege durch persönliche Kontakte und mündliche Absprachen zu kompensieren versucht. Insbesondere von BOS werden gemeinsame Übungen als wichtiges Element für eine gelingende Zusammenarbeit in der Lagebewältigung genannt. Dies unterstreicht die Bedeutung, die sog. „Communities of Practice“ in Bezug auf interorganisationale Zusammenarbeit und interorganisationales Lernen zugerechnet wird. Die wesentliche Herausforderung in dieser Hinsicht scheint der Einbezug von Organisationen zu sein, die sich bislang in dieser Hinsicht noch „außen vor“ fühlen. Der private Sicherheitsdienst vermutet Imageprobleme als Grund für dessen wahrgenommene Randstellung als Informationsempfänger. Eine intensivere Beteiligung würde dessen Ansicht nach auch die Kompetenzen des Dienstes betonen.

Alle Befragten äußern den Wunsch nach einer interorganisationalen Wissensmanagementplattform, um vor, in und nach Lagen sowohl generelle als auch lagespezifische Informationen abrufen und bereitstellen zu können.

6 Good Practices / Lessons Learned

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

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

Lessons Learned (LL) werden retrospektiv bezogene Hinweise bzw. Erkenntnisse (insb.) über Fehler und Lehren aus der spezifischen Situation gefasst, 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 zum Beispiel 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 (zum Beispiel Unterbringung)

6.1 Good Practices in Bramsche-Hesepe

Tabelle 3: Good Practices in Bramsche-Hesepe aus Sicht der Interviewpartner*innen

1	Akteure / Netzwerke / Interorganisationale Zusammenarbeit	
1.1	Lokale Akteure und Beziehungen	
	Polizei	Persönlicher Austausch fördert gegenseitiges Verständnis und Kenntnis über Arbeitsweise von Partnerorganisationen
	Polizei	Gemeinsame Einsatznachbereitungen als gute Gelegenheit für Netzwerkaufbau und zur Erlangung von Kenntnissen über Schnittstellen, Expertise und Grenzen anderer Organisationen
	priv. Sicherheit	Es ist von Vorteil, wenn sich die Akteure vor Ort schon bekannt sind, bzw. länger miteinander zusammengearbeitet haben. Dadurch sind die örtlichen Strukturen und Ansprechpartner*innen bekannt.
	Verein	Bestehende örtliche Netzwerke nutzen und lokale Personen und Organisationen einbinden. Es steckt ein großes Potential in ehrenamtlicher Hilfe. Die entstandenen Netzwerke haben die Lage überdauert und sind jederzeit reaktivierbar.
	Verwaltung	Vernetzung mit lokalen Akteuren: Vernetzung und Einbindung von lokalen Akteuren, also ansässigen Organisationen, Vereinen, etc. aber auch der Bevölkerung. Durch die Involviertheit der Personen entsteht das Gefühl helfen zu können und gleichzeitig nicht untätig zu sein und weiterhin werden Vorurteile gegenüber den Geflüchteten abgebaut.
1.2	Zusammenarbeit mit Behörden und Verwaltungen	
	JUH	Stabsarbeit als Instrument für interorganisationalen Austausch im Rahmen der Lagebesprechungen. Außerdem sollten interorganisationale Besprechungsrunden mit den weiteren beteiligten Akteuren durchgeführt werden.
	Polizei	Eine enge Zusammenarbeit während der Lage kann zu einer nachhaltigen Zusammenarbeitsstruktur führen, in der gegenseitiges Verständnis und Wissen über die Aufgaben und Grenzen des jeweils anderen bestehen
	Polizei	Amtshilfe kann zu einer positiven Zusammenarbeit beitragen, indem Kompetenzen und Fähigkeiten anderer Organisationen für die eigene Organisation nutzbar gemacht werden
	priv. Sicherheit	Es ist von Vorteil, wenn sich die Akteure vor Ort schon bekannt sind, bzw. länger miteinander zusammengearbeitet haben. Dadurch sind die örtlichen Strukturen und Ansprechpartner*innen bekannt.
	priv. Sicherheit	Interorganisationale Besprechungen, bei denen alle Akteure zusammenkommen, um einen gemeinsamen Informationsstand zu etablieren und den Austausch zu ermöglichen. Dies sollte protokolliert werden.
	Verein	Die Zusammenarbeit basierte hier auf gewachsenen Strukturen durch langjährige Kooperationen. Diese Kontakte sollten gepflegt werden und sie ermöglichen gegenseitiges Vertrauen. Damit sind auch in der Krise informale Absprachen möglich und man weiß, dass man sich auf die Partnerorganisationen verlassen kann.
	Verwaltung	Die Kommunalverwaltung hat sich in Bramsche-Hesepe stark mit der Bevölkerung vernetzt und die Koordinierung von Spontanhelfern übernommen. Zunächst wurde dies durch die Pressesprecherin koordiniert, später ist es gelungen eine Stelle als für eine „Ehrenamtskoordinatorin“ zu schaffen, die diese Aufgabe wahrgenommen hat. Diese hat eine Ehrenamtsbörse etabliert, bei der die Angebote aus der Bevölkerung und die Bedarfe der Geflüchteten / der LAB zusammengebracht wurden.
1.3	Ehrenamt / Bevölkerung	
	Verein	Ehrenamtliches Engagement fördern und einsetzen, das ist einerseits eine große Hilfestellung und kann zur Entlastung beitragen, andererseits werden auch Vorurteile gegenüber den Geflüchteten durch die Involviertheit der Bevölkerung abgebaut.
	Verwaltung	Die Kommunalverwaltung hat sich in Bramsche-Hesepe stark mit der Bevölkerung vernetzt und die Koordinierung von Spontanhelfern übernommen. Zunächst wurde dies durch die Pressesprecherin koordiniert, später ist es gelungen eine Stelle für eine „Ehrenamtskoordinatorin“ zu schaffen, die diese Aufgabe wahrgenommen hat. Diese hat eine Ehrenamtsbörse etabliert, bei der die Angebote aus der Bevölkerung und die Bedarfe der Geflüchteten / der LAB zusammengebracht wurden.
1.4	Aufbau interorganisationaler Kooperationen	
	Polizei	Netzwerke können aus eigener Initiative aufgebaut werden, z.B. indem ggf. einseitig regelmäßig zu interorganisationalen Besprechungen eingeladen wird
	Polizei	Amtshilfe kann zu einer besseren interorganisationalen Zusammenarbeit führen, um Verbindungen zwischen den Organisationen herzustellen
1.5	Interorganisationale Zusammenarbeit	
	JUH	Stabsarbeit als Instrument für interorganisationalen Austausch im Rahmen der Lagebesprechungen. Außerdem sollten interorganisationale Besprechungsrunden mit den weiteren beteiligten Akteuren durchgeführt werden.
	priv. Sicherheit	Es ist von Vorteil, wenn sich die Akteure vor Ort schon bekannt sind, bzw. länger miteinander zusammengearbeitet haben. Dadurch sind die örtlichen Strukturen und Ansprechpartner*innen bekannt.
	Verein	Bestehende örtliche Netzwerke nutzen und lokale Personen und Organisationen einbinden. Es steckt ein großes Potential in ehrenamtlicher Hilfe. Die entstandenen Netzwerke haben die Lage überdauert und sind jederzeit reaktivierbar.
	Polizei	Transparente, offene Bürger*innenversammlungen zusammen mit den lokalen Netzwerkorganisationen können Ängste und Vorbehalte in der Bevölkerung abbauen und somit Vertrauen schaffen
	Polizei	Sicherheitsmitarbeiter*innen mit Migrationshintergrund können als Sprachmittler*innen unterstützen und bei Konflikten vermitteln

	Polizei	Hilfsorganisationen können in bestimmten Situationen besser als Ansprechpartner*innen geeignet sein, als die Polizei, beispielsweise wenn es um den Umgang mit Menschen oder Entscheidungen bzgl. Kindeswohl geht
2	Organisationsspezifische Bedingungen (strukturell, prozessoral, technisch / örtlich)	
2.1	Infrastruktur vor Ort	
	Polizei	Die dauerhafte polizeiliche Präsenz (zum Beispiel Büros) in der Notunterkunft, kann zu einem besseren Netzwerk und einer besseren Sicherheitslage beitragen
	Verein	Bestehende örtliche Netzwerke nutzen und lokale Personen und Organisationen einbinden. Es steckt ein großes Potential in ehrenamtlicher Hilfe. Die entstandenen Netzwerke haben die Lage überdauert und sind jederzeit reaktivierbar.
2.2	Routinen/ situationsunabhängige Strukturen vs. Improvisation / situationsbezogenes Handeln	
	Gesundheitsdienst	Eigeninitiative und aktives Zugehen führten zu einer schnellen Zusammenarbeit
	Polizei	Geflüchtete können auch selbst als Sprachmittler*innen fungieren, sofern diese Englisch oder Deutsch sprechen
	Polizei	Freundliches, deeskalierendes und gleichzeitig konsequentes polizeiliches Auftreten hat sich im Umgang mit Geflüchteten bewährt
	Polizei	Für Einsatzsituationen ist eine interne Supervision hilfreich, um Beamte*innen bei Ängsten, Verunsicherungen und nach belastenden Einsatzsituationen zu unterstützen
	Polizei	Eine transparente Kommunikation zu Kriminalitätsstatistiken im Zusammenhang mit Geflüchteten gegenüber Medien und Öffentlichkeit schafft Vertrauen, wirkt Gerüchten entgegen und nimmt Ängste in der Bevölkerung
2.3	Wertschätzung für Mitarbeitende / Beteiligte	
	Verein	Die Zusammenarbeit basierte hier auf gewachsenen Strukturen durch langjährige Kooperationen. Diese Kontakte sollten gepflegt werden und sie ermöglichen gegenseitiges Vertrauen. Damit sind auch in der Krise informale Absprachen möglich und man weiß, dass man sich auf die Partnerorganisationen verlassen kann.
2.4	Positionsgebundene Aspekte (Zuständigkeiten, Aufgaben)	
2.5	Kompetenzen und Erfahrungen aus früheren Lagen (auch in schriftlicher Form, wie zum Beispiel Pläne)	
	JUH	Auch wenn keine Erfahrungen aus vergangenen Flüchtlingslagen vorlagen, so kann sich an Katastrophenschutzplänen orientiert werden. Beispielsweise sind Konzepte zur Unterbringung und Versorgung einer großen Anzahl an Menschen vorhanden, da sie beispielsweise auch bei Evakuierungen eingesetzt werden.
	Polizei	Checklisten, die aus Erfahrungen erstellt wurden, könnten hilfreich sein, wichtig sei dabei andere Organisationen mitzunehmen
3	Arten von Kommunikation und Austausch / Umgang mit Daten, Informationen und Wissen	
3.1	Stabsarbeit	
	JUH	Stabsarbeit als Instrument für interorganisationalen Austausch im Rahmen der Lagebesprechungen. Außerdem sollten interorganisationale Besprechungsrunden mit den weiteren beteiligten Akteuren durchgeführt werden.
	Polizei	Polizeiliche Stäbe können übergeordnete Kommunikation übernehmen, zum Beispiel mit der Ausländerbehörde, woraus sich auch eine dauerhafte Kommunikation entwickeln kann
3.2	Besprechungen	
	Polizei	Das Einrichten von großen Besprechungsrunden kann zu einem besseren gegenseitigen Verständnis der Organisationen beitragen und das Knüpfen von Netzwerken ermöglichen
3.3	Offener / informeller Austausch	
	Verein	Die Zusammenarbeit basierte hier auf gewachsenen Strukturen durch langjährige Kooperationen. Diese Kontakte sollten gepflegt werden und sie ermöglichen gegenseitiges Vertrauen. Damit sind auch in der Krise informale Absprachen möglich und man weiß, dass man sich auf die Partnerorganisationen verlassen kann.
	Verwaltung	Vernetzung mit lokalen Akteuren: Vernetzung und Einbindung von lokalen Akteuren, also ansässigen Organisationen, Vereinen, etc. aber auch der Bevölkerung. Durch die Involviertheit der Personen entsteht das Gefühl helfen zu können und gleichzeitig nicht untätig zu sein und weiterhin werden Vorurteile gegenüber den Geflüchteten abgebaut.
3.4	Informationen (online) für alle zugänglich machen	
	Polizei	Gemachte Erfahrungen, Good Practices und Lessons Learned innerhalb der Polizei auszutauschen hilft dabei die Arbeit aller Polizeiorganisationen zu verbessern
	Verwaltung	Die Hilfsangebote wurden niederschwellig über eine Website „bramsche-hilft.de“ sichtbar gemacht und gleichzeitig wurden neue Informationen zur Lage zur Verfügung gestellt.
3.5	Listen, Pläne, Konzepte, Handbücher o.Ä. erstellen und Erlerntes somit schriftlich festhalten	
	Polizei	Checklisten können im Einsatz helfen, strukturiert an Problemstellungen heranzugehen
	Polizei	Einsatzgeschehnisse regelmäßig in internen Dokumentationssystemen abzulegen, kann wertvoll für spätere Lagen sein
4	Szenariobezogene Erkenntnisse bezüglich der Versorgung von Geflüchteten	
4.1	Gesundheitliche Versorgung	

6.2 Lessons Learned in Bramsche-Hesepe

Table 4: Lessons Learned in Bramsche-Hesepe aus Sicht der Interviewpartner*innen

1	Akteure / Netzwerke / Interorganisationale Zusammenarbeit	
1.1	Lokale Akteure und Beziehungen	
	Gesundheitsdienst	Bessere Unterstützung für Flüchtlinge mit psychischen Problemen, wie Posttraumatische Belastungsstörung: Nur wenige Kapazitäten vorhanden, eine psychologische Beratung vor Ort konnte nicht angeboten werden, die Psychiatrie im Umkreis konnte nur wenige Fälle übernehmen
	JUH	Der Blick über den Tellerrand ist wichtig. Hier wird das Beispiel genannt, die Abfrage von Unterbringungskapazitäten außerhalb der bekannten Strukturen (andere Hilfsorganisationen) durchzuführen und Personen beispielsweise Jugendherbergen unterzubringen.
1.2	Zusammenarbeit mit Behörden und Verwaltungen	
	Verwaltung	Verwaltungsstrukturen aufbrechen: Verwaltungsstrukturen sind oft träge und werden so einer dynamischen Lage nicht gerecht. Personen ohne Verwaltungshintergrund können dabei helfen die Verwaltungsstrukturen aufzubrechen, kreative Lösungen zu finden und Entscheidungsprozesse zu verkürzen.
1.3	Ehrenamt / Bevölkerung	
	Verwaltung	Einbindung der Bevölkerung: Einerseits zur Unterstützung der Lagebewältigung/ Ausschöpfung des ehrenamtlichen Potentials, andererseits als Form von Identifikation und Coping mit der Lage (Gefühl etwas Gutes zu tun). Wer eingebunden ist, fühlt sich stärker verbunden und hat weniger Grund Negatives zu berichten. Zusätzlich werden Vorurteile gegenüber Geflüchteten abgebaut.
1.4	Aufbau interorganisationaler Kooperationen	
1.5	Interorganisationale Zusammenarbeit	
	Polizei	In Absprache mit der Staatsanwaltschaft sollte ein zielführendes Vorgehen mit dem Sachverhalt der illegalen Einreise gefunden werden, um Geflüchtete nicht zu kriminalisieren
	Polizei	Mitarbeiter*innen anderer Organisationen sollten Kenntnisse über das Aufgabenfeld der Polizei haben, um Vorgehen besser einordnen zu können
	Polizei	Andere Organisationen sollten die Struktur der Polizei und die Ansprechpartner*innen kennen, um Entscheidungsprozesse besser nachvollziehen zu können
	Verwaltung	Verwaltungsstrukturen aufbrechen: Verwaltungsstrukturen sind oft träge und werden so einer dynamischen Lage nicht gerecht. Personen ohne Verwaltungshintergrund können dabei helfen die Verwaltungsstrukturen aufzubrechen, kreative Lösungen zu finden und Entscheidungsprozesse zu verkürzen.
2	Organisationsspezifische Bedingungen (strukturell, prozessual, technisch / örtlich)	
2.1	Infrastruktur vor Ort	
	Gesundheitsdienst	Bessere Unterstützung für Flüchtlinge mit psychischen Problemen, wie Posttraumatische Belastungsstörung: Nur wenige Kapazitäten vorhanden, eine psychologische Beratung vor Ort konnte nicht angeboten werden, die Psychiatrie im Umkreis konnte nur wenige Fälle übernehmen
	JUH	Der Blick über den Tellerrand ist wichtig. Hier wird das Beispiel genannt, die Abfrage von Unterbringungskapazitäten außerhalb der bekannten Strukturen (andere Hilfsorganisationen) durchzuführen und Personen beispielsweise Jugendherbergen unterzubringen.
2.2	Routinen / situationsunabhängige Strukturen vs. Improvisation / situationsbezogenes Handeln	
	Gesundheitsdienst	Flexible Reaktion auf komplexe und dynamische Lagen: nicht alle Vorschriften seien für dynamische Lagen anwendbar, weshalb auch mit dem „gesunden Menschenverstand“ gearbeitet werden müsste
	JUH	Der Blick über den Tellerrand ist wichtig. Hier wird das Beispiel genannt, die Abfrage von Unterbringungskapazitäten außerhalb der bekannten Strukturen (andere Hilfsorganisationen) durchzuführen und Personen beispielsweise Jugendherbergen unterzubringen.
	Verwaltung	Verwaltungsstrukturen aufbrechen: Verwaltungsstrukturen sind oft träge und werden so einer dynamischen Lage nicht gerecht. Personen ohne Verwaltungshintergrund können dabei helfen die Verwaltungsstrukturen aufzubrechen, kreative Lösungen zu finden und Entscheidungsprozesse zu verkürzen.
2.3	Wertschätzung für Mitarbeitende / Beteiligte	
2.4	Positionsgebundene Aspekte (Zuständigkeiten, Aufgaben)	
	Gesundheitsdienst	Transparente Zuständigkeiten und klare Kommunikation: wesentliche Strukturen und Entscheidungsgewalten müssten von Beginn an festgelegt und klar kommuniziert und befolgt werden
	priv. Sicherheit	Genauere Definition von Aufgaben, die der Akteur übernehmen soll, sei wichtig. Diese sollten vertraglich festgelegt sein bzw. nachfolgende Absprachen immer schriftlich festgehalten werden. (Hintergrund: Im Nachgang entstanden Probleme mit dem Zoll, der den Akteur der Schwarzarbeit verdächtigte, da dieser Aufgaben übernommen habe, die nicht vertraglich vereinbart waren. Diese waren zwar mit den Behörden abgesprochen, aber nur mündlich.)
2.5	Kompetenzen und Erfahrungen aus früheren Lagen (auch in schriftlicher Form, wie zum Beispiel Pläne)	

3	Arten von Kommunikation und Austausch / Umgang mit Daten, Informationen und Wissen	
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	
	JUH	Ein auf Ebene des Bundeslandes vorhandenes Register mit verfügbaren Kapazitäten der Hilfsorganisationen und weiterhin die Lagerung und Inventarisierung von Ressourcen, wie Notbetten, um eine Koordinierung bei größeren Krisenlagen zu ermöglichen.
	Polizei	Erstellung eines Handbuchs mit Leitfäden könnte personengebundenes Wissen festhalten und so für künftige Lagen nutzbar machen
4	Szenariobezogene Erkenntnisse bezüglich der Versorgung von Geflüchteten	
4.1	Gesundheitliche Versorgung	
	Gesundheitsdienst	Bessere Unterstützung für Flüchtlinge mit psychischen Problemen, wie Posttraumatische Belastungsstörung: Nur wenige Kapazitäten vorhanden, eine psychologische Beratung vor Ort konnte nicht angeboten werden, die Psychiatrie im Umkreis konnte nur wenige Fälle übernehmen
4.2	Materielle Versorgung (zum Beispiel Unterbringung)	
	JUH	Der Blick über den Tellerrand ist wichtig. Hier wird das Beispiel genannt, die Abfrage von Unterbringungskapazitäten außerhalb der bekannten Strukturen (andere Hilfsorganisationen) durchzuführen und Personen beispielsweise in Jugendherbergen unterzubringen.
	JUH	Ein auf Ebene des Bundeslandes vorhandenes Register mit verfügbaren Kapazitäten der Hilfsorganisationen und weiterhin die Lagerung und Inventarisierung von Ressourcen, wie Notbetten, um eine Koordinierung bei größeren Krisenlagen zu ermöglichen.

7 Literatur

Fisser, Dirk (2015): Salafisten werben in Bramsche-Hesepe. in: Neue Osnabrücker Zeitung – Ausgabe Stadt, 01. Dezember.

Fisser, Dirk; Witte, Stefanie (2015): Leben im Ausnahmezustand. in: Neue Osnabrücker Zeitung – Ausgabe Stadt, 03. September.

Frommer, Jana-Andrea; Schönefeld, Malte; Schütte, Patricia; Werner, Andreas; Eppe, 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.

LAB Niedersachsen (o.J.)a: Der Standort Bramsche. Online verfügbar unter

https://www.lab.niedersachsen.de/startseite/standorte/ankunftszenrum_bramsche/der-standort-bramsche-86581.html, zuletzt geprüft am 14.12.2020

LAB Niedersachsen (o.J.)b: „Luftbild“. Online verfügbar unter <https://www.lab.niedersachsen.de/assets/image/83761> , zuletzt geprüft am 14.12.2020

LAB Niedersachsen (o.J.)c: Die Standorte der Landesaufnahmebehörde Niedersachsen. Online verfügbar unter

<https://www.lab.niedersachsen.de/startseite/standorte/standorte-der-landesaufnahmebehoerde-niedersachsen-143388.html>, zuletzt geprüft am 14.12.2020

O.V. (2015a): In Hesepe entstehen winterfeste Unterkünfte. in: Neue Osnabrücker Zeitung – Ausgabe Stadt, 24. Oktober.

O.V. (2015b): Neue Webseite zur Flüchtlingshilfe gefordert. in: Neue Osnabrücker Zeitung – Ausgabe Stadt, 08. Oktober.

O.V. (2015c): Engagierte und emotionale Aussprache. in: Neue Osnabrücker Zeitung – Ausgabe West, 14. Oktober.

Polizei Osnabrück (2020a): Polizeikommissariat Bramsche. [https://www.pd-os.polizei-](https://www.pd-os.polizei-nds.de/startseite/dienststellen/polizeiinspektion_osnabrueck/polizeikommissariate/polizeikommissariat_bramsche/polizeikommissariat-bramsche-39.html)

[nds.de/startseite/dienststellen/polizeiinspektion_osnabrueck/polizeikommissariate/polizeikommissariat_bramsche/polizeikommissariat-bramsche-39.html](https://www.pd-os.polizei-nds.de/startseite/dienststellen/polizeiinspektion_osnabrueck/polizeikommissariate/polizeikommissariat_bramsche/polizeikommissariat-bramsche-39.html), zuletzt geprüft am 06.07.2020

Polizei Osnabrück (2020b): Dienststellen. <https://www.pd-os.polizei-nds.de/startseite/dienststellen/>, zuletzt geprüft am 06.07.2020