



Impressum:

Titel:	Fallstudie Trier
Jahr:	2021
Autor*innen:	Schönefeld, Malte; Bhatti, Sarah; Frommer, Jana-Andrea; Olfermann, Elisabeth; Schulte, Yannic; 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/Triel.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 Trier	6
2.1	Die Lage 2015/2016 in Trier in der Retrospektive.....	6
2.2	Medienspiegel zu Trier	7
3	Netzwerkanalyse - empirische Fallstudie	8
4	Zusammengefasste Perspektiven der jeweiligen Akteure am Standort Trier	11
4.1	Land Rheinland-Pfalz.....	12
4.1.1	Aufsichts- und Dienstleistungsdirektion Rheinland-Pfalz (ADD).....	12
4.1.1.1	Referat 24 „Soziales, Jugend, Familie & Flüchtlingswesen“	12
4.1.1.2	Leitung AfA Trier	16
4.1.2	Ministerium für Familie, Frauen, Jugend, Integration und Verbraucherschutz Rheinland-Pfalz (MFFJIV).....	20
4.1.3	Führungsstab Flüchtlinge des Landes Rheinland-Pfalz (FFRLP)	23
4.2	DRK (LV Rheinland-Pfalz und KV Trier-Saarburg)	26
4.3	Gesundheitsamt Trier	29
4.4	Polizeidirektion Trier	33
4.5	Sicherheitsdienst.....	39
5	Fazit – Bilanz aus verschiedenen Perspektiven	43
6	Good Practices/ Lessons Learned	47
6.1	Good Practices in Trier	48
6.2	Lessons Learned in Trier	50
7	Literatur.....	52

Abkürzungsverzeichnis

ADD	Aufsichts- und Dienstleistungsdirektion Rheinland-Pfalz
AE	Aufnahmeeinrichtung
AfA	Aufnahmeeinrichtung für Asylbegehrende
ASB	Arbeiter-Samariter-Bund
BAMF	Bundesamt für Migration und Flüchtlinge
DRK	Deutsches Rotes Kreuz e.V.
FFRLP	Führungsstab Flüchtlinge des Landes Rheinland-Pfalz
GP	Good Practices
KV	Kreisverband
LKA	Landeskriminalamt
LL	Lessons Learned
MFFJIV	Ministerium für Familie, Frauen, Jugend, Integration und Verbraucherschutz
NROs	Nichtregierungsorganisationen
PP	Polizeipräsidium
SiKoMi	Sicherheitskooperationen und Migration
THW	Bundesanstalt Technisches Hilfswerk
TV	Trierischer Volksfreund

1 Hintergründe und Vorbemerkungen zur Datenbasis

Die vorliegende Fallstudie ist im Rahmen des Forschungsprojektes „Sicherheitskooperationen und Migration“ (SiKoMi) entstanden. Es wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert (Förderzeitraum: 01.09.2018 bis 31.08.2021). Der Projektverbund besteht aus der Bergischen Universität Wuppertal, der Deutschen Hochschule der Polizei, dem Deutschen Roten Kreuz e.V. (DRK) und dem Unternehmen time4you GmbH. Die Partner rekonstruieren im Rahmen von SiKoMi die Flüchtlingssituation 2015/2016 aus verschiedenen Akteursperspektiven (Polizei, Hilfsorganisationen, Verwaltungen auf Kommunal- und Landesebene und private Sicherheit), identifizieren wichtige akteursrelevante Erkenntnisse und erarbeiten darauf aufbauend technisch wie sozial unterstützte Möglichkeiten des Lernens, des Austauschs und des Transfers (Frommer et al. 2020, 256 f.; nähere Informationen unter: www.sikomi.de). 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.

Dieses Dokument behandelt die Fallstudie zur Aufnahmeeinrichtung (AE) Trier (Dasbachstraße) in Rheinland-Pfalz. Dafür wurden Interviews geführt mit:

- sechs Vertreter*innen der Aufsichts- und Dienstleistungsdirektion Rheinland-Pfalz (ADD),
- einem*r Vertreter*in des rheinland-pfälzischen Ministeriums für Familie, Frauen, Jugend, Integration und Verbraucherschutz (MFFJIV),
- einem*r Vertreter*in des Führungsstabes Flüchtlingshilfe des Landes Rheinland-Pfalz (FFRLP),
- zwei Vertreter*innen des privaten Sicherheitsdienstes in der AE,
- zwei Vertreter*innen der Polizeidirektion Trier,
- neun Vertreter*innen des Deutschen Roten Kreuzes (DRK) sowie
- drei Vertreter*innen des Gesundheitsamtes Trier.

Alle Interviews wurden auf Basis eines einheitlichen Leitfadens mit Fragen zur Wahrnehmung der damaligen Lage, zur eigenen Organisation, zur Zusammenarbeit mit anderen Organisationen sowie zu Ansätzen des (praktizierten) Wissensmanagements durchgeführt. Entsprechend dieser Kategorien wurde auch die Auswertung von Daten und ggfs. Dokumenten vorgenommen.

2 Standortbeschreibung Trier

2.1 Die Lage 2015/2016 in Trier in der Retrospektive

Die Aufnahmeeinrichtung für Asylbegehrende (AfA) Trier besteht seit 1992 und war bis Sommer 2015 die einzige dieser Art in Rheinland-Pfalz. Sie wurde ursprünglich aufgrund von Flüchtlingsbewegungen aus dem ehemaligen Jugoslawien geschaffen. Die nötige Infrastruktur war vor der Lage 2015/2016 bereits vorhanden. Die AfA befindet sich in der Dasbachstraße im Stadtteil Trier-Nord und liegt unmittelbar neben einem Wohngebiet, einem Gewerbegebiet und in der Nähe des „Nells Park“ (auch „Nells Ländchen“). Zuständig ist die ADD mit ihrer Abteilung 2 für „Kommunales, Ausländer- und Flüchtlingswesen, Sicherheit und Ordnung, Bevölkerungsschutz“. Insgesamt finden in der Einrichtung 700 Asylsuchende Platz (vgl. ADD RLP 2020). Zeitweise war die AfA im Sommer 2015 mit über 2.000 Asylsuchenden so stark überbelegt, dass Menschen auf Matratzen in Fluren übernachten mussten. Als Entlastung wurde durch die ADD im Trierer Westen eine zusätzliche Unterbringungsmöglichkeit in einer alten Bundeswehrliegenschaft (Luxemburger Straße) geschaffen, welche von der Caritas betreut wurde (POLIZEI1, 6-6; POLIZEI2, 6-6).¹ Zudem wurden vor dem Gebäude „professionelle“ Zelte, „Individualzelte“ (POLIZEI1, 22-22; POLIZEI2, 4-4) sowie Container aufgestellt.

Zu Beginn der Hochphase verfügte der Sicherheitsdienst in der AfA nur über vier bis sechs Mitarbeiter*innen, die dann bis auf einen Höchststand von 30 Mitarbeiter*innen aufgestockt wurden (POLIZEI2, 10-10). Neben der ADD und dem Sicherheitsdienst waren auch die Polizei Trier mit der Ermittlungsgruppe Migration, das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF), zwei verschiedene Ausländerbehörden und zum Teil die ökumenische Beratungsstelle dauerhaft seit Jahren² in der Einrichtung präsent (POLIZEI2, 16-16). Im Bundesland Rheinland-Pfalz betrug die Zahl der Asylsuchenden 2015/2016 insgesamt etwa 7.000 Menschen (POLIZEI1, 17-20). Zu deren Versorgung wurden neue Unterbringungsmöglichkeiten im Land geschaffen, u.a. in Hermeskeil, Kusel, Ingelheim und Speyer (vgl. ADD RLP 2020). Insgesamt gab es zur Hochphase laut Polizei 32 Einrichtungen im gesamten Bundesland (POLIZEI2, 4-4). Um Standorte zu identifizieren und schnellstmöglich bezugsfertig zu erschließen, setzte die Landesregierung den *Führungsstab Flüchtlingshilfe Rheinland-Pfalz* ein.

¹ Die Angabe (POLIZEI1: 6-6) bezeichnet den sechsten Absatz in einem Transkript eines Interviews mit einer Polizeikraft aus Trier, der hier die Ordnungszahl 1 zugeordnet ist. Dies dient 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 Polizei finden sich Belege, die folgendermaßen gekennzeichnet sind: ADD, ADD-AFA, DRK, FFRLP, GA, MFFJIV, sowie SD.

² Interpretation; erschließt sich so aus dem Zusammenhang, wird aber nicht explizit so genannt.



Abbildung 1: AfA Trier
Quelle: trier-reporter.de

2.2 Medienspiegel zu Trier

Der Trierische Volksfreund (im Volksmund auch: TV) ist die einzige lokal-regionale Tageszeitung im Regierungsbezirk Trier. Während der Lage 2015/2016 war es demnach vor allem dieses Medium, das aufgrund seines Einzugsgebietes von der AfA Trier und deren Außenstellen berichtete.

Die lokale Medienberichterstattung über die Flüchtlingssituation in Trier war in den Jahren 2015/2016 in Bezug auf die Themen der interorganisationalen Zusammenarbeit und Wissensmanagement sehr begrenzt. Es wurde zwar über Themen wie Kriminalität, Bürgerbelange und generelle Sachverhalte zur Unterkunft sowie die Arbeit der Hilfsorganisationen berichtet, allerdings größtenteils nicht auf Trier selbst, sondern auf die gesamte umliegende Region bezogen.

In Bezug auf Bürgerbelange sei die Implementierung einer organisationsübergreifenden Infoveranstaltung für Bürger*innen initiiert worden, um einer möglichen Verunsicherung der Öffentlichkeit hinsichtlich der Umfunktionierung der Sporthalle der ehemaligen Geschwister-Scholl-Schule in der Dasbachstraße in Trier-Nord zu einer Flüchtlingsunterkunft entgegenzuwirken.³

In Bezug auf die Region um Trier gab es darüber hinaus Berichte zu folgenden Themen: In Bitburg trafen sich beispielsweise im Dezember 2015 Vertreter*innen von Stadt, ADD (über einen Vertreter der AfA Trier), Polizei, Feuerwehr, DRK und weiteren Organisationen, um einen ‚Runden Tisch‘ für Flüchtlingsfragen einzurichten. Themen dabei seien unter anderem die Sicherheitslage sowie eine Darstellung von aktuellen Zahlen ankommender Menschen durch die ADD und das DRK gewesen.⁴

³ Vgl. Quaré 2015: Trierischer Volksfreund, 10.08.2015

⁴ Vgl. o.V. 2015b: Trierischer Volksfreund, 02.12.2015

Im Zusammenhang mit der Integration Geflüchteter von Erstaufnahmeeinrichtungen in Städte und Dörfer der Region wurde in positiver Weise von der Zusammenarbeit der Wohlfahrtsverbände Caritas, DRK und Diakonie mit den Verantwortlichen des Landkreises Trier-Saarburg berichtet. Die Akteure hätten so zum Beispiel ein gemeinsames Betreuungskonzept zur Integration Asylsuchender erstellt, unter anderem in die Mittelzentren Konz, Saarburg und Schweich.⁵ Ebenso wurde die Zusammenarbeit zwischen DRK, Stadt, Landkreis, Justiz und Polizei im Zusammenhang mit der Errichtung der Unterkunft in Wittlich als insgesamt gut beschrieben. So habe es beispielsweise interorganisationale Abstimmungstreffen zwischen DRK, Stadt und Polizei gegeben.⁶

3 Netzwerkanalyse - empirische Fallstudie

Um ein genaueres Bild von der damaligen Situation und den beteiligten Akteuren in Trier zu erhalten, wurden im Vorfeld der empirischen Erhebungen zur Fallstudie Feldzugangsgespräche mit relevanten Akteuren aus Hilfsorganisationen, Landesverwaltungen und -ministerien, Polizei und privater Sicherheit geführt. Die – meistens via Telefon – geführten Gespräche dienten einerseits der Abfrage möglicher Wissensmanagementstrukturen und -ansätze sowie andererseits der groben Identifizierung der in der damaligen Lage involvierten Akteure, die für vertiefende leitfadengestützte Interviews wichtig waren, um die Lage aus möglichst vielen Perspektiven zu erfassen und einschätzen zu können.

Die daraus resultierende Liste verwies auf folgende Akteure (geclustert nach Organisationszusammenhängen in alphabetischer Reihenfolge): (1) Hilfsorganisationen: Arbeiter-Samariter-Bund (ASB), Caritas, DRK Kreisverband (DRK-KV) Trier-Saarburg; (2) öffentliche Verwaltung: (2a) Bund: Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF), Zoll; (2b) Land Rheinland-Pfalz: ADD, Landesbetrieb für Bau- und Liegenschaftsbetreuung, MFFJIV, FFRLP, Verwaltungsgericht Trier; (2c) Kreis und Kommune: Gesundheitsamt Trier, Jugendamt Trier, 36 kommunale Ausländerbehörden (24 Kreise, 12 kreisfreie Städte in Rheinland-Pfalz); (3) polizeiliche Gefahrenabwehr: Kriminal- und Schutzpolizei Polizeipräsidium (PP) Trier, Landeskriminalamt (LKA) Rheinland-Pfalz, Bereitschaftspolizei Rheinland-Pfalz, Polizei-Ermittlungsgruppe Migration; (4) privater Sicherheitsdienst; (5) überörtliche Unterstützung: Bundesanstalt Technisches Hilfswerk (THW), Bundeswehr; (6) weitere ehrenamtliche und gemeinnützige Akteure: Nichtregierungsorganisationen (NROs), Sozialverbände, ungebundene Ehrenamtliche.

Neben der Eröffnung des Forschungsfeldes bzw. der Zugänge zu potenziellen Interviewpartner*innen ergaben sich durch die Gespräche erste wertvolle Erkenntnisse über die grobe Erfassung von Verhältnissen und möglichen Beziehungen in Trier. Aus der Zusammenfassung der Interviews ergibt sich ein noch etwas differenzierteres Bild der zusammenarbeitenden Akteure vor Ort als in den Vorfeldabfragen. Aus der zusammenfassenden Betrachtung der Ergebnisse aus Vorfeldabfrage und Interviewauswertung ergibt sich die Abbildung 2 auf der folgenden Seite⁷.

⁵ Vgl. Kremer 2015

⁶ Vgl.: o.V. 2015c: Trierischer Volksfreund, Ausgabe Wittlicher Zeitung, 22.10.2015

⁷ Erläuterungen zu dieser und folgenden Abbildungen lassen sich der Legende entnehmen; s.u. Tab. 1.

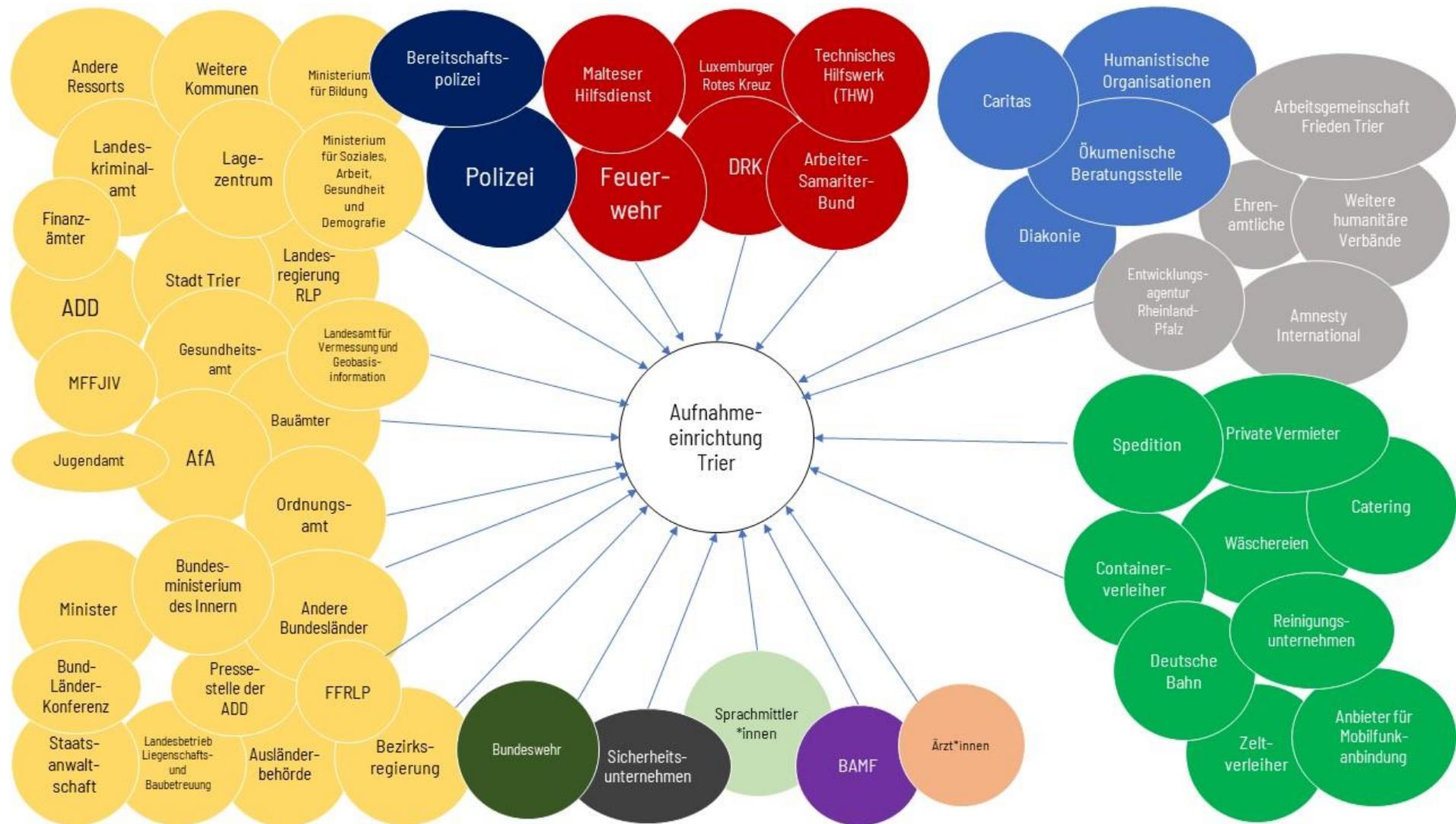


Abbildung 2: Akteursnetzwerk rund um die AfA Trier auf Basis der Vorfeldabfrage und Interviewdaten; eigene Darstellung

Tabelle 1: Legende zum Akteursnetzwerk in den Abbildungen

Trier Item (Akteure)	Farbe/Symbol
Bundeswehr (BW)	
Hilfsorganisationen und Feuerwehr	
Landes-/Kommunalverwaltung	
Private Sicherheit	
Polizei	
Medizinische Versorgung (z.B. Kliniken)	
BAMF	
Presse	
Kirchliche und humanistische Einrichtungen	
Sprachmittler*innen / Dolmetscher*innen	
Ehrenamtl. / Freiwillige / Vereine / ehem. Geflüchtete	
Sonstige private Unternehmen (z.B. Caterer)	
Beziehung (nach Nennung; ohne Wertung)	

Da aus diversen Gründen (z.B. Vergessen, Prioritäten, Abneigungen etc.) weitere beteiligte Akteure u.U. einfach nicht genannt wurden, erhebt Abbildung 2 keinen Anspruch auf Vollständigkeit, auch wenn sie viele Akteure abbildet. Sie dient hier mehr als eine Art retrospektiv geschaffener Überblick und ein Anhaltspunkt, um ein Gespür dafür zu entwickeln, wie viele Akteure beteiligt waren. Sie bildet allerdings ab, dass am Standort Trier eine Vielzahl an unterschiedlichen Akteuren beteiligt war. Vor dem Hintergrund lässt sich ein gewisses Maß an Komplexität und Unübersichtlichkeit für die Lagebewältigung erahnen, auf die im folgenden Kapitel näher eingegangen wird (s. Kap. 4).

4 Zusammengefasste Perspektiven der jeweiligen Akteure am Standort Trier

Die folgenden Abschnitte sind Zusammenfassungen der jeweils ermittelten Akteursperspektiven, die insbesondere den im Rahmen des Projektes SiKoMi geführten Interviews entnommen sind. Daher geben die nachfolgenden Ausführungen ausschließlich die Perspektiven der befragten Akteure⁸ wieder:

- ADD,
- MFFJIV,
- FFRLP,
- DRK-KV Trier-Saarburg,
- Gesundheitsamt Trier,
- Polizei,
- Private Sicherheit.

Die Darstellung der einzelnen Perspektiven richtet sich nach folgenden Kategorien:

- **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.
- **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).
- **Interorganisationale Zusammenarbeit**
Hier finden sich alle benannten Aspekte zur Zusammenarbeit mit anderen Organisationen. Die Kategorie gibt aus der jeweiligen Akteursperspektive Aufschluss darüber, in welchen Konstellationen Zusammenarbeit geschah, wie sie gestaltet war, welche Formen sie angenommen hat (z.B. eher formeller oder informeller Charakter) und wie sie bewertet wurde.
- **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, Bedarfe an Wissen aus Sicht der jeweiligen Organisationen etc.

⁸ 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 diesbezüglich Annahmen zu treffen. Für repräsentative Aussagen müssten somit weitere Forschungsansätze anschließen. Bei tiefergehendem Interesse an dem im Forschungsprojekt gewählten methodischem Vorgehen geben die Autor*innen auf Anfrage gerne Auskunft.

4.1 Land Rheinland-Pfalz

Die Fallstudie Trier ist von der Ebene des Bundeslandes Rheinland-Pfalz nicht zu trennen. Letztlich bezog sich die Arbeit der Verantwortlichen in der AfA Trier nicht nur auf diese selbst, sondern viele der befragten Akteure waren im gesamten Bundesland an der Unterbringung von Geflüchteten beteiligt: Die zahlreichen Aufnahmeeinrichtungen in Rheinland-Pfalz (zu Hochzeiten über 40) fungierten als Außenstellen der AfA Trier.

4.1.1 Aufsichts- und Dienstleistungsdirektion Rheinland-Pfalz (ADD)

Beschreibung der Organisation

Die ADD ist eine zentrale Verwaltungsbehörde des Landes Rheinland-Pfalz mit Sitz in Trier. Sie hat die Aufgabe, als Verantwortliche für die Trägerschaft der AE in Rheinland-Pfalz diese AEn bereitzustellen und zu betreiben. Dies umfasst alle Aufgaben in vertraglicher und betrieblicher Hinsicht (ADD5, 2-2). Anfangs sei die ADD mit dem Personal, das in den AE für die Aufgabenwahrnehmung fachlich qualifiziert gewesen sei, auch die Steuerungsgruppe für den Neuaufbau von Standorten gewesen. Diese Aufgabe sei dann später, als dies auf ADD-Ebene nicht mehr alleine zu erledigen gewesen sei, durch Einbindung anderer Verwaltungen und Organisationseinheiten in einen größeren Rahmen überführt worden (ADD5, 8-8) (vgl. Kap. 4.1.3).

4.1.1.1 Referat 24 „Soziales, Jugend, Familie & Flüchtlingswesen“⁹

Beschreibung der Organisation

Die mit dem Bereich „Flüchtlingswesen“ betrauten Mitarbeiter*innen des ADD-Referats 24 sind das administrative Rückgrat der AfA in Rheinland-Pfalz. Während die operativen Tätigkeiten bei den Mitarbeiter*innen in der AfA selbst liegen, werden im Referat 24 Rechnungen geprüft, Ausschreibungen getätigt, Angebote geprüft, Verträge vorbereitet usw. Was sich nach trockenen Verwaltungsaufgaben anhören mag, bedingte letztlich, ob geflüchtete Menschen mit lebensnotwendigen Gütern versorgt wurden. Alles, was in der AfA und ihren Außenstellen administrativ gemanagt werden musste, lief über das Referat. Wie andere Institutionen auch, habe die Lage die Behörde vor Aufgaben gestellt, die personell schlicht überwältigend waren. Auf Leitungsebene bestand eine Hauptaufgabe in der Kommunikation mit den Ministerien und anderen Entscheidungsgremien (ADD3a_3b, 6 – 6; ADD5, 2-2).

Wahrnehmung der Lage

⁹ Die folgenden Ausführungen zur Perspektive des ADD-Referats 24 basieren auf zwei Einzelinterviews und einem Gruppeninterview (zwei Gesprächspartner*innen) mit in der damaligen Lage aktivem Personal des Referats.

Im Juni 2015 bestanden in Rheinland-Pfalz zwei Einrichtungen in Trier und Ingelheim. Dass deren Kapazitäten zu Ende gehen würden und neue Wege gesucht werden müssten, sich also eine schwierige Situation abzeichnen würde, sei dem Referat 24 schon weit vor dem Sommer 2015 klar gewesen. Baumaßnahmen für neue Einrichtungen seien bereits vorgenommen worden (ADD5, 3-6). Als prägnantes Datum bleibe der 12.02.2015 in Erinnerung. Es sei Weiberdonnerstag/Weiberfastnacht gewesen, als der Auftrag aus dem Ministerium gekommen sei, eine Notversorgung mittels des Aufbaus von Zelten vorzubereiten. Dies sei der merkliche Beginn von „allem“ gewesen. (ADD3a_3b, 13-15, 23-23).

Das Referat 24 sei durch seine Aktivitäten sensibler als andere Organisationen innerhalb des politisch-administrativen Komplexes oder auch als die Öffentlichkeit gewesen. Während diese die Entwicklungen noch nicht auf dem Radar hatten, habe das Referat die Anzeichen durchaus wahrgenommen. Dieser Vorlauf ändere jedoch nichts daran, dass die Lage im August 2015 in der Wahrnehmung des Referats 24 eine neue Qualität erreicht hätte: *„Und dann kam das Go von der Frau Merkel und da war kein Tag mehr wie der zuvor. Da wurde dann alles über den Haufen geworfen.“* (ADD3a_3b, 23-23).

Um die Jahreswende 2015/2016 sei eine Trendwende bemerkt worden: Neuzugänge von Geflüchteten hätten stagniert und Raumprobleme seien im Winter/Frühjahr 2016 geringer geworden, auch wegen der Fertigstellung von neuen Standorten (ADD5, 14-14).

Ein personelles Problem wurde mit dem öffentlichen „Ende“ der Krise wahrgenommen: Der Personalkörper, der mit Verzögerung habe anwachsen können, sei schnell wieder reduziert worden – verbunden mit dem Zwang, schnell aus den Kosten zu kommen, die vorher eine Zeit lang gar keine Rolle gespielt hätten. *„Da schlug dann direkt wieder der beamtenrechtliche Alltag zu“* (ADD5, 22-22), der mit der Maßgabe verbunden gewesen sei, möglichst schnell die Überstunden abzubauen.

Eigene Organisation: Strategien und Ad-hoc-Maßnahmen

Zunächst sei man landesweit in eine Projektstruktur gewechselt, als die Organisation der Lage alleine nicht mehr Herr werden konnte. Dies sei zwingend notwendig geworden, da man in Krisenfällen, die nicht als Katastrophenfälle benannt werden, die rechtlichen Grenzen sehr schnell zu überschreiten drohe bzw. diese beinahe unvermeidlich überschritten würden (ADD5, 8-8). Mit dem Ende der *„normalen gesetzlichen Rahmenbedingungen“* (ADD3a_3b, 23 - 23) sei dann ein Dienstbetrieb aufgebaut worden, der inhaltlich und strukturell-organisatorisch deutlich von dem bisherigen abgewichen sei. Mit großem persönlichem Einsatz über dem eigentlichen Arbeitspensum sei diese Aufgabe *„irgendwie geschafft“* worden (ADD3a_3b, 29 - 29).

Dabei sei Improvisation als übergreifende Strategie notwendig gewesen, weil bspw. die Verhältnisse der (neuen) Standorte zu unterschiedlich waren, als dass diese im Vorfeld planerisch hätten abgebildet werden können (ADD5, 12-12). Personal, das den Betrieb von AE beherrschte, sei sehr knapp und angesichts der Situation überfordert gewesen. Es sei auch nicht leistbar gewesen, allen Anfragen, Anforderungen etc. gerecht zu werden (ADD5, 22-22). In der Flüchtlingslage, als die Zielvorgaben der Politik und auch die der Humanität den normalen gesetzlichen und auch den arbeitsorganisatorischen Rahmen sprengten, diktierten die Umstände das Arbeitstempo, denn Fragen der Unterbringung duldeten keinen Aufschub. Da allerdings die personelle Aufstockung auf sich warten ließ, arbeiteten die Kräfte des *ADD-Referats 24* über dem eigentlichen Limit und Aufgabenspektrum. Die improvisierte Arbeit/zum Teil improvisierten Arbeitsprozesse sei/seien aber im Wesentlichen als Bereicherung im Kontrast zur alltäglichen Arbeit sowie als Motivation wahrgenommen worden (ADD2, 10-10).

Improvisation sei als Handlungsmaxime unausweichlich gewesen, brauche aber Freiheit und Rahmen zugleich. Für künftige Krisen seien grundlegende Dinge im Vorfeld zu regeln und den Akteuren in diesem (auch finanziellen) Rahmen Freiheit zur Handlung zu geben. Dabei müsse finanzielle und sachliche Verantwortung in einer Hand liegen, damit Rechtfertigungen die Prozesse nicht verzögerten. Die formalen Strukturen und Prozesse seien für Notstände nicht gemacht (ADD5, 16-16).

Interorganisationale Zusammenarbeit

Aufgrund ihrer Verantwortlichkeit für die AE bilden die interorganisationalen Beziehungen des *Referats 24* ein sehr umfangreiches Geflecht mit allerlei Akteursgruppen: mit externen politisch-administrativen Akteuren auf verschiedenen Ebenen – auch innerhalb des ADD-Organigramms – mit Hilfsorganisationen, kirchlichen Organisationen, privaten Akteuren, den Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben (BOS) und zahlreichen Verbänden, Vereinen sowie weiteren ehrenamtlichen Kollektiven und Individuen (vgl. Abb. 4).

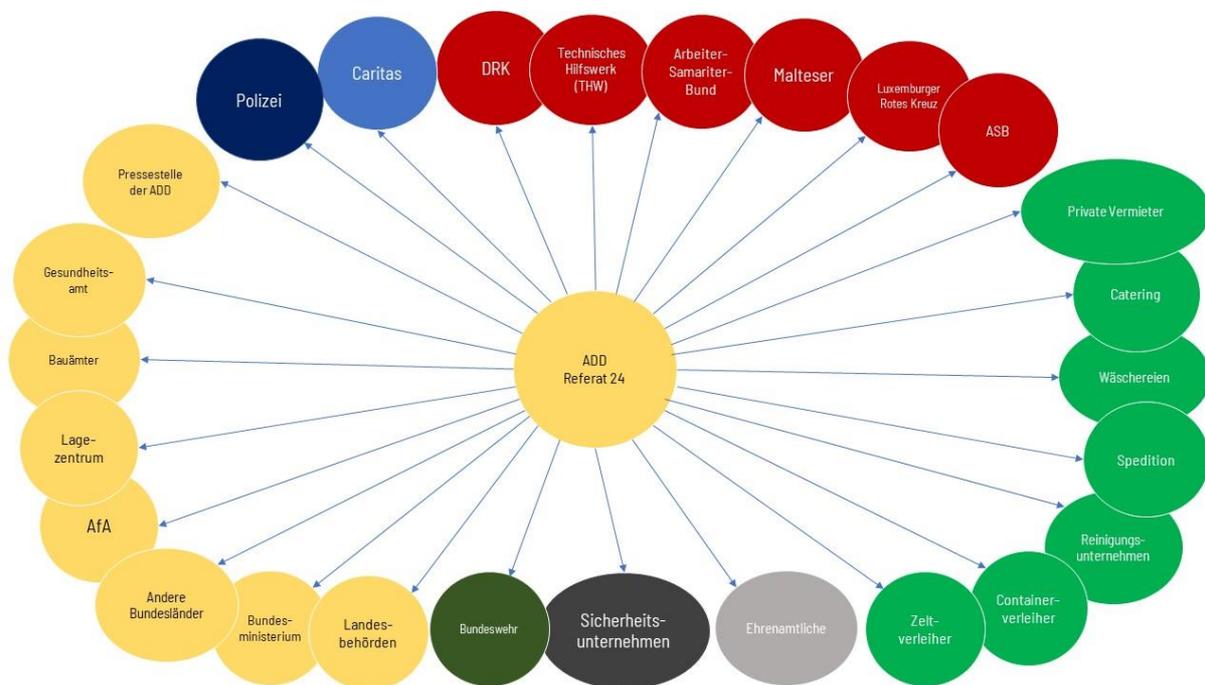


Abbildung 3: Akteure, mit denen das ADD-Referat 24 am Standort Trier zusammenarbeitete; eigene Darstellung auf Basis der Interviewdaten

Dabei ist das ADD-Referat 24 in einer intermediären Position, wo es zum einen politische Entscheidungen umzusetzen hat und zugleich auch die Einflüsse aus dem Wirkungskreis der AE in dessen Arbeit aufzunehmen sucht.

Bei der Zusammenarbeit sei es vor allen Dingen wichtig gewesen, dass das Zusammenspiel der Gemeinschaft vor Ort funktioniere und man dieses unterstütze. Dort, wo es nicht so gut funktioniert habe, sei es ebenfalls ein Problem der Leute vor Ort gewesen (ADD5, 10-10, 38-38). Im Referat 24 habe jedoch der Eindruck bestanden, dass kleinere Unstimmigkeiten normal und überwindbar gewesen seien. Das Referat selbst kenne ja auch die Abläufe in den AE seit langer Zeit – dieses Wissen habe sicherlich positiven Einfluss auf die Zusammenarbeit gehabt. Ein ungünstiger Faktor sei der vorherrschende Zeitmangel gewesen (ADD3a_3b, 11-11, 82-82, 101-102).

Technische Probleme hätten eine Rolle gespielt. Teilweise seien Einrichtungen kaum bis gar nicht erreichbar gewesen, da sie nicht vom Handynetz erfasst, aber auch nicht mit Festnetzanschluss versehen waren. Die Einrichtung einer EDV-Datenleitung habe „ewig“ gedauert. Das Landesdatennetz sei nicht mit Dritten, die ebenfalls in den Einrichtungen gearbeitet hätten, kompatibel (ADD5, 40-40).

Umgang mit Wissen/ „Wissensmanagement“

Als die Lage besonders drängend gewesen sei, hätte den Befragten kaum Hilfen zur Verfügung gestanden. Als umso glücklicher bezeichneten einige Referatsmitarbeiter*innen den Umstand, dass diese vor ihrer Tätigkeit bereits mehrere Jahre in einer AE gearbeitet hatten. Es war also personengebundenes Wissen über Abläufe und Bedarfe vorhanden und musste nicht in der Lage erst mühsam angeeignet werden (ADD3a_3b, 11 - 11). Dieses Wissen sei weiteren Mitarbeiter*innen und Ebenen, die erst kurz vor oder in der Lage zum *Referat 24* stießen, eine sehr große Hilfe gewesen (ADD5, 44-44; ADD2, 52-52). Ein*e Befragte*r beschreibt, dass die Presse in den ersten Monaten der Lage ein besonders wichtiger Informationskanal war (ADD2, 4-4). Zu einem späteren Zeitpunkt („erst Ende 2015, als die Grenze aufging“, ADD3a_3b, 54 - 54) seien tägliche Informationen über Zugänge (vgl. Datenblatt u.Ä., FFRLP6) hinzugekommen.

Indem die ADD als Betreiber der AfA Trier und ihrer Außenstellen fungierte, hätten sich bei *Referat 24* zahlreiche Anfragen aus anderen Organisationen gesammelt. Diese Anfragen hätten im Laufe der Zeit zugenommen. Man habe dann zu Themen wie Abrechnungen, Verträgen, Personalaufstellungen in den Einrichtungen referiert, an denen die Organisationen sich orientieren könnten. Fragen hätten sich zwar auch wiederholt, seien aber vielfältiger Art gewesen. Der Wissensbedarf habe die Kapazitäten überstiegen: Die Anfragen hätten von den Befragten allein irgendwann nicht mehr beantwortet werden können, sodass die Referatsleitung und drei weitere Kolleg*innen die Aufgabe unterstützt hätten (ADD3a_3b, 82 - 96, 98). Später habe auch die Pressestelle der ADD unterstützt und dem Referat somit „den Rücken frei“ gehalten (ADD3a_3b, 133-133).

Im Zuge der Eröffnung von Außenstandorten habe man Bürger*innenversammlungen und andere Gremien mit Informationen versorgt (ADD3a_3b, 128-128).

Im Nachgang zur Lage habe auch ein organisationsübergreifender Workshop stattgefunden. Eine gemeinsame schriftliche Aufbereitung der Flüchtlingslage 2015/2016 habe es allerdings bislang nicht gegeben (ADD5, 16-16).

4.1.1.2 Leitung AfA Trier¹⁰

Beschreibung der Organisation

Die AfA in Trier ist die älteste Aufnahmeeinrichtung in Rheinland-Pfalz und wird von der ADD betrieben.

Die AfA besteht seit Mai 1992. Durch die Zuwanderungssituation 2015/2016 wurden neue AE in Hermeskeil, Kusel, Ingelheim und Speyer geschaffen. Die AfA Trier ist für die Unterbringung von 700 Asylbegehrenden ausgelegt. Hierzu stehen der AfA drei Unterkunftsgebäude zur Verfügung. Die AfA Trier ist zuständig für die Aufnahme Asylbegehrender aus der ganzen Welt. Organisatorisch ist sie Teil des Referates 24 der ADD.

Aufgaben sind v.a.:

- Asylbegehrende im Sinne des Asylgesetzes (AsylG) aufzunehmen, unterzubringen, zu betreuen und zu den Kommunen innerhalb des Landes Rheinland-Pfalz zu verteilen. Dabei soll der Aufenthalt der Asylbegehrenden in der AfA sechs Monate nicht übersteigen;
- Bereitstellung von Unterkunftsplätzen für Kommunen zur Unterbringung von ausländischen Flüchtlingen und Asylbegehrenden in konkreten Notsituationen;
- Regelung der Kostenerstattung nach dem Landesaufnahmegesetz;
- Verteilung und datenmäßige Erfassung der jüdischen Emigranten aus den ehemaligen GUS Staaten;
- Aufnahme und Verteilung spätausgesiedelter Menschen.

(<https://add.rlp.de/de/themen/fluechtlinge-in-rheinland-pfalz/aufnahmeeinrichtungen-fuer-asylbegehrende-in-rheinland-pfalz/>)

Wahrnehmung der Lage

Nach einer als weitgehend ruhig wahrgenommenen ersten Dekade der 2000er Jahre habe sich eine Entwicklung bereits ab 2010 (ADD-AFA4, 4-4) bzw. 2012 (ADD-AFA1, 4-4) deutlich abgezeichnet. Als einzige Einrichtung in Rheinland-Pfalz liefen alle Asylbegehrenden zunächst in Trier auf, weshalb an der Position der Befragten eine besonders sensible Wahrnehmung für die Entwicklung der Lage möglich gewesen sei. Man habe zu dieser Zeit auch „die ersten Probleme bekommen“ (ADD-AFA4, 4-4).

Aufgrund der Erfahrung mit der Balkan-Flüchtlingslage 1992ff. habe man die Lage ein Stück weit antizipieren können. Eine Lageentwicklung in diesem Ausmaß habe man allerdings auch nicht vorhergesehen (ADD-AFA1, 8-8, ADD-AFA4, 5-5).

Zum Zeitpunkt des Interviews (Juni 2019) hatte sich die Lage und damit auch die Arbeit bereits verändert, aber es sei noch eine Anspannung in der Lage, die noch nicht abgeschätzt werden könne. Man sei nie wirklich auf den Stand vor der Lage zurückgegangen (ADD-AFA4, 76-76).

¹⁰ Die folgenden Ausführungen zur Perspektive der Leitung der AfA Trier basieren auf zwei Einzelinterviews mit in der damaligen Lage aktivem Führungspersonal der Einrichtung.

Wichtig in der Wirkung nach innen und außen sei es gewesen, stets als ADD aufzutreten und nicht als Vertreter*in einer bestimmten Einrichtung: *„Wir handelten 2015 nicht als Aufnahmeeinrichtung Trier oder Aufnahmeeinrichtung Ingelheim, sondern wir handelten immer als ADD. Das war so die Position“* (ADD-AFA1, 2-2). Der Auftrag sei es gewesen, die vom Ministerium vorgegebenen Eckpunkte mit Leben zu füllen (ebd.).

Oberste strategische Zielsetzung sei zu jedem Zeitpunkt die Unterbringung der geflüchteten Personen gewesen (ADD-AFA4, 8-8). Da die Lage bereits mit einigem Vorlauf erkannt worden sei (s. „Wahrnehmung der Lage“), habe man im Bereich „Unterbringung“ seit Oktober 2012 Planungen im Bereich „Kapazitätserhöhung“ umsetzen können (Ertüchtigung/Reaktivierung/Eröffnung von Einrichtungen bzw. Gebäude(-teilen), Containern etc.). Da dies nicht ausreichte, sei auch der Umschlag von Personen erhöht worden, was die AE entlastet und infolge die Kommunen stärker in die Pflicht genommen habe. Mittel und Entscheidungsbefugnisse seien nicht im ausreichenden Maße mit der Notwendigkeit zur Aufgabenerfüllung mitgewachsen (ADD-AFA1, 4-4, 8-8).

Mit Verschärfung der Lage habe auch die Arbeitsbelastung stark zugenommen. Nicht nur die Arbeit in der AfA Trier sei umfangreicher geworden. Das Wissen der leitenden Personen sei auch in Findung und Aufbau von Außenstellen und zur Beratung von übergeordneten Stellen des Landes relevant gewesen. Diese Doppelbelastung habe durch das als sehr kompetent und unterstützend wahrgenommene gesamte ADD-Referat 24 etwas abgefedert werden können. Zwar sei durch Abordnungen anderer ADD-Organisationseinheiten Personal hinzugekommen, dieses habe allerdings erst angelehrt werden müssen, was ebenfalls die Zeit der wenigen qualifizierten Kräfte in Anspruch nahm (ADD-AFA4, 12-12).

In dieser Zeit, um 2015, sei ein Festhalten an Plänen nicht mehr möglich gewesen. Das Lagebild sei unschärfer geworden. Die Einrichtung in der Trierer Dasbachstraße sei zeitweilig mit ca. 2.000 Personen stark überfüllt gewesen (ADD-AFA4, 8-8). Die Arbeitsweise sei nun „zu 100 Prozent Improvisation“ (ADD-AFA4, 9-9) gewesen – in der Beschaffung, Logistik, beim Transport von Menschen und Gütern etc. In der Rückschau habe man in der Eile bisweilen verbesserungsfähig gehandelt. Genannt wurden die Bereiche „Logistik“ und „Catering“ – anstelle eines gemeinsamen Rahmenvertrages für alle Einrichtungen habe man sich in Einzelverträge mit möglichst ortsnahen Unternehmen begeben. Kennzeichnend für diese Zeit sei zudem eine Just-in-Time-Arbeitsweise gewesen (ADD-AFA1, 10-10; ADD-AFA4, 10-10).

Mit Einrichtung des Führungsstabes Flüchtlingshilfe Rheinland-Pfalz (FFRLP, s. Kap. 4.3.) sei die Arbeit rund um neue Außenstandorte der AfA reduziert worden und der Standort Trier wieder zur Kernaufgabe geworden (ADD-AFA4, 6-6, 22-22).

Die Arbeit in der AfA und im gesamten Bundesland umfasste die Zusammenarbeit mit einer Vielzahl von Akteuren unterschiedlicher Art: politisch-administrative Akteure auf verschiedenen Ebenen, Hilfsorganisationen, Ehrenamt und Zivilgesellschaft, Privatwirtschaft, BOS.

Enge Anbindungen hätten an das Ministerium (MFFJIV) und an den FFRLP bestanden. Diese Akteure trafen abstrakte und konkrete Entscheidungen, die von der ADD umzusetzen gewesen seien (ADD-AFA1, 2-2, 4-4).

Ein besonderes Anliegen sei es gewesen, stets ein gutes kooperatives Verhältnis zu den Kommunen zu bewahren, in denen man aktiv war. Hierbei seien Ausbau und Pflege persönlicher Kontakte sowie der Vorzug von mündlicher gegenüber schriftlicher Kommunikation Ansätze zur Herstellung und Wahrung von Vertrauen gewesen. Das gesprochene Wort sei sehr ernst genommen worden, auf das man sich auch habe verlassen können (ADD-AFA1, 10-10).

Allgemein sei der „kleine Dienstweg in kleinen Runden“ häufiger beschritten worden, weil sich dieser als „wirklich effizienter als dieses große Fass“ (den Einbezug vieler Akteure) erwiesen habe (ADD-AFA1, 14-14). Dabei sei es jedoch nicht intransparent zugegangen, auch wenn dies von außen mitunter so kolportiert worden sei: „Jeder, der sich hierherbemüht, kriegt auch seine Transparenz“ (ADD-AFA1, 16-16).

Mit den Hilfsorganisationen habe man ebenfalls ein gutes Verhältnis gepflegt. Deren Kenntnisse in Betreuung und Unterbringung sowie in Logistik wurden als sehr hilfreich bezeichnet. Die Zusammenarbeit sei eng und sehr verlässlich verlaufen. Auch hier dienten regelmäßige Telefonate der Festigung von vertrauensvollen Arbeitsbeziehungen (ADD-AFA4, 28-28).

Als Herausforderungen in der Zusammenarbeit wurden genannt:

- unrealistische Vorstellungen über Sachzwänge und zu Optimierungspotenzial bei der Aufgabenerfüllung seitens anderer Stellen seien als geringschätzend empfunden wurden; dies habe allerdings recht schnell geklärt werden können;
- Problematik des Einsatzes ehrenamtlicher Kräfte in lang andauernden Lagen;
- Vorschläge zur „Verschlimmbesserung“ als Folge eines politischen Aktionismus mancher Akteure;
- zu große Gruppen im Meinungs- und Informationsaustausch unter Beteiligung von Akteuren, die in der Lagebewältigung letztlich kaum bzw. nicht eingebunden waren;
- unterschiedliche Versorgungsstandards in unterschiedlichen Einrichtungen sorgten für unerwünschte Wanderungseffekte in der Flüchtlingsunterbringung;
- Unmut zwischen karitativen Verbänden und ADD sei auch durch Schließung von Einrichtungen entstanden, weil die Verbände dort Strukturen hätten abbauen müssen (ADD-AFA1, 4-4, 14-14, 18-18; ADD-AFA4, 22-22, 28-28, 64-64, 70-70).

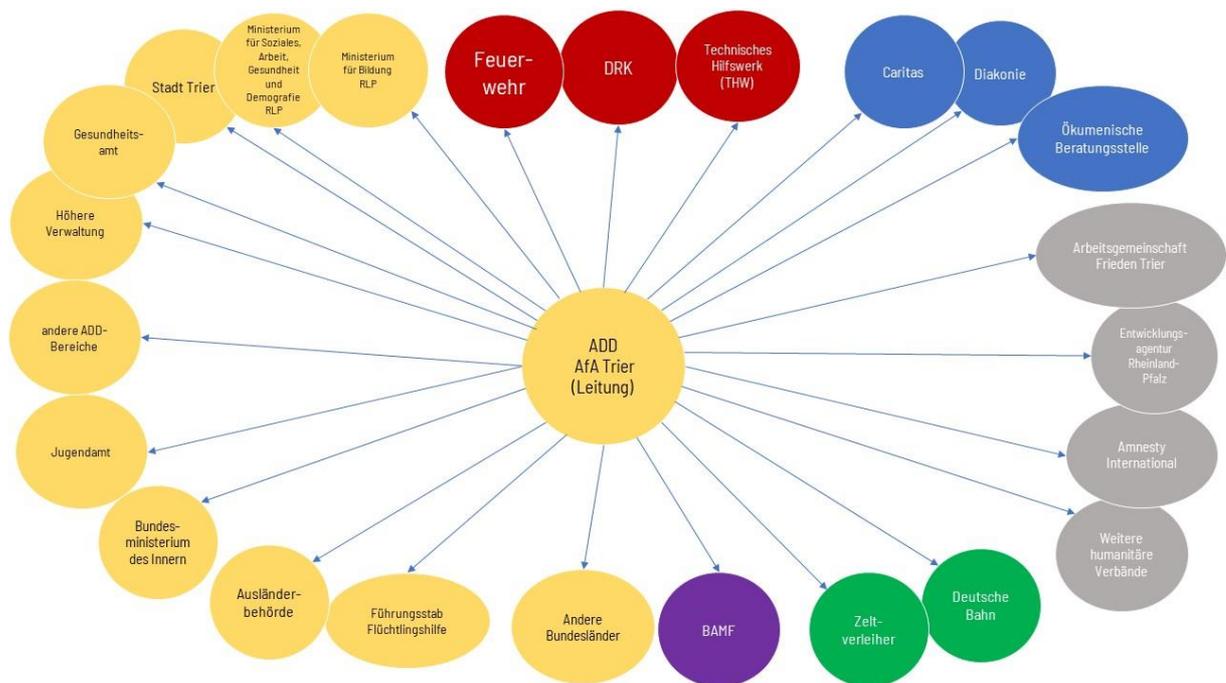


Abbildung 4: Akteure, mit denen die ADD-AfA-Leitung am Standort Trier zusammenarbeitete; eigene Darstellung auf Basis der Interviewdaten

Umgang mit Wissen/ „Wissensmanagement“

Als das wichtigste Wissen für die Lage wurde das eigene Wissen angesehen – gewonnen und erarbeitet durch jahrzehntelange persönliche Erfahrung in einem Zeitraum, der bis in die Balkankrise reicht. Der in 2015 eingerichtete Führungsstab habe daran wenig geändert, denn die dort tätigen Personen hätten sich auch erst einarbeiten müssen. Wichtig sei daher gewesen, die Mitarbeiter*innen in den verschiedenen Einrichtungen – soweit und so schnell es geht – am eigenen Wissen teilhaben zu lassen (ADD-AFA4, 4-4, 12-12).

Für die transparente Kommunikation mit der Öffentlichkeit seien Runde Tische eingeführt wurden („dieser große Runde Tisch war ja eigentlich aus der Sorge, wir würden etwas falsch machen, gegründet worden“, ADD-AFA1, 28-28). Der Austausch bei diesen Runden Tischen sei auch protokolliert worden.

Ein weiteres organisationsübergreifendes Gremium zum Wissensaustausch, an dem die Leitung der Afa Trier teilnehme, sei das jährliche bundesweite Leitertreffen von AfAs – dieses existiere allerdings erst seit 2017 (ADD-AFA, 81-90).

Als schwierig wird beurteilt, dass eine „ganz wichtige Persönlichkeit, die allerdings aufgrund ihres Sachverstandes nicht gerne gesehen wird im Ministerium, (...) die ZTLAK08“ aus politischen Gründen abgelöst worden sei und deren Erfahrung „nicht gezählt, (...) niemanden interessiert“ habe (ADD-AFA1, 8-8).

4.1.2 Ministerium für Familie, Frauen, Jugend, Integration und Verbraucherschutz Rheinland-Pfalz (MFFJIV)¹¹

Beschreibung der Organisation

Das MFFJIV ist im Jahr 2011 gegründet worden und damit das jüngste der Landesministerien in Rheinland-Pfalz (Stand 2021). Aus dem Titel des Ministeriums lassen sich die Zuständigkeitsbereiche ableiten. Diese Bereiche wurden mit Gründung des MFFJIV aus anderen Ministerien und Zuständigkeiten hier zusammengeführt.

Im Bereich der Integrationspolitik ist das MFFJIV auch zuständig für den Bereich „Humanitäre Zuwanderung und Geflüchtete“. Hierzu gehört auch die Erstaufnahme für Asylbegehrende.¹²

Das Ministerium leitet – Stand 2021 – seit 2016 Ministerin Anne Spiegel (B90/Grüne). Ihre Vorgängerin Irene Alt (B90/Grüne) leitete das Ministerium seit seiner Gründung 2011 bis 2016.

Wahrnehmung der Lage

Die Lage sei für das eher junge, kleine Ministerium eine besonders große Aufgabe gewesen. Dabei sei man sich bewusst gewesen, dass man unter Beobachtung stehe. Die Aufgaben, die mit der Lage insbesondere in 2015 einhergegangen seien – die Zuweisung sehr vieler Menschen in einem sehr kurzen Zeitraum – hätten das MFFJIV an den Rand der Gestaltungsmöglichkeiten und der Belastungsfähigkeit gebracht. Für die Mitarbeiterschaft sei dies ein Kraftakt gewesen (MFFJIV7, 4-4, 38-38).

Eigene Organisation: Strategien und Ad-hoc-Maßnahmen

Es sei sehr schnell klar gewesen, dass eine Aufstockung des Personalkörpers Priorität haben müsse, sowohl intern im MFFJIV als auch an den Standorten. Um der Belastung aus Organisationsperspektive Stand zu halten, habe Personal umgeschichtet werden müssen. Dieser Personaltransfer sei auf verschiedenen Ebenen vollzogen worden:

- aus anderen Abteilungen des MFFJIV in die Projektgruppe: mit Schwerpunkt des Zugewinns anderer Perspektiven, bspw. aus den Bereichen „Familie“ oder „Kinder und Jugend“, um mit fachlicher Expertise die Projektgruppe zu stärken (MFFJIV7, 6-6);
- aus anderen Landesministerien und der Landesverwaltung: Mittels eines Aufrufs über den Chef der Staatskanzlei in alle Ministerien und in die Landesverwaltung zur freiwilligen Meldung zum Einsatz in Aufnahme und Betreuung von Flüchtlingen. Dies sei relativ erfolgreich gewesen (MFFJIV7, 6-6);

¹¹ Die folgenden Ausführungen zur Perspektive des MFFJIV basieren auf einem Einzelinterview. Die interviewte Person bekleidete in der damaligen Lage eine Führungsposition innerhalb des MFFJIV.

¹² <https://mffjiv.rlp.de/de/themen/integration/humanitaere-zuwanderung-und-gefluechtete/erstaufnahme-fuer-asyerbegehrende/> (zuletzt abgerufen am 16.02.2021).

- aus dem Ruhestand in die Einrichtungen: bspw. Aktivierung von Ärzt*innen im Ruhestand zum medizinischen Dienst in den Einrichtungen.

Sofern improvisiert werden musste, sei dies vor allem bei Ad-Hoc-Verträgen zur Anmietung von Liegenschaften aber auch zur logistischen Unterstützung etc. der Fall gewesen. Als hilfreich habe man bei der improvisierten Bewältigung die Unterstützung von Hilfsorganisationen empfunden, die durch ihre Expertise für Notlagen in der Standardisierung von Abläufen geholfen habe (MFFJIV7, 24-24). Eine besondere Herausforderung habe sich beim Phasenübergang von einer eher improvisierten Anfangsphase in einen geordneten Alltagszustand ergeben (MFFJIV7, 24-24).

Interorganisationale Zusammenarbeit

Besonders herausfordernd im Umgang mit Wissen sei aus Sicht des MFFJIV gewesen, dass insbesondere zu Beginn der Lage nicht die gewachsenen Verbindungen vorgelegen hätten, wie sie teilweise zwischen anderen Ministerien und der Flüchtlingsaufnahme sowie den BOS existierten. Dies seien für das MFFJIV keine geborenen Verbindungen gewesen und habe aktives Bemühen auch aufgrund organisationskultureller Unterschiede erfordert (MFFJIV7, 4-4).

Maßgeblich geholfen hätten andere Institutionen des Landes Rheinland-Pfalz bei der Abordnung von Personal. Im Rahmen der Taskforce hätten darüber hinaus regelmäßige (zunächst alle zwei Wochen, dann wöchentliche) fachliche Abstimmungen mit anderen Ministerien stattgefunden. Auch Polizei und Bundeswehr seien in diesem Rahmen wichtige Partner gewesen (MFFJIV7, 8-8, 12-12). Für fachliche Abstimmungen auf Ebene des Bundes habe man in Bund-Länder-Koordinierungsgruppen (im Bundesministerium des Innern) partizipiert (MFFJIV7, 14-14). Mit den Landkreisen habe man im Rahmen der Erstattungen für Kosten der Ausländerbehörden zusammengearbeitet (MFFJIV7, 26-26).

Im Rahmen des Betriebs von Notunterkünften habe man in bilateralen Treffen vor allem mit den Landesgeschäftsstellen von DRK, Malteser und ASB zusammengearbeitet. Daran beteiligt waren Fachleute und zentrale Führungspersonen des MFFJIV sowie die ADD (MFFJIV7, 22-22).

Durch die hierarchisch herausgehobene Stellung des Ministeriums gestaltete sich die Zusammenarbeit in erster Linie koordinativ (MFFJIV7, 8-8, 12-12, 14-14, 22-22, 26-26, 36-36). Man habe aber auch die kommunale Ebene bei Runden Tischen und Bürger*innengesprächen unterstützt (MFFJIV7, 26-26).

Als positiver Faktor in der interorganisationalen Zusammenarbeit wird die Hilfsbereitschaft zur Erledigung einer gemeinsamen Aufgabe beschrieben. Dies umschließe den Kooperationswillen im Ausleihen bzw. Abordnen von Personal und freiwilliges Engagement (MFFJIV7, 12-12, 24-24).

Als problematisch habe sich der Übergang in die Rückbauphase erwiesen, wo die staatliche Seite in den Vordergrund gerückt sei. Die Hilfsorganisationen hätten zuvor Personal eingestellt, das nun wieder entlassen werden sollte. Dies habe die Hilfsorganisationen nicht erfreut. Auch Vergleiche seien auszuhandeln gewesen (MFFJIV7, 24-24).

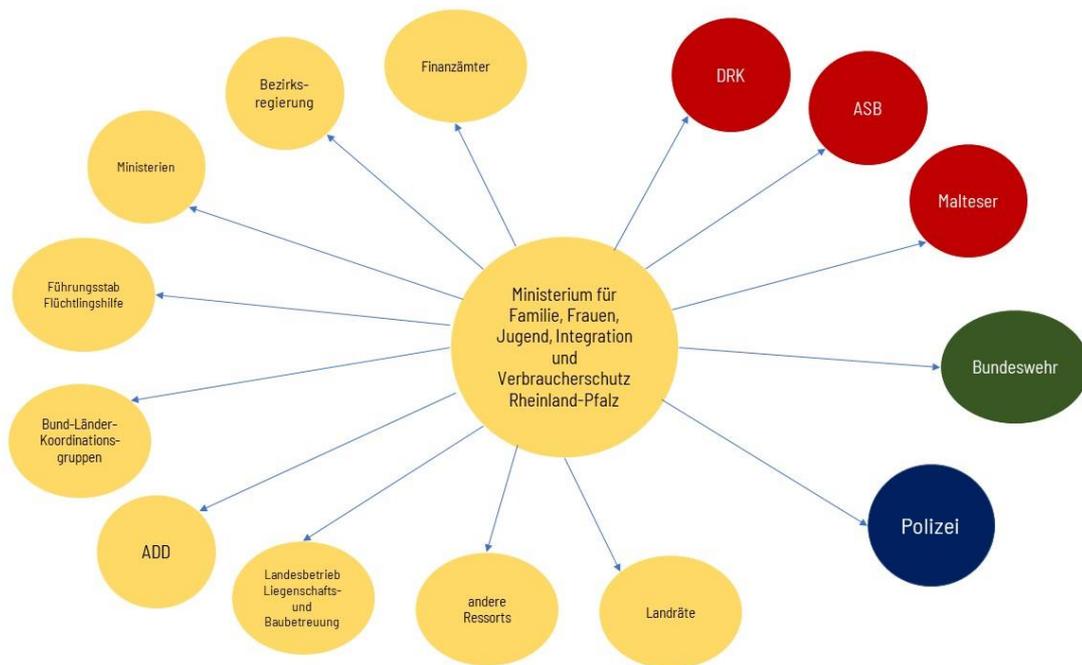


Abbildung 5: Akteure, mit denen das MFFJIV zusammenarbeitete; eigene Darstellung auf Basis der Interviewdaten

Umgang mit Wissen/ „Wissensmanagement“

Eingangs habe es kein gemeinsames Wissensmanagement gegeben. Mit der Zeit sei zusammen mit der ADD ein gemeinsamer „Share-Point“ angelegt worden, der zum Zeitpunkt des Interviews (Juni 2019) noch existiert habe. Kritisch wird angemerkt, dass die Beteiligten die Informationen oftmals nicht zeitnah aktualisiert hätten/ aktualisieren hätten können – und nichts sei schlimmer als ein inaktueller Share-Point (MFFJIV7, 42-42).

Hilfreich habe sich im Umgang mit Informationen nach außen erwiesen, dass eine Pressestelle für die gesamte öffentliche Kommunikation eingebunden gewesen sei und so bei Anfragen eine große Unterstützung dargestellt habe (MFFJIV7, 12-12).

Die unter „interorganisationale Zusammenarbeit“ genannten bi- und multilateralen Zusammenarbeitsformen, Gremien etc. hätten allesamt auch dem Informationsaustausch gedient.

4.1.3 Führungsstab Flüchtlinge des Landes Rheinland-Pfalz (FFRLP)¹³

Beschreibung der Organisation

Der FFRLP wurde auf Beschluss des Ministerrates Anfang September 2015 als Stabsstelle eingesetzt. „Die Stabsstelle war eine *besondere Aufbauorganisation (BAO)* des Landes Rheinland-Pfalz, so wie es auch bei der Polizei bei Großschadenslagen üblich ist, eine BAO zu benennen.“ (Placzek 2019: 191). Der FFRLP bestand aus vier Personen. Deren Führung übernahm der Präsident des Landesamtes für Soziales, Jugend und Versorgung RLP, Detlef Placzek. Weitere Mitglieder waren zwei Abteilungsleiter aus Ministerien sowie der Leiter der Entwicklungsagentur in RLP. Unterstützend waren vier Mitarbeiter*innen für den Stab tätig.

Der ehemalige Leiter des FFRLP führt in seinem Bericht „Management der Flüchtlingskrise in Rheinland-Pfalz“ bezüglich der Aufgaben des FFRLP an: „(1) Die Unterbringung an sich und (2) die Registrierung in den Einrichtungen und für das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF)“ (Placzek 2019: 192). Dies im Selbstverständnis der beim FFRLP handelnden Personen auch „*ohne sich selbst immer die Frage zu stellen, ist man dafür eigentlich zuständig*“ (FFRLP6, 2-2). Die Koordinierung der Informationspolitik öffentlicher Institutionen des Landes durch Herausgabe tagesaktueller Daten – sog. Datenblatt – sei ein wichtiger Bestandteil der Arbeit gewesen. Außerdem habe man als „*Sprachrohr der Landesregierung*“ für die Öffentlichkeit gedient und für die Maßnahmen der Landesregierung in Bevölkerung, Lokalpolitik und Kommunalverwaltungen um Akzeptanz geworben (FFRLP6, 2-2, 8-8, 12-12).

Außerdem habe man es als Aufgabe des FFRLP verstanden – nach Aussage der interviewten Person durchaus auch mit politischer Rückendeckung – als „*kleines Störfeuerchen*“ zu fungieren (FFRLP6, 9-9).

Wahrnehmung der Lage

Vor dem Einsetzen des FFRLP sei die befragte Person über dieselben Kanäle informiert gewesen wie die politisch interessierte Öffentlichkeit (FFRLP6, 4-4). Mit Aufnahme der Arbeit des FFRLP sei die Situation weiterhin als besondere Herausforderung wahrgenommen worden, die unter Zeitdruck bearbeitet werden musste. Dies sei ausdrücklich kein Katastrophenszenario gewesen (FFRLP6, 6-6, 10-10). In der Nachbetrachtung kommt die interviewte Person zu dem Fazit, die Lage im Vergleich der Bundesländer vergleichsweise gut gemanagt zu haben (FFRLP6, 39-39).

Eigene Organisation: Strategien und Ad-hoc-Maßnahmen

Drei strategische Leitlinien werden genannt:

- keine Obdachlosigkeit unter den Flüchtlingen;
- Fokus auf Konfliktmanagement/Deeskalation unter den Geflüchteten;

¹³ Die folgenden Ausführungen zur Perspektive des FFRLP basieren auf einem Einzelinterview mit einem Mitglied dieses Führungsstabes.

- Akzeptanzbildung in der Bevölkerung (FFRLP6, 12-12).

Zur Erfüllung dieser strategischen Maßgaben habe die befragte Person allerdings nicht auf bestehende oder geplante Konzepte zurückgreifen können. Das Gremium wurde ja erst während der Lage berufen, womit auch kein gemeinsames organisationales Gedächtnis bestanden habe. Blaupausen habe es nicht gegeben – habe es nicht geben können (FFRLP6, 10-10). Der Leiter des FFRLP beschreibt in seinem Aufsatz, dass ihm vor Antritt seiner Aufgabe angetragen worden sei, „es werde niemand vom Fach gesucht, sondern jemand, der erst handelt und dann fragt, ob das Geld da ist. Das erwies sich später auch als wesentlich für den Job.“ (Placzek 2019: 191). Schlüsselqualifikationen für die Lenkung der Lage seien Spontaneität, Furchtlosigkeit, Verantwortungsbewusstsein, Managementfähigkeiten, Empathie, Kreativität und Improvisationsvermögen gewesen (FFRLP6, 10-10, 14-14, 31-31).

Interorganisationale Zusammenarbeit

Der FFRLP war durch seine Zusammensetzung bereits selbst ein interorganisational arbeitendes Gremium. Neben dem damaligen Vizepräsidenten des Landesamtes für Soziales, Jugend und Versorgung waren zwei Abteilungsleiter*innen und der Leiter der Entwicklungsagentur RLP Teil des Gremiums. Bewusst habe man die räumliche Nähe hergestellt, „wie man sich so ein großes Katastrophenräumchen vorstellt, in dem alle zusammensitzen und nicht durch Vorzimmer getrennt sind“ [FFRLP6, 6-6]. Als „Krisenstab“ hatte der FFRLP eine koordinierende Funktion. Dieser Modus der Zusammenarbeit habe dominiert. Zugleich sei dieser von informell ausgewichteten Maßnahmen abseits des offiziellen Dienstweges flankiert worden – was autoritäres Vorgehen nicht ausschließt. Verbindliche Absprachen seien zudem häufig per Telefon getroffen worden. Für E-Mails sei schlicht keine Zeit gewesen (FFRLP6, 14-14).

Bis Mai 2016 habe es „ausnahmslos jeden Tag“ (Placzek 2019: 192) auf politisch-administrativer Ebene eine Telefonkonferenz mit allen wichtigen Akteuren auf Landesebene gegeben. Zusätzliche Telefonkonferenzen hätten auch mit dem Bundesinnenministerium und – einmal wöchentlich – als Bundesländer-Konferenz gegeben (ebd.).

Zur Koordination gehörte die tägliche Bekanntgabe der Zahlen (Neuzugänge, freie Kapazitäten etc.) durch ein Datenblatt des FFRLP. Zweck war die Einheitlichkeit bei Aussagen öffentlicher Institutionen, denn externe Akteure hätten mitunter ganz bewusst nach Inkonsistenzen gesucht (FFRLP6, 2-2).

Die Zusammenarbeit über alle Organisationsgrenzen hinweg wird vom Gesprächspartner immer wieder gelobt (FFRLP6, 14-14, 17-17, 19-19, 31-31). Die befragte Person nennt insbesondere die funktionierende Zivilgesellschaft in Rheinland-Pfalz mit der dazugehörigen Ehrenamtsstruktur bei den Hilfsorganisationen und Kirchen.

Grundlage für eine funktionierende Zusammenarbeit seien gewesen: Verlässlichkeit bei allen Beteiligten, eine abgestimmte Informationspolitik, permanente Erreichbarkeit auf Führungsebene sowie ein Vertrauensvorschuss seitens der Politik (FFRLP6, 2-2, 25-27, 29-29, 43-43, 68-68).

Schwierig gewesen sei der angehende Wahlkampf in Rheinland-Pfalz sowie die Motivation einiger Beschäftigter der ADD für die Registrierung in einen Schichtdienst zu wechseln (FFRLP6, 8-8, 39-39).

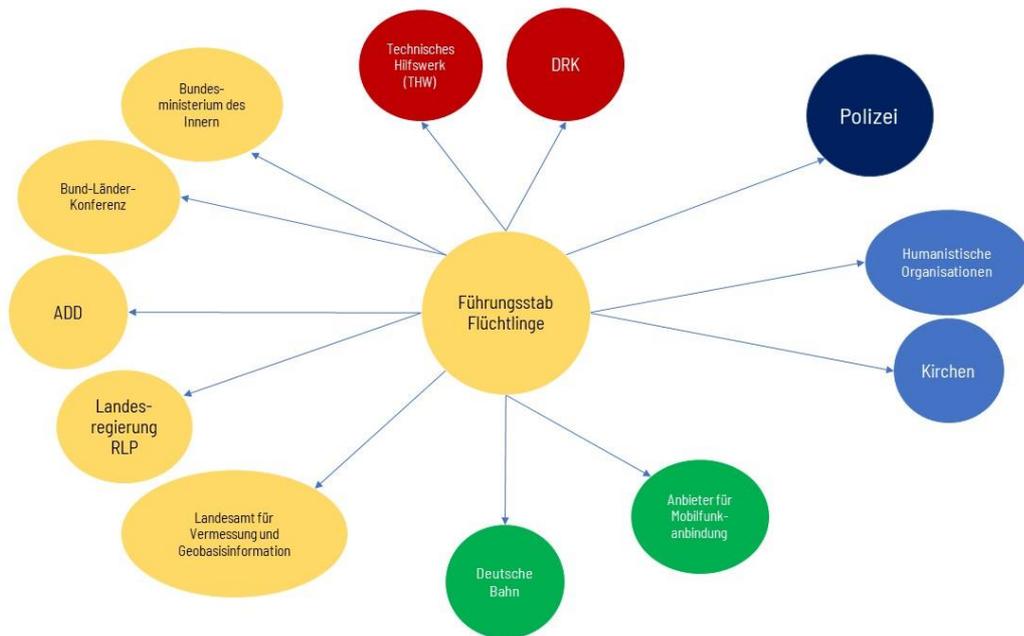


Abbildung 6: Akteure, mit denen der FFRLP zusammengearbeitete; eigene Darstellung auf Basis der Interviewdaten.

Umgang mit Wissen/ „Wissensmanagement“

Eine zentrale Tätigkeit war die Herausgabe des täglichen „Datenblatts“, welches organisationsübergreifend geteilt wurde. Hierbei habe es zunächst gegolten, festzulegen, welche Daten in Form quantifizierter Kernangaben enthalten sein sollten. Diese Angaben seien bis dato nirgendwo verfügbar gewesen, sodass die Daten erst zu generieren gewesen seien. Nach Aussage des Interviewpartners seien diese Daten mit allen an der Flüchtlingslage beschäftigten staatlichen Organisationen bis hin zur obersten Ebene der Landesregierung und der Sicherheitsbehörden geteilt worden (FFRLP6, 50-54).

Für den Umgang mit Wissen sei es entscheidend gewesen, bei einer bestimmten Frage zu wissen, „wer das weiß“ (FFRLP6, 66-66) – in Krisen Köpfe kennen.

Der FFRLP ist mittlerweile aufgelöst, was nach Ansicht der befragten Person auch in Ordnung sei, denn eine solche Organisation, die als „Fremdkörper (...) ja an den Hierarchien vorbei geht“ (FFRLP6, 78-78) dürfe sich nicht als übliche Form etablieren. Es habe sich in den Institutionen des Landes seither einiges verändert, weshalb die Aufgabe als beendet angesehen wird. Das Wissen und die Erfahrungen aus der Lage trage die befragte Person in ihre neuen Aufgaben und Bestimmungen mit ein.

4.2 DRK (LV Rheinland-Pfalz und KV Trier-Saarburg)¹⁴

Beschreibung der Organisation

Neben dem Rettungsdienst der Bevölkerung und der Flüchtlingshilfe arbeitet der DRK Kreisverband (KV) Trier-Saarburg e.V. auch in weiteren Bereichen wie u.a. in der Bildungsarbeit (KV Trier-Saarburg e.V. 2019, 2020). Seit 1997 betreue der KV die Spielstube in der AfA Trier (DRK12, 15-15).

Das DRK habe in der AfA Trier jedoch nicht nur die Kinderbetreuung in der Spielstube geleitet und Sanitätsbereitschaften bereitgestellt, sondern auch Geflüchtete in den SG-30 Zelten betreut. Die Zelte seien bereits ab Juni 2015 aufgrund der Wetterlage und knappen Kapazität in kurzer Zeit errichtet worden (DRK12, 30-32, 40-42; DRK12 & DRK13, 114-117). Als Hauptziel des Einsatzes nannte eine interviewte Person die „Unterbringung [der ganzen Menschen]“ (DRK13, 203-203). Für die Koordination der AfA Trier sowie die Registrierung der Flüchtlinge sei jedoch die ADD zuständig gewesen, welche dabei teilweise Unterstützung durch die Bundeswehr erhielt (DRK12 & DRK13, 114-117).

Wahrnehmung der Lage

Mitarbeitende des DRK beschrieben die Anfangsphase in der AfA Trier als sehr anspruchsvoll, da die Unterkunft überbelegt gewesen sei und zu Beginn keine Zelte als Überdachungs- und Rückzugsmöglichkeiten zur Verfügung gestanden hätten (DRK13, 58-63). Teilweise hätten „menschenunwürdige“ Bedingungen geherrscht, da die Bewohner*innen in den überfüllten Gängen oder vor der Unterkunft im Freien campieren mussten (DRK12, 38-38).

Der Gesundheitszustand der Flüchtlinge wurde als eher schlecht bewertet. Insbesondere Verletzungen an den Füßen aufgrund der langen Fluchtwege sowie chronische Krankheiten und akute Notfälle seien häufig aufgetreten (DRK12, 155-155, 296-296, 308-308, 327-327; DRK13, 330-332).

In der Hochphase des Einsatzes, von Juni 2015 bis etwa März 2016, seien viele Aufgaben und Tätigkeiten in verschiedenen Bereichen noch von Ehrenamtlichen übernommen worden (DRK12, 122-122). Das ehrenamtliche Engagement der DRK-Kräfte wurde von den interviewten Personen ausdrücklich gelobt und geschätzt (DRK8, 37-37; DRK12, 468-470, 519-519). Auch sei das freiwillige Engagement und die (materielle) Spendenbereitschaft der Bevölkerung besonders hoch gewesen. Regelmäßig hätten Menschen angefragt, ob in irgendeiner Weise Hilfe gebraucht werde (DRK12, 122-122; DRK13, 145-145). Die Situation der Kinderbetreuung wurde als große Herausforderung gesehen, da die Kapazität der Spielstube oft überschritten worden sei. Ein normaler Arbeitsalltag sei so für die Mitarbeitenden nicht möglich gewesen (DRK13, 471-479).

¹⁴ Zu der Region Rheinland-Pfalz und zum Standort Trier flossen Gespräche mit sieben Mitarbeitenden des DRK aus unterschiedlichen Gliederungen ein.

Eigene Organisation: Strategien und Ad-hoc-Maßnahmen

Da die Spielstube bereits vor der Flüchtlingssituation 2015/16 bestand, hätten diesbezüglich eher weniger Ad-Hoc-Maßnahmen stattgefunden. Lediglich die Betreuung der vielen Kinder habe eine Herausforderung dargestellt, die aber durch gemeinsame Anstrengungen gemeistert werden konnte (DRK13, 118-120, 479-479). Bezüglich der temporären Zeltunterkünfte auf dem Gelände der AfA Trier hätten vermehrt improvisierte Maßnahmen stattgefunden. Das DRK habe im Juni 2015 zwei Zelte aufgestellt. Am nächsten Tag sei der Auftrag gegeben worden, die Kapazitäten durch die Aufstellung von drei weiteren Zelten zu erhöhen, was noch am selben Tag umgesetzt worden sei (DRK12, 24-26). Das Aufstellen und Einrichten der Zelte seien den beteiligten Kräften aus ihren Tätigkeiten im Katastrophenschutz bereits bekannt gewesen. Als in einer Nacht ein starkes Unwetter mit viel Regen über Trier zog, seien die Zelte ad hoc ausgebessert worden. Einige der Menschen, die zuvor in den Zelten geschlafen hätten, mussten für diese Zeit in den Fluren der AfA Trier einquartiert werden. Bei dieser Tätigkeit hätten die Feuerwehr und das THW ausgeholfen, die spontan in diese Krisensituation eingebunden worden seien (DRK12, 30-38). Neuankommende Flüchtlinge, die während der Hochphase die Aufnahmekapazitäten der AfA Trier überstiegen, seien an die Unterkunft in Hermeskeil weitergeleitet worden, die vom DRK betrieben wurde (DRK12, 46-46, 57-57).

Interorganisationale Zusammenarbeit

DRK-intern habe ein enger Kontakt und reger Austausch zwischen den KVen, die in der Flüchtlingshilfe involviert waren, bestanden. Diese Zusammenarbeit sei durch den LV koordiniert und gefördert worden (DRK12, 412-412, 416-416).

DRK-extern wurden die ADD, die Feuerwehr und das THW von den interviewten Personen als wichtigste Partner für das DRK am Standort Trier identifiziert. Die ADD war der Betreiber der AfA Trier und die zuständige Behörde für die Versorgung der Flüchtlinge in Rheinland-Pfalz. Feuerwehr und THW unterstützten den Zeltaufbau (DRK12, 73-78) (s. Abb. 7).

Die Zusammenarbeit mit Hilfsorganisationen wie der Feuerwehr und dem THW lässt sich als Kooperation identifizieren, da sie anlassbezogen und in einem zeitlich eng bestimmten Rahmen stattfand. Dahingegen kann das Zusammenarbeitsverhältnis von DRK und ADD als Koordination, teilweise als Kollaboration, identifiziert werden. Aufgrund der Spielstube, die schon fest in den Ablauf der AfA Trier integriert war, bestand schon eine lange Zusammenarbeit zwischen den beiden Akteuren. In Trier und in ganz Rheinland-Pfalz war das DRK jedoch von der ADD, als Betreiber und zuständige Behörde, abhängig (DRK13, 196-196). Die spontanere Entscheidungs- und Handlungsbereitschaft des DRK sowie die klare Diskrepanz hinsichtlich der fachlichen und organisatorischen Kompetenzen sorgten dafür, dass die Zusammenarbeit mit der ADD aus Sicht der interviewten Personen als schwierig bzw. „lähmend“ bewertet wurde. Als Auftragnehmer der ADD war das DRK jedoch strukturell an die Entscheidungsgewalt Landesebene gebunden. Auch die Frage der Finanzierung, bspw. bezüglich Lieferungen von Hygieneartikeln, sei nicht immer eindeutig gewesen und habe sich im Laufe der Zeit geändert (DRK12, 406-408).

Für das DRK sei ein wesentlicher Faktor für eine gute bzw. unkomplizierte Zusammenarbeit die bereits seit langem bestehende und praktizierte Zusammenarbeit innerhalb (lokaler) Arbeitsgemeinschaften

gewesen, wodurch Wissen über Katastrophenstrukturen bereits zugänglich und erprobt gewesen sei (DRK11-13, 397-404).



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

Umgang mit Wissen/ „Wissensmanagement“

Hilfreiches Informationsmaterial (Checklisten, Handlungsempfehlungen, Richtlinien etc.) seitens des DRK oder anderer Hilfsorganisationen sei 2015 nicht verfügbar gewesen und musste daher eigenständig erstellt werden. Dazu gehörten z.B. Hygienehinweise, Informationen zur Verarbeitung von Milchpulver, Hinweise zur Benutzung von Waschmaschinen etc. (DRK12, 209-210, 409-412).

Darüber hinaus hat der Regionalverband eine Broschüre über die Flüchtlingshilfe des DRK in Rheinland-Pfalz herausgegeben (DRK11 & DRK12, 427-431). Wissen, beispielsweise über die Spielstube, sei allerdings auch mündlich weitergegeben und nicht explizit schriftlich festgehalten worden (DRK13, 415-415).

In Austauschgesprächen mit dem LV sei vorhandenes und erworbenes Wissen diskutiert worden (DRK12, 416-416). Wenn ein KV bereits Erfahrung in der Unterbringung und Versorgung mit Geflüchteten gesammelt hatte, seien diese Erfahrungen ausgetauscht worden, sodass andere Kreisverbände davon lernen und bewährte Konzepte übernehmen konnten. Da der Landesverband bereits die Flüchtlingsunterkunft in Ingelheim betrieb, konnten auch dort Informationen, Wissen und bewährte Konzepte gesammelt und weitergegeben werden. Die Unterkunft in Ingelheim sei deshalb oft als „Musterunterkunft“ angeführt worden, an der man sich habe orientieren können (DRK10, 26-26).

Im Falle einer Krisensituation sei die Ad-Hoc-Zusammenarbeit äußerst unkompliziert und schnell möglich gewesen, da die verschiedenen Akteure aus Trier sich infolge früherer Zusammenarbeit bereits gekannt hätten. Regelmäßige Treffen aller relevanten Akteure wurden zudem als ein entscheidender Punkt für eine reibungslose Reaktion auf Problemsituationen identifiziert (DRK11, 362-366). Die interviewten Personen gaben außerdem an, dass es hilfreich sei, die Strukturen anderer beteiligter Organisationen im Vorfeld zu kennen (DRK12, 448-450).

4.3 Gesundheitsamt Trier¹⁵

Beschreibung der Organisation

Zu den ständigen Aufgaben des Gesundheitsamts Trier gehören u.a. der Infektionsschutz, der Sozialpsychiatrische Dienst und der Zahnärztliche Dienst.¹⁶ In der AfA Trier sei das Gesundheitsamt im Speziellen dafür zuständig gewesen „die infektionshygienische Abklärung der Asylbegehrenden in Rheinland-Pfalz“, d.h. die Erstuntersuchung, durchzuführen (GA1, 19-19). Im Jahr 2015 habe das Gesundheitsamt insgesamt 25.437 Asylbegehrende untersucht, teilweise über 500 Menschen an einem Tag (GA1, 46-50).

Außerdem habe das Gesundheitsamt Trier wissenschaftliche Untersuchungen durchgeführt, um belastbare statistische Daten über häufige Krankheitsbilder und Impfnotwendigkeiten zu generieren. Diese Untersuchungen seien Sonderuntersuchungen gewesen und nicht in jedem Gesundheitsamt in Rheinland-Pfalz durchgeführt worden (GA1, 371-371).

Darüber hinaus habe das Gesundheitsamt Trier auch gesundheitliche Aufklärung in den Notunterkünften betrieben und bei Bedarf die Mitarbeiter*innen geimpft (GA1, 80-80).

Wahrnehmung der Lage

Für die interviewten Mitarbeiter*innen des Gesundheitsamts in Trier sei die damalige Flüchtlingssituation eine außergewöhnliche Lage gewesen (GA1, 225-225). Als sehr positiv wurde wahrgenommen, dass die AfA Trier bereits vor 2015 existierte und somit gewisse Grundstrukturen wie Beratungsstellen und Kinderbetreuung bereits bestanden hätten. Dennoch seien die Strukturen für die hohe Anzahl ankommender Geflüchteter nicht geeignet gewesen. Eine Anpassung an die neuen Gegebenheiten sei jedoch zeitnah erfolgt (GA1, 221-221, 231-231, 407-407). Eine chaotische Phase habe es, laut einer interviewten Person, nur in den ersten ein bis zwei Wochen gegeben, im Anschluss seien die Vorgänge wieder geordneter abgelaufen (GA1, 92-92). Auch die gesundheitliche Versorgung sei nach drei bis vier Wochen innerhalb geordneter Strukturen abgelaufen (GA1, 236-237). Situationen, in denen Geflüchtete nicht versorgt werden konnten, habe es auch in der Akutphase nicht gegeben (GA1, 290-290). Durch die zügige Einstellung von zusätzlichem Personal habe das Gesundheitsamt die Lage, auch in der kritischen Phase, gut bewältigen können. Das habe insbesondere an der guten Zusammenarbeit innerhalb des Gesundheitsamtes gelegen (GA1, 107-107, 119-119, 127-127).

Die Stimmung bei den Geflüchteten sowie die direkte Arbeit mit ihnen wurde als gut und unproblematisch beschrieben. Nur selten habe es Probleme aufgrund verschiedener kultureller Ansichten gegeben und die Arbeit sei durch gutes Miteinander geprägt gewesen. Allerdings habe es hin und wieder Konflikte unter den

¹⁵ Die folgenden Ausführungen basieren auf einem Interview mit drei Mitarbeiter*innen des Gesundheitsamtes am Standort Trier.

¹⁶ Siehe <https://www.trier.de/leben-in-trier/gesundheit/gesundheitsamt/>

Flüchtlingen gegeben, die sich aber nie auf Mitarbeiter*innen des Gesundheitsamtes übertragen hätten (GA1, 56-56, 379-379; GA2, 55-55, 380-380).

Die Bevölkerung vor Ort sei gegenüber den Neuankömmlingen überwiegend positiv eingestellt gewesen und nur in seltenen Einzelfällen sei es zu Aggressivität gegenüber Geflüchteten gekommen (GA1, 329-331). Vielmehr habe es Ängste und Sorgen bezüglich infektiöser Krankheiten wie Tuberkulose gegeben und deren potenziellen Verbreitung in der Bevölkerung. Das Gesundheitsamt habe der Bevölkerung derartige Ängste durch Aufklärungsarbeiten allerdings schnell nehmen können (GA1, 183-183).

Eigene Organisation: Strategien und Ad-hoc-Maßnahmen

Die Bewältigungsansätze der Gesundheitsbehörde seien eher einer bereits bestehenden Struktur gefolgt, als dass sie durch Ad-Hoc-Entscheidungen und spontanes Handeln geprägt gewesen seien (GA1, 128-131). Dennoch habe es zu Beginn aufgrund der großen Zahl neu ankommender Flüchtlinge eine gewisse Hektik gegeben, sodass in einigen Bereichen Ad-Hoc-Maßnahmen als Reaktion auf die Situation erfolgt seien (GA1, 72-72). Bewährte Methoden hätten an die besondere Situation angepasst werden müssen. So seien, als vor allem in der Anfangsphase nicht genügend medizinisches Personal seitens der Aufnahmebehörden habe gestellt werden können, z.B. manchmal Mitarbeiter*innen des Gesundheitsamtes in die AfA Trier und andere Unterkünfte gekommen, um die Kinder vorab zu untersuchen, damit sie nicht die langen Wartezeiten in Kauf nehmen mussten (GA1, 42-42; GA2, 108-108). Auch sei das Gesundheitsamt für die Installation von zusätzlichen Wasserhähnen im Außenbereich verantwortlich gewesen, damit alle Geflüchteten Zugang zu ausreichend Wasser hatten (GA1, 88-88).

Nach einer Verwaltungsvorschrift des Landes Rheinland-Pfalz müssen Asylsuchende innerhalb einer Woche vom Gesundheitsamt untersucht werden, weshalb es ein sehr strukturiertes Verfahren gegeben habe, um so viele Menschen an einem Tag medizinisch untersuchen zu können (GA1, 72-72). In fast allen Fällen habe eine Untersuchung innerhalb des Zeitrahmens stattfinden können, da das Gesundheitsamt ausreichend Termine für die ärztliche Untersuchung anbot (GA1, 339-339). Um den Ablauf so effektiv wie möglich zu gestalten, sei im Gesundheitsamt ein Leitsystem eingerichtet worden. Hierfür seien insbesondere die großen Flure in dem Gebäude hilfreich gewesen. Zudem sei Sicherheitspersonal eingestellt worden, um den Ablauf zu regulieren (GA1, 52-52, 131-131). Darüber hinaus seien kleinere Prozessoptimierungen vorgenommen worden, wie z.B. eine elektronische Erfassung der zu behandelnden Personen und ein allgemein effizienteres Verfahren (GA1 & GA2, 378-379). Für ein besseres (Sprach-)Verständnis habe das Gesundheitsamt auch mit Bildern, Piktogrammen und einer App gearbeitet (GA1, 257-263). Standortbedingt seien auch einige Investitionen zur Prozessoptimierung getätigt worden. Nach Angaben einer befragten Person sei ständig versucht worden, Verbesserungen und Neuerungen vorzunehmen, um effektiver zu werden (GA1, 117-119).

Das Gesundheitsamt arbeitete in der Flüchtlingssituation 2015/16 mit verschiedenen Akteuren in unterschiedlicher Intensität zusammen (s. Abb. 8). Zu den drei wichtigsten Ansprechpartnern hätten die ADD, die Caritas und das DRK gehört. Die ADD war die zuständige Verwaltungsbehörde für die Trierer AfA, die Caritas sorgte für die medizinische Versorgung, u.a. durch den Betrieb einer Sanitätsstation in der AfA, und das DRK war für die medizinische Versorgung in anderen Unterkünften zuständig (GA1, 2 & 4, 93-103). Da das Gesundheitsamt klar definierte Aufgaben hatte und auch über einen eigenen Standort verfügte, lassen sich die Zusammenarbeitsformen mit externen Akteuren in erster Linie der Kooperation zuordnen. Die Organisation der Zusammenarbeit mit externen Akteuren erfolgte primär über die AfA Trier; bspw. hinsichtlich Sprachmittler*innen (GA1, 269-269, 407-407). Es wurde beschrieben, dass die Zusammenarbeit mit den verschiedenen Akteuren zumeist gut funktioniert habe (GA1, 329-239). Besonders gelobt wurde die Zusammenarbeit mit dem Landrat, der das Gesundheitsamt bei seinen Vorhaben stets voll unterstützt habe, insbesondere bei der Prozessoptimierung und der Bereitstellung von entsprechenden Finanzmitteln (GA1, 109-109, 119-119, 412-413). Auch zur Kommunalpolitik habe ein gutes Verhältnis aufgebaut werden können, sodass das Gesundheitsamt inzwischen gut in der Lokalpolitik vernetzt ist (GA1, 414-417). Probleme mit externen Akteuren seien meistens durch persönliche Gespräche gelöst worden. Gelegentlich habe es Informationsdefizite und Kommunikationsprobleme gegeben. Aufgrund der großen Anzahl an Untersuchungen solle dies jedoch nicht überschätzt werden, da es keine größeren negativen Ereignisse gegeben habe (GA1, 333-333). Alles in allem sei eine freundschaftliche und wertschätzende Zusammenarbeit ein wichtiger Faktor für die erfolgreiche Kooperation gewesen (GA1, 329-239).

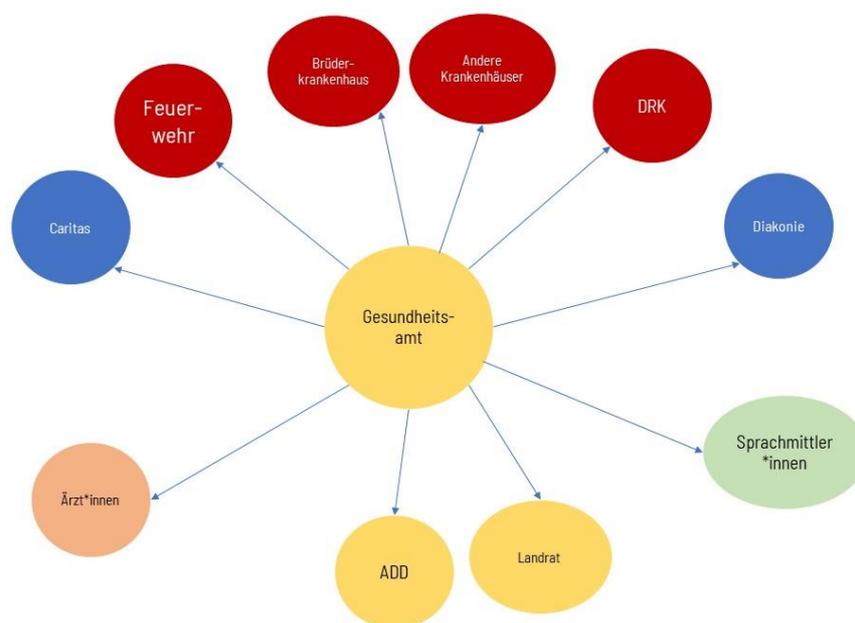


Abbildung 8: Akteure, mit denen das Gesundheitsamt am Standort Trier zusammenarbeitete; eigene Darstellung auf Basis der Interviewdaten

Der Informationsaustausch sei in Form von Protokollen festgehalten worden (GA3, 308-310). Zusätzlich seien während der Flüchtlingssituation 2015/16 Informationen vom Gesundheitsamt gezielt an niedergelassene Ärzt*innen und Krankenhäuser weitergegeben worden. So sei es möglich gewesen, einen Newsletter des Gesundheitsministeriums zu abonnieren, um in unregelmäßigen Abständen Informationen über Infektionskrankheiten und besondere Schadenslagen zu erhalten. Über diesen Newsletter sei seitens der AfA Trier auch ein Aufruf an Ärzt*innen für ein freiwilliges Engagement in der AfA Trier verbreitet worden (GA1, 193-197). Das Gesundheitsamt habe besonders auf Erfahrungen aus der Flüchtlingssituation in den 1990er Jahren und der Schweinegrippe 2009 zurückgreifen können, die bei der Bewältigung der Situation hilfreich gewesen seien, da bestimmte Verfahren bereits etabliert gewesen seien (GA1, 132-135). Um die Zusammenarbeit mit anderen Akteuren abzusprechen, habe es regelmäßige Treffen gegeben, die teilweise auch nach der akuten Einsatzlage beibehalten worden seien. Diese Treffen hätten meistens nach Bedarf und nicht nach festen Zeiten stattgefunden. Darüber hinaus habe es zahlreiche (informelle) Zwischengespräche gegeben, beispielsweise, wenn Mitarbeiter*innen des Gesundheitsamtes in die AfA Trier gekommen seien (GA1, 301-307). Die Mitarbeiter*innen der Sanitätsstation in der AfA Trier hätten als feste Ansprechpartner*innen für das Gesundheitsamt fungiert, sodass sich im Einzelfall primär mit diesen ausgetauscht wurde (GA1, 403-407). Im Jahr 2015 sei ein Runder Tisch zum Thema „Aufnahmeeinrichtungen“ eingerichtet worden, an dem verschiedene Interessensgruppen, darunter Mitglieder des Deutschen Bundestages, des Diakonischen Werkes, der Caritas und des Gesundheitsamtes, teilgenommen hätten. Dieser Runde Tisch habe dazu gedient, die Vernetzung und den Wissensaustausch zu fördern. Die Teilnehmenden hätten transparent und offen diskutiert, was gut und was weniger gut funktioniert habe und wo noch Verbesserungsbedarf bestehe (GA1, 317-319). Das oben beschriebene Untersuchungsverfahren des Gesundheitsamtes Trier sei dem zuständigen Ministerium zur Verfügung gestellt worden und im Anschluss aufgrund seines Vorbildcharakters in weiteren Gesundheitsämtern des Landes implementiert worden (GA1, 346-357).

4.4 Polizeidirektion Trier¹⁷

Beschreibung der Organisation

Die Polizeidirektion Trier ist eine übergeordnete Dienststelle für die Polizeiinspektion Trier und weitere Inspektionen im Umkreis, unter anderem Hermeskeil, Idar-Oberstein und Saarburg (vgl. Polizei RLP 2020c). Zudem schließt sie die Ermittlungsgruppe Migration mit ein, welche seit 1993 in der AfA Trier verortet ist. Der Polizeidirektion übergeordnet ist das Polizeipräsidium Trier, welches ebenso die Polizeidirektion Wittlich und die Kriminaldirektion Trier miteinschließt (vgl. Polizei RLP 2020b).

Wahrnehmung der Lage

Die Lage zu Beginn der Flüchtlingssituation Mitte 2015 am Standort Trier ist von den polizeilichen Interviewpersonen als schwierig wahrgenommen worden. Ein Grund hierfür sei unter anderem gewesen, dass ankommenden Flüchtlinge in Rheinland-Pfalz zunächst zentral in der AfA in Trier, die bereits seit 1992 existiert, untergebracht wurden (Vgl. ADD RLP 2020). Erst später seien die Geflüchteten auf andere Einrichtungen im Bundesland verteilt wurden. Die Kapazität der Unterkunft von 600-700 Plätzen war schnell erschöpft und es seien dort zeitweise mehr als 2.000 Personen aufgenommen worden, sodass viele Menschen auf den Fluren und in Zelten außerhalb des Gebäudes übernachten mussten (POLIZEI1, 21-22; POLIZEI2, 10-10). Durch die hohe Anzahl an Menschen auf kleinem Raum sei es zudem auch aufgrund unterschiedlicher kultureller Prägungen immer wieder zu Konflikten und Rangeleien gekommen (POLIZEI1, 6-6), sodass regelmäßig polizeiliches Einschreiten notwendig gewesen sei (POLIZEI2, 10-10).

Aufgrund dieser Vielzahl an Menschen und den daraus resultierenden Schwierigkeiten bei der Unterbringung sei von der ADD eine ehemalige Bundeswehrliegenschaft im Westen der Stadt in der Luxemburger Straße als zusätzliche Unterbringungsmöglichkeit hergerichtet worden, welche durch die Caritas betreut wurde (POLIZEI1, 6-6; POLIZEI2, 6-6).

In Bezug auf das Umfeld der AfA im Norden der Stadt sei es laut Aussage einer Interviewperson zu keinen Problemen bzw. Konflikten mit Anwohner*innen gekommen. Als Erklärung hierfür wird genannt, dass die Einrichtung bereits seit Anfang der 1990er Jahre bestehe und die Anwohner*innen dadurch an eine Flüchtlingsunterkunft im Stadtbild gewöhnt gewesen seien. Zu Missverständnissen und konflikthaften Situationen sei es dagegen allerdings eher im Westen der Stadt, in der Luxemburger Straße, gekommen, da für die Anwohner*innen dort die Unterkunft auf einem ehemaligen Bundeswehrgelände neu gewesen sei (POLIZEI1, 11-11).

Hinsichtlich Kriminalität sei es neben vereinzelten Diebstahlsdelikten ebenso zu vereinzelten gewalttätigen Vorfällen wie Kindeswohlgefährdungen gekommen. Aus Sicht einer Interviewperson sei es ausgehend von Geflüchteten jedoch zu vergleichsweise wenigen Straftaten gekommen. So sei Kriminalität durch Geflüchtete insgesamt nicht höher gewesen als im Rest der Bevölkerung (POLIZEI2, 1-1, 4-5). Zu Irritationen und Beunruhigung in der Bevölkerung hätten viel eher Vorfälle geführt, bei denen

¹⁷ Die folgenden Ausführungen zur polizeilichen Perspektive basieren auf vier Interviews mit Polizeikräften aus Niedersachsen, welche in der Lagebewältigung rund um die Aufnahmeeinrichtung Bad Fallingbostal eingebunden waren.

beispielsweise u.a. größere Gruppen Geflüchteter in einem Park übernachteten oder sich aus Unwissenheit auf nicht umzäunten Kleingärtnergrundstücken aufhielten (POLIZEI1, 6-6; POLIZEI2, 4-4).

Eigene Organisation: Strategien und Ad-hoc-Maßnahmen

Eine polizeiliche Ermittlungsgruppe Migration (EG Migration) habe in Trier bereits im Vorfeld zur Flüchtlingssituation 2015/16 bestanden, die zur Zeit der Flüchtlingssituation Anfang der 1990er Jahre in Deutschland eingerichtet und im Laufe der Zeit immer wieder angepasst worden sei. Beispielsweise sei die Anzahl des eingesetzten Personals je nach Zahl der Asylsuchenden entweder reduziert oder wieder erhöht worden (POLIZEI1, 6-6; POLIZEI2, 4-4). Bei der Registrierung von Asylsuchenden habe die Polizei jedoch (im Vergleich zu anderen Untersuchungsstandorten des Projekts SiKoMi) nicht direkt unterstützt (POLIZEI1, 27-27; POLIZEI2, 4-4). Die EG Migration in der AfA habe die folgenden, spezialisierten Aufgaben: Schutz der AfA sowie deren Bewohner*innen und Mitarbeiter*innen, Gewährleistung polizeilicher Präsenz und Ansprechbarkeit innerhalb der Einrichtung, Stärkung des Vertrauens der Bevölkerung und der Asylbegehrenden in die Polizei, Verfolgung präventiv-polizeilicher Ansätze unter dem Aspekt der interkulturellen Kompetenz und die beweissichere Verfolgung anlassbezogener Straftaten und Ordnungswidrigkeiten (vgl. Polizei RLP 2020a). Die Polizei sei auch gefordert gewesen, Sachverhalte im Rahmen von Informationsveranstaltungen für Bürger*innen aufzuklären und im Austausch mit Anwohner*innen Fragen und Befürchtungen zu begegnen (POLIZEI2, 4-5).

In Bezug auf die Kommunikation mit der Bevölkerung habe die Polizei in Trier gezielt darauf gesetzt, die Bürger*innen fortwährend über die aktuelle Lage zu informieren und aufzuklären, zum Beispiel im Rahmen regelmäßiger Informationsveranstaltungen. In diesen Versammlungen, an denen unterschiedliche Organisationen beteiligt waren, sei unter anderem die Notwendigkeit, Flüchtlinge in Trier aufzunehmen, erläutert und über die objektive Kriminalitätslage aufgeklärt worden, um Verunsicherungen in der Bevölkerung im direkten Gespräch begegnen zu können (POLIZEI1, 8-9). Dies habe auch dem grundsätzlichen Ansatz der Polizei entsprochen, aktuelle Geschehnisse stets in Bezug auf notwendige Präventionsmaßnahmen zu reflektieren und transparent gegenüber der Öffentlichkeit wiederzugeben. So seien dazu regelmäßig Nachbereitungen von Einsätzen durchgeführt und dokumentiert, Handlungskonzepte entwickelt und sich mit dem Innenministerium abgestimmt worden (POLIZEI2, 4-5, 11-11).

Spontan habe die Polizei auf Konflikte reagieren müssen, die beispielsweise während der Essensausgabe auftraten. Daraufhin habe die Polizei die anderen Organisationen in Bezug auf Crowd-Management und Konfliktprävention beraten (siehe auch unten „Wissensmanagement“)(POLIZEI1, 25-26, 47-50). Polizeiliche Einsätze seien allerdings ebenfalls vorbereitet worden, indem im Vorfeld konkrete Vorgehensweisen geplant wurden, beispielsweise falls es galt konflikthafte Situationen mit größeren Menschengruppen zu begegnen. Bei Eintreten eines solchen Ereignisses habe es entsprechend vorgefertigte Anweisungen dazu gegeben, wie viele Beamte*innen aus welchen Einheiten dafür bereitgestellt werden. Diese Planungen ergaben sich aus Vorfällen, auf die zunächst ad-hoc reagiert werden musste, wie beispielsweise ein Fußballspiel in einer Unterkunft, welches zu einer gewalttätigen Auseinandersetzung mit mehr als 100 Personen führte (siehe weiter unten unter „Wissensmanagement“)(POLIZEI1, 14-14).

Auch hinsichtlich Überlegungen zu unterschiedlichen Vorstellungen von Geschlechterrollen unter den ankommenden Menschen sei bewusst beschlossen worden, ebenso weibliche Einsatzkräfte zu Einsätzen in Unterkünfte zu schicken. Da der gleichberechtigte Einsatz weiblicher Polizeikräfte zum Alltagsdienst

gehöre, sollte dieses Vorgehen einen Beitrag dazu leisten, dass dies auch für Asylbegehrende von Anfang an als Norm anerkannt werde. Eine Interviewperson verweist außerdem darauf, dass es bei der Polizei Rheinland-Pfalz in der Aus- und Fortbildung seit den Flüchtlingsbewegungen Anfang der 1990er verpflichtende Seminare gebe, die sich mit dem Thema Interkulturalität beschäftigten. Diese seien 2015 wiederbelebt und aktualisiert worden, um die Beamt*innen bestmöglich auf die neue Situation vorzubereiten (POLIZEI1, 15-16). Generell sei festzuhalten, dass Ad-Hoc-Entscheidungen für die Polizei als Teil ihres Aufgabenfeldes unabhängig von der Flüchtlingssituation an sich normal seien. Besonders in der Anfangsphase habe es dabei zahlreiche Situationen gegeben, in denen die Polizei spontan eingreifen musste, um die Lage zu entzerren und die Menschen in der ausgelasteten Unterkunft zu koordinieren (POLIZEI2, 20-20, 10-12).

Interorganisationale Zusammenarbeit

Mehrfach gelobt wird von den polizeilichen Interviewpersonen die gute Netzwerkarbeit vor Ort, die zwischen den beteiligten Organisationen bereits seit Jahren existiere und gerade auch wegen der persönlichen Kontakte stabil sei, sodass man sich gegenseitig unterstütze (POLIZEI1, 21-22, 37-38; POLIZEI2, 1-1, 16-16, 26-26). In diesem Zusammenhang gibt eine interviewte Person an, dass es zwar Meinungsverschiedenheiten gegeben, die Zusammenarbeit im Netzwerk dennoch immer funktioniert habe (POLIZEI1, 40-40). Gerade die interorganisationale Zusammenarbeit werde nämlich in Trier als zentrales Aufgabenfeld betrachtet und in der Praxis als „vernetzter Ansatz“ seit Jahren umgesetzt. Die Netzwerkarbeit sei unter anderem deswegen so erfolgreich gewesen, da das Netzwerk jahrelang stetig gewachsen sei, sich die Beteiligten persönlich kennen und ständig im Alltagsgeschäft der AfA präsent wären, hierzu zählt u.a. auch die AE, das BAMF, der Sozialdienst, die ökumenische Beratungsstelle und die Ausländerbehörde. So sei es im Rahmen der lokalen Netzwerkarbeit der beteiligten Organisationen immer wieder zu spontanem, persönlichem Kontakt und Austausch zwischen verschiedenen Mitarbeiter*innen der Organisationen oder mit Ehrenamtlichen gekommen (POLIZEI2, 1-1, 16-16, 27-30). Hierzu habe auch die Beratung anderer Organisationen hinsichtlich der Konfliktprevention und des Crowd-Managements gezählt (POLIZEI1, 12-14).

Insgesamt seien auf interorganisationaler Ebene einerseits regelmäßig Informationsveranstaltungen für Bürger*innen durchgeführt worden, bei der die Polizei zusammen mit der ADD, dem Integrationsministerium und verschiedenen Kommunen über die aktuelle Lage aufklärten und diskutierten. Andererseits habe es regelmäßige und spontane Besprechungsrunden innerhalb der Aufnahmeeinrichtung/AE gegeben, an denen neben der ADD und der Polizei auch Vertreter*innen von Hilfsorganisationen wie Caritas und DRK teilgenommen hätten, um aktuelle Probleme zu erörtern. Aufgrund der stetigen Dynamik der Lage habe insgesamt immer wieder spontan reagiert werden müssen, zum Beispiel indem diese Besprechungsrunden auch samstags oder sonntags abgehalten worden seien, um dringende Probleme zu klären. Die Polizei habe sich darüber hinaus auch regelmäßig zu Besprechungen im regionalen Netzwerk mit der ADD, der Stadt Trier, weiteren Kommunen und dem Innenministerium und/oder dem Integrationsministerium getroffen, um auch auf dieser Ebene die aktuelle Lage und die Reaktionsmöglichkeiten zu erörtern (POLIZEI1, 8-10, 26-26, 22-22, 34-38). Im Innenministerium habe es eine Koordinierungsstelle gegeben, in der die Erkenntnisse der Polizeipräsidien gebündelt worden seien, um landesweit einen Überblick zu gewinnen und entsprechend notwendige Maßnahmen zu koordinieren. Schwierigkeiten hätten sich teilweise dennoch aufgrund einer Diskrepanz zwischen kurzfristigem

Handlungsdruck der Arbeitsebene und den längerfristigen Entscheidungsprozessen der zuständigen Ministerien ergeben (POLIZEI2, 11-11, 3-3).

Insgesamt habe es eine Vielzahl an Herausforderungen gegeben, die ad-hoc bewältigt werden mussten. Auch in Bezug auf die vielen unterschiedlichen Nationalitäten der zu versorgenden Menschen habe anfangs bezüglich der sprachlichen Barrieren improvisiert werden müssen. Im Gegensatz zur heutigen Situation waren 2015 zu wenige Mitarbeiter*innen mit der Vielfalt an geforderten Sprachkenntnissen vorhanden. Heutzutage gebe es über den interkulturell geprägten Sicherheitsdienst ausreichende Verständigungsmöglichkeiten und es stünden genügend Dolmetscher*innen zur Verfügung, die hinzugezogen werden könnten (POLIZEI2, 20-20).

Eine enge bilaterale Zusammenarbeit der Polizei gebe es seit längerer Zeit mit der ADD, durch die beispielsweise auch Räumlichkeiten für die Polizei in der AfA organisiert worden seien. Die Polizei sei während der Flüchtlingssituation 2015/16 in der Zusammenarbeit mit der ADD auch beratend tätig gewesen, beispielsweise betreffend Überprüfung von Mitarbeiter*innen der eingesetzten privaten Sicherheitsdienste (POLIZEI1, 5-5, 23-26). So berichtete auch der Trierische Volksfreund in der Ausgabe Trier am 17. Dezember 2015 darüber, dass eine Überprüfung durch das LKA ergeben habe, dass sich unter dem privaten Wachpersonal mehrere Personen mit Vorstrafen und in ein paar Fällen sogar rechtsradikalem Hintergrund befunden hätten (vgl. dpa 2015). Hierbei sei von Seiten der Polizei entsprechend darauf gedrängt worden, die betreffenden Personen nicht weiter in der AfA einzusetzen, dem die Sicherheitsfirmen dann auch Folge leisteten, was im Nachgang durch die Polizei geprüft worden sei. Diese Probleme mit Mitarbeiter*innen privater Sicherheitsdienste würden aus Sicht der Interviewpersonen unter anderem daher rühren, dass Sicherheitsdienste oftmals Personal im Niedriglohnbereich, bei gleichzeitig umfangreicher und hoher Arbeitsbelastung, anstellen würden. So sollte laut den interviewten Personen in AEn jedoch eigentlich Personal tätig sein, das eine gewisse Sensibilisierung für die untergebrachten Personen mitbringe; gerade auch in Bezug auf Konflikte, damit diese nicht eskalieren (POLIZEI1, 42-46; POLIZEI2, 29-30). Es sei davon auszugehen, dass private Sicherheitsunternehmen selbst nicht umfänglich gewährleisten konnten, dass geeignetes Personal eingestellt wurde, vor allem da die ursprünglich von der ADD engagierten Sicherheitsfirmen ihrerseits Subunternehmer mit der Bewachung beauftragt hätten. Eine vorherige Absprache dazu habe es mit der ADD anscheinend aber nicht gegeben. Auch die Übermittlung der für die daraus folgende Überprüfung notwendigen Unterlagen des privaten Sicherheitspersonals an die ADD sei nur schleppend verlaufen, weshalb die ADD mehrmals bei den Unternehmen habe anfragen müssen (Vgl. dpa2015).

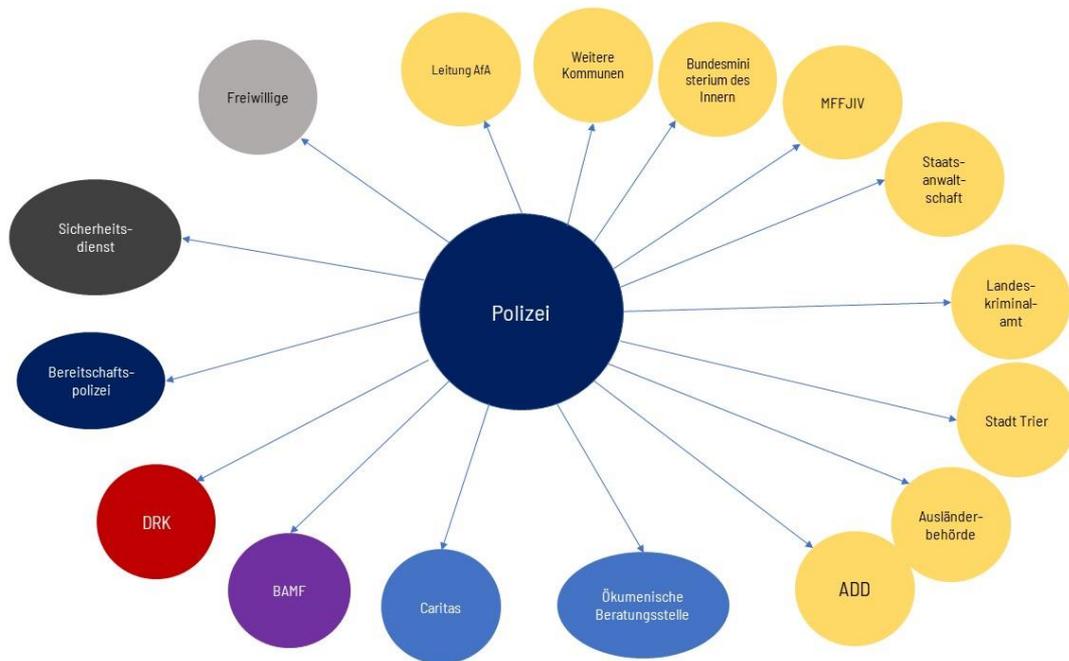


Abbildung 9: Akteure, mit denen die Polizei am Standort Trier zusammenarbeitete; eigene Darstellung auf Basis der Interviewdaten

Umgang mit Wissen/ „Wissensmanagement“

Die Polizei Trier habe während der Flüchtlingssituation 2015/16 u.a. regelmäßig Lagebilder erstellt, in denen exemplarisch einzelne, größere Ereignisse festgehalten worden seien. Es habe auch ein Konzept für größere Lagen z.B. Gewaltkonflikte zwischen Gruppen gegeben, in dessen Rahmen Handlungsempfehlungen formuliert worden seien (POLIZEI2, 8-9). Zu Besprechungen, in denen besondere Situationen erörtert wurden, seien Protokolle angefertigt worden. Nachbereitungen von besonderen Einsätzen, wo eine größere Menge an Personal eingesetzt werden musste, hätten ebenfalls in Form von Erfahrungsberichten und Nachbereitungsberichten stattgefunden. Diese Berichte seien unter anderem in Fortbildungen zum Thema Einsatz in EAE und interkulturelle Kompetenzen eingeflossen (POLIZEI1, 55-58). Auch persönliches Erfahrungswissen sei laufend in den polizeilichen Betrieb eingebracht worden (POLIZEI1, 61-61; POLIZEI2, 1-1).

Die Polizei hatte bereits in der Vergangenheit aus den Erfahrungen der Flüchtlingssituation Anfang der 1990er Jahre verpflichtende Seminare für interkulturelle Kompetenz in der Aus- und Fortbildung eingerichtet. Diese Seminare habe es seit etwa Ende der 1990er, Anfang der 2000er Jahre gegeben. Hier sei unter anderem Wissen zu unterschiedlichen Herkunftsländern Geflüchteter sowie zu kulturellen und religiösen Hintergründen vermittelt worden. Die Beamten*innen seien außerdem darin unterrichtet worden, wie sie in diesem Bereich vorgehen und auf kulturelle und religiöse Besonderheiten reagieren sollten. Dabei sei ein wichtiger Aspekt gewesen, das Vertrauen Geflüchteter gegenüber der Polizei in Deutschland zu stärken. Im Zuge der Flüchtlingssituation 2015/2016 seien diese zeitweise eingestellten Seminare wieder eingerichtet und aktualisiert worden, sodass sie auch auf die neue Situation anwendbar waren. Dies sei in Zusammenarbeit mit der Hochschule der Polizei Rheinland-Pfalz und der Polizeiseelsorge geschehen (POLIZEI1, 16-16).

Eine Interviewperson nannte eine frühzeitige Umsetzung von Maßnahmen aufgrund vorhandenen Wissens als wichtige Handlungsempfehlung für die Zukunft. Konkret bezog sich dies darauf, dass bei frühzeitigem

Erkennen ähnlicher Entwicklungen wie 2015/2016 bereits vorbereitende Schritte eingeleitet werden könnten, um so beispielsweise schneller neue Unterkünfte bereitstellen zu können. Auch 2015 habe man bereits bestimmte Entwicklungen im Vorfeld absehen können, aber nicht rechtzeitig darauf reagiert. Dabei gehe es besonders darum, den richtigen Zeitpunkt zu erkennen (POLIZEI2, 3-5). Wichtig für die Polizei sei es auch, von anderen Organisationen in Erfahrung zu bringen, welche Spezifika sich im Umgang mit den untergebrachten Personen ergeben. Mit diesem Wissen könne sich die Polizei besser auf Einsätze und den Umgang mit Personen oder Personengruppen an einem bestimmten Standort einstellen (POLIZEI1, 53-54).

Sprachkenntnisse seien ein wichtiger Aspekt bei Lagen wie der Flüchtlingssituation 2015/2016. In der Lage 2015/16 habe dahingehend oft improvisiert werden müssen, da nicht genügend Dolmetscher*innen zur Verfügung standen. Damals seien deshalb Mitarbeiter*innen des privaten Sicherheitsdiensts teilweise als Übersetzer*innen eingesetzt worden, wenn sie die entsprechenden Fremdsprachenkenntnisse besaßen (POLIZEI2, 19-20). Die damals gemachten Erfahrungen seien allerdings bereits erfolgreich in die Praxis umgesetzt worden. Mittlerweile gebe es einen Pool an professionellen Dolmetscher*innen, auf den die Polizei zurückgreifen könne (POLIZEI2, 19-20).

Ebenfalls wichtig sei es zu wissen, welche Mitarbeiter*innen bei den Sicherheitsdiensten arbeiten, um gegebenenfalls zu überprüfen, ob diese bereits strafrechtlich in Erscheinung getreten seien und/oder es Erkenntnisse über die Personen aus dem Bereich des Staatsschutzes bspw. bezüglich möglicher Verbindungen zum Rechtsradikalismus gebe (POLIZEI1, 42-46).

4.5 Sicherheitsdienst¹⁸

Beschreibung der Organisation

Der Sicherheitsdienst sei schon vor der Lage 2015/16 für die Überwachung der EAE Trier zuständig gewesen. Aufgrund einer Neuausschreibung mit dem Kriterium „100% Preis“ (SD1, 46-46) habe man das Objekt „Trier Dasbachstraße“ ab ca. April 2017 an die Konkurrenz verloren (SD1, 46-56).

Die Grundtätigkeiten in Trier seien durchaus bekannt und dadurch nicht schwierig gewesen (SD1, 2-2), allerdings mit bedeutend kleinerer Mitarbeiterzahl pro Kalendertag als während der Akutlage (normal sechs Kräfte vs. akut 70 Kräfte pro Tag) (SD1, 2-2, 10-10). Die grundlegende Aufgabe sei, nicht anders als im Normalbetrieb, die Überwachung der Flüchtlingsunterkünfte (SD1, 2-2). Im Detail seien dies die Überwachung der Aufnahme, Zuführung zu den Zimmern, der Taschengeld- sowie der Essensausgabe und das Eingreifen bei Gefahren wie Rauchentwicklung o.Ä. (SD1, 2-2).

Über die Bewachungsaufgaben hinaus hätten die Wachleute auch soziale Tätigkeiten ausgeführt, die nicht Bestandteil ihrer Leistungsbeschreibung gewesen seien, aber dennoch dem Arbeitsauftrag zugutekamen und daher von der Führungsebene auch gefördert worden seien. Als Beispiel wird die Rolle der Sicherheitskräfte als Ansprechpartner*innen bzw. Seelsorger*innen für die Bewohner hervorgehoben, wodurch sich der Aufbau von Aggressionen vermeiden ließe und sich ein gutes Zusammenspiel ergebe (SD1, 24-24).

Wahrnehmung der Lage

Der Übergang vom normalen Dienst in die Bearbeitung der Lage sei eine Umstellung von einem gemütlichen Dienst zu einem Hurrikan gewesen (SD1, 9-9). Es wurde also deutlich ein Qualitätsunterschied der zu bewältigenden Situation wahrgenommen.

Es wird beschrieben, dass die Möglichkeiten zur gründlichen Vorbereitung auf die Lage nicht in gebotener Maße gegeben waren. In der akuten Lage sei ebenfalls kein Spielraum zur Reflexion der Wahrnehmung gewesen. So hätten die Beteiligten in der Situation nur noch die Möglichkeit gehabt, zu reagieren und zu funktionieren (SD1, 9-9).

Eigene Organisation: Strategien und Ad-hoc-Maßnahmen

Vordringlicher Bewältigungsansatz für die Lage war der rapide Aufbau einer entsprechenden Personalstärke. In der Wahrnehmung der befragten Führungskraft sei Improvisation hierbei kein Mittel gewesen (SD1, 16-16). Vielmehr gehöre es zum Selbstverständnis des Akteurs, auf vom Normalbetrieb

¹⁸ Die folgenden Ausführungen zur Perspektive des damals eingesetzten Sicherheitsdienstes basieren auf einem Interview mit zwei überregional tätigen Führungspersonen des Sicherheitsdienstleisters.

abweichende Eskalationen adäquat reagieren zu können. Kurzfristige Rekrutierung von Personal gehöre daher zu den Standard-Managementaufgaben der privaten Sicherheit bei regelmäßigen und unregelmäßigen Anlässen.

Die Größe dieser Lage sei dann allerdings doch etwas Besonderes gewesen. Bestandskunden in der Region seien rar, dementsprechend hätten sich Abordnungen von Bestandpersonal schwierig gestaltet. Darüber hinaus sei das Finden von geeignetem Personal gerade im Grenzgebiet zum Hochlohnland Luxemburg schwierig, da hier qualifiziertes Personal fast das Doppelte verdienen würde (SD1, 16-16). Ein wesentlicher Schlüssel zur Lösung dieser Situation seien die persönlichen Kontakte eines führenden Mitarbeiters gewesen. Mit guter Organisation habe er Personal akquirieren können. Außerdem habe man direkt mit dem Arbeitsamt zusammengearbeitet und durch „Speeddatings“ Leute eingestellt, von denen mit manchen unter anderen Umständen kein Anstellungsverhältnis begonnen worden wäre. (SD1, 16-16). Dies kann als improvisierter Bewältigungsansatz bei der Rekrutierung gesehen werden.

Typisch für die Branche ist auch der Einsatz von Subunternehmen bei Personalnot und unter Belastungsspitzen. Durch diese Subunternehmen sei teilweise problematisches Personal im Einsatz gewesen. Da die Sicherheitsbehörden in ihrer Überprüfung zu langsam gewesen seien, habe man sich mit eigenen Internetrecherchen beholfen. Dies kann ebenfalls als improvisierte Maßnahme gewertet werden.

Die oben beschriebene inoffizielle Tätigkeit, bei der Wachleute als Ansprechpartner*innen bzw. Seelsorger*innen fungiert hätten (SD1, 24-24), sei ebenfalls nur durch Zuhilfenahme improvisierter Handlungen möglich gewesen. So hätten die Angestellten teils die Sprachen der Geflüchteten gesprochen, aber auch andere verbale und non-verbale Kommunikationswege genutzt (SD1/SD2, 25-27).

Wenn Improvisation zum Standardrepertoire der Bewältigungsstrategien einer Organisation gehört, dann erweist sich die Abgrenzung zwischen geplantem und improvisiertem Vorgehen mitunter als schwierig. Improvisiertes Vorgehen wurde von der befragten Person verneint, doch lässt sich, wie hier darzustellen versucht wurde, erkennen, dass das Vorgehen in der Lage als solches interpretiert werden kann.

Interorganisationale Zusammenarbeit

Die private Sicherheit hat im Zusammenhang mit der Flüchtlingssituation 2015/16 mit einigen Akteuren zusammengearbeitet (s. Abb. 10), denen der Befragte unterschiedliche Bedeutung beimisst.

Als wichtigster Partner sei die ADD in der Funktion des Betreibers der AfA Trier und im Speziellen deren Leitungspersonal Entscheidungsträger*innen und damit wichtigster Kontakt identifiziert worden (SD1, 29-29). Die Bedeutung betreffend, werden als nächstes polizeiliche BOS genannt. Besonders markant sei hier das Thema der Sicherheitsprüfung von Beschäftigten der beteiligten Subunternehmer gewesen, bei denen der Staatsschutz und die Polizei vor Ort gewesen seien (SD1, 37-37). Weiter habe zu den Ordnungsämtern ein regelmäßiger Kontakt durch die reguläre Sicherheitsüberprüfung/Anmeldung der Mitarbeiter*innen (s.a. § 34a GewO) bestanden, da diese ohnehin grundsätzlich gemacht werden müsse (SD1, 148-148). Eine weitere Form der Zusammenarbeit lässt sich in einem System der privaten Sicherheit bezüglich der Uniformierung der eigenen Kräfte ausmachen. Da es auch zu einigen Polizeieinsätzen innerhalb der EAE gekommen sei, habe die private Sicherheit zur besseren Kenntlichmachung der Führungsrollen gegenüber anderen Organisationen die Schichtleiter und Objektleiter jeweils mit grünen bzw. blauen Westen ausgerüstet (SD1, 71-71).

Auf der Ebene der Hilfsorganisationen wird als indirekter Partner die Caritas genannt, da einige Wachleute als eine Art Seelsorger*innen fungiert hätten, bei denen sich die Bewohner*innen emotionale Entlastung hätten verschaffen können (SD1, 24-24). Auch wenn es nicht explizit genannt wird, sind somit Momente der Zusammenarbeit zwischen privater Sicherheit und Sozialdienst anzunehmen.

Auch mit dem DRK gab es Berührungspunkte. Einige Mitarbeiter*innen, welche lange bei der vom DRK geleiteten Kleidertauschbörse gearbeitet haben, seien dort abgeworben worden (SD1, 31-31).

Unter den Zusammentypen seien zwar keine Jour Fixe oder ‚Runden Tische‘ gewesen, aber man habe dennoch in kooperativer Weise ‚Hand in Hand‘ zusammengearbeitet (SD1, 24-24).

Grundsätzlich erscheinen die privaten Sicherheitsdienstleister hier in einer klassisch formellen Auftragnehmerposition. Ihre wesentliche Zu(-sammen-)arbeit geschieht im Verhältnis mit dem Auftraggeber, hier der ADD. Das Binnenverhältnis wird als vertrauensvoll, direkt, verbindlich und zuverlässig beschrieben. Absprachen wurden vor allem telefonisch-mündlich getroffen. Einschränkend muss hier erwähnt werden, dass der direkt Verantwortliche für die AfA Trier nicht mehr bei dem Unternehmen arbeitet und auch nicht interviewt wurde, sondern überregional zuständige Führungskräfte. Wenn eine der Führungskräfte daher sagt, diese sei ‚einmal in der Woche unten gewesen und habe ihn (ADD-AFA1) nie gesehen und ansonsten war es am Telefon‘ (SD1, 33-33), so bedeutet dies nicht, dass vor Ort keine direkten Absprachen zwischen Sicherheitsdienst und Einrichtungsleitung getroffen wurden. Als positiv werden vor allem das gemeinsame Lagebewusstsein mit der Einrichtungsleitung sowie das von dieser entgegengebrachte Grundvertrauen in die Kompetenz des Dienstleisters hervorgehoben, wodurch nicht in den eigenen Verantwortungsbereich hineinregiert worden sei. Ferner sei man stets und früh mit relevanten Informationen versorgt worden, wie beispielsweise der Ankunft neuer Geflüchteter (SD1, 138-138) oder dem Stand der Gesamtsituation (SD1, 20-20). Weniger gut habe die Überprüfung der neuen Mitarbeiter*innen durch BOS funktioniert, da dies häufig zu langsam passiert sei und den Dienstleister so vor Personalprobleme gestellt habe (SD1, 16-16).

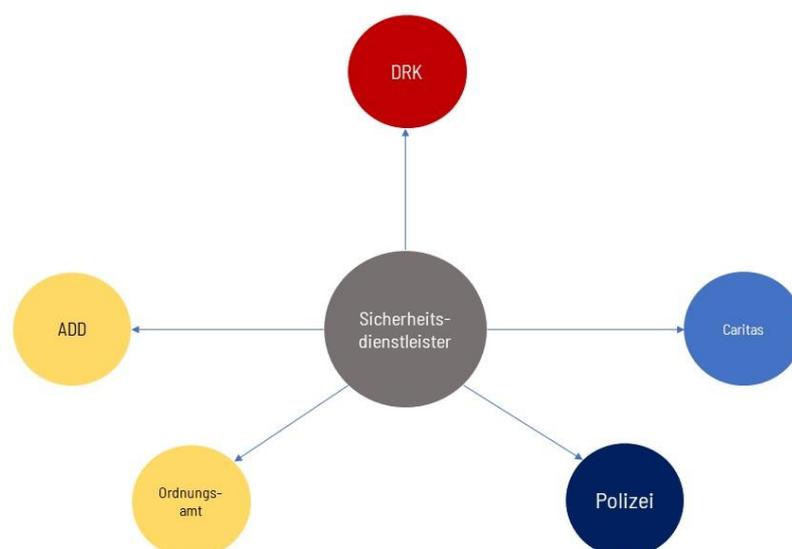


Abbildung 10: Akteure, mit denen die Sicherheitsdienstleister am Standort Trier zusammenarbeitete; eigene Darstellung auf Basis der Interviewdaten

Aus Sicht der befragten Personen erscheint der organisationsübergreifende Umgang mit Daten, Informationen und Wissen ein sehr direkter, „hemdsärmeliger“ Umgang gewesen zu sein. Salopp formuliert: Information erhalten, umsetzen, fertig. Dies sei direkt über den telefonischen Kontakt gelaufen (SD1, 29-29). Organisationsübergreifender Umgang mit Daten betraf im Wesentlichen personelle Angelegenheiten: Ein gewisser Austausch, aber rein formal, fand mit den für die Sicherheitsüberprüfung zuständigen Behördenmitarbeiter*innen statt. Diesen wurden Personaldaten übermittelt. Diese wurden dann begutachtet und es wurde entsprechend zum Sicherheitsdienstleister rückgemeldet. Ein spezifischer Vorfall habe den Nachweis von Sorgfaltspflichten betroffen, die gegenüber den Behörden darzulegen gewesen seien. Ansonsten wäre das Vertragsverhältnis aufgelöst worden. Dieser Austausch stand also unter einem gewissen Druck. Man habe aber belegen können, dass man alle Vorgaben der Überprüfung von den Subunternehmen erfüllt habe und so folgte lediglich die Kündigung von diesem (SD1, 37-37). Angemerkt wird zudem, dass davon ausgegangen wird, weiterhin Probleme bei der Personalgewinnung zu haben (SD1, 31-31, 46-46, 126-126). Für die Zukunft wird der Wunsch nach mehr Transparenz geäußert, mit dem Ziel eines besseren Zusammenspiels mit anderen Behörden, beispielsweise der Polizei (SD1, 132-136).

5 Fazit – Bilanz aus verschiedenen Perspektiven

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

Wahrnehmung der Lage

Die unterschiedlichen Akteure besaßen im Vorfeld ein unterschiedliches Lagebewusstsein. Akteure, die – durch konkrete Arbeit mit Flüchtlingen – besonders nah an der Entwicklung der Lage waren, beschreiben, dass bereits zu Beginn der 2010er Jahre das Heraufziehen einer kritischen Situation erkennbar gewesen sei. „Kritische Situation“ ist hier zu verstehen als ein sich abzeichnender, künftiger Mangel an personellen, organisatorischen und materiellen Ressourcen, die für eine menschenwürdige und effiziente Unterbringung und Versorgung einer großen Zahl von Geflüchteten nötig seien. Dieses Missverhältnis sei auch kommuniziert und infolgedessen mit Maßnahmen begonnen worden. Zugleich betonten diese Stimmen, dass eine Situation, wie sie sich dann in 2015/2016 darstellte, auch aus ihrer Perspektive sich in dieser Drastik nicht habe antizipieren lassen. Andere Akteure bildeten – auch mangels entsprechender interner Quellen oder direkter Nähe zur Entwicklung – ihre Lagewahrnehmung aus der Presse.

In der Einschätzung einer außergewöhnlichen Lage sind sich die Akteure im Wesentlichen einig. Dass es hierzu auch außergewöhnlicher Maßnahmen bedurfte, wurde von allen Akteuren wahrgenommen. Innerhalb der politisch-administrativen Sphäre werden die Strukturen, Prozesse und Instrumente als nicht passend angesehen, aber ob ein offizieller „Katastrophenfall“ sinnvoll oder nötig gewesen wäre, wird verschieden beurteilt.

Das Arbeitspensum wurde allgemein als sehr hoch wahrgenommen. Nur durch einen Kraftakt aller beteiligten Akteure weit über den normalen Zustand hinaus sei die Bearbeitung der Lage während der Hochphase 2015/2016 möglich gewesen.

Der Rückgang der Zahlen ab Frühjahr 2016 wurde einerseits als Entspannung wahrgenommen, allerdings seien auch in dieser Phase weiterhin Anstrengungen nötig gewesen, die nicht mehr die nötige Rückendeckung aller Beteiligten gehabt hätten. Die Schließung von Einrichtungen, die Beendigung von Verträgen und vieles mehr habe weiterhin viele Kapazitäten gebunden – nun unter dem Druck, die Lage schnell abzuwickeln, die aufgebaute Personaldecke abzuflachen, Abordnungen zu beenden und Überstunden zeitig abzubauen.

Das Verhältnis mit der Bevölkerung in Trier beschreiben die Akteure als entspannt. An neuen Standorten hingegen seien Bürger*innengespräche auch kontrovers verlaufen und hätten Überzeugungsarbeit bedurft.

Strategien und Ad-hoc-Maßnahmen der Beteiligten

Die Lage stellte alle Akteure vor Probleme, die über den normalen Regelbetrieb hinausgehen. Selbst für Organisationen mit Sicherheitsbezug – etwa die Hilfsorganisationen, die Polizei oder auch die private Sicherheit –, die häufiger mit größeren und schwierigen Einsatzlagen konfrontiert sind, war diese Lage eine Besonderheit. Diese Organisationen hatten jedoch – und das ist vielleicht der Unterschied zu Akteuren der Verwaltung – die organisationale Flexibilität, sich im Rahmen ihres Regelrepertoires mit der Lage

auseinandersetzen zu können, und auch das organisationale Selbstverständnis, für die Bearbeitung krisenhafter, möglicherweise unvorhergesehener Lagen zuständig zu sein. Konzepte wurden angepasst – so konnten etwa Pläne zur Versorgung und Betreuung in Situationen wie Evakuierungen auf die Flüchtlingssituation übertragen werden. Auch wenn die Lage bisweilen improvisiertes Handeln erforderte, betonten die Beteiligten, dass sie – wenngleich häufig spontan und kurzfristig – mit vorhandenen Werkzeugen auf die Krise reagierten bzw. reagieren konnten. Die Verwaltungsakteure hingegen betonten die Notwendigkeit zur Improvisation. Die normalen Strukturen und Prozesse hätten nicht ausgereicht, weshalb man außerhalb des üblichen formellen Weges agiert haben bzw. agieren haben müssen (was teilweise lange Aufarbeitungen nach der Lage nach sich zog). Keineswegs leicht von der Hand ging die Rückkehr zum Normalbetrieb, sei es, weil man sich auf längerfristiges Engagement eingestellt hatte oder weil mit Abflachen der Zahlen das Verständnis und Commitment für Aufgaben der Rückabwicklung ebenfalls abnahm, abgeordnetes Personal in die Ursprungsverwendung zurückkehren musste und somit die Entlastung für das verbliebene Personal erst mit Verzögerung eintrat.

Interorganisationale Zusammenarbeit¹⁹

Die Lage sei ohne interorganisationale Zusammenarbeit nicht zu meistern gewesen. Darin sind sich alle befragten Organisationen einig. Der Kreis der beteiligten Akteure war sehr groß. Dadurch, dass die AfA in Trier schon lange bestand, waren die meisten Akteure einander gut bekannt, was die interorganisationale Zusammenarbeit erleichterte. Auch neue Akteure waren darunter, beispielsweise der FFRLP oder ehrenamtliche Akteure. So wurden in der Lage Verbindungen zwischen Organisationen geschaffen, die unter normalen Umständen keine Zusammenarbeit betreiben. Einige Akteure kannten sich besser als andere. Diese „gewachsenen“ Verbindungen mussten durch die „Neuen“ erst aufgeholt werden. Organisationskulturelle Unterschiede in Hinblick etwa auf Flexibilität und Schnelligkeit bei Entscheidungen waren durchaus ein Thema.

Allgemein wurde der Austausch als intensiv beschrieben. Hierbei dominierten Mischformen von formeller und informeller Zusammenarbeit. Der zeitliche Druck der Lage ließ bestimmte Prozesse außerhalb

¹⁹ 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, z.B. Höflichkeitsformen. Das Brechen dieser Regeln wird vor allem durch sozial-moralische Ächtung, Verurteilung oder Ausstoßung sanktioniert, d.h. hier z.B. durch eine Vermeidung künftiger Zusammenarbeit und Kommunikation oder einer geringeren Bereitschaft, anderen „einen Gefallen zu tun“.

Formelle Zusammenarbeit:

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

tradiert Bahnen verlaufen. Anlassbezogene telefonische Abstimmungen waren vielfach die Regel. Die Beteiligten betonen hierbei die nicht zu unterschätzende Bedeutung von Vertrauen, welches nicht enttäuscht worden sei, sondern man habe sich auch ohne Niederschriften stets auf das Verabredete verlassen können. Das organisationale und gesellschaftliche Engagement in der Lage war sehr groß. Das gemeinsame Ziel der Bewältigung der Herausforderung habe die Beteiligten zusammengehalten. Konflikte konnten, wo sie auftraten, in der Regel schnell und konstruktiv erledigt werden. Knifflig wurde die interorganisationale Zusammenarbeit vor allem an Phasenübergängen. Als deutlich wurde, dass es eine längere Lage werden würde, gestaltete sich die Zusammenarbeit mit Ehrenamtler*innen in Hilfsorganisationen nicht immer ganz reibungslos, da diese mitunter nicht die Ausdauer haben konnten, den Betrieb dauerhaft verlässlich sicherzustellen. Auch diese Probleme ließen sich lösen. Bei der Schließung von Einrichtungen hingegen hatten sich manche Organisationen ein längerfristiges Engagement vorgestellt, das teilweise auch vertraglich vereinbart war, wofür man dann eine Einigung finden musste.

Umgang mit Wissen/ „Wissensmanagement“

Betrachtet man die Gesamtheit der befragten Akteure mit Bezug zur AfA Trier, zeigt sich (wie in anderen SiKoMi-Fallstudien auch) ein variierendes Begriffsverständnis von „Wissensmanagement“. Im Projekt SiKoMi wurde der Begriff bewusst weit gefasst, sodass die unterschiedlichen ermittelten Verständnisse in technischer und sozialer Hinsicht gleichberechtigt nebeneinanderstehen. Wissen ist das Kernelement jedes Wissensmanagementsystems. Als relevantes Wissen für die Bearbeitung der Flüchtlingslage 2015/16 stachen heraus:

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

Fakten- und Prozesswissen über die beteiligten Organisationen war unterschiedlich ausgeprägt. Die meisten beteiligten Organisationen kannten einander durch lange Zusammenarbeit am Standort und in anderen Kontexten. Indem allerdings herkömmliche Prozesse nicht mehr per se griffen und improvisiertes Handeln teilweise zur Strategie wurde, war nicht mehr eine ausschließliche Ausrichtung an Plänen das Mittel der Wahl, sondern eine Orientierung am Faktischen.

Faktenwissen über die Lage kam erst mit der Zeit zustande. Es war erst der FFRLP, der ein einheitliches Datenblatt herausbrachte, das täglich über die aktuellen Zahlen informierte und somit eine gemeinsame Informationsgrundlage schuf. In gemeinsamen Lagebesprechungen wurden diese Zahlen interpretiert und Strategien abgeleitet. Nicht alle Akteure hatten gleichermaßen Zugang zu Informationen – hier gab es Asymmetrien und Abhängigkeiten. Der private Sicherheitsdienst hätte sich mehr Involvierung gewünscht. Teils wurden die Informationen aber auch nicht aktiv angefragt. Interorganisational besetzte „Runde Tische“ wurden weitgehend als hilfreich erachtet.

Zugute kam Organisationen, wenn in ihren Reihen Personal vertreten war, das bereits in früheren Flüchtlingslagen (bspw. während der Balkankriege in den 1990er Jahren) im Einsatz war. Dieses personengebundene Wissen war von hohem Wert und sehr gefragt. Entsprechend eingespannt waren diese Personen in die Weitergabe ihres Know-how. Durch die große Anzahl an Einrichtungen, die in

Rheinland-Pfalz unter Zuhilfenahme dieses Wissens entstanden, kann eine gewisse Diffusion des Wissens in die Breite angenommen werden. Die starke, auch durch Abordnungen von Personal bedingte – Fluktuation der in der Lage aktiven Personen, stellt eine konkrete Gefahr für den Erhalt und die Weiterverarbeitung des in der Lage erworbenen Wissens dar.

In der Lage ist von fast allen befragten Akteuren vieles schriftlich festgehalten worden. Alle Beteiligten konnten entsprechende „Lehren“ aus der Lage benennen, haben also die Geschehnisse durchaus reflektiert. Eine systematische Zusammenführung dieses Wissens durch die Akteure vor Ort, inklusive des personengebundenen (impliziten) Wissens stand zum Zeitpunkt der Interviews in der Fallregion (Mitte 2019) noch aus. Organisationsübergreifende Workshops hätten vereinzelt stattgefunden.

Die einzelnen Organisationen sind häufig in größeren Verbänden organisiert, die sich regionsübergreifend über die Lagebearbeitung ausgetauscht haben und hier auch Erfahrungswissen austauschen konnten.

Zwei Anregungen für die Transformation von Wissen aus der Flüchtlingslage können aus Trier mitgenommen werden. Zum einen betonen Praktiker*innen die Wichtigkeit einer Informationssammlung zum Thema „Wie organisiert man eine Erstaufnahmeeinrichtung?“ und zum anderen die Entwicklung eines Krisenmanagementplans für die Verwaltung (insbesondere die ADD), in der unabhängig von der konkreten Lage ein Konzept für die Arbeitsabläufe und die Verantwortlichkeiten in Krisen festgehalten sein sollte.

Allgemein lassen sich aus den Ausführungen der befragten Organisationsvertreter*innen konkrete Erkenntnisse und Ansätze ableiten, die für zukünftige Situationen von Nutzen sein können. Im letzten Kapitel dieses Dokuments werden die identifizierten Ansätze in Form von Handlungsempfehlungen aufgelistet (s. Kap. 6).

6 Good Practices/ Lessons Learned

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

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

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

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

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

Table 2: Kategorien Good Practices und Lessons Learned

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

6.1 Good Practices in Trier

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

1.	Akteure/ Netzwerke/ Interorganisationale Zusammenarbeit	
1.1.	Lokale Akteure und Beziehungen	
	GA	Gute Vernetzung durch persönliche Kontakte und fachlich weite Gliederung bestand bereits vor der Lage, wodurch kontinuierlicher Wissensfluss und schnelle Unterstützung leichter fielen
	Polizei	Lokale Netzwerke, in denen sich die Akteure gegenseitig kennen, regelmäßig austauschen und unterstützen fördern Vertrauen und Zusammenarbeit
	Verwaltung	Erfahrene Mitarbeitende wurden aus dem Ruhestand „reaktiviert“ und unterstützend eingesetzt
1.2.	Zusammenarbeit mit Behörden und Verwaltungen	
	Polizei	Es ist von Vorteil, wenn sich die Akteure vor Ort im Vorfeld zur Lage kennen bzw. bereits zusammengearbeitet haben. Dadurch sind die Strukturen und Ansprechpartner*innen bekannt
	Verwaltung	Das gesamte Ministerium habe durch den gelungenen Umgang mit der Lage extern wie intern an Profil gewonnen
1.3.	Ehrenamt/ Bevölkerung	
	Verwaltung	Ehrenamtliche behutsam behandeln und einsetzen, um sie nicht zu „verbrennen“ und zu demotivieren
1.4.	Aufbau interorganisationaler Kooperationen	
	DRK	Bereits bekannte externe Strukturen, d.h. eine vorherige Vernetzung, ermöglichten eine schnelle Mobilisierung dieser Strukturen
	Polizei	Langjährige Netzwerke, in denen sich die Akteure gegenseitig kennen, regelmäßig austauschen und unterstützen fördern Vertrauen und Zusammenarbeit und tragen zu einer erfolgreichen Lagebewältigung bei
	Verwaltung	Kontakte aus der Krise können sich auch künftig als nützlich erweisen
1.5.	Interorganisationale Zusammenarbeit	
	DRK	Bereits bekannte externe Strukturen, d.h. eine vorherige Vernetzung, ermöglichten eine schnelle Mobilisierung dieser Strukturen
	Polizei	Wenn Organisationen gegenseitig wissen, was sie leisten können und was nicht, führt dies zu einer besseren Zusammenarbeit und beugt Konflikten vor
	Polizei	Wenn Organisationen in der Zusammenarbeit darauf achten, dass ein gegenseitiges Geben und Nehmen stattfindet, führt dies zu gegenseitiger Unterstützung und einer stabilen Beziehung
	Polizei	Langjährige Netzwerke, in denen sich die Akteure gegenseitig kennen, regelmäßig austauschen und unterstützen, fördern Vertrauen und Zusammenarbeit und tragen zu einer erfolgreichen Lagebewältigung bei
	Polizei	Transparente, offene Bürger*innenversammlungen zusammen mit den lokalen Netzwerkorganisationen können Ängste und Vorbehalte in der Bevölkerung abbauen und somit Vertrauen schaffen
	Polizei	Polizeiliche Beratung zu Konfliktprävention und Crowd-Management kann anderen Organisationen helfen, die Sicherheitslage zu verbessern
	Polizei	Mehrsprachige Flyer zu Verhaltensregeln in Deutschland vereinfachen die Eingewöhnung für Geflüchtete und können so auch Konflikte vorbeugen
	Verwaltung	Orientierung am Beispiel <i>Regierungspräsidium Gießen</i> wäre hilfreich: Einführung einer Abteilung Flüchtlingswesen auf Regierungspräsidiumsebene
	Verwaltung	Kontakte aus der Krise können sich auch weiterhin als nützlich erweisen
2.	Organisationsspezifische Bedingungen (strukturell, prozessoral, technisch/ örtlich)	
2.1.	Infrastruktur vor Ort	
	Polizei	Die dauerhafte Präsenz (z.B. Büros) wichtiger Organisationen in der Notunterkunft kann zu einem besseren Netzwerk und einer besseren Sicherheitslage beitragen
2.2.	Routinen/ situationsunabhängige Strukturen vs. Improvisation/ situationsbezogenes Handeln	
	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
	Polizei	Eine Einsatzplanung basierend auf bestehenden Konzepten, persönlichen Erfahrungen und aktuellen Informationen anderer Dienststellen hilft bei der Lagebewältigung
	Verwaltung	Erfahrene Mitarbeitende wurden aus dem Ruhestand „reaktiviert“ und unterstützend eingesetzt
2.3.	Wertschätzung für Mitarbeitende/ Beteiligte	
	Verwaltung	Ehrenamtliche behutsam behandeln und einsetzen, um sie nicht zu „verbrennen“ und zu demotivieren

2.4.	Positionsgebundene Aspekte (Zuständigkeiten, Aufgaben)	
	Polizei	Wenn Organisationen gegenseitig wissen, was sie leisten können und was nicht, führt dies zu einer besseren Zusammenarbeit und beugt Konflikten vor
	Verwaltung	Orientierung am Beispiel <i>Regierungspräsidium Gießen</i> wäre hilfreich: Einführung einer Abteilung Flüchtlingswesen auf Regierungspräsidiumsebene
2.5.	Kompetenzen und Erfahrungen aus früheren Lagen (auch in schriftlicher Form, wie z.B. Pläne)	
	GA	Gute Vernetzung durch persönliche Kontakte und fachlich weite Gliederung bestand bereits vor der Lage, wodurch kontinuierlicher Wissensfluss und schnelle Unterstützung leichter fielen
	Polizei	Handlungskonzepte zum polizeilichen Vorgehen in Flüchtlingslagen können auch im Nachgang daran hilfreich sein
	Polizei	Fortbildungen zu interkultureller Kompetenz können nützlich sein, um eine Lage besser zu bewältigen
3.	Arten von Kommunikation und Austausch/ Umgang mit Daten, Informationen und Wissen	
3.1.	Stabsarbeit	
3.2.	Besprechungen	
	Verwaltung	Einführung Runder Tische
3.3.	Offener/ informeller Austausch	
	DRK	Weitergabe der Erfahrungen in überregionalen Treffen ermöglichte einen guten Wissenstransfer innerhalb des gesamten Landesverbandes
	DRK	Besuche von Kreisverbänden, in denen eine NUK errichtet werden sollte, bei Kreisverbänden die solche bereits betrieben, führte zu einem guten Wissenstransfer
3.4.	Informationen (online) für alle zugänglich machen	
	DRK	Ständiges Festhalten und Weitervermittlung von Erfahrungen und Wissen führte zu einer Nutzbarmachung der Erfahrungen (auch über die Lage hinaus)
	Verwaltung	Orientierung am Beispiel <i>Regierungspräsidium Gießen</i> wäre hilfreich: Einführung einer Abteilung Flüchtlingswesen auf Regierungspräsidiumsebene
3.5.	Listen, Pläne, Konzepte, Handbücher o.Ä. erstellen und Erlerntes somit schriftlich festhalten	
	DRK	Ständiges Festhalten und Weitervermittlung von Erfahrungen und Wissen führte zu einer Nutzbarmachung der Erfahrungen (auch über die Lage hinaus)
	DRK	Die Wissensdokumentation und -weitergabe gelang durch die Koordination des Landesverbandes
	GA	Die medizinische Untersuchung konnte durch eine klare Struktur vereinfacht und beschleunigt werden
	Polizei	Einsatzgeschehnisse regelmäßig zu dokumentieren, nachzubereiten und daraus Handlungsempfehlungen zu generieren, ist wertvoll für die organisationsinterne Fortbildung
	Verwaltung	Orientierung am Beispiel <i>Regierungspräsidium Gießen</i> wäre hilfreich: Einführung einer Abteilung Flüchtlingswesen auf Regierungspräsidiumsebene
	Verwaltung	In Eigenregie erstellte Präsentation „Wie geht AfA?“ hat vielen geholfen und wird sich auch künftig als nützlich erweisen
	Verwaltung	Wissen aus der Lage festgehalten, Krisenmanagementplan erstellt
	Verwaltung	Etablierung einer Notfallplanung und eines Krisenmanagementplans für Rheinland-Pfalz: hilfreiche Stütze, wenn in Zukunft mit höherrangigen Verwaltungs- und Politikinstanzen über Ressourcen verhandelt wird
4.	Szenariobezogene Erkenntnisse bezüglich der Versorgung von Geflüchteten:	
4.1.	Gesundheitliche Versorgung	
	GA	Die medizinische Untersuchung konnte durch eine klare Struktur vereinfacht und beschleunigt werden
4.2.	Materielle Versorgung (z.B. Unterbringung)	

6.2 Lessons Learned in Trier

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

1.	Akteure/ Netzwerke/ Interorganisationale Zusammenarbeit	
1.1.	Lokale Akteure und Beziehungen	
	Verwaltung	In kommenden Lagen früher personell aufstocken
1.2.	Zusammenarbeit mit Behörden und Verwaltungen	
	DRK	„Lähmende“ bürokratische Hindernisse und unklare Zuständigkeiten waren eine Herausforderung
	Verwaltung	Viele Personen ohne Verwaltungserfahrung wurden eingesetzt: Aufsetzen eines Handbuchs zur Einarbeitung wäre sinnvoll
	Verwaltung	Kooperationsvereinbarungen mit Hilfsorganisationen für die nächste Lage im Vorhinein treffen, hier konkret DRK, ASB und Malteser
1.3.	Ehrenamt/ Bevölkerung	
	DRK	Mediale Aufmerksamkeit beeinflusst stark die Hilfsbereitschaft vor Ort, sinkende Berichterstattung führt zu sinkendem Engagement
1.4.	Aufbau interorganisationaler Kooperationen	
	Verwaltung	Rahmenverträge mit den wichtigsten beteiligten Organisationen vorbereiten
	Verwaltung	Kooperationsvereinbarungen mit Hilfsorganisationen für die nächste Lage im Vorhinein treffen, hier konkret DRK, ASB und Malteser
1.5.	Interorganisationale Zusammenarbeit	
	Polizei	Um ungeeignetes Personal herauszufiltern, sollten Mitarbeiter*innen von Sicherheitsdiensten im Rahmen von Flüchtlingsunterkünften grundsätzlich immer einer Sicherheitsprüfung unterzogen werden
	Polizei	Wissen anderer Organisationen über Spezifika bzw. den Umgang mit den in einer Unterkunft untergebrachten Personen wird als hilfreich erachtet
	Polizei	Mitarbeiter*innen anderer Organisationen sollten Kenntnisse über das Aufgabenfeld und die Pflichten der Polizei haben, um deren Vorgehen besser einordnen zu können
	Verwaltung	Rahmenverträge mit den wichtigsten beteiligten Organisationen vorbereiten
	Verwaltung	Kooperationsvereinbarungen mit Hilfsorganisationen für die nächste Lage im Vorhinein treffen, hier konkret DRK, ASB und Malteser
2.	Organisationsspezifische Bedingungen (strukturell, prozessoral, technisch/ örtlich)	
2.1.	Infrastruktur vor Ort	
	DRK	Vorhandene Hilfsmittel wie Piktogramme standen nicht zur Verfügung und mussten durch die Einsatzkräfte erst erstellt werden, was Zeit und Ressourcen kostete
	Verwaltung	Einführung einer Alarmreserve der Verwaltung, um im plötzlichen Notfall einen schnell erreichbaren Personalpool zu haben
	Verwaltung	Nicht zu viele Standorte aufbauen, lieber wenige größere
2.2.	Routinen/ situationsunabhängige Strukturen vs. Improvisation/ situationsbezogenes Handeln	
	DRK	Vorhandene Hilfsmittel wie Piktogramme standen nicht zur Verfügung und mussten durch die Einsatzkräfte erst erstellt werden, was Zeit und Ressourcen kostete
	Polizei	Es sollte der richtige Zeitpunkt für eine frühzeitige Umsetzung von Maßnahmen aufgrund vorhandenen Wissens erkannt werden, um die Lage besser in den Griff zu bekommen
	Verwaltung	Entscheider müssen entscheiden können und dürfen: es gibt keine falschen Entscheidungen außer Nicht-Entscheidungen
	Verwaltung	Viele Personen ohne Verwaltungserfahrung wurden eingesetzt: Aufsetzen eines Handbuchs zur Einarbeitung wäre sinnvoll
2.3.	Wertschätzung für Mitarbeitende/ Beteiligte	
	Verwaltung	Überspannte Anforderungen, weil Notlage keine optimalen Verhältnisse schaffen kann, diese aber erwartet wurden

2.4.	Positionsgebundene Aspekte (Zuständigkeiten, Aufgaben)	
	DRK	"Lähmende" bürokratische Hindernisse und unklare Zuständigkeiten als Herausforderung
	DRK	Vorhandene Hilfsmittel wie Piktogramme standen nicht zur Verfügung und mussten durch die Einsatzkräfte erst erstellt werden, was Zeit und Ressourcen kostete
	Verwaltung	Besser auf Erfahrung der Fachkräfte hören
	Verwaltung	Entscheider müssen entscheiden können und dürfen: es gibt keine falschen Entscheidungen außer Nicht-Entscheidungen
	Verwaltung	Entscheider sollten auch die Finanzverantwortung tragen: Entscheidungskompetenz und Finanzverantwortung in einer Hand
	Verwaltung	Viele Personen ohne Verwaltungserfahrung wurden eingesetzt: Aufsetzen eines Handbuchs zur Einarbeitung wäre sinnvoll
	Verwaltung	Handlungsvollmacht für die führend tätigen Personen
2.5.	Kompetenzen und Erfahrungen aus früheren Lagen (auch in schriftlicher Form, wie z.B. Pläne)	
	Polizei	Es sollte der richtige Zeitpunkt für eine frühzeitige Umsetzung von Maßnahmen aufgrund vorhandenen Wissens erkannt werden, um die Lage besser in den Griff zu bekommen
	Verwaltung	Besser auf Erfahrung der Fachkräfte hören
	Verwaltung	In der nächsten Krise wird es genauso laufen wie in dieser: keiner denkt mehr an Erkenntnisse und Entwicklung
	Verwaltung	In kommenden Lagen früher personell aufstocken
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	
	DRK	Mediale Aufmerksamkeit beeinflusst stark die Hilfsbereitschaft vor Ort, sinkende Berichterstattung führt zu sinkendem Engagement
	Polizei	Mehr Informationen über die Herkunft von Personengruppen bereitstellen, damit u.a. Menschen mit entsprechenden Sprachkenntnissen eingesetzt werden können und die Polizei sich besser auf die Personengruppen vorbereiten kann
3.5.	Listen, Pläne, Konzepte, Handbücher o.Ä. erstellen und Erlerntes somit schriftlich festhalten	
	DRK	Vorhandene Hilfsmittel wie Piktogramme standen nicht zur Verfügung und mussten durch die Einsatzkräfte erst erstellt werden, was Zeit und Ressourcen kostete
	Verwaltung	In der nächsten Krise wird es genauso laufen wie in dieser: keiner denkt mehr an Erkenntnisse und Entwicklung
	Verwaltung	Einführung eines Krisenmanagementplans
	Verwaltung	Aufbau eines Beschwerdemanagements
	Verwaltung	Erarbeitung eines Schutzkonzeptes für die Einrichtungen
	Verwaltung	In kommenden Lagen früher personell aufstocken
	Verwaltung	Viele Personen ohne Verwaltungserfahrung wurden eingesetzt: Aufsetzen eines Handbuchs zur Einarbeitung wäre sinnvoll
4.	Szenariobezogene Erkenntnisse bezüglich der Versorgung von Geflüchteten:	
4.1.	Gesundheitliche Versorgung	
	Polizei	Mehr Informationen über die Herkunft von Personengruppen bereitstellen, damit u.a. Menschen mit entsprechenden Sprachkenntnissen eingesetzt werden können und die Polizei sich besser auf die Personengruppen vorbereiten kann
	Verwaltung	Gründung psychosozialer Zentren für soziale Verfahrensberatung und psychische Betreuung für Asylbegehrende
4.2.	Materielle Versorgung (z.B. Unterbringung)	
	DRK	Vorhandene Hilfsmittel wie Piktogramme standen nicht zur Verfügung und mussten durch die Einsatzkräfte erst erstellt werden, was Zeit und Ressourcen kostete

7 Literatur

ADD RLP (2020): „Aufnahmeeinrichtungen für Asylbegehrende in Rheinland-Pfalz (Afa's)“ <https://add.rlp.de/de/themen/fluechtlinge-in-rheinland-pfalz/aufnahmeeinrichtungen-fuer-asylobegehrende-in-rheinland-pfalz/> (30.04.2020)

Deutsche Presseagentur (dpa) (2015): Sicherheitsleute werden überprüft, in: Trierischer Volksfreund, Ausgabe Trierer Zeitung, 17. Dezember.

Kremer, C. (2015): Kreis stellt Konzept für Flüchtlingshilfe vor. Plan kann Vorbild für andere sein, in: Trierischer Volksfreund, Ausgabe Trierer Zeitung, 06. Februar.

O.V. (2015a): Vier Asylbewerber nach Streit mit Wachpersonal in Gewahrsam, in: Trierischer Volksfreund, Ausgabe Bitburger Zeitung, 31. August.

O.V. (2015b): Runder Tisch zu Flüchtlingsfragen. Trierischer Volksfreund, 02. Dezember. Online verfügbar: https://www.volksfreund.de/region/bitburg/runder-tisch-zu-fluechtlingsfragen_aid-5145438 (08.02.2021).

O.V. (2015c): Wir sind gut aufgestellt, in: Trierischer Volksfreund, Ausgabe Wittlicher Zeitung, 22. Oktober.

Placzek, Detlef (2019): Management der Flüchtlingskrise in Rheinland-Pfalz. In: der moderne staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management 12 (1-2019), S. 190–193. DOI: 10.3224/dms.v12i1.12.

Polizei RLP (2020a): „Ermittlungsgruppe Migration“ <https://www.polizei.rlp.de/de/die-polizei/dienststellen/polizeipraesidium-trier/polizeidirektion-trier/ermittlungsgruppe-migration/> (30.04.2020)

Polizei RLP (2020b): „Organigramm des Polizeipräsidiums Trier“ https://www.polizei.rlp.de/fileadmin/user_upload/PP_Trier/Dokumente/Organigramm_des_Polizeipraesidiums_Trier (30.04.2020)

Polizei RLP (2020c): „Polizeidirektion Trier“ <https://www.polizei.rlp.de/de/die-polizei/dienststellen/polizeipraesidium-trier/polizeidirektion-trier/> (30.04.2020)

Quaré, D. (2015): Ängste abbauen durch Begegnung, in: Trierischer Volksfreund, Ausgabe Trierer Zeitung, 10.08.2015.

Stölb, M. (2015): Trier: Flüchtlinge ziehen in Zelte ein - Caritas-Direktor: "Das ist eine Notlösung". In: Trierischer Volksfreund, 15.02.2015.