

RISK AND RESILIENCE

WORKSHOP REPORT

Herausforderungen und langfristige
Implikationen der Flüchtlingskrise
2015/2016

Bericht zum D-A-CH
Expertenworkshop

27.-28. Oktober 2016 in Zürich

Zürich, März 2017

Risk and Resilience Team
Center for Security Studies (CSS), ETH Zürich
im Auftrag des Bundesamt für Bevölkerungsschutz (BABS)

Dieser Bericht ist auf der Webseite www.css.ethz.ch verfügbar.

Center for Security Studies, ETH Zürich

Autor: Florian Roth

Adresse:

Center for Security Studies (CSS)

ETH Zürich

Haldeneggsteig 4, IFW

8092 Zürich / Schweiz

Tel. +41 44 632 40 25

Fax +41 44 632 19 41

www.css.ethz.ch

css@sipo.gess.ethz.ch

Auftraggeber: Bundesamt für Bevölkerungsschutz (BABS)

Projektaufsicht: Stefan Brem, Chef Risikogrundlagen und Forschungscoordination

Auftragnehmer: Center for Security Studies (CSS) der ETH Zürich

Projektleitung ETH-CSS: Tim Prior, Leiter Risk and Resilience Research Team

Die in dieser Studie wiedergegebenen Auffassungen stellen ausschliesslich die Ansichten des Autors dar.

Zitiervorschlag: *Roth, Florian (2017): Herausforderungen und langfristige Implikationen der Flüchtlingskrise 2015/2016. Bericht zum D-A-CH Expertenworkshop, 27.-28. Oktober 2016 in Zürich, Risk and Resilience Workshop Report, Nr. 8, Center for Security Studies (CSS), ETH Zürich.*

<u>1</u>	<u>Einleitung</u>	<u>4</u>
<u>1.1</u>	<u>Ziele des Workshops</u>	<u>4</u>
<u>1.2</u>	<u>Leitfragen</u>	<u>4</u>
<u>1.3</u>	<u>Struktur des Berichts</u>	<u>4</u>
<u>2</u>	<u>Herausforderungen der Flüchtlingskrise in den D-A-CH-Staaten</u>	<u>5</u>
<u>2.1</u>	<u>Deutschland</u>	<u>5</u>
<u>2.2</u>	<u>Österreich</u>	<u>6</u>
<u>2.3</u>	<u>Schweiz</u>	<u>7</u>
<u>3</u>	<u>Praktische Erfahrungen aus der Flüchtlingskrise</u>	<u>9</u>
<u>3.1</u>	<u>Lagebeurteilung und Informationsaustausch</u>	<u>9</u>
<u>3.2</u>	<u>Aufnahme, Registrierung & Transport</u>	<u>9</u>
<u>3.3</u>	<u>Unterbringung, Versorgung & Sicherheit</u>	<u>11</u>
<u>4</u>	<u>Handlungsfelder für die Zukunft</u>	<u>15</u>
<u>4.1</u>	<u>Ausbau der Früherkennung</u>	<u>15</u>
<u>4.2</u>	<u>Verbesserte Ressourcennutzung</u>	<u>15</u>
<u>4.3</u>	<u>Verstärkte öffentliche Kommunikation</u>	<u>17</u>
<u>4.4</u>	<u>Anpassung bestehender Strukturen</u>	<u>17</u>
<u>5</u>	<u>Teilnehmerliste</u>	<u>19</u>

1 Einleitung

Der rapide Anstieg der Flüchtlingszahlen in den vergangenen Jahren hat die europäischen Staaten vor beträchtliche Herausforderungen gestellt. Die Registrierung, Verteilung, Unterbringung und Betreuung der Flüchtlinge in Europa erfordern eine enge Zusammenarbeit von Behörden, Hilfsorganisationen und Zivilgesellschaft. In der Hochphase der Flüchtlingskrise im Sommer/Herbst 2015 mussten teilweise innerhalb von Tagen oder gar Stunden pragmatische Lösungen gefunden werden. Dabei offenbarten sich die Stärken und Schwächen der bestehenden Strukturen und Prozesse des Krisenmanagements. Für die Organisationen des Bevölkerungsschutzes stellen die Erfahrungen aus der Flüchtlingskrise daher eine wertvolle Lernchance dar, um auf zukünftige Katastrophen, Krisen und Notlagen bestmöglich vorbereitet zu sein. Notwendig ist hierfür eine umfassende, zeitnahe und kritische Auswertung der Ereignisse. Aus Sicht der Schweiz ist dabei die Zusammenarbeit mit ihren Nachbarländern besonders wichtig, schliesslich handelt es sich beim Thema Flüchtlingswesen um eine grenzübergreifende Herausforderung.

Um den Erfahrungsaustausch bezüglich unterschiedlicher Fragestellungen im Themenbereich Flüchtlingswesen zwischen Deutschland, Österreich und der Schweiz voranzubringen, veranstaltete das Bundesamt für Bevölkerungsschutz gemeinsam mit dem Center for Security Studies (CSS) der ETH Zürich vom 27. bis zum 28. Oktober 2016 einen zweitägigen Experten-Workshop in Zürich. Die Veranstalter konnten dabei auf die langjährige Zusammenarbeit der Bevölkerungsschutzbehörden der Nachbarländer aufbauen, die in der Vergangenheit bereits regelmässig sogenannte D-A-CH-Workshops zu unterschiedlichen Fragestellungen im Themenbereich Bevölkerungsschutz (z.B. Risikoanalyse und Schutz kritischer Infrastrukturen) umfasst hatte.¹

1.1 Ziele des Workshops

Der Workshop diente dem länderübergreifenden Erfahrungsaustausch bezüglich unterschiedlicher Fragestellungen im Themenbereich Flüchtlingswesen zwischen Deutschland, Österreich und der Schweiz. Dabei standen zwei Hauptziele im Vordergrund:

- 1) Zum einen sollten praktische Erfahrungen der letzten Monate ausgetauscht werden.
- 2) Zum anderen sollte der Workshop dazu dienen, mögliche Handlungsfelder für die Bewältigung künftiger Herausforderungen zu diskutieren.

1.2 Leitfragen

Als Diskussionsgrundlage für den Workshop wurden mehrere Leitfragen zu zentralen Aufgabenbereichen der Flüchtlingskrise (unter anderem Registrierung, Unterbringung, Transport, medizinische Versorgung, Sicherheit) formuliert:

- *Herausforderungen:* Auf welcher Handlungsgrundlage erfolgte der Umgang mit der Flüchtlingskrise? Was waren die grössten Herausforderungen bei der Bewältigung der Flüchtlingskrise? Auf welche Herausforderungen war man gut vorbereitet, welche waren (besonders) überraschend? Welche erwarteten Herausforderungen offenbarten sich als vergleichsweise unproblematisch?
- *Lösungsansätze:* Welche Strategien / Instrumente / Strukturen erwiesen sich in der Flüchtlingskrise als besonders wertvoll und welche konnten die Erwartungen nicht (ganz) erfüllen? Wie wurden Lösungsansätze erarbeitet? Wie lief die Kommunikation zwischen den Akteuren in der Krise?
- *Langfristige Lehren:* Wie können die bestehenden Strategien / Leitkonzepte zum Umgang mit dem Flüchtlingsthema weiterentwickelt werden? Wie kann die Zusammenarbeit zwischen Behörden und Freiwilligen(-Organisationen) weiter verbessert werden? Müssen allenfalls bestehende Verantwortlichkeiten geklärt oder angepasst werden?

1.3 Struktur des Berichts

Der vorliegende Bericht stellt die Diskussionen entlang unterschiedlicher zentraler Themenfelder und Politikebenen dar. Dabei folgt die Darstellung nicht notwendigerweise der chronologischen Reihenfolge der Redebeiträge. Der Bericht ist wie folgt gegliedert: In Kapitel 2 werden zunächst die nationalen Strukturen und Zuständigkeiten rund um das Thema Migration und Flüchtlingswesen in Deutschland, Österreich und der Schweiz dargestellt und einige der zentralen Herausforderungen der Flüchtlingskrise mit Schwerpunkt auf der bundesstaatlichen Ebene diskutiert. Anschliessend werden in Kapitel 3 praktische Erfahrungen der unterschiedlichen Akteure dargestellt. Dabei werden insbesondere drei Themenkomplexe beleuchtet: Lagebeurteilung und Informationsaustausch; Aufnahme, Registrierung und Transport; Unterbringung, Versorgung und Sicherheit. Im letzten Teil werden dann schliesslich Handlungsfelder zur Weiterentwicklung des bestehenden Praktiken und Strukturen diskutiert (Kapitel 4).

¹ <http://www.css.ethz.ch/en/publications/risk-and-resilience-reports.html>

2 Herausforderungen der Flüchtlingskrise in den D-A-CH-Staaten

Eröffnet wurde der Workshop durch Professor **Andreas Wenger**, Direktor des Center for Security Studies (CSS) an der ETH Zürich. In seiner Begrüssung hob er hervor, wie wichtig es ist, Fachexperten und Wissenschaftler aus unterschiedlichen Ländern zusammenzubringen, um aktuelle Herausforderungen und zukünftige Entwicklungen diskutieren zu können. Er dankte dem schweizerischen Bundesamt für Bevölkerungsschutz (BABS) für die langjährige und gute Zusammenarbeit zur Förderung des Expertenaustauschs im sogenannten D-A-CH-Rahmen, sowie allen Anwesenden für ihre Teilnahme an der Veranstaltung.

Danach führte **Stefan Brem**, Leiter Risikogrundlagen und Forschungscoordination beim BABS, in das Thema ein. Wie er erläuterte, gehört ein rapider Anstieg der Flüchtlingszahlen seit langer Zeit zu den Szenarien, mit denen sich die Verantwortlichen im Bevölkerungsschutz beschäftigen. Beispielsweise wird in der Schweiz ein entsprechendes Szenario im nationalen Risikobericht behandelt.² Wichtig ist dabei zu betonen, dass Flüchtlinge selbst nicht als Gefährdung an sich betrachtet werden. Da es im Zuge von Flüchtlingskrisen jedoch zu erheblichen Herausforderungen kommen kann, von den auch die Akteure des Bevölkerungsschutzes betroffen sind (unter anderem in den Bereichen Unterkunft, Betreuung und Logistik) und sich daraus auch Lehren für andere Katastrophenlagen (z.B. grossräumige Evakuierung bei einem grossen KKW-Störfall, Betreuung von Personen nach einem Erdbeben) ableiten lassen, ist es trotzdem

unumgänglich, dieses Szenario in der Planung zu berücksichtigen.

Im Anschluss an diesen einleitenden Beitrag diskutierten die teilnehmenden Experten die Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen Deutschland, Österreich und der Schweiz hinsichtlich der involvierten Akteure und deren Zuständigkeiten bei der Bewältigung der Flüchtlingskrise. Die Diskussion wurde eingeleitet durch Impulsreferate von drei Vertretern nationaler Behörden.

2.1 Deutschland

Den ersten Input lieferte **Ralph Tiesler**, Vizepräsident des deutschen Bundesamts für Migration und Flüchtlinge (BAMF). Er schilderte die zentralen Aufgaben und Herausforderungen zur Schaffung geeigneter organisationaler Strukturen während der Flüchtlingskrise in Deutschland. Dabei wurde deutlich, dass die bestehenden Strukturen des deutschen Asylwesens unzureichend waren, um mit einer derart hohen Zahl an Flüchtlingen (im Laufe des Jahres 2015 wurden insgesamt ca. 800'000 neu ankommende Flüchtlinge registriert) adäquat umzugehen. Ein Grund hierfür war, dass unterschiedliche Behörden in den vergangenen Jahren von einem umfassenden Personalabbau betroffen gewesen waren, wodurch wertvolles Wissen aus früheren Flüchtlingssituationen, insbesondere während der Balkankriege in den Neunzigerjahren, verloren gegangen war. Hinzu kam, dass in den zuständigen Organisationen zum Teil die notwendigen Strukturen und Prozesse für ein effektives Krisenmanagement fehlten.

Zur Bewältigung der Situation im Sommer/Herbst 2015 wurden unterschiedliche Krisenstäbe auf Bundes- und Länderebene einberufen. Zudem wurde ein Bund-Länder-Ausschuss gebildet, um die Abstimmung zwischen

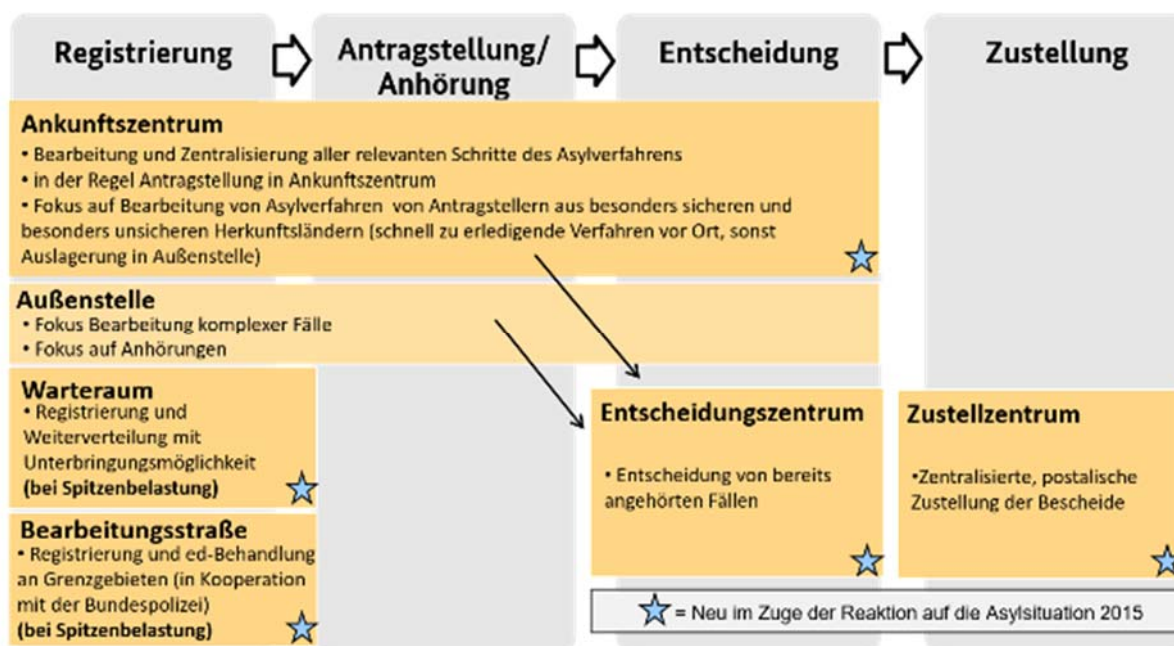


Abbildung 1: Strukturausbau Asylverfahrensprozess in Deutschland. Quelle: BAMF

² <https://alertswiss.ch/tag/risikobericht-2015/>

den unterschiedlichen Politikebenen zu koordinieren. Für die Verteilung und den Transport der Flüchtlinge von den grenznahen Transiträumen in die Erstaufnahmeeinrichtungen wurde innerhalb weniger Tage eine zentrale Koordinierungsstelle Flüchtlingsverteilung (KoST FV, s. Kapitel 3.2) in München eingerichtet, welche Herr Tiesler in der Anfangszeit leitete. Hinzu kamen weitere, vor allem operative Strukturen (s. Abbildung 1). Erst ab Ende Oktober stand mit einem neugeschaffenen Lenkungsausschuss ein zentrales politisches Führungsorgan zur Verfügung.

Rückblickend lässt sich kritisch anmerken, dass die Bewältigung der Krisensituation vermutlich schneller und effektiver möglich gewesen wäre, wenn vor allem auf der politisch-strategischen Ebene stärker auf die bestehenden und durch zahlreiche Übungen erprobten Strukturen des Krisenmanagements der Katastrophenschutzbehörden zurückgegriffen worden wäre, anstatt unterschiedliche neue Strukturen und Verfahren zu schaffen. Ein möglicher Grund hierfür war, dass die Flüchtlingssituation in Deutschland zunächst vor allem als polizeiliches Problem, später primär als sozialpolitische Herausforderung wahrgenommen wurde. Für die Zukunft wäre daher zu klären, wie sich die Fähigkeiten und Ressourcen des Bevölkerungsschutzes effektiver bei der Bewältigung derartiger Krisensituationen einbringen ließen.

2.2 Österreich

Den zweiten Beitrag steuerte **Robert Stocker**, Leiter der Abteilung Krisen- und Katastrophenschutzmanagement im österreichischen Bundesministerium des Innern, bei. Wie er darstellte, war Österreich, welches während der Flüchtlingskrise in erster Linie Transitland war, mit anderen Herausforderungen konfrontiert als beispielsweise Deutschland, welches zu

den Hauptzielländern der Flüchtlinge gehörte. Im Laufe des Jahres 2015 zählten die österreichischen Behörden rund 900'000 Transmigranten gegenüber 87'000 Asylbewerbern. Ebenso wie in Deutschland waren die Strukturen in Österreich nicht für derartig hohe Personenzahlen konzipiert. Auch hier herrschte lange Zeit eine polizeiliche Sicht auf die Flüchtlingsthematik vor. Zur Bewältigung der Situation im Sommer/Herbst 2015 mussten jedoch eine Vielzahl unterschiedlicher Akteure zusammenwirken, unter anderem das Innenministerium in seiner Zuständigkeit für sicherheits-, fremden- und grenzpolizeiliche Aufgaben sowie die Kriminalpolizei und das Staatliche Krisen- und Katastrophenmanagement, das Verteidigungsministerium, unterschiedliche Fachministerien sowie die Ämter der Landesregierungen als zuständige Behörden für Feuerwehr, Rettungswesen, Fürsorgewesen und Katastrophenschutz.

Zum Zweck der Koordination dieser Akteure wurde im Juli 2015 ein Migrationsstab gebildet, zwei Monate später wurde ein weiterer, insbesondere polizeilich geprägter Stab etabliert. Diese Gremien hatten in erster Linie eine koordinierende Funktion, während die Hauptarbeit des operativen Krisenmanagements in den betroffenen Bundes- und Landesbehörden stattfand. Im Bereich Transport übernahmen die Österreichische Bundesbahnen und die österreichischen Busunternehmen eine wichtige Funktion, die sich dabei als effektiv und anpassungsfähig erwiesen. Unklar war zunächst die Frage, wie die Finanzierung der eingeleiteten Massnahmen zwischen Bund und Ländern aufgeteilt werden kann. Erschwert wurde die Lösungsfindung dabei durch eine ausgeprägte Polarisierung in der österreichischen Asyl- und Migrationspolitik, wobei in der Debatte sowohl auf politischer wie auch auf Verwaltungsebene die bestehenden bzw. für Maßnahmensetzungen herangezogenen Kompetenzbereiche nicht immer mit der Bereitschaft einer damit einhergehenden Finanzierung



Abbildung 2: Referenten aus Deutschland, Österreich und der Schweiz lieferten Einblicke in die Praxis in den jeweiligen Ländern, Quelle: CSS

korrelierten. Schließlich konnten die notwendigen Finanzierungsfragen ausreichend soweit geklärt werden, wodurch die Aufteilung der operativen Aufgaben spürbar erleichtert wurde. Deutlich wurde auch, dass die Lagebewältigung ohne die in Österreich stark ausgeprägten Freiwilligenorganisationen, wie Österreichisches Rotes Kreuz, Arbeitersamariterbund, Caritas, Freiwillige Feuerwehren und viele weitere Bereiche der Zivilgesellschaft nicht möglich gewesen wäre.

Wichtig für die Zusammenarbeit war in allen Phasen der Flüchtlingskrise die informelle Koordinationsarbeit zwischen den beteiligten Akteuren, mit deren Hilfe in vielen Fällen pragmatische Lösungen gefunden werden konnten. Für die Zukunft wäre dennoch erstrebenswert, klarere gesetzliche Zuständigkeiten zu schaffen, um die Effektivität der Krisenbewältigung zu steigern.

2.3 Schweiz

Im abschliessenden Beitrag zum ersten Themenblock des Workshops erörterte **Jenny Hutter**, Juristische Adjunktin im Staatssekretariat für Migration (SEM), die Schweizer Perspektive. Wie sie darstellte, stieg auch in der Eidgenossenschaft im Verlauf des Jahres 2015 die Zahl der gestellten Asylgesuche. Jedoch unterschied sich die Entwicklung der Flüchtlingsthematik während der letzten Monate 2015 grundlegend von denen der Nachbarländer. Mit einer Höchstzahl von zirka 1'500 Eintritten in die Empfangs- und Verfahrenszentren (EVZ) pro Woche im November 2015 blieb das absolute Ausmass der Flüchtlingsbewegung in die Schweiz deutlich geringer als in Deutschland oder Österreich. Dennoch brachte das Jahr 2015 auch für die Schweiz im Migrationsbereich zahlreiche Herausforderungen mit sich. Gegenüber dem

Vorjahr stieg die Anzahl der Asylgesuche von knapp 24'000 auf fast 40'000. Zudem versuchten die Behörden sicherzustellen, dass sich die Schweiz nicht zu einem Transitland für die irreguläre Migration entwickelte. Weiterhin musste davon ausgegangen werden, dass es in den kommenden Jahren zu einem deutlichen Anstieg der Asylgesuchszahlen in der Schweiz kommen kann. Daher standen besonders vorsorgliche Massnahmen im Vordergrund, um die bestehenden Strukturen und Prozesse auf potentielle zukünftige Herausforderungen auszurichten.

Prinzipiell sind, ebenso wie in den Nachbarländern, auch in der Schweiz die Zuständigkeiten im Bereich der Asyl- bzw. Migrationspolitik auf zahlreiche Akteure verteilt. Das Grenzwachkorps (GWK) verantwortet die Kontrolle der Landesgrenzen sowie die Personaliaufnahme an der Grenze. Für die Erstunterbringung, Registrierung sowie die Durchführung der Asylverfahren ist das SEM zuständig. Unterstützt werden GWK und SEM bei Bedarf durch das Verteidigungsministerium (VBS), unter anderem in den Bereichen Unterbringung und Logistik. Schliesslich sind die Kantone zuständig für die Unterbringung und Betreuung von Migranten nach deren Zuweisung sowie für den Wegweisungsvollzug. Daneben stehen im Rahmen der Notfallplanung weitere spezifische Mechanismen und Organisationsstrukturen zur Verfügung. Hierzu zählt insbesondere das Notfallkonzept des Bundes von 2012 sowie der bereits im Jahr 2011 beschlossene Sonderstab Asyl (SONAS) als politisch-strategisches Führungsorgan des Bundes, der bislang jedoch noch nicht eingesetzt wurde.

Bereits eingesetzt wurde hingegen der Stab Lage Asyl, mit dessen Hilfe ab September 2015 der Informationsaustausch zwischen den Behörden intensiviert

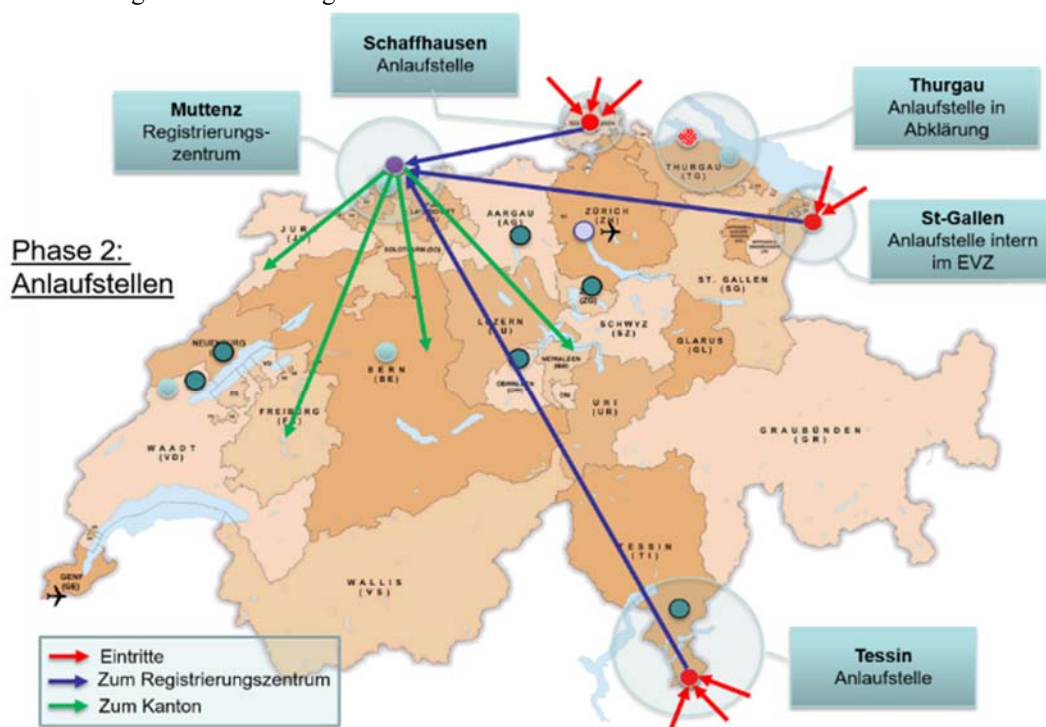


Abbildung 3: Prozess Registrierung und Verteilung in der Schweiz, Quelle: SEM

wurde. Vertreten waren hierin neben dem SEM, GWK und VBS (Armee und Bundesamt für Bevölkerungsschutz) auch die Konferenz der kantonalen Sozialdirektoren, der kantonalen Justiz- und Polizeidirektoren und der kantonalen Polizeikommandanten sowie die Regierungskonferenz Militär, Zivilschutz und Feuerwehr. Im November 2015 beschloss der Bund und die Kantone zudem die Ausarbeitung einer gemeinsamen Notfallplanung, die im April 2016 gemeinsam mit dem Städte- und Gemeindeverband in Form von Eckwerten der Notfallplanung verabschiedet wurde. Bestandteil dieser Planung ist die Erhöhung der Unterbringungskapazitäten für Asylsuchende von knapp 2'500 Personen im Januar 2015 auf 6'000 Personen im Dezember 2016.

Einen weiteren Schwerpunkt der Notfallplanung bildet die Anpassung der Prozesse bei der Registrierung und Verteilung von Asylsuchenden (s. Abbildung 3). Bei einer ausserordentlich hohen Zahl an Schutzsuchenden werden zusätzlich zu den Regelstrukturen des Bundes sogenannte Anlaufstellen eröffnet. In diesen wird durch das Bundesamt für Gesundheit ein Gesundheitscheck durchgeführt und durch das GWK erfolgen Personendurchsuchungen, Dokumentenprüfungen sowie eine Triage zwischen Asylsuchenden und sonstigen Migranten. Zudem findet in den Anlaufstellen durch das SEM eine Unterscheidung nach vulnerablen und nicht-vulnerablen Personen statt. Vulnerable Personengruppen werden für die Registrierung und Erstunterbringung in eines der EVZ geleitet, alle anderen Personen werden bei einer Notlage in das Registrierungszentrum nach Muttenz überführt. Von dort findet nach der Registrierung schliesslich direkt die Verteilung auf die Kantone statt. Mit Hilfe dieses Prozesses sollen auch im Falle eines starken Anstiegs der Migrationsbewegungen in die Schweiz die zentralen Ziele der Notfallplanung – Registrierung und Sicherheitsüberprüfung, grenzsanitarische Kontrolle sowie Unterbringung und Betreuung aller Asylsuchenden – erreicht werden.

3 Praktische Erfahrungen aus der Flüchtlingskrise

Im zweiten Teil des Experten-Workshops stand der Austausch praktischer Erfahrungen im Vordergrund. Von Bedeutung ist hierbei im Besonderen die Berücksichtigung der substaatlichen Ebene. Alle drei an der Diskussion beteiligten Staaten sind stark föderativ organisiert. Entsprechend spielen Akteure auf Ebene der Bundesländer bzw. Kantone eine tragende Funktion im Umgang mit den Herausforderungen im Bereich der Flüchtlingspolitik. Darüber hinaus wurde auch die Zusammenarbeit mit den Hilfsorganisationen vertieft betrachtet, die eine zentrale Rolle bei der Bewältigung der Flüchtlingskrise gespielt hatten.

3.1 Lagebeurteilung und Informationsaustausch

Die Beschaffung, Analyse und Distribution von Informationen stellt eine der zentralen Aufgaben des Krisenmanagements dar. Als Impuls für die Diskussion präsentierte **Beatrice Schiffer Bah**, Sektionschefin im Sicherheitsdepartment des Kantons Waadt, hierzu ihre Erfahrungen. Wie auch in zahlreichen anderen Kantonen kam es in Waadt ab Mai/Juni 2015 zu einem starken Anstieg der zugewiesenen Asylgesuchenden. Der höchste Wert wurde im November mit 526 Gesuchen erreicht (gegenüber 145 Gesuchen im Vorjahresmonat). Anschliessend sanken die Personenzahlen wieder, im ersten Halbjahr 2016 wurden meist zwischen 200 und 300 Personen gezählt. Für die Betreuung und Beherbergung ist die kantonale Aufnahmeeinrichtung für Migranten (EVAM) zuständig. Im Lauf des Jahres 2015 wuchs die Zahl der durch das EVAM zu beherbergenden Personen von 5'239 auf 6'570 an. Die allermeisten der Asylsuchenden konnten dabei in Wohnungen und Gemeinschaftsunterkünften untergebracht werden. Die Unterbringung in Zivilschutzanlagen konnte auf 14 Prozent aller Asylsuchenden (ausschliesslich ledige Männer) beschränkt werden.

Wie Frau Schiffer Bah ausführte, bestand eine der wichtigsten Aufgaben der kantonalen Behörden darin, unterschiedliche Lagebilder abzugleichen, um eine möglichst präzise und zuverlässige Grundlage für die notwendigen Entscheidungen im Umgang mit der Flüchtlingssituation treffen zu können. Dabei galt es insbesondere Informationen von drei Ebenen zu einzubeziehen: Erstens musste die internationale Lage beurteilt werden, v.a. hinsichtlich der aktuellen Situation in den Herkunftsländern sowie auf den Flüchtlingsrouten über den Balkan und Italien. Zudem war es notwendig, die Situation in den einzelnen Transit- und Zielländern zu bewerten. Diese Informationen waren besonders wichtig, um das Ausmass und die Richtung der Flüchtlingsbewegungen frühzeitig abschätzen und gegebenenfalls vorausblickende Massnahmen einleiten zu können. Zweitens mussten Informationen zur nationalen Lage eingeholt werden. Relevant waren in diesem Zusammenhang vor allem die Daten zu den Ankünften an

den Landesgrenzen. Hierzu musste ein enger Informationsaustausch mit den Bundesbehörden sowie mit den anderen Kantonen unterhalten werden. Schliesslich musste die Lage im Kanton selbst fortlaufend erfasst und analysiert werden. Wichtig waren hier vor allem Information zur Anzahl der Ankünfte, zur Anzahl der zu beherbergenden Personen, zur Anzahl der freien Unterkunftsplätze sowie zu den verfügbaren Ressourcen auf Seiten der Polizei, Kantonsärzte, und andere.

Als besonders wertvolles Instrument für die Lagebeurteilung und den Informationsaustausch erwies sich das regelmässige Bulletin, das vom kantonalen Führungsstab erstellt wurde. Hierin konnten in übersichtlicher Form wichtige Informationen zur internationalen und nationalen Situation präsentiert werden. Zudem wurde über jüngste politische Entscheide und Stellungnahmen informiert. Schliesslich wurden wichtige Kennzahlen zur Situation im Kanton Waadt zusammengefasst. Mithilfe des Bulletin konnte der kantonsinterne Informationsaustausch zwischen den Mitgliedern der Arbeitsgruppe Migration, den Regierungsräten und weiteren Partnerorganisationen verbessert werden. Zudem erleichterte es die Koordination mit den anderen Kantonen sowie mit diversen Bundesstellen des nachrichtlichen Verbundes.

In der anschliessenden Diskussion berichteten Vertreter aus allen am Workshop beteiligten Ländern übereinstimmend, dass die Lagebeurteilung sowie der Informationsaustausch mitunter die grössten Herausforderungen während der Flüchtlingssituation 2015/16 darstellten. Demnach waren während der Flüchtlingskrise häufig die Kommunikationswege nicht klar geregelt. Entsprechend kam es immer wieder zu Fehlinformationen und -einschätzungen, beispielsweise hinsichtlich der prognostizierten Personenzahlen auf der Flüchtlingsroute. Zudem wussten die Akteure teilweise nicht, wer wofür zuständig ist. Dies betraf sowohl die grenzüberschreitende Koordination als auch die Abstimmung innerhalb der staatlichen Strukturen. Um solche Probleme in Zukunft minimieren zu können, wurde in der Diskussion gefordert, der Entwicklung neuer Prozesse und Instrumente zur verbesserten Kommunikation zwischen den involvierten Akteuren eine hohe Priorität zu geben. Zudem sollten häufiger Ressort- und Politikebenen-übergreifende Übungen durchgeführt werden, um Schwachstellen in der Kommunikation aufzudecken und die Koordination insgesamt zu verbessern.

3.2 Aufnahme, Registrierung & Transport

Einen weiteren Schwerpunkt des Workshops bildete die Thematik der Aufnahme von Flüchtlingen vorwiegend in den grenznahen Regionen sowie deren Registrierung und Transport in geeignete Unterkünfte. Hierzu lieferten Karin Reiser vom bayrischen Staatsministerium für Arbeit und Soziales und Dominik Franzen vom deutschen Bundesamt für Güterverkehr Impulse. Beide hatten zwischenzeitlich in der Koordinierungsstelle des Bundes zur Flüchtlingsverteilung (KoST FV) gearbeitet.

Zuerst berichtete **Karin Reiser** - Koordination „Task-Force-Flüchtlingsverteilung“, im Bayerischen Staatsministerium für Arbeit und Soziales,

Familie und Integration - aus bayerischer Sicht welchen Herausforderungen die staatlichen Stellen nach der Ankunft der Flüchtlinge in Deutschland gegenüberstanden und mit welchen Lösungsansätzen diesen begegnet wurde.

Bayerns Kommunalverantwortliche waren im Herbst 2015 an die Grenzen ihrer realen Belastbarkeit gebracht worden. Nachdem Mitte September die Bundesregierung entschieden hatte, Drittstaatsangehörigen ohne aufenthaltslegitimierende Dokumente und mit Vorbringen eines Asylbegehrens die Einreise zu gestatten kamen nicht selten 5'000 bis 8'000 Flüchtlinge täglich im Süden Bayerns an. Bayern hatte bereits ein Jahr zuvor, im Herbst 2014 damit begonnen systematisch für seinen länderspezifischen Zuständigkeitsbereich die bestehenden Kapazitäten deutlich von ca. 12'000 auf ca. 40'000 Plätze zu erhöhen und in den sieben Regierungsbezirken verbindliche Aufnahmekapazitäten und komplementäre Notkapazitäten für die Erstaufnahme und Unterbringung von Flüchtlingen/Asylbewerbern zu schaffen (s. Abbildung 4).



Abbildung 4: Übersicht Erstaufnahmeeinrichtungen (inkl. ARE) in Bayern, Quelle: StMAS

Aber auch diese Kapazitäten konnten den Zustrom der Flüchtlinge nicht auffangen, sodass in jeder Hinsicht tagtäglich aufs Neue improvisiert und Notmaßnahmen ergriffen werden mussten. Sämtliche halbwegs geeigneten freien Kapazitäten, insbesondere in Schulen, Sportanlagen, Turnhallen oder auch gewerbliche Liegenschaften wurden zum Teil über Nacht rekrutiert und genutzt. Vor allen Dingen war es auch hilfreich, dass im Zuge der anstehenden Konversion Bundeswehrliegenschaften relativ schnell ertüchtigt werden konnten. Nur mit äußerstem Einsatz konnte von der Beschlagnahme von privatem Eigentum abgesehen werden. Auch das Beförderungssystem stand vor riesigen logistischen Herausforderungen. An manchem Wochenende kamen bis zu 20'000 Flüchtlinge mit Sonderzügen aus Ungarn und

Österreich in München als einziger Drehscheibe für die Bundesrepublik an. Der dramatische Anstieg der Flüchtlingszahlen stellte auch die öffentlichen Finanzen vor enorme Herausforderungen. Der Haushaltsansatz der Bayerischen Staatsregierung beläuft sich im Jahr 2016 auf rd. 2,6 Mrd. Soll.

Auf Ebene der Staatsregierung wurde unter Federführung des Bayer. Sozialministerium eine operative „Task-Force“ aufgebaut, die im Zusammenwirken mit den polizeilichen Sicherheits- und Ordnungseinheiten für einige Wochen die Verteilung der Flüchtlinge für das gesamte Bundesgebiet organisierte. Parallel dazu wurde ein „Lenkungskreis Asyl“ unter Ägide der Bayerischen Sozialministerin und dem „Chef“ der Staatskanzlei installiert, in dem sämtliche strategischen Aktivitäten koordiniert wurden. Im „Lenkungskreis Asyl“ wurden alle Ebenen des Staatsaufbaus (Land/Relevante Ressort wie z. B. Sozial-, Innen-, Gesundheits-, Finanz-, Kultusministerium, Regierungsbezirke, Landkreise und kreisfreien Städte als untere staatliche Vollzugsbehörden) in Bayern verzahnt und gemeinsam mit den Hilfsorganisationen bzw. Sozial-/Wohlfahrtsverbänden ein umfassendes Versorgungs- und Betreuungssystem aufgebaut. Der Lenkungskreis war auch sozusagen der Drehpunkt für alle planungsrelevanten sowie bau-, ordnungs-, sicherheits-, gesundheits-, sozial-, und finanzrechtlichen Fragestellungen. Erst mit gewissem Zeitabstand erfolgte eine Übernahme der Aufgaben auf der Basis der üblichen Bund-Länder-Kompetenzen.

Ende Oktober/Anfang November 2015 hatte sich auch in Abstimmung mit der österreichischen Seite eine kalkulierbare Übergabesituation mit fünf vereinbarten Übergabepunkten stabilisiert. Die erste Station nach dem Grenzübertritt bildeten die Warte- bzw. Transiträume in den grenznahen Regionen. Dort erfolgte in zuvor eingerichteten Medical Points ein medizinisches Erstscreening der Flüchtlinge. Anschließend begann das eigentliche Registrierungsverfahren.

Die erkennungsdienstliche Behandlung diente der Abklärung der Identität und basierte auf dem europäischen Datenverbund EURODAC. Daran anknüpfend wurde eine Einteilung der Flüchtlinge in sogenannte Cluster vorgenommen, die sich nach der jeweiligen Herkunft der Flüchtlinge richteten und in erster Linie zwischen Ländern mit hoher Schutzquote und Ländern mit niedriger Schutzquote unterscheiden, mit dem Ziel, das gesamte Verteilungsverfahren deutlich zu beschleunigen. Anschließend wurden die Flüchtlinge für die asylrechtliche Erstregistrierung an das BAMF überstellt sowie die KoST FV kontaktiert, die den Transport in die Erstaufnahmeeinrichtungen organisierte.

Bei unbegleiteten minderjährigen Flüchtlingen mussten zudem bei jedem einzelnen Fall noch die Jugendämter miteinbezogen werden. Bis zur bundesweiten Verteilung ab November 2015 kam es in manchen Regionen nahezu zu einem Kollaps der öffentlichen örtlichen Jugendhilfe. Um den gesamten Verfahrensprozess möglichst effizient zu gestalten wurden sukzessive der Aufbau eines bundes- und landesweit übergreifenden Informationssystems «Integriertes Flüchtlingsmanagement» initiiert, mit dem alle Behörden

idealtypisch miteinander vernetzt werden und das alle Schritte des Asylverfahrens bündeln soll.

In der zweiten Präsentation stellte **Dominik Franzen** vertieft die Arbeit der Koordinierungsstelle Flüchtlingsverteilung (KoST FV) des Bundes vor. Sie wurde im Herbst 2015 in München eingerichtet, um die Verteilung der neu in Deutschland ankommenden Flüchtlinge über das ganze Bundesgebiet zu koordinieren und den Transport zu organisieren. Die KoSt-FV Bund untersteht formell dem Stab Koordination von Flüchtlings- und Asylangelegenheiten (Stab KFA) als zentrale Organisationseinheit der Bundesregierung im Bundesministerium des Innern, der durch den Bund-Länder-Koordinierungsausschuss (B-L-KA) beauftragt und gesteuert wird. Das Bundesamt für Güterverkehr (selbstständige Bundesoberbehörde im Geschäftsbereich des Bundesministeriums für Verkehr und digitale Infrastruktur) ist mit der Organisation und dem Betrieb der KoSt-FV Bund beauftragt. Darüber hinaus arbeitet die KoSt-FV Bund in enger Abstimmung mit dem BAMF, der Bundeswehr, den Bundes- und Länderpolizeien, verschiedenen Bus- und Bahnverkehrsunternehmen sowie unterschiedlichen Hilfsorganisationen.

Kernstück der KoST ist deren Lagezentrum, das rund um die Uhr besetzt ist, um einen möglichst schnellen und effektiven Informationsaustausch mit den anderen Akteuren zu gewährleisten. Aufbauend auf dem so gewonnenen Lagebild organisiert die KoST FV den Transport aus den grenznahen Gebieten in die insgesamt fünf Verteilbereiche «Nord», «Ost», Süd», «West» und «Südwest» (s. Abbildung 5). Hierfür werden in erster Linie Bahnfahrten per Sonderzüge sowie Bus-Shuttles eingesetzt. Ziel der Transporte sind jeweils die Erstaufnahmeeinrichtungen der Länder, in den die Flüchtlinge maximal sechs Monate bleiben sollen.

Der Aufbau der KoST FV war mit zahlreichen Herausforderungen verbunden. Eine der Hauptschwierigkeiten stellte dabei das Fehlen eines strategischen Konzepts dar, mit dessen Hilfe die Arbeit der KoST FV geplant und initiiert hätte werden können. Tatsächlich musste die KoST FV nahezu ohne jede Vorbereitungszeit ihre Arbeit aufnehmen. Hinzu kam, dass die Koordinierungsstelle über keinen eigenen Personalstamm verfügte, sondern auf Abordnungen unterschiedlicher anderer Behörden angewiesen war, wodurch es zeitweise zu einer hohen Personalfuktuation kam. Ziel für die Zukunft müsse entsprechend sein, die bisherigen Bemühungen weiterzuentwickeln und zu verstetigen. Wichtige Erfahrungen müssten konserviert werden. Langfristig wäre der Aufbau eines anpassungsfähigen Systems notwendig, das flexibel auf dynamische Herausforderungen reagieren und in Krisensituationen schnell zusätzliche Kapazitäten schaffen kann.



Abbildung 5: Struktur Transport in Verteilbereiche in Deutschland, Quelle: KoST FV

3.3 Unterbringung, Versorgung & Sicherheit

Der dritte Themenblock des Experten-Workshops befasste sich schwerpunktmässig mit der Unterbringung und Versorgung von Flüchtlingen in temporären Unterkünften sowie mit der Gewährleistung der Sicherheit in diesen Unterkünften. Eingeleitet wurde die Diskussion durch Präsentationen von Dietmar Schennach, Landesamtsdirektorstellvertreter Tirol, Pascal Morf, stellvertretender Abteilungsleiter Not- und Katastrophenhilfe des Schweizerischen Roten Kreuzes (SRK) sowie Cordula Dittmer und Daniel Lorenz von der Katastrophenforschungsstelle der Freien Universität (FU) Berlin.

Im ersten Referat stellte **Dietmar Schennach** dar, wie das Bundesland Tirol (ebenso wie zahlreiche andere österreichische Bundesländer, s. Kapitel 2.2) im Sommer/Herbst 2015 von einer schnell wachsenden Migrationsbewegungen betroffen war. In den meisten Fällen handelte es sich dabei um Transitflüchtlinge, die eine Weiterreise in andere Staaten anstrebten. Insgesamt hatte das Bundesland Tirol rund 6'500 AsylbewerberInnen unterzubringen. Als sich die Flüchtlingssituation in Ungarn Anfang September 2015 rasch verschärfte, richtete die Tiroler Polizei unmittelbar einen Migrationsstab ein. Beteiligt waren hieran neben Vertretern des Landes und der Polizei, die Bezirkshauptmannschaften, Rotes Kreuz, Feuerwehr, Bundesheer, Bundesbahn sowie die Stadt Innsbruck. Im Migrationsstab fand eine tägliche Lagebesprechung statt, auf deren Grundlage drängende Fragen, insbesondere zu den Themen Infrastruktur,

Verpflegung und Versorgung erörtert und gemeinsam entschieden wurden.

Wie Herr Schennach deutlich machte, zeigte sich dabei, dass die rasche Bereitstellung der notwendigen UnterkunftsKapazitäten mit zahlreichen Herausforderungen verbunden sein würde. Insbesondere die Anmietung fester Quartiere gestaltete sich schwierig. Zwar besitzt der Bund ein Durchgriffsrecht, das es ihm erlaubt hätte, bestimmte Immobilien für die Unterbringung zur Verfügung zu stellen, jedoch konnte nach längeren Verhandlungen letzten Endes auch ohne diesen Schritt ausreichende Kapazitäten bereitgestellt werden.

Für die Übergangszeit wurden zudem mobile Zeltunterkünfte in Kufstein organisiert. Auch hier waren in kürzester Zeit zahlreiche logistische Herausforderungen zu bewältigen, in erster Linie, weil die Nachfrage nach solchen mobilen Lösungen (Zeltunterkünfte, Hygieneeinrichtungen, WCs) das Angebot in zahlreichen Regionen innerhalb und ausserhalb Österreichs zwischenzeitlich deutlich überstieg. Im Dezember 2015 wurden die Grosszelte in Kufstein durch zwei Holzhallen (40 x 15 Meter) ergänzt. Zusätzlich wurde ein Parkdeck im nahegelegenen Erl und eine leerstehende Fabrikationshalle in Innsbruck als Notunterkünfte adaptiert, sodass insgesamt rund 1'800 Unterbringungs- und Versorgungsplätze angeboten werden konnten.

Für die Gewährleistung der Sicherheit sorgte die Polizei (die in Österreich bundesstaatlich organisiert ist). Unterstützt wurde die Polizei durch private Sicherheitsdienste, die für die Durchsetzung der jeweiligen Hausordnung zuständig waren. Bei der Versorgung und Betreuung der Flüchtlinge übernahmen zahlreiche Freiwillige wichtige Aufgaben. Insgesamt leisteten Freiwillige rund 18'000 Arbeitsstunden in der Betreuung und 7'400 Stunden in anderen unterstützenden Tätigkeiten, beispielsweise in der Küche und im Kleiderladen.

Eine der herausforderndsten Aufgaben stellte die Sicherstellung der medizinischen Versorgung der Flüchtlinge dar. Das medizinische Personal, das vor Ort entsprechende Räumlichkeiten gestellt erhielt, musste mit unterschiedlichen Krankheiten (unter anderem TBC und Hepatitis C) sowie teilweise auch mit aggressiven Verhaltensweisen umgehen. Hinzu kamen Verständigungsschwierigkeiten und Herausforderungen im interkulturellen Umgang. Ab April 2016 war bei den transitierenden Flüchtlingen ein starker Rückgang bei den Zuströmen festzustellen. Insgesamt wurden rund 100'000 Flüchtlinge bei Kufstein an die deutschen Grenzbehörden übergeben.

AsylwerberInnen wurden überwiegend in Einrichtungen und Wohnungen in den Gemeinden untergebracht. Jedoch zeigen sich hinsichtlich der Aufnahmefähigkeit bzw. -Bereitschaft deutliche Unterschiede zwischen den Gemeinden. Während 38 Gemeinden den mit Bund und Ländern vereinbarten Richtwert (UnterbringungsKapazitäten in Höhe von 1,5 Prozent der Wohnbevölkerung) übererfüllen, haben bislang 122 der insgesamt 279 Tiroler Gemeinden noch keine Asylbewerber untergebracht.

Als eine besondere Herausforderung stellte sich zudem die Betreuung unbegleiteter minderjähriger Flüchtlinge (UMF) dar. Stand Oktober 2016 betreute das Bundesland Tirol zirka 290 UMF. Diese Personengruppe stellte sich als ausserordentlich betreuungsintensiv heraus, unter anderem kam es immer wieder zu Schwierigkeiten bei der Identitätsfeststellung sowie bei der notwendigen psychologischen Betreuung.



Abbildung 6: Zeltaufbau in Kufstein/Österreich im Herbst 2015, Quelle: Amt der Tiroler Landesregierung

Im Anschluss stellte **Pascal Morf** einige Erfahrungen des SRK aus der Flüchtlingsarbeit dar. Aufgrund seines internationalen Engagements, gegenwärtig unter anderem in Syrien, Jordanien, Libanon und der Türkei, verfügt das SRK über umfangreiche Erfahrungen im Umgang mit Flüchtlingen. Mit dem Anstieg der Flüchtlingszahlen 2014/15 wurde das SRK zunehmend auch in Europa aktiv, unter anderem in Griechenland und Serbien.

Als sich im Herbst 2015 die Situation in den Schweizer Nachbarländern zuspitzte, bot das SRK die Hilfe von Freiwilligen an. So unterstützten von November 2015 bis Februar 2016 Helfer des SRK die deutschen Kollegen in Erding/Bayern (s. Abbildung 7). Das Deutsche Rote Kreuz hatte hier einen Monat zuvor im Auftrag des BAMF einen Warteraum auf einem Gelände der Bundeswehr in Betrieb genommen. Pro Tag kamen hier bis zu 1'500 Flüchtlinge im Warteraum an, bevor sie nach spätestens 48 Stunden in die Erstaufnahmeeinrichtungen der Länder weitergeleitet werden sollte (s. Kapitel 3.2). Die durchschnittlich 4 bis 6 Freiwilligen des SRK unterstützten die deutschen Kollegen in unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen. Unter anderem halfen sie in der medizinischen Betreuung, der psychosozialen Unterstützung sowie bei der Kleiderausgabe. Das SRK konnte hierdurch zahlreiche wichtige Erfahrungen sammeln.

Parallel zur Arbeit in Bayern weitete das SRK ab Anfang November 2015 auch seine Aktivitäten in der Schweiz selbst aus. Am 7. November hatte das SEM die temporäre Sammelstelle in Buchs/St.Gallen aktiviert und bat das SRK um Unterstützung in der Betreuung der Flüchtlinge. Innerhalb von zwei Tagen waren die Einsatzkräfte im 24/7-Stundenbetrieb operativ. Zu Gute kam dem SRK dabei seine umfassenden internationalen Erfahrungen aus zahlreichen Hilfseinsätzen. Zugleich ist zu betonen, dass sich die im Ausland gemachten Erfahrungen nicht eins zu eins auf den Schweizer Kontext übertragen liessen.

Zu den Hauptaufgaben des SRK zählte die Unterbringung und Verpflegung der Flüchtlinge, deren medizinische Begleitung sowie Animationsaktivitäten. Bis zum Ende des Einsatzes Ende Januar 2016 betreuten die rund 130 Freiwilligen knapp 1'900 Flüchtlinge. Auf Grundlage der in Erding und Buchs gemachten Erfahrungen wäre für die Zukunft vor allem anzustreben, flexiblere Strukturen aufzubauen, die geeignet sind, auf hochdynamische und unsichere Situationen schnell zu reagieren. Zudem wäre das interne Krisenmanagement langfristig zu stärken, um die Gesamtkoordination zu verbessern. Schliesslich sind neue Ansätze zu entwickeln, wie spontane Freiwillige gewinnbringend eingebunden werden können.



Abbildung 7: Zusammenarbeit von deutschen und schweizerischen Rotkreuz-Mitarbeitern in Erding/Deutschland.
Quelle: SRK

In der letzten Präsentation dieses Themenblocks stellten **Cordula Dittmer** und **Daniel F. Lorenz** von der Katastrophenforschungsstelle (KFS) der FU Berlin Einschätzungen von Hilfsorganisationen bzgl. des Einsatzes in der Flüchtlingsbetreuung in Deutschland vor. Schwerpunkt der Präsentation waren die Ergebnisse des KatNet Workshops im Mai 2016 in Berlin.³

Der Einsatz in der Flüchtlingshilfe war der größte Betreuungseinsatz in Deutschland seit dem 2. Weltkrieg und beinhaltet als solcher wichtige Erkenntnisse für Hilfsorganisationen. So offenbarte der Einsatz 2015/16 z.T. gravierende Lücken und Leistungsgrenzen im System des Katastrophenschutzes und es kam aus Sicht der Hilfsorganisationen zu einer massiven Überforderung der Behörden. Da keine überörtliche Hilfe möglich war, waren die Organisationen teilweise gezwungen, Hilfe von Partnerorganisationen aus dem Ausland anzufordern.

Der Einsatz in der Flüchtlingshilfe zeichnete sich insbesondere durch seine Langfristigkeit aus, mit der Folge fehlender Strukturen beim Übergang von einer Phase in die nächste und dass Einsatzanfang und -ende deutlich schwieriger zu bestimmen waren als in anderen Einsätzen. Dies bedeutete neue Aufgabenfelder für die Hilfsorganisationen sowie besondere Herausforderungen für Hilfsorganisationen und Hilfeempfänger*innen.

Die besondere Rolle ungebundener Helfer*innen markiert generelle Verschiebungen im Akteurspektrum. Dabei waren allerdings Stadt-Land-Differenzen dahingehend zu beobachten, dass in der Stadt eine Vielzahl Ungebundener zur Verfügung stand, während dies auf dem Land nicht unbedingt der Fall war.

Die unterbliebene Feststellung des Katastrophenfalls wurde von den Hilfsorganisationen sehr kritisch gesehen und erforderte vielerorts Handeln nach dem Prinzip eines „nicht ausgerufenen Katastrophenalarms“. Damit ging auch die Notwendigkeit stark informell geprägten Handelns einher: Betreuungsdienstliche Standards konnten bspw. z.T. nicht eingehalten werden und die Kostenübernahme bei Vorleistungen der Hilfsorganisationen war vielerorts unklar.

Die Kapazitäten des ehrenamtlichen Personals wurden bis auf das Äußerste ausgereizt – ohne den Rückhalt durch Arbeitgeber und Familien wäre der Einsatz so nicht möglich gewesen. Die Hilfsorganisationen beklagten allerdings eine Diskrepanz zwischen ehrenamtlicher Aufopferung an der Leistungsgrenze und der fehlenden Rückendeckung durch Behörden und politische Entscheidungsträger.

Während des Einsatzes zeigte sich auch die besondere Rolle von Information/Kommunikation sowie sozialen Medien. Vielfach waren neuartige Dynamiken innerhalb und zwischen unterschiedlichen Akteuren zu beobachten.

Da organisationale Vernetzung und entsprechende Lernprozesse bislang wenig systematisch erfolgten, sahen die beteiligten Hilfsorganisationen hier noch großes Potential. Allerdings seien gemeinsame Lern- und Austauschplattformen nur dann sinnvoll, wenn sie zu einem ehrlichen und offenen Austausch beitragen. Unter den bestehenden Strukturen und Rahmenbedingungen bestünde teilweise ein Konkurrenzdenken zwischen den Organisationen sowie Ängste, für das Eingeständnis von Fehlern negativ sanktioniert zu werden oder die Bevölkerung durch das Bekanntwerden von Fehlverhalten und Leistungsgrenzen zu verunsichern. Aber gerade die aktuelle Lage böte auch viele neue Ansätze und Möglichkeitsfenster, die Zusammenarbeit zu verstetigen und auch auf den Katastrophenschutz insgesamt zu übertragen. Hierzu sei ein anderes Verhältnis der Hilfsorganisationen zur Politik sowie eine ergebnisoffene Aufarbeitung der Schwachstellen notwendig.

In der anschließenden Diskussion wurden unterschiedliche Themen erörtert, unter anderem die Herausforderungen im Umgang mit unbegleiteten minderjährigen Flüchtlingen. Als zentral wurden hierbei die schnelle Bereitstellung von Kapazitäten auf Seiten der Jugendämter, sowie von Sprachlernangeboten genannt. Zudem diskutierten die Teilnehmer wie die Aufgaben im Sicherheitsbereich bestmöglich zwischen Polizei und privaten Sicherheitsdiensten aufgeteilt werden kann. vielerorts fehlen bislang geeignete Prozesse, um die fachliche Qualifikation und Zuverlässigkeit von privaten

³ http://wordpress.katastrophennetz.de/wp-content/uploads/2016/06/KATNET_Workshop_Bericht.pdf

Sicherheitsdienstleistern sicherzustellen, wodurch es in der Praxis immer wieder zu Problemen mit einzelnen Mitarbeitern dieser Dienste kam. Einen weiteren Punkt in der Diskussion bildete die Frage, wie sich freiwillige Helfer (insbesondere solche ausserhalb der etablierter Strukturen der Hilfsorganisationen) bestmöglich bei der Bewältigung von Krisen- und Notlagen einbinden lassen.

Wie mehrere Teilnehmer berichteten, bildeten engagierte Freiwillige eine zentrale Stütze während der Flüchtlingskrise, in erster Linie durch Mitarbeit auf lokaler Ebene. Seit 2015 wurden zahlreiche neue Initiativen gegründet, die es nun zu verankern gilt, damit sie langfristig wirken können. Eine Möglichkeit hierzu stellt die Förderung von Ehrenamtskoordinatoren und Freiwilligenagenturen auf Ebene der Landkreise dar, wie sie beispielsweise in Bayern stattfindet.

4 Handlungsfelder für die Zukunft

Für zahlreiche der am Workshop vertretenen Organisationen stellte die Flüchtlingskrise 2015/16 einen der umfassendsten und herausforderndsten Einsätze der letzten Jahre, wenn nicht Jahrzehnte dar. Eine der zentralen Herausforderungen lag dabei in der Dauer des Einsatzes, die deutlich länger war als die in den meisten sonstigen Krisensituationen der jüngeren Vergangenheit. Hinzu kam, dass die Situation während der Flüchtlingskrise aufgrund ihres spezifischen politischen Kontexts zum Teil nur schwer vergleichbar ist mit anderen Notlagen, beispielsweise in Folge von Naturereignissen. Trotz dieser Besonderheiten der Flüchtlingskrise oder eventuell sogar genau deswegen konnten die involvierten Organisationen zahlreiche wichtige Erkenntnisse gewinnen, die sich in Hinblick auf künftige Einsätze als sehr wertvoll erweisen könnten. In der Diskussion kristallisierten sich dabei unterschiedliche Handlungsfelder heraus, für welche die Erfahrungen aus der Flüchtlingskrise einen wertvollen Impuls bieten könnten.

4.1 Ausbau der Früherkennung

In der Diskussion wurde deutlich, wie wertvoll eine frühzeitige Identifikation wichtiger Dynamiken für alle involvierten Organisationen ist und welche Schwierigkeiten entstehen können, wenn die handelnden Akteure «hinter die Lage» geraten, das heisst nur noch auf akut drängende Probleme reagieren anstatt proaktiv steuernde Massnahmen einleiten können. Offensichtlich wurde der in dieser Hinsicht bestehende Handlungsbedarf im Falle der Flüchtlingskrise insbesondere bei der Prognose der Personenzahlen auf den unterschiedlichen Flüchtlingsrouten sowie bei der Einschätzung der angestrebten Zielländer der Flüchtlinge. Zugleich fehlten während der Flüchtlingskrise in vielen Fällen nicht nur frühzeitige Informationen zu den Flüchtlingen, wo sie sich befinden, was ihre Bedürfnisse und Absichten sind. Tatsächlich fehlten den Verantwortungsträgern häufig ebenso zeitnahe Informationen zu den geplanten Massnahmen anderer beteiligter Akteure im Umgang mit der Flüchtlingssituation. Dadurch fehlte in vielen Fällen die Möglichkeit, vorausschauend mit bevorstehenden politischen und administrativen Entscheidungen umgehen zu können.

Um in Zukunft besser mit dieser doppelten Herausforderung der Früherkennung umgehen zu können, erachteten es die teilnehmenden Experten als zentral, die Prozesse des Informationsaustauschs zwischen allen relevanten Organisationen zu verbessern. Dies betrifft sowohl die zwischenstaatliche Kommunikation der Nachbarländer, als auch den innerstaatlichen Informationsaustausch sowie zwischen Behörden und Hilfsorganisationen. Vielversprechend erscheint zu diesem Zweck die Nutzung neuer, leistungsfähiger technischer

Informationssysteme. Durch den Aufbau gemeinsamer Datenbanken und Lageanalyseinstrumente könnte der Informationsfluss zwischen den Akteuren deutlich beschleunigt werden. Zugleich werden hier auch in Zukunft gewisse Beschränkungen bestehen bleiben, insbesondere um die Anforderungen der primär nationalstaatlich verankerten Datenschutzbestimmungen Rechnung zu tragen.

Ebenso wichtig bleibt deshalb neben der Fortentwicklung der bestehenden technischen Systeme die Pflege der persönlichen Beziehungen zwischen den Akteuren. Entscheidend ist hierbei, bereits vor einer möglichen Krisensituation einen regelmässigen Informationsaustausch zu unterhalten. Denn nimmt eine Krise erstmal ihren Lauf, ist der Aufbau neuer Verbindungen aufgrund des hohen Arbeits- und Zeitdrucks in den meisten Fällen nur schwer möglich. Eine wertvolle Gelegenheit die Zusammenarbeit zu pflegen und zu verstetigen bieten insbesondere organisationsübergreifende Szenario-Übungen. Eine weitere gute Gelegenheit, die relevanten Akteure zusammenzubringen, stellen zudem die Risikoanalyseprozesse des Bevölkerungsschutzes dar, in deren Rahmen regelmässig Expertenworkshops durchgeführt werden.

4.2 Verbesserte Ressourcennutzung

Im Verlauf des Workshops wurde mehrfach die Frage aufgeworfen, wie sich die Krisenbewältigung effektiver organisieren liesse und welche Lehren sich diesbezüglich aus den Erfahrungen der Flüchtlingskrise ziehen liessen. Deutlich wurde hierbei, dass in allen drei an der Veranstaltung vertretenen Ländern grosse Kapazitäten vorhanden sind, sowohl materiell als auch personell. Die grosse Herausforderung liegt deshalb primär darin, die bestehenden auf zahlreiche Ebenen und Bereiche verteilten Ressourcen effizient zu koordinieren und für eine möglichst schnelle und nachhaltige Krisenbewältigung zu nutzen.

Als ein wichtiger Schritt in diese Richtung, der in der Diskussion wiederholt genannt wurde, stellt der Aufbau von IT-gestützten Ressourcenmanagementsystemen dar. Mithilfe solcher Systeme lassen sich im Krisenfall Angebot und Nachfrage wichtiger Güter und Kapazitäten schnell abgleichen und eine effektive Ressourcenallokation gewährleisten. Die Flüchtlingskrise hat die Bedeutung solcher Systeme insbesondere für die Koordination zwischen den unterschiedlichen Verwaltungsebenen verdeutlicht. Bislang existieren solche Systeme meist nur auf substaatlicher Ebene bzw. befinden sich noch im Aufbau.

Neben den staatlichen Stellen verfügen auch die Hilfsorganisationen über wertvolle Kapazitäten und Wissen zur Bewältigung von Krisen und Notlagen. Wie die Flüchtlingskrise gezeigt hat, wird deren Engagement gegenwärtig jedoch zum Teil gehemmt durch unzureichende rechtliche und finanzielle Regelungen für deren Einbindung in die Krisenbewältigung. Wie mehrere Teilnehmer hervorhoben, waren die in der Flüchtlingskrise involvierten Hilfsorganisation mit zum Teil enormen finanziellen Belastungen und Risiken konfrontiert. In vielen Fällen mussten sich die Hilfsorganisationen auf

mündliche Zusagen von staatlicher Seite zur Kostenübernahme verlassen, was in einigen Situationen zu grossen Unsicherheiten führte. Um künftig zu verhindern, dass Hilfsorganisationen unter Umständen Aufträge ablehnen müssen, um Haftungsrisiken zu vermeiden, wäre eine klare Regelung in diesem Bereich anzustreben.

Nicht zuletzt waren sich die Teilnehmer einig, dass auch das Potential zivilgesellschaftlichen Engagements für die Krisenbewältigung jenseits der traditionellen Hilfsorganisationen noch keineswegs ausgeschöpft ist. Zugleich existieren sehr unterschiedliche Ansätze und Vorstellungen, wie sich diese wichtige Ressource bestmöglich nutzen liesse. Eine Möglichkeit, die in diesem Zusammenhang diskutiert wurde, stellt das System der sogenannten «Corporate Volunteers» dar, bei dem die Rekrutierung und Organisation von Freiwilligen in Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern stattfindet. Die Schweiz hat mit diesem Ansatz bereits gute Erfahrungen gemacht, an dem sich unter anderem die Credit Suisse und die UBS beteiligen.⁴ Eine alternative Möglichkeit stellt die kurzfristige Eingliederung ungebundener Helfer in die Organisationsstrukturen etablierter Hilfsorganisation dar. In Österreich wurden mit dieser Strategie überwiegend positive Erfahrungen gemacht. So ermöglicht das Österreichische Rote Kreuz (ÖRK) den ungebundenen Helfern vom «Team Österreich» (eine primär über die Medien organisierte, stark informelle Freiwilligenorganisation) für die Einsatzdauer ÖRK-Mitglieder zu werden.⁵ Dadurch soll eine möglichst effektive Einbindung des Helferpotentials in die etablierten Organisationsstrukturen gewährleistet werden. Zugleich kann auf diese Weise der Versicherungsschutz aller freiwilliger Helfer sichergestellt werden, was häufig ein Knackpunkt bei der Einbindung spontaner Helfer darstellt. Ähnliche Modelle werden bereits auch in der Schweiz und in Deutschland diskutiert und zum Teil auch schon getestet. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf der Vermeidung einer Konkurrenzsituation zwischen den

Spontanhelfern und den langjährigen Mitgliedern der Hilfsorganisationen. Insgesamt sehen sich die Hilfsorganisationen hier unter einem starken Anpassungsdruck angesichts aktueller gesellschaftlichen Entwicklungen, die zunehmend hin zu kurzfristigeren, ereignisorientierten Partizipationsformen neigen. Die Hilfsorganisationen versuchen, sich diesen Dynamiken nicht zu verweigern, sondern sie aktiv mitzugestalten, auch wenn die Anpassungen nicht ohne Schwierigkeiten ablaufen. Wie es ein Teilnehmer ausdrückte: «Die Bevölkerung will helfen und die Hilfsorganisationen wollen nicht dem abgefahrenen Zug hinterherwinken».

Zu beachten bleibt dabei, dass es zum Teil relativ grosse Unterschiede hinsichtlich der jeweiligen nationalen und regionalen Traditionen des zivilgesellschaftlichen Engagements gibt. Daher erscheint die Entwicklung allgemeingültiger Lösungen kaum realistisch. Was die unterschiedlichen Länder jedoch vereint, ist die generell sehr grosse Bereitschaft auf Seiten der Bürger, in Krisensituationen ihre Zeit und Talente, ihr Wissen und Engagement einzubringen. Wie sich während der Flüchtlingskrise gezeigt hat, ist es auch vielen Migranten selbst ein grosses Bedürfnis einen Beitrag zum Gemeinwohl zu leisten. Vorderstes Ziel für Behörden muss entsprechend sein, die Menschen zu befähigen, sich einzubringen, um so ihren Nachbarn, Familien und Freunden zu helfen. Eine Möglichkeit hierfür können z.B. lokale Freiwilligenagenturen sein, wie sie sich vielerorts in Deutschland bewährt haben. Zudem sollten die Behörden darauf achten, dass ehrenamtliches Engagement nicht durch bürokratische Hürden unnötig erschwert wird. Wie es ein Workshop-Teilnehmer formulierte: «Man muss Freiwillige nicht motivieren, man darf sie nur nicht demotivieren». Zugleich ist im Zuge der Förderung von freiwilligen Engagement der Eindruck zu vermeiden, der Staat ziehe sich zurück. Vielmehr ist ein partnerschaftliches Verhältnis zwischen den Akteursgruppen anzustreben.



Abbildung 8: Während des Workshops wurde intensiv über die Weiterentwicklung der bestehenden Strukturen diskutiert, Quelle: CSS

⁴ <https://www.redcross.ch/de/soziale-integration/freiwilligenarbeit/freiwilligenarbeit-fuer-unternehmen>

⁵ <https://www.roteskreuz.at/wien/mitarbeit/team-oesterreich/>

4.3 Verstärkte öffentliche Kommunikation

Die Verbesserung der Kommunikation mit der Bevölkerung war eine Frage, die zwischen den Teilnehmern immer wieder intensiv diskutiert wurde. Eine effektive öffentliche Krisenkommunikation stellt einen elementaren Bestandteil jeder Krisenbewältigung dar. In der Praxis müssen die Kommunikatoren in den Behörden und Hilfsorganisationen dabei unterschiedliche Aufgaben und Ziele miteinander vereinbaren. Hierzu zählt unter anderem: Schnell und zuverlässig über Ereignisse sowie deren Ursachen und Auswirkungen informieren; gegebenenfalls begründen, warum bestimmte Informationen nicht gegeben werden können; politische und administrative Entscheidungen verständlich machen; über geplante Schritte informieren; Fehlinformationen und Gerüchten entgegenwirken; wenn nötig Handlungsanweisungen geben.

Wichtigster Partner bei der Erfüllung dieser sehr vielfältigen Aufgaben sind die Medien, wobei traditionell TV, Radio und Zeitungen zu den bedeutendsten Medienkanälen zählen. In jüngerer Zeit haben zudem neue Medienformate, insbesondere Online-Newsportale, Blogs und soziale Medien stark an Bedeutung gewonnen. In Krisensituationen können all diese Kanäle einen wichtigen Beitrag leisten, zuvorderst indem sie die breite Öffentlichkeit schnell mit wichtigen Informationen versorgen, aber beispielsweise auch indem sie komplexe Sachverhalte verständlich machen. Für die Hilfsorganisationen sind die Medien zudem häufig wichtig, um von der Politik gehört zu werden.

Während der Flüchtlingskrise standen die handelnden Akteure unter einem fortlaufenden Mediendruck, was mit dem hohen Politisierungsgrad der Flüchtlingsthematik zusammenhängt. Zugleich berichteten die Teilnehmer des Workshops von überwiegend positiven Erfahrungen im Umgang mit den Medien während der Flüchtlingskrise. Insbesondere die Zusammenarbeit mit den sogenannten «traditionellen Medien» wurde als sehr konstruktiv wahrgenommen. Ein Beispiel hierfür waren Angebote an einzelne Journalisten, sich stunden- oder sogar tageweise in Notunterkünften aufhalten zu dürfen, die durchweg in einer sehr differenzierten und empathischen Berichterstattung mündeten. Immer wieder Schwierigkeiten gab es hingegen mit neuen Medienformaten, beispielsweise im Zuge von verdeckten Recherchen in Flüchtlingsunterkünften, die zum Teil in eine skandalisierende oder auch sachlich falsche Berichterstattung mündeten. Generell gestaltete sich der Umgang mit den sozialen Medien für die Verantwortlichen während der Flüchtlingskrise oft nicht einfach. Eine Schwierigkeit bestand darin, dass Inhalte kaum kontrolliert werden können. Zugleich zeigte sich aber auch, dass die Nutzer sozialer Medien häufig selbst helfen, Fehlinformationen zu korrigieren, beispielsweise indem Anschuldigungen gegenüber Behörden überprüft und gegebenenfalls korrigiert wurden.

Auf Grundlage ihrer Erfahrungen zeigten sich die am Workshop beteiligten Vertreter weitestgehend einig, dass im Umgang mit den Bürgern grundsätzlich auch in Krisensituationen ein hohes Mass an Transparenz sinnvoll und möglich ist. Hierdurch kann das öffentliche Verständnis für die Arbeit von Behörden und

Hilfsorganisationen gefördert und zugleich der Verbreitung von Fehlinformationen und Gerüchten vorgebeugt werden. Selbstredend kann dabei keine absolute Transparenz angestrebt werden, da einsatztaktische Erwägungen, datenschutzrechtliche Beschränkungen sowie die Bedürfnisse der Betroffenen zwingend zu berücksichtigen sind. Um das öffentliche Verständnis für ihre Arbeit zu fördern, sollten die in der Krisenbewältigung engagierten Organisationen zudem eine stärker proaktive Medienarbeit anstreben. Viel Potential sahen die Workshop-Teilnehmer bei der Nutzung sozialer Medien als Möglichkeit, direkt mit den Bürgern zu kommunizieren und so den Dialog mit der Öffentlichkeit zu stärken.

4.4 Anpassung bestehender Strukturen

Zum Abschluss des zweitägigen Workshops diskutierten die Teilnehmer, inwiefern sich auf Grundlage der während der Flüchtlingskrise gemachten Erfahrungen Schlüsse für notwendige strukturelle Anpassungen ziehen lassen. Wie die Diskutanten übereinstimmend berichteten, konnten in den letzten Monaten zahlreiche Schwächen in den Strukturen der einzelnen Organisation sowie in der Zusammenarbeit zwischen den Akteuren identifiziert werden. Wichtig sei nun, dieses Wissen zu sichern, zu systematisieren und in die Arbeitspraxis einfließen zu lassen.

In der Diskussion zeigte sich, dass eine zentrale Herausforderung während der Flüchtlingskrise darin bestand, dass sehr unterschiedliche Politikbereiche involviert waren, von der Aussenpolitik über die Sicherheitspolitik bis zur Sozialpolitik. Entsprechend war eine ausserordentlich hohe Zahl an Akteuren in deren Bewältigung einzubinden. In der Praxis geschah dies zumeist über *ad hoc* eingerichtete Gremien und Stäbe. Deren Aufbau und Arbeitsaufnahme benötigte jedoch zumeist einige Zeit, da interne Arbeitsprozesse ebenso wie externe Koordinationsmechanismen erst etabliert werden mussten. In manchen Fällen kam hinzu, dass Vertreter in den relevanten Gremien und Stäben nicht ausreichend mandatiert wurden, um selbstständig wichtige Entscheidungen treffen zu können. Für die Zukunft wäre daher anzustreben, effektive Organisationsstrukturen für Krisenfälle aufzubauen. Wenn solche bereits vorhanden sind, beispielsweise in den Strukturen des Bevölkerungsschutzes, sollte sichergestellt werden, dass die Strukturen flexibel genug sind, um bei einer möglichst grossen Bandbreite an möglichen Krisenfällen zum Tragen zu kommen.

Intensiv diskutiert wurde auch die Frage, wie es gelingen kann, Strukturen aufzubauen, die in Krisensituationen leistungsfähig sind, zugleich ausserhalb von Krisen kosteneffizient organisiert sind. Wie unterschiedliche Teilnehmer berichteten, lastet auf den involvierten Institutionen in «normalen Zeiten» ein enormer Kostendruck, der häufig mit Bestrebungen einhergeht, Personal abzubauen und Strukturen zurückzufahren, die scheinbar nicht mehr benötigt werden. Die Flüchtlingskrise hat eindrücklich gezeigt, welche Herausforderungen mit dem schnellen Aufwuchs zuvor reduzierter Kapazitäten verbunden sein können. Künftig

sollte daher ein Schwerpunkt auf die Schaffung flexibler Strukturen gelegt werden, die eine zeitnahe und situationsgerechte Reaktion auf relevante Entwicklungen im jeweiligen organisationalen Umfeld erlauben. Eine Möglichkeit hierzu stellt beispielsweise die fortlaufende Qualifizierung von Mitarbeitern aus anderen Arbeitsbereichen in den Grundlagen des Krisenmanagements dar. Die so aufgebauten Personalressourcen können im Sinne einer sogenannten «virtuellen Reserve» die regulären Strukturen in Krisensituationen schnell und effektiv unterstützen. Ziel müsse der Aufbau eines «atmenden Systems» sein.

In der Schlussdiskussion wurde aber auch wiederholt betont, dass die Erfahrungen aus der Flüchtlingskrise nicht zu fehlgeleiteten Umstrukturierungen führen dürften. Wie von unterschiedlicher Seite angemerkt wurde, gestaltet sich jede Krise anders, sind stets neue Herausforderungen zu

meistern und entsprechend können allein auf frühere Erfahrungen reagierende Instrumente eventuell ungeeignet sein. In der Organisationsforschung spricht man in solchen Fällen von «overlearning», das heisst wenn einzelne Erfahrungen zur unreflektierten Verabschiedung etablierter Prozesse und Strukturen führen. Aus diesem Grund erscheint die Entwicklung von «best practices» auf der Grundlage der Erfahrungen aus der Flüchtlingskrise nur wenig hilfreich. Stattdessen werden flexible Ansätze als erfolgsversprechend gesehen. So sollte verstärkt versucht werden, gemeinsame Arbeitsgrundlagen zu erarbeiten, die dann je nach Kontextbedingungen angepasst werden können. Auf diese Weise kann die Koordination zwischen den Ebenen und Akteuren deutlich vereinfacht werden.



Abbildung 9: Die Teilnehmer des internationalen Experten-Workshops in Zürich, Quelle: CSS

5 Teilnehmerliste

Name	Institution	Land
Brem, Stefan	Bundesamt für Bevölkerungsschutz (BABS)	CH
Dittmer, Cordula	Katastrophenforschungsstelle (KFS), Freie Universität Berlin	D
Foitik, Gerry	Österreichisches Rotes Kreuz	A
Franzen, Dominik	Deutsches Bundesamt für Güterverkehr	D
Hamacher, Uwe	Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (BBK)	D
Herzig, Heinz	Bundesamt für Bevölkerungsschutz (BABS)	CH
Hofstetter, Ruedi	Kantonales Sozialamt, Kanton Zürich	CH
Horn, Patrick	Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (BBK)	D
Hutter, Jenny	Staatssekretariat für Migration (SEM)	CH
Kämmerer, Gernot	Ministerium für Inneres, Digitalisierung und Migration, Baden- Württemberg (LIM)	D
Köhler, Jörg	Amt für Militär und Zivilschutz, Kanton St. Gallen	CH
Lorenz, Daniel	Katastrophenforschungsstelle (KFS), Freie Universität Berlin	D
Morf, Pascal	Schweizerisches Rotes Kreuz	CH
Prior, Tim	Center for Security Studies (CSS), Eidgenössische Technische Hochschule (ETH) Zürich	CH
Reiser, Karin	Bayerisches Staatministerium für Arbeit und Soziales, Familie und Integration (StAMS)	D
Roth, Florian	Center for Security Studies (CSS), Eidgenössische Technische Hochschule (ETH) Zürich	CH
Schennach, Dietmar	Amt der Tiroler Landesregierung	A
Schiffer Bah, Beatrice	Service de la sécurité civile et militaire (SSCM) Kanton Waadt	CH
Stocker, Robert	Bundesministerium für Inneres (BM.I)	A
Tiesler, Ralph	Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF)	D
Van Rijs, Ursula	Eidgenössische Zollverwaltung (EZV)	CH
Wenger, Andreas	Center for Security Studies (CSS), Eidgenössische Technische Hochschule (ETH) Zürich	CH



Das Center for Security Studies (CSS) der ETH Zürich ist ein Kompetenzzentrum für schweizerische und internationale Sicherheitspolitik. Es bietet sicherheitspolitische Expertise in Forschung, Lehre und Beratung. Das CSS fördert das Verständnis für sicherheitspolitische Herausforderungen. Es arbeitet unabhängig, praxisrelevant und wissenschaftlich fundiert.