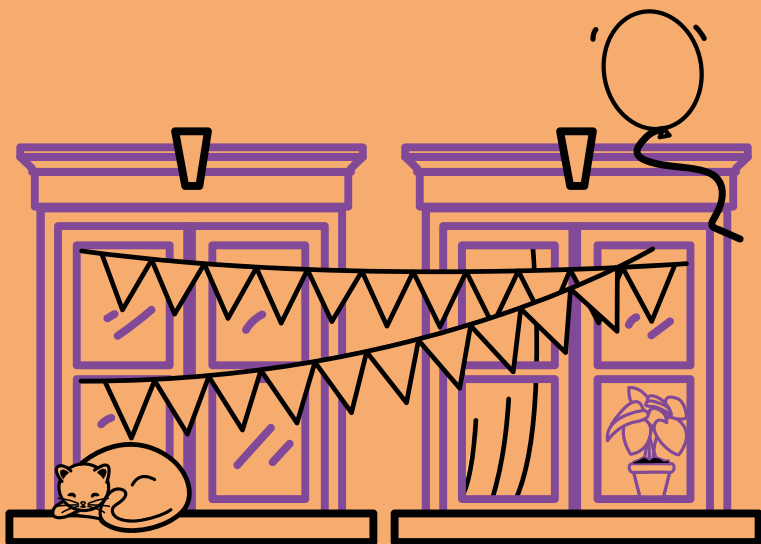


# Netzwerk der Wärme

Berlin

## Ein Bericht

Wie neues Handeln in der Krise gelingen kann



**Philip Hector, Robert Jende, Blasius Walch**



**NETZWERKDERWÄRME**

Herausgeberin KARUNA eG

# **Ein Bericht**

**Wie neues Handeln in  
der Krise gelingen kann**

**Philip Hector, Robert Jende, Blasius Walch**

## Liebe Leser:innen,

infolge der Energiekrise, im Kontext des Ukrainekrieges, standen und stehen viele Berliner:innen durch die Steigung der Lebenshaltungskosten vor immensen Herausforderungen. Viele Menschen und soziale Projekte hatten berechnete Sorgen vor der Höhe ihrer kommenden Heizkostenabrechnung und weiteren Preissteigerungen.

Deswegen wurde im letzten Winter das *Netzwerk der Wärme* ins Leben gerufen. Ein Netzwerk, das aus diversen Akteur:innen unserer Stadtgesellschaft besteht, von Stadtteilzentren über Museen hin zu den unterschiedlichsten Religionsgemeinden, von Bibliotheken bis zu kleinen Kiezvereinen, und das ist nur ein Bruchteil der Akteur:innen.

Mit einem breiten Spektrum an Beratungen, Begegnungsangeboten, Essensausgaben, Kulturangeboten und vielem mehr leistet das Netzwerk dringende benötigte Hilfe und Unterstützung für die Bürger:innen.

Ich möchte die Gelegenheit nutzen und mich von Herzen bedanken. Bei allen, die sich im *Netzwerk der Wärme* engagiert haben und all denen, die es auch noch weiterhin tun. Bei allen, die ihre Angebote und Öffnungszeiten erweitert haben, obwohl sie schon davor hoch ausgelastet waren. Bei allen, die aus wenig Ressourcen viele neue kreative Angebote ermöglichten.

Ein besonderer Dank gilt den Autor:innen für diesen Bericht. Es erfreut mich ungemein, dass der Verlauf des Projekts mit all ihren Herausforderungen eine wissenschaftliche Begleitung erfahren hat. Dieser Bericht ist eine hilfreiche Retrospektive der vergangenen Prozesse und eine lehrreiche Analyse für zukünftige Projekte.

Ich wünsche Ihnen allen eine spannende und informative Lektüre.

### **Cansel Kiziltepe**

Senatorin für Arbeit, Soziales, Gleichstellung, Integration,  
Vielfalt und Antidiskriminierung des Landes Berlin

## NdW Ein Bericht

Mensch und Gesellschaft stehen buchstäblich vor einer *Zeitenwende*. Die Feststellung Albert Einsteins, man könne Probleme nicht mit derselben Denkweise lösen, durch die sie verursacht wurden, trifft den Nagel soziologisch auf den Kopf. Die Strukturen, Institutionen und darin beheimateten Menschen pflastern unaufhörlich den Weg in die Katastrophe, ohne sie verhindern zu können. Nicht nur umdenken ist angesagt, sondern auch umlenken, anders machen, neue Verbindungen eingehen und Beziehungsweisen verändern. Es ist erforderlich, dass die *organisierte Verantwortungslosigkeit*, wie sie sich hierzulande – und anderswo – seit Jahrzehnten etabliert und eingespielt hat, auf eine verantwortungsbewusste und -volle Zusammenarbeit umgestellt wird. Dass Fehler gemacht werden, gehört zu jeder Lebensrealität. Die Kunst der Zukunftsgestaltung besteht darin, aus Fehlern zu lernen und Dinge entsprechend anders anzugehen. Denn sonst werden mit den gleichen Gewohnheiten, Strukturen und Konzepten die immergleichen Probleme erzeugt, verschärft und aufgestapelt – *as we can see*.

Neben einer veränderten Denk- und experimentierfreudigen Machweise wandelt sich auch die *Zeitlichkeit*, in der wir den zukünftigen Herausforderungen begegnen werden. Die lineare Zeit des ‚immer weiter, höher schneller‘ wird abgelöst von einer *diskontinuierlichen Dauer*, die von lokalen Anpassungsbemühungen und einer Entwicklung von gesellschaftlicher Wandlungsfähigkeit geprägt ist. Damit wird es einerseits möglich, situationsgerecht, präzise und schnell auf Krisen zu reagieren, andererseits präventiv weitsichtig zu handeln.

Um diesen Prozess nicht in einem Blindflug geschehen zu lassen und von Nebenfolgen immer wieder überrascht zu werden, braucht es auch einen anderen Umgang mit Wissen.

Es ist nötig, die wissenschaftliche Beobachtung und Faktenlieferung, vergleichbar mit dem Angebot in einem riesigen Kaufhaus, auf *Mitwirkung* umzustellen, um Reflexivität, Feedback und Anpassungen in die Transformationsprozesse zu integrieren. Wenn das Wissen um ein gutes (Zusammen-)Leben – und das schließt unsere natürlichen Lebensgrundlagen und eigenartigen Mitgeschöpfe mit ein – wirksam werden will, muss *Wissenschaft performativ* werden. Für die Soziologie gilt das insbesondere, denn jede Veränderung, ob technischer, politischer oder ökologischer Natur, vollzieht sich in einer Gesellschaft. Transformation ist für uns Menschen primär ein soziales Problem.

Mit neuen Formen der Kollaboration kann die große Transformation, die auf jeden einzelnen und uns alle mit dieser Zeitenwende zukommt, umsichtig gestaltet werden. Dazu braucht es aktive *Subjekte der Veränderung* und nicht lebendige Objekte, über die eine Krise nach der anderen in den starren Gerüsten der verwalteten Welt hereinbricht. Mit dem *Netzwerk der Wärme* haben einige Akteure in Berlin angefangen, neue Formen des Mitgestaltens zu erproben. Damit werden handlungsfähige Subjekte adressiert und erzeugt. Dieser Bericht wirft einzelne Schlaglichter auf diesen außergewöhnlichen Prozess der Kooperation; auf Hindernisse, Konflikte und Möglichkeiten, kleine und große Erfolge. Im besten Falle kann er andere dazu anregen, mit konstruktiven Modi der Gesellschaftsgestaltung zu experimentieren, und Wege einer demokratischen Politik der Zusammenarbeit aufzeigen.

Kaum scheint eine der vielen Krisen der letzten Jahre halbwegs bewältigt zu sein, kommt schon eine neue auf uns zu. Sie durchdringen sich, wirken ineinander und erzeugen unerwartete, überraschende Wechselwirkungen. Sie bringen unseren Alltag aus dem Rhythmus.

Eine dieser Herausforderungen unserer Tage sind die gestiegenen Energie- und Lebenshaltungskosten, die vielen von uns zu schaffen machen. Das *Netzwerk der Wärme* wurde durch das Land Berlin initiiert und gefördert, um die Auswirkungen der Energiekrise abzufedern.

Wir möchten Ihnen, den Bürger:innen Berlins, unsere Beobachtungen mitteilen, die wir mit der Durchführung des Programms gemacht haben.

Wir, das sind in diesem Fall die *KARUNA Sozialgenossenschaft*, die sich mit dem Krisenstab der Zivilgesellschaft auf die Herausforderungen der Stapelkrise konzentrieren und weitreichende praktische Erfahrungen in vorangegangenen Zeiten der „Herausforderungen“ gemacht haben.

Das *Netzwerk der Wärme* hat als Antwort auf die Energiekrise über 460 Einrichtungen unserer Stadt, wie Stadtteilzentren, Mehrgenerationenhäuser, Bibliotheken, soziale Träger, Kultureinrichtungen und Initiativen, mit ihren sehr unterschiedlichen Projekten erreicht und gefördert.

Diese Einrichtungen und Gruppen sind echte Ermöglichungsräume, die unseres Erachtens von uns allen zu wenig Bedeutung und Anerkennung erfahren, obwohl sie mit ihrem Fleiß, ihrem Ideenreichtum, ihrer Vielfalt und Ausstrahlungskraft einen großen Beitrag für den sozialen Frieden in der Stadt sorgen. Sie sind

diejenigen, die praktische Unterstützung bieten, Hilfe zur Selbsthilfe organisieren, wenn unser Alltag aus dem Ruder läuft. Vielleicht sind sie selbst Teil einer solchen Berliner Einrichtung oder Initiative und fühlen sich bereits als Gestalter:in ihres Lebensumfeldes. Das würde uns sehr freuen.

Der hier vorliegende Bericht soll uns allen helfen, besser zu verstehen, wie wir künftig zusammenarbeiten müssen, wenn der Klimawandel und andere Krisen in Wechselwirkung zur gleichen Zeit uns weiter herausfordern werden.

Deshalb haben wir Soziologen beauftragt, uns für mehrere Monate bei der Umsetzung des Netzwerkes der Wärme zu begleiten.

Lesen Sie selbst, wie neues Handeln in der Krise gelingen kann und verstehen wir mit Hilfe des Berichtes, was bereits schon viel besser gelang und warum. In diesem Bericht finden wir wichtige Hinweise dazu.

Ihre KARUNA Sozialgenossenschaft

**Jörg Richert**

## Inhalt

Einleitung	8
Wie können wir gut zusammenarbeiten, um in Krisen handlungsfähig zu bleiben?	10
Die Methode	13
Untersuchungsfeld	15
Kollaboration als Modus der Zusammenarbeit	19
Phänomene und Analyse	
I. Narrative	22
II. Sozialfiguren	30
III. Kooperation	38
IV. Prozesse	47
Handlungsempfehlungen	
1. Krisenintervention und Kriseninfrastruktur	53
2. Weiterentwicklung <i>KriSta</i>	53
3. Wissenschaftliche Begleitung als fester Bestandteil	55
4. Rolle der Bürger:innen verstehen und Bürger:innen einbinden	56
5. Vertrauen schaffen	57
Krisenglossar	58
Literatur	64
English Version	68
Impressum	68

# Einleitung

Am 24. Februar 2022 begann Russland den Krieg gegen die Ukraine, welcher sich unter anderem in einer Inflation und steigende Energiepreise für Bürger:innen bemerkbar gemacht hat. Vor dem Hintergrund einer starken Einkommens- und Vermögensungleichheit trifft eine solche Grundversorgungskrise nicht alle Menschen gleichermaßen. Diejenigen, die ohnehin bereits am oder unter dem Existenzminimum leben, treffen die steigenden Energiepreise existenziell. Berlin ist davon stark betroffen. Laut dem statistischen Bundesamt lebten im Jahr 2019 in Berlin 19,3 % der Berliner an der Armutsgrenze.<sup>1</sup>

Mit dem *Netzwerk der Wärme* hat Berlin reagiert, um die Folgen der Krise für Bürger:innen abzuschwächen. Auf der Website des Netzwerks der Wärme heißt es:

*„Das Netzwerk der Wärme ist ein Zusammenschluss verschiedener zivilgesellschaftlicher Akteure und dem Land Berlin. Ziel ist es, allen Berliner Bürger:innen schnell und unbürokratisch angesichts steigender Energie- und Lebenshaltungskosten zur Seite zu stehen. Diese Hilfe geschieht über die am Netzwerk der Wärme teilnehmenden Einrichtungen.“<sup>2</sup>*

Wie das Netzwerk funktioniert, was es leisten kann und was nicht, haben wir in diesem Bericht zusammengefasst. Der Bericht soll sowohl das Verständnis für kollaborative Formen jenseits parteipolitischer Auseinandersetzungen oder Sachzwang orientierter Bürokratien fördern und gleichzeitig auf die Notwendigkeit begleitender Beforschung solcher Prozesse hinweisen. Denn nur durch eine Reflexion von politischen Maßnahmen und

gesellschaftlichen Veränderungsprozessen kann darauf geschlossen werden, was gut funktioniert und welche Nebenfolgen verursacht werden. Wir plädieren mit diesem Bericht also für reflektierte und reflexive Veränderungsprozesse, die ihre eigenen Wirkungen transparent einbezieht und aus Fehlern lernt. Die effektivste Transformationsverhütung ist die Abwesenheit von Fehlerkultur und Reflexivität (vgl. Moldaschl 2010).

Angesichts der sich auftürmenden Stapelkrisen gibt es nicht den einen Weg, den eine Mehrheit wählen könnte und der Lauf der Dinge wendete sich zum Positiven. Besser scheinen kleinere Einheiten *kollaborativer Politiken*, die schnell auf Krisen reagieren können und bestenfalls sogar dafür zu sorgen, Krisen erst gar nicht mit zu verursachen. „Nur was gesellschaftlichen Mehrheiten als normal gilt, kann tatsächlich auch normative Wirksamkeit für sich beanspruchen und sich als empirische Wirklichkeit halten.“ (Lessenich 2022, S. 34). Insofern geschah in Berlin etwas ganz Ungeheuerliches, als sich in der Folge des Ukraine-Krieges die Möglichkeit einer anderen Politik formierte. Die Krise schuf einen *positiven Ausnahmezustand*, innerhalb dessen auch ganz anders gehandelt werden konnte. Von diesem ungewöhnlichen Vorgang handelt dieser Bericht.

<sup>1</sup> Bundeszentrale für politische Bildung: [www.bpb.de/kurz-knapp/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/158610/armutsgafehndungsquoten-nach-bundeslaendern/](http://www.bpb.de/kurz-knapp/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/158610/armutsgafehndungsquoten-nach-bundeslaendern/) (zuletzt aufgerufen: 03.05.2023)

<sup>2</sup> [www.netzwerkderwaerme.de/fuer-einrichtungen/](http://www.netzwerkderwaerme.de/fuer-einrichtungen/) (zuletzt aufgerufen: 03.05.2023)

## Wie können wir gut zusammenarbeiten, um in Krisen handlungsfähig zu bleiben?

Dieser Bericht beschäftigt sich somit mit der Frage, wie das Zusammenspiel aus Verwaltung und der Zivilgesellschaft in Krisensituationen funktioniert und welche Erkenntnisse aus dem *Netzwerk der Wärme* (im Folgenden Netzwerk oder *NdW* genannt) für zukünftige Krisen gezogen werden können.

In Zeiten der Stapelkrisen – von der Finanzkrise 2007/2008, der sogenannten Flüchtlingskrise 2015, über die Corona-Krise ab Ende 2019 bis zur Ukraine-Krise ab 2022 – sind Krisen zunehmend das „neue Normal“ (Tierney 2014, S. 238). Gegen den Kollaps einer für normal konstruierten und empfundenen Wirklichkeit blasen rechtskonservative Parteien und Medienhäuser Sturm. „Stabilität und Einheit, die Losungen ‚Keine Experimente!‘ und *#gemeinsamstark, markieren den kollektiven Sinnhorizont einer mit immer neuen Krisen konfrontierten Gegenwartsgesellschaft*“ (Lessenich 2022, S. 34). Vor diesem Hintergrund kommt die bisherige Organisationsstruktur der öffentlichen Verwaltung an ihre Grenzen, da die Strukturen darauf ausgerichtet sind, eine Normalität zu produzieren, die unhaltbar geworden ist.

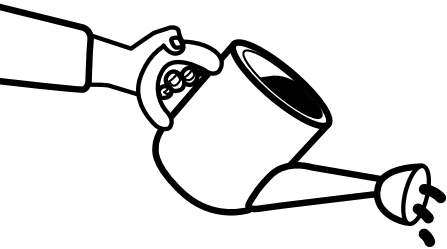
Demokratische Strukturen und lang gewachsene Bürokratien können sehr behäbig sein und kommen immer ein bisschen zu spät, wenn es darum geht, auf eine drängende Herausforderung schnell und präzise zu reagieren. So wurde im *NdW* aus der Verwaltung mit Blick auf die Ukraine-Krise berichtet: *„Wir wären als Staat nie im Leben dazu in der Lage gewesen, das in einer derart kurzen Reaktionszeit auf die Reihe zu bringen. [...] Wir waren eingebunden in die Gespräche und haben die entsprechenden Leute zusammengebracht. In dem Fall Zivilgesellschaft*

*und Unternehmen.“* [V04] In kurzer Zeit formierte sich ein problemlösungsorientierter Zusammenschluss von Akteur:innen aus verschiedenen Bereichen, um eine gemeinsame und schnelle Antwort auf die Krise zu finden. Das Prinzip Kollaboration kam zum Tragen.

Erfahrungswerte der im *NdW* beteiligten, organisierten Zivilgesellschaft zeigen, dass es zwischen Beginn der Krise und dem konkreten Verwaltungshandeln *„ein Handlungsvakuum von 2 bis 4 Wochen entsteht, in dem dann die Zivilgesellschaft einspringen muss“* [ZGO01]. Das deckt sich mit der Forschung über Feuerwehreinsätze: Angelehnt an die Fachbegriffe der Feuerwehr haben Frommer und Epple (2022, S. 42) diese erste Phase der Neujustierung *„Chaosphase“* genannt. Wenn eine Krise beginnt, sind zivilgesellschaftliche Akteure meistens als erstes zur Stelle und versuchen den Brand schnell zu löschen. Allerdings sind die zivilgesellschaftlichen Einrichtungen, welche die Krisen primär sozial abfedern, auch oft von derselben betroffen (Schrader et al. 2020). So schreiben Hummel et al. (2022, S. 4): *„Die meisten zivilgesellschaftlichen Organisationen verfügen über keine finanziellen Rücklagen und sind häufig durch prekäre Organisations- und Arbeitsbedingungen geprägt.“* Zusatzbelastungen, die durch die Krisen entstehen, verschärfen diese Situation noch. Die Ersthelfer:innen sind selbst nicht besonders gut ausgestattet, können aber im Ernstfall schnell reagieren und Hilfe, die von Bürger:innen mitgetragen wird, organisieren und zielgenau adressieren.

Die vier Phänomene – (1) die Krise als neue Normalität, (2) die systembedingt verspätete Reaktion von Verwaltungen, (3) die Zivilgesellschaft als Ersatzfeuerwehr und (4)

dadurch belastete Einheit, die ohnehin strukturell unterversorgt ist – bilden den Problemzusammenhang des Netzwerks der Wärme. Die anvisierte Lösung besteht darin, die Zusammenarbeit von Zivilgesellschaft, Verwaltung, Politik und Wirtschaft neu zu konfigurieren, um dauerhaft handlungsfähig zu werden. Der Aufbau des *NdW* ist ein Beispiel für die Schaffung fördernder Strukturen, welche schließlich in einen zivilgesellschaftlichen Krisenstab – *KriSta*<sup>3</sup> – mündeten. Was daraus auch für sicher kommende zukünftige Krisen gelernt werden kann, wollen wir mit der Begleitforschung herausfinden.



<sup>3</sup> [www.krista.berlin](http://www.krista.berlin)

## Die Methode

Die hier zusammengefassten Ergebnisse des Berichts beruhen auf 11 leitfadengestützten qualitativen Interviews zwischen 45 Minuten und einer Stunde mit Akteuren des Netzwerks aus der Berliner *Verwaltung* (V) und *Zivilgesellschaft* (ZGO). In der Einleitung wurde zur Kennzeichnung der Zitate bereits [V0...] oder [ZGO0...] verwendet. Dies dient der Anonymisierung der einzelnen Befragten. Es haben 5 Menschen aus der Verwaltung [V0...] teilgenommen, 3 aus leitenden Positionen und 2 Mitarbeiter:innen. Aus den zivilgesellschaftlichen Organisationen [ZGO0...] wurden 6 Menschen interviewt, davon 3 von Karuna und 3 aus teilnehmenden Einrichtungen.

Die folgenden Fragen waren für unsere Untersuchung zentral:

1. Wie können die Bedürfnisse der Bürger:innen durch das *NdW* ermittelt werden?
2. Wie schafft das *NdW* neue Formen der Zusammenarbeit: Informationsflüsse, Beziehungen und Kommunikationsweisen?
3. Wie erhöht das Netzwerk die Handlungsfähigkeit der involvierten und betroffenen Akteure in Krisensituationen?

Neben den Expert:inneninterviews nahmen wir mit teilnehmenden Beobachtungen an 3 Events des Netzwerks teil, bei denen vor allem die teilhabenden Einrichtungen aus der Zivilgesellschaft zusammenkamen. Die Treffen dauerten zwischen zwei und vier Stunden. Außerdem haben wir an 13 internen Meetings zwischen Karuna und der Verwaltung teilgenommen.



## Untersuchungsfeld

Das erhobene Datenmaterial – Interviews, Transkripte, Beobachtungsprotokolle, wissenschaftliche Literaturrecherchen – haben wir in gemeinsamen Reflexionsschleifen, in Bespiegelung mit zivilgesellschaftlichen Akteuren und anderen Vergleichspraktiken des Kodierens mit Hilfe der *Grounded Theory Methodology* (vgl. Strauss, Corbin 1990) verarbeitet, in Beziehung zueinander gesetzt, geordnet und verdichtet. Daraus haben wir für das Netzwerk charakteristische Phänomene und Merkmale herausgearbeitet, die hier zur Debatte gestellt werden. Der vorliegende Bericht soll die Stimmen des *NdW* sprechen lassen. Wir wollen aufzeigen, welche Potenziale das Netzwerk bietet, welche Hoffnungen es nicht erfüllen kann, was frustriert und was wir für die Zukunft aus diesem Prozess lernen können. Die Aufbereitung der erhobenen Daten folgt der Logik einer qualitativen Sozialforschung und beansprucht daher weder repräsentativ noch vollständig zu sein. Entgegen dieses ohnehin nicht zu realisierenden Anspruchs wollen wir Schlaglichter auf einen ungewöhnlichen Vorgang werfen, der für die Zukunft krisenresilienter Politik von entscheidender Bedeutung sein kann.

Krisen gelten als Wendepunkte. Eine Krise wird als das Umwerfen legitimer institutioneller Ordnungen und Routinen definiert (t Hart 1993). Sie eröffnet Möglichkeiten für Veränderungen (Cortell und Peterson 1999) und führt auch zu Schuldzuweisungen und erhöhten Forderungen nach Transparenz (Hood 2011). Die sinnvolle Rechenschaftspflicht öffentlicher Institutionen gegenüber ihren Bürger:innen, kann also in Krisenzeiten zu einer weiteren Bürokratisierung führen (Seibel 2016).

Da Krisen Institutionen an ihre Grenzen bringen und neue Abläufe erzwingen, stellt Improvisation eine entscheidende Fähigkeit in der Krise dar. Dabei bedeutet Arbeit außerhalb der Regeln nur dann Improvisation, wenn sie effektiv ist, andernfalls gilt es schnell als Abweichung oder gar Versagen (Boine und Lodge 2016). Hier ein Beispiel aus unserer Erhebung:

*„Wir haben ja vieles parallel gemacht, die App wurde schon hochgeladen mit den Orten, [...] dann haben die einzelnen Beteiligten nicht immer bis zu jedem Mitarbeitenden alles durchkommuniziert [...] Journalisten haben einzelne Orte abgeklappert und sind dann just auf die Person getroffen, die noch nicht [Bescheid] wusste.“ [V03]*

Erschwert wird diese Situation durch den Zeitdruck, der folgendes Dilemma aufwirft: schnelles Handeln zur Krisenbekämpfung vs. Rechenschaftspflicht gegenüber den Bürger:innen und rechtlichen Abläufen (Mende et al. 2021). Folglich müssen Verwaltungen in Krisensituationen besondere Risiken in Kauf nehmen. Gleichzeitig

widerspricht die Fähigkeit zum Improvisieren der Logik bürokratischer Verfahren, nämlich Standards und genormten Abläufen zu folgen (vgl. Boine und Lodge 2016).

Eine empirisch umfangreiche Perspektive dieser Herausforderungen findet sich bei Mende et al. (2021), die über 200 Kommunen in der Flüchtlingskrise 2015 untersucht haben und folgende Handlungsempfehlungen herausgearbeitet haben: (1) wertschätzende Kultur vorleben; (2) neue Kommunikationskanäle aufbauen und Kooperationsformate nach Krisen verstetigen; (3) gemeinsame Übungen für Krisenfestigkeit; (4) die Vereinfachungen, die durch Krisen legitimiert wurden, möglichst verstetigen; (5) horizontale und vertikale Kommunikation zeitlich und finanziell fördern; (6) Krisenerfahrungen auswerten und für zukünftige Situationen und Personal zugänglich machen.

Doch im Diskurs über resiliente Institutionen sind Verwaltungen nur bedingt vertreten. Einige Autor:innen argumentieren, dass sie sich durch einen Fokus auf routinemäßige Prozesse ins Abseits manövriert haben und dass es an der Zeit sei, Krisenmanagement wieder als zentrale Aufgabe anzusehen (Boin & Lodge 2016). Im Hinblick auf die oben genannten Empfehlungen haben die Akteure im *NdW* unterstrichen, wie sie neue Kommunikationskanäle und Kooperationsformate (vgl. 2) aufgebaut haben und gemeinsame Übungen verstetigen wollen (vgl. 3): „*Was wir haben, sind sehr belastbare Kooperations- und Kommunikationsstrukturen mit der organisierten Stadtgesellschaft.*“ [V04] Außerdem soll auch über diesen Bericht eine Auswertung der Krisenerfahrungen (vgl. 6) angedeutet, Empfehlungen zur Verstetigung (vgl. 4) und der Förderung (vgl. 5) unterstützt und an Krisenbewältigung

beteiligte Akteure besser gewappnet werden.

Ein Teil der unzureichenden Krisenvorbereitung findet sich allerdings auch auf der politischen Ebene. Geld auszugeben für Dinge, die nicht sichtbar sind und beim Bürger nicht plakativ ankommen, passt nicht zur Logik des politischen Betriebs: „*Da tut sich Politik auch schwer, Geld für Dinge auszugeben, die nicht direkt sichtbar sind, wo der Bürger nicht weiß: oh ja, hier ist mein Fahrradweg, meine schöne Bibliothek, das neue Fußballstadion.*“ [V05] Im besten Fall sind gute Kriseninfrastrukturen nicht sichtbar, da der Normalzustand nicht zu stark unterbrochen wird, so wie viele Infrastrukturen so lange unsichtbar bleiben, bis sie ausfallen (Moss 2016; Van Laak 2018). Hier liegt also ein systemimmanentes Problem vor, da Politik, die in der Regel in 4- oder 5-Jahres-Zyklen organisiert ist, Erfolge vorzeigen will, statt unsichtbare Investitionen zu tätigen. Auch hier zeigt sich, dass in Krisensituationen verschiedene Zeitlichkeiten wie zyklische und kurzfristige aufeinanderprallen.

Eine spezielle Form der Krisenvorbereitung sind die für Bürger:innen ebenso unsichtbaren Krisenstäbe, welche das zentrale Beratungs- und Kommunikationsgremium in Krisen darstellen (Hofinger und Heimann 2022). Krisenstäbe erfüllen die genannten Handlungsempfehlungen 2 und 3 zu routinierter Kommunikation und Kooperation. Auf Seiten der Verwaltung scheint der Umgang mit Krisenstäben jedoch sehr unterschiedlich ausgeprägt und generell eher distanziert zu sein, obwohl die Vorteile dieser Gremien lange bekannt sind (ebenda). Allerdings hat im Laufe der Covid19-Pandemie eine temporäre Wiederbelebung der Krisenstäbe

stattgefunden, die im besten Fall in reduzierter Form verstetigt werden: „Diese Verstetigung ist das Ergebnis von, ich habe mehrmals den Krisenstab gebildet, wieder zurückgefahren und jetzt haben wir die Konsequenz gezogen, allerdings für das gesamte Land Berlin.“ [V04]

Neben dieser verwaltungsinternen Form von Krisenstäben, gibt es eine intensiviertere Aktivität von zivilgesellschaftlichen Akteuren. Clarke stellt in ihrer Untersuchung der Freiwilligenarbeit in 21 formellen Organisationen „eine neue Welle der Freiwilligenarbeit in Krisensituationen fest, die sich sowohl quantitativ als auch qualitativ von früheren Mustern zu unterscheiden scheint“ (Clarke 2015, p. 78). Laut der Studie steht dieser Trend im Einklang mit der wissenschaftlichen Literatur über Freiwilligenarbeit in Krisensituationen (wie Naturkatastrophen). Die eingangs erwähnte Krise als „positiver Ausnahmezustand“ und Veränderungsimpuls bedeutet auch für die Arbeit dieser Akteure, dass neue Strategien und Organisationsweisen möglich werden. So wurde in Griechenland während der Flüchtlingskrise beobachtet, wie sich die eindeutigen Grenzen zwischen Formalität/Informalität und Legalität/Illegalität verwischt, sodass soziale Akteure sich angepasst haben, um ausgesetzte Rechte zu stärken (Simiti 2017).

Krisen erfordern also Anpassungsfähigkeit von allen beteiligten Akteuren auf praktischer, struktureller und narrativer Ebene. Dazu gehören interne Arbeitsabläufe und spezifisches Wissen, die Strukturen, die Kommunikation und Kooperation mit anderen Akteuren ermöglichen, und letztlich auch ein verändertes Rollenverständnis der eigenen Arbeit.

## Kollaboration als Modus der Zusammenarbeit

Das Wort *co-laborare* bedeutet mit- bzw. zusammenarbeiten. Jascha Rohr definiert die Kollaboration als „Zusammenarbeit, die organisiert wird, um Probleme besser zu lösen, Ideen schneller zu finden und Austausch und Beziehungen generell zu fördern“ (Rohr 2013, S. 31). Das NdW nutzt diese enge Art der Zusammenarbeit ohne *Abstimmungsmarathon* und stellt damit eine bereichsübergreifende Kriseninterventionsstruktur her. Damit erprobt das NdW eine kollaborative Politik, die in einem erweiterten Demokratieverständnis als künftige Form des Mitwirkens unterschiedlichster Akteure schneller und passgenauer auf Krisen reagieren kann. Kollaborativ können auch diejenigen Personen aus Politik, Verwaltung, NGOs, Zivilgesellschaft und Bürger:innen zusammenwirken, deren Schnittmengen im Normalfall kaum zueinander führen. „Wo momentan häufig Haltungen wie Häme, Bloßstellung, Schuldzuweisung und bewusstes Missverstehen vorherrschen, legt der Begriff der Kollaboration problemlösungsorientierte und vermittelnde Haltungen nahe, durch die wir in der Lage sind, die verschiedenen Perspektiven gesellschaftlicher Sektoren zu vermitteln“ (ebd., S. 32).

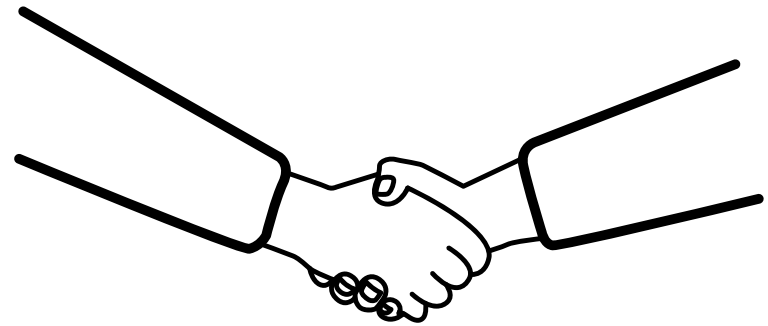
Um Krisen zu begegnen ist es ganz entscheidend, dass möglichst viele Akteure und Institutionen „über Lager, Ideologien und Milieus hinweg“ kooperieren (ebd.). Kollaboration erhöht die Teilhabemöglichkeiten an gesellschaftlichen Gestaltungsprozessen enorm und kann viel mehr Akteure einbinden und aufeinander abstimmen. Gleichzeitig wird der kollaborative Prozess damit anspruchsvoller und komplizierter. Eine solche Zusammenarbeit bedarf einer professionellen

Vermittlung, guter Organisation und beruht nicht zuletzt auf gegenseitigem Vertrauen.

Vertrauen ist das Schmiermittel einer funktionierenden Gesellschaft. Es dient als Grundlage für Solidarität, gegenseitige Zuversichtlichkeit gegenüber den Handlungen der anderen und Zutrauen in sich selbst. Vertrauen „besteht immer in Beziehungen – Beziehungen zu sich selbst, der Familie, den Freunden, der Gesellschaft insgesamt“ (Allmendinger, Wetzel 2020, S. 8). Wer nichts und niemanden hat, hat wenig Grund zu vertrauen. So sind es üblicherweise die Schwächsten einer Gesellschaft, die am wenigsten Vertrauen in ihre Mitwelt und die Institutionen haben. Kollaborative Netzwerke können die Entfernungen verkürzen und durch ein zielgerichtetes Ineinandergreifen verschiedener Akteur:innen, Institutionen und Bürger:innen miteinander verbinden und damit vertraute Verhältnisse schaffen. Vertrauen beruht immer auf Erfahrungen und ist ein Vorschuss darauf, dass alles gut wird, ohne genau zu wissen, warum. Einerseits fungiert Vertrauen als Wette auf die Zukunft, andererseits müssen sich die Wetten auch einlösen. Ohne Kontrolle ist Vertrauen also auch nicht möglich, doch bloße Kontrolle erstickt jedes Vertrauen von vornherein.

Die Zusammenarbeit sehr unterschiedlicher gesellschaftlicher Teilbereiche beruht gewöhnlicherweise auf formalen Kontrollverfahren, um unterschiedliche Logiken miteinander zu koppeln. Vertrauen spielt selten eine Rolle, da die Legitimität des jeweiligen Handelns durch Verfahren gewährleistet werden soll (Luhmann 1983). Im Modus der Kollaboration kann allerdings nicht auf das

bloße Verfahren vertraut werden. Es werden Sektoren übergreifende Verbindungen eingegangen, die neue Verfahren erfordern, die im unmittelbaren Kontext der Krise im Fluge erst hergestellt werden müssen. Auch davon handelt dieser Bericht: welche Verbindungen eingegangen wurden, welche Akteur:innen dabei in Erscheinung getreten sind, wie sich ein Krisenstab in der Bearbeitung einer Krise herausgebildet hat und welche Lehren daraus für die Möglichkeit einer kollaborativen – das heißt: *situationsangemessenen, kooperativen, bereichsübergreifenden, solidarischen* – Politik gezogen werden können.



## Phänomene und Analyse

Vier wiederkehrende und auf allen Ebenen zu findenden Phänomene haben sich als wesentlich für die Handlungskoordination des Netzwerks herausgestellt. Ein so schnelles und Krisen abwehrendes Handeln erfordert ein reibungsloses ineinandergreifen der unterschiedlichen Akteure, Institutionen, Einrichtungen, Bürokratieranforderungen, Geldströme etc. Kooperation wird zu einem notwendigen Arbeitsprinzip, wo oft unterschiedliche Akteure und Logiken – ob gewollt oder nicht – gegeneinander wirken. Dennoch wird die Kooperation im *NdW* generell positiver als erwartet beschrieben: „... dass privater Sektor, öffentlicher Sektor, [und] Stadtgesellschaft so spontan zusammenarbeiten können auf ein gemeinsames Ziel, das ist das, was ich erhofft hatte, mir aber nicht gedacht hätte, dass das so funktioniert“ [V04]. Im Folgenden werden die wichtigsten Narrative, die die Handlungskoordination im *NdW* beeinflussen, zusammengefasst.

### I. Narrative

Ein Klima der Angst und eine lang eingeübte Kultur der Fehlervermeidung innerhalb von Behörden ist nicht besonders hilfreich, um Prozesse auf ein schnelles Gleis zu legen. Häufig herrscht (zu Recht!) Unsicherheit im Umgang mit öffentlichen Geldern (1). Wenn es dann darum geht, Bürger:innen konkret zu helfen oder sie selbst etwas in die Hand nehmen zu lassen, werden diese häufig als Bittsteller behandelt. Der Mangel an Vertrauen bzw. die eingeübte Kultur des Misstrauens und der Kontrolle gegenüber dem Bürger ist ein tief verankertes Verfahren der Transformationsverhütung (2). Demgegenüber steht auf Leitungsebene der

Verwaltung ein Verständnis von Krisen als dem neuen Normal und damit verbunden der Wille vorausschauend, und ohne Angst zu agieren (3). Trotz allem mündet das Miteinander in eine generelle Desillusionierung sozialer Einrichtungen bezüglich der Frage ob sie überhaupt irgendwelche Gelder zugesichert bekommen (4). *Wer stets enttäuscht wird, hütet sich davor positive Hoffnungen herauszubilden.* Vor diesen historisch eingepprägten, äußerst wirksamen Pfadabhängigkeiten, steht das *Netzwerk der Wärme* und versucht es mit einigen Abkürzungen.

### Angst Geld für Neues auszugeben

*„Bezirke haben Angst, Fehler zu machen und Leute einzustellen, Geld auszugeben, wenn es was Neues ist.“ [V05]*

Deutschlandweit wurde seit der Wende bis 2014 die Beschäftigtenzahl im Öffentlichen Dienst aufgrund von Sparzwang um gut ein Drittel gesenkt (Statistisches Bundesamt 2014). Während in Berlin auf ca. 3,7 Mio. Einwohner ca. 120.000 Mitarbeiter in der Verwaltung kommen<sup>4</sup>, kann die Stadt Helsinki, bei ca. 600.000 Einwohnern ca. 38.000 Verwaltungsmitarbeiter:innen aufweisen<sup>5</sup>. Der Versorgungsschlüssel ‚Mitarbeiter pro Einwohner‘ ist in Helsinki also doppelt so hoch wie in Berlin. Wir verweisen auf Helsinki, da die nordischen Länder im Bereich der Bürgerservices und Verwaltungsmodernisierung als Vorzeigemodell gelten (de la Porte et al. 2022).

<sup>4</sup>[www.karriereportal-stellen.berlin.de/Initiativbewerbung-2023-de-j32711.html](http://www.karriereportal-stellen.berlin.de/Initiativbewerbung-2023-de-j32711.html)  
<sup>5</sup>[www.hel.fi/helsinki/en/administration/information/helsinki-as-employer/](http://www.hel.fi/helsinki/en/administration/information/helsinki-as-employer/)

Auch wenn die Ressourcen der Bezirke erhöht wurden, scheint eine Erfahrung von Ressourcenarmut tief eingegraben zu sein: *„Das sitzt aber bei vielen Leuten in der Verwaltung noch in der DNA [...] Darf ich überhaupt Geld ausgeben? Auch im Personalbereich wird geknausert, weil da früher gespart wurde.“* [V05] Möglicherweise wirken die Sparmaßnahmen, die Anfang der 2000er Jahre in Berlin von der SPD rigoros durchgesetzt wurden, noch nach.

Das zeigt sich auch im Umgang mit der Einstellung von neuen Mitarbeiter:innen im Bezirk, welches in Angesicht der Krise und der Umsetzung des *NdW's* erwünscht, aber oftmals nur zaghaft umgesetzt wurde – die Bandbreite liegt zwischen sechs und vierzig neuen Stellen. *„Warum habt ihr denn nur sechs Leute eingestellt im Bezirk?“* – *„Ja, wir haben das auch so hingekriegt.“* [V05] Während die Gründe dafür auch in individuellen Rollenverständnissen zu finden sind (siehe Phänomen II), liegt es nahe, dass die oben genannte Einstellung zu Finanzen dieses Verhalten beeinflusst. Diejenigen Ämter, denen verhältnismäßig unkompliziert und vorausschauend Personal ermöglicht wurde, aber es nicht rechtzeitig und umfangreich umgesetzt haben, waren teilweise im Herbst mit Anfragen überlastet. Es scheint, dass die Einstellung der Mitarbeitenden weiterhin geprägt ist von der Überzeugung, als öffentliche Organisation gegenüber selbst konstruierten „Bittsteller:innen“ knausrig sein zu müssen (siehe Phänomen III).

Die prinzipiell angemessene Vorsicht bezüglich der Beantragung finanzieller Mittel für neue Personalstellen, konnte durch schriftliche Bestätigungen auf Ebene der Staatssekretär:innen und Senator:innen bedingt beeinflusst werden. Einige Bezirksangestellte hatten trotz

der gesicherten Sachlage gewartet, bis das Geld tatsächlich überwiesen wurde, mit der Begründung: *„Ich habe das Geld ja noch nicht auf meinem Konto“* [V05] – wobei selbst die Erwidern von höchster Stelle, *„aber es steht im Haushaltsplan und es gibt einen Senatsbeschluss“* [V05], nicht zwingend diese Vorsicht auflösen konnte. In anderen Fällen wurden die Bezirke nach Briefen mit genauen Zahlen von höchster Entscheidungsebene tätig. In beiden Fällen führte dieses eingebaute Abwarten allerdings zu einer Verzögerung der Personaleinstellung, die der Dringlichkeit einer Krisensituation diametral entgegensteht und eigentlich vermieden werden sollte. Eine Organisation und ihre Mitarbeiter:innen sind nicht frei von ihren eingeübten Ritualen, sollten sich dessen aber bewusst sein, um unnötige Verzögerungen in drängenden Krisenfällen zu verhindern.

### **Proaktives Handeln trotz Unsicherheiten**

*„In dem Moment, wo man sich für eine Führungsposition entscheidet, kann man nicht auf das Modell Angst gehen.“* [V03]

Der zaghafte Ängstlichkeit Geld für Neues auszugeben stehen Verantwortliche auf der höchsten Leitungsebene entgegen, die die Überzeugung teilen, dass ihre Rolle Anpassungsfähigkeit gerade in nicht abschätzbaren Situationen erfordert. *„Wir arbeiten jetzt einfach in dem Wissen, dass das irgendwann kommen wird, aber hatten noch keinerlei Verfügungsgewalt über das Geld und dann merkt man schon, wie lange solche Verfahren*

wie Zuwendung, Entscheidungen und und und dauern.“ [V03] So werden die Gründe für eine Handlungsoption auch immer davon beeinflusst, wie eine Person sich angesichts der Umstände zutraut, diese Ziele zu erreichen. Entscheidungsträger:innen sind nur in Ausnahmefällen ausreichend informiert, da bei einer Entscheidung nie alle relevanten Fakten bekannt sind (vgl. Weibler und Thielmann 2022).

Neben dem Handlungswillen zählt das Erkennen potentieller Krisen anhand schwacher Signale (weak signals) zu den wichtigsten Krisenfähigkeiten für Führungskräfte in der Verwaltung (Boin et al. 2005). Ein Bewusstsein, dass der Krisenmodus das neue Normal darstellt, war bei allen Interviews mit Entscheider:innen präsent. *„Da geht es um die Krisenfestigkeit von Verwaltung. Wir wissen noch nicht genau, was die nächste Krise ist, aber wir wissen, es wird eine kommen.“* [V03] Sogenannte „Weak Signals“ beruhen auf Erkenntnissen aus der Zukunftsforschung (Holopainen und Toivonen 2012) und ein Verständnis dieser Zusammenhänge gilt zunehmend als Voraussetzung für Führungspositionen in Regierungsarbeit (vgl. Kimbell und Vesnić-Alujević 2020). So müssen, basierend auf unsicherer Sachlage, in kurzer Zeit weitreichende Entscheidungen getroffen und die Umsetzung koordiniert werden.

## **Bürger:innen als Bittstellende**

*„...an vielen anderen Stellen ist der Bürger immer noch sehr weit weg und Bittsteller statt Partner“* [V05]

Vorausschauende Führungskräfte haben oftmals einen anderen Blick auf die Rolle von Bürger:innen als manche ihrer Mitarbeiter:innen. Ehrenamtsinitiativen werden in Verwaltungen oft als zusätzliche Arbeit wahrgenommen, die nicht in das Prozedere passt. Wenn allerdings auf der obersten Leitungsebene der Verwaltung initiiert wird, dass es regelmäßige Austauschformate zwischen Zivilgesellschaft und Verwaltung gibt, birgt das Potential für einen Perspektivwechsel, denn zivilgesellschaftlich Engagierte *„kriegen Dinge mit, die wir nicht mitkriegen.“* [V05] Der Wechsel der Perspektive bedeutet keine reibungslose Zusammenarbeit zwischen Akteuren, sondern primär eine veränderte Haltung – dass man sich gegenseitig unterstützen, vertrauen und Synergien schaffen kann. Sich als ebenbürtige und nützliche Partner:innen zu sehen, ist fundamental für das Prinzip Kooperation, vor allem in Krisensituationen (Künzer et al. 2012).

Laut der Website des NdW ist das Ziel *„allen Berliner Bürger:innen schnell und unbürokratisch angesichts steigender Energie- und Lebenshaltungskosten zur Seite zu stehen. Diese Hilfe geschieht über die am Netzwerk der Wärme teilnehmenden Einrichtungen.“*<sup>6</sup>

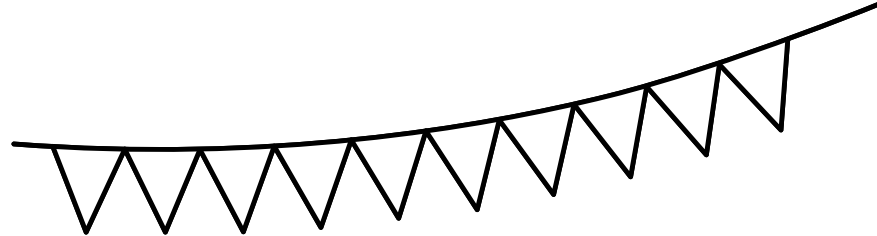
<sup>6</sup> FAQs auf [www.netzwerkderwaerme.de/fuer-einrichtungen/](http://www.netzwerkderwaerme.de/fuer-einrichtungen/) (zuletzt aufgerufen: 03.05.2023)

Obwohl das Ziel klar definiert auf eine Zielgruppe – die Berliner Bürger:innen – zugeschnitten ist, wurden die Bedürfnisse vor und während des Projektes nicht durch eine direkte Bürger:innenbeteiligung abgefragt. Dies stellt eine verpasste Gelegenheit der bürgerlichen Mitbestimmung dar. Dies mag an der knappen Zeit und der Diversität der verschiedenen Stadtteile liegen. Hier kann zwar angenommen werden, dass Einrichtungen und Sozialverbände generell einen Einblick in die Bedürfnisse der Bürger:innen haben, die ihr Angebot nutzen, jedoch bleibt die Frage offen: Gibt es Bürger:innen, die nicht von den Angeboten erreicht werden und was geschieht mit ihnen? Für zukünftige Projekte wäre es interessant, Erkenntnisse über Bedürfnisse in den Planungsprozess mit einzubeziehen, anstatt auf die oft mitschwingende paternalistische Sichtweise zu vertrauen, als bürokratischer Arm des Staates zu wissen, was anderen guttut (vgl. Graeber 2015). In Berlin gibt es z.B. das Projekt der mobilen Stadtteilarbeit, welches die Bedürfnisse der Bürger:innen in den verschiedenen Stadtteilen erfasst und dokumentiert.<sup>7</sup> Außerdem entsteht aktuell ein Netzwerk Demokratiecafés, um Bürger:innen in ihrem lokalen Lebensumfeld ausgehend von ihren Bedarfen ins eigene Handeln zu bringen und damit zu empowern.<sup>8</sup>

### **Desillusionierte Antragsteller:innen**

Auch auf Seiten der der Antragsteller:innen in den Einrichtungen der Zivilgesellschaft scheint es ein verfestigtes mentales Modell zu geben, nach dem es prinzipiell Vorbehalte gibt, sich überhaupt zu bewerben oder Summen

zu beantragen, welche eine längerfristige Perspektive ermöglichen: „2.000 € wollten die haben. Also es gibt viele Einrichtungen die sind so desillusioniert, dass sie sich gar nicht vorstellen können, dass sie mehr Geld bekommen würden, die auch noch nie was beantragt haben.“ [ZG002] Das würde bedeuten, dass nicht nur Verwaltungen, sondern auch soziale Einrichtungen über die Zeit sich gar nicht trauen, Gelder, die offensichtlich benötigt werden, anzufordern. Hier müsste man nach strukturellen Enttäuschungen suchen, die eine tief verankerte Kultur des gegenseitigen Misstrauens und der Verängstigung etabliert haben.



<sup>7</sup> [www.stadtteilzentren.de/fachverband/projekte-des-vska-berlin/mobile-stadtteilarbeit/](http://www.stadtteilzentren.de/fachverband/projekte-des-vska-berlin/mobile-stadtteilarbeit/) (zuletzt aufgerufen: 03.05.2023)

<sup>8</sup> [www.demokratiecafe.de](http://www.demokratiecafe.de)



## II. Sozialfiguren

### Was sind Sozialfiguren?

In unterschiedlichen Kontexten, zu unterschiedlichen Tageszeiten, für verschiedene Zwecke, begegnen uns Menschen in der Welt, die eine Rolle spielen. Einerseits erfüllen Rollen gesellschaftliche Funktionen innerhalb einer arbeitsteiligen Organisation des Zusammenlebens, andererseits können Menschen wichtig für uns sein – sie gehen uns an. In einem soziologischen Sinne ist die Rolle ein bestimmtes Repertoire an Verhaltensweisen, Symbolen der Macht und äußerlichen Erscheinungen, um die Sache auszuführen, für die die Rolle gesellschaftlich vorgesehen ist. An eine Rolle sind bestimmte Erwartungen geknüpft, die wiederum den Spielraum innerhalb einer bestimmten Domäne eingrenzen. Das Zusammenspiel der verschiedenen Rollen – wie Kindergärtner, Senatorin, Polizist oder Köchin – ergibt in etwa das, was Normalität genannt wird. Rollen sind innerhalb einer relativ starren gesellschaftlichen Struktur angeordnet, sie können aber in unterschiedlicher Weise ausgeübt werden: zum Beispiel mit Witz, pedantisch, charmant, engagiert, großzügig, gnadenlos, kreativ, höflich, diszipliniert, kooperativ, konfrontativ, lustvoll, lustlos etc. Die Ausgestaltung, das Spiel innerhalb und mit der Rolle, hängt von der Person ab, die die Rolle ausübt.

Es gibt unterschiedliche Persönlichkeiten innerhalb der erwartbaren Verhaltensmuster und Funktionsausübungen der Rollenträger:innen. Eine ermöglichende Persönlichkeit kann zu einem ganz anderen Ergebnis kommen als eine blockierende: die eine findet einen Sprachkurs, ein Kind-Mutter-Zentrum und eine Beschäftigung für die alleinerziehende afghanische Mutter, die andere lässt

sie einfach abschieben. Es macht also durchaus einen Unterschied, wer in welcher Position welche Rolle spielt. Eine bestimmte Persönlichkeit wird in unterschiedlichen gesellschaftlichen Positionen oder Kontexten – bspw. als Mutter wie als Chefin – auch eine ähnliche Art und Weise der Ausübung ihrer Rolle an den Tag legen. Eine Persönlichkeit ist „ein bei jedem Menschen einzigartiges, relativ überdauerndes und stabiles Verhaltenskorrelat“ (Herrmann 1976, S. 25). Erbarmungslosigkeit wie Großzügigkeit manifestiert sich bei der jeweiligen Persönlichkeit hier wie dort, wenn auch in unterschiedlicher Intensität. Die Rolle gibt zwar den Kontext sowie das Verhaltens- und Handlungsrepertoire vor, die Persönlichkeit verschafft der Rolle im Rahmen ihrer Möglichkeiten ihren Auftritt und ihre Wirksamkeit.

Neben Rollen, die von bestimmten Persönlichkeiten ausgeübt werden, um arbeitsteilig organisierte gesellschaftliche Aufgaben zu erfüllen, gibt es auch ungebundene Sozialfiguren. Sie sind „dadurch gekennzeichnet, dass sie die verschiedenen Sphären übergreifen“ (Möbius und Schroer 2010, S. 8). Als Beispiele werden Beraterinnen, Dilletanten, Expertinnen, Hacker, Diven und viele mehr angeführt. Sozialfiguren sind „(Ideal-)Typen, die in ihrer Gesamtheit das Soziale ordnen“ (ebd., S. 9). Sie spielen zwar auch eine Rolle, haben allerdings mehr Spielraum, innerhalb der gesellschaftlichen Ordnung Wege zu kreuzen, ganz neue Wege zu schaffen oder die Ordnung als solche zu attackieren – das Spektrum reicht also von sinnvoller Improvisation bis zum Herausfordern gesellschaftlicher Ordnungen. Sozialfiguren tauchen innerhalb einer Gesellschaft zu unterschiedlichen Zeiten

auf. Vor der Anerkennung und Durchsetzung der Börse als Markt ordnender Instanz machte der Spekulant – also Geldspieler – wenig Sinn bzw. wurde verachtet (Stäheli 2010). Sozialfiguren kommen und gehen, sie setzen Gesellschaften in Bewegung, verbreiten eine bestimmte Praxis, können dabei unterschiedliche Rollen annehmen und sind nicht unbedingt an eine Funktion gebunden. Dementsprechend können sie sich auch neue Betätigungsfelder erschließen. Sie wuchern und ordnen, verändern und erhalten.

Auf welche Weise sie das tun, hängt wieder von der Persönlichkeit ab, doch hier viel stärker, da bestimmte Sozialfiguren bestimmte Persönlichkeiten erst erzeugen oder verbreiten. Um Clanboss zu sein, brauche ich eine autoritäre Skrupellosigkeit. Um Clanboss zu werden, muss ich mir diese Persönlichkeitsmerkmale aneignen. Die idealisierte Typisierung dieser Figur dient zum Vorbild, um diese Rolle dann auch überzeugend ausüben zu können. So strukturieren unterschiedliche Sozialtypen zu unterschiedlichen Zeiten eine Gesellschaft in besonderer Weise. Auch im *NdW* sind wir auf typische Rollenträger:innen, verschiedene Persönlichkeiten und besondere Sozialfiguren gestoßen, die das Feld strukturieren und den Prozess beeinflusst haben.

## **Lotse und Vermittler**

*„Teilhabe-Lotsen nennen wir die. In allen Stadtteilzentren wird es künftig Menschen geben, die im Prinzip als Schnittstelle operieren. Und dann geht es darum: Was ist im System nicht erfasst?“ [V04]*

Diese Aussage berichtet über ein Projekt der SenIAS zur existenzsichernden Teilhabe von Menschen mit Behinderung. Die hier beschriebene Lotsenfunktion ähnelt Schlüsselrollen im *NdW*, die Vermittler, Scharnier oder Multiplikatoren genannt wurden und die Kooperation und den Informationsfluss beeinflusst haben. Der Lotse ist allerdings mehr als ein Vermittler. Laut Definition ist der Lotse ein „*Schiffe durch schwieriges Fahrwasser führender, ortskundiger Seemann*“<sup>9</sup> – er oder sie ist also aufgrund praktischer Erfahrung in der Lage, Hindernissen auszuweichen, auch auf nicht offensichtlichen Wegen. Es gibt den expliziten Verweis auf Turbulenzen und eine Fähigkeit zur Improvisation, weshalb diese Sozialfigur für Kriseninterventionen eine sinnvolle Erweiterung zum Vermittler darstellt.

Im Vergleich dazu ist der Vermittler (*Intermediary*), welcher als Katalysator zwischen anderen Akteuren wirken soll, in Transformationsprozessen ein gängiger Begriff (Kivimaa et al. 2019). Sie können Kontakte herstellen, Wissen teilen, positiv auf Narrative einwirken, finanzielle Ressourcen zukommen lassen oder rechtliche Abläufe anpassen.

Zwischen Lotsen und Vermittler differenzieren wir folgendermaßen: Der Vermittler ist eine der Rollen im *NdW*, während Lotsen als Sozialfigur etwas freier und eigenständiger ihre Funktion ausüben. Lotsen kennen Abkürzungen oder trauen sich zu improvisieren. Lotsen führen persönlich, statt Informationen zur Vermittlung weiterzugeben.

<sup>9</sup> [www.dwds.de/wb/Lotse](http://www.dwds.de/wb/Lotse)  
(zuletzt aufgerufen: 24.05.23)

Eine Mitarbeiterin von Karuna war die Ansprechpartnerin für Einrichtungen, d.h. Sie war bei Fragen erreichbar, hat die Werbematerialien für erhöhte Sichtbarkeit vorgebracht und nachgefragt, welche Bedürfnisse und Schwierigkeiten es gibt. *„Sie hat alles im Blick und kann alles irgendwie anfahren und übermittelt Informationen, ist in der Lage zu vernetzen, Hilfestellung zu geben, und [kennt] die Probleme und auch die Potenziale von allen.“* [ZGO04] Die Anforderungen waren *„entweder Geld, Personal, Räume oder Sichtbarkeit“* [ZGO02]. Während die ersten beiden nicht in der Macht der Mitarbeiterin lagen, konnte sie Synergien zwischen Einrichtungen herstellen, da ihr z.B. bekannt war, welche Einrichtung größere Räume zur Verfügung hat und welche Initiativen so etwas benötigen.

Eine Einrichtung sagte: *„Wir brauchen mehr Menschen“* [ZGO02], was die Lotsin mit Hilfe der Kontakte im Senat weiterleitete: *„Und dann habe ich das kommuniziert und zwei Wochen später war eine Anstellung möglich.“* [ZGO02] Die Rolle der Ansprechpartnerin für Einrichtungen im NDW erinnert an eine *Nutzervermittlerin* die neue Praktiken mit dem Alltagsleben verbindet und gegebenenfalls konfiguriert oder (zukünftige) Anforderungen, die die Nutzergemeinschaft hat, an das dominante System weiterleitet (siehe auch Phänomen III Kooperation), sodass dort Anpassungen vorgenommen wurden. Diese Anpassung stellt einen Schlüssel für *„Experimental Governance“* dar, also eine pragmatische Herangehensweise an Politik, die Lösungen immer als unvollständig, da basierend auf Annahmen, behandelt und sie daher korrigierbar gestalten will (vgl. Sabel und Zeitlin 2012).

Vermittler und Lotsen können also vor Ort spezifisches Wissen erfahren und an die Entscheidungsebene weiterleiten. Dadurch können sie vereinfachte Kategorien der Bürokratie näher an die reale Lebenswelt der Betroffenen bringen. Während das Kategorisieren einer Bürokratie hilft, Komplexität gegenüber der adressierten Lebenswelt zu reduzieren, bedeutet es eben bisher auch, dass die kleinen, aber wichtigen und charakteristischen Unterschiede der Betroffenen verloren gehen (vgl. Graeber 2015).

Eine weitere *„Vermenschlichung“* der gängigen Weise als kalt empfundenen Bürokratie scheint die Lotsenrolle auch durch ein Vertrauensaufbau zu ermöglichen, da Beteiligte merken: *„Hier interessiert sich jemand wirklich für unsere Projekte, es gibt einen Menschen dahinter, der hilft uns, der ist unser Ansprechpartner.“* [ZGO04] Durch das Gefühl, gesehen und gehört zu werden, können die Akteure im Netzwerk besser motiviert werden, ihre eigenen Projekte weiter umzusetzen.

Einen hybriden Vermittler stellt der Chatbot Norbärt dar, der sich auf der Karte des NDW online findet und Erste-Hilfe-Maßnahmen für besorgte Bürger:innen zugänglich macht. Dieser Chatbot stellt einen niedrigschwelligen Zugang zu Informationen dar, wenn es um Themen wie Mietrechnung, Gasrechnung oder Energienachzahlungen geht. Das soll vor allem den Menschen helfen, *„die Scheu haben, jetzt direkt ins Stadtteilzentrum zu gehen oder Hilfe zu suchen, da erst mal sich zu informieren. Was habe ich denn überhaupt für Möglichkeiten“* [ZGO03].

Der Chatbot entstand auf Initiative von Karuna, welche auch die Entwicklung übernahmen. In Rücksprache mit dem Senat wurde Karuna an andere Stellen verwiesen,

um bereits vorhandene Expertise zu nutzen. Die Ausarbeitung erfolgte in Zusammenarbeit mit z. B. den Diakonien, die schon Erfahrungen hatten mit Fragen vor Ort, rechtlich versierter waren und somit die Qualität des Chatbots erhöht haben. Für einen ähnlichen Austausch von Expertise wurde eine Expertin der Verbraucherzentrale online und vor Ort eingeladen, um detailliert über Verbraucherrechte im vorherrschenden Dickicht der Energieverträge zu informieren.

Neben den individuellen Vermittlern (Phänomen II) nehmen auch die mehreren hundert Einrichtungen eine Vermittlerrolle ein, da sie in ihren jeweiligen Nachbarschaften einzelne persönliche Schicksale kennen. Dies lässt sich an einem Beispiel einer Einrichtung zeigen: *„Also bisher kam jetzt ganz selten welche, die das so als Thema [Einsamkeit] vorangestellt haben, aber von dem, was sie erzählen, weiß ich, dass viele sonst alleine sind.“* [ZGO04] Ob diese Erkenntnisse allerdings in Zukunft systematisch erfasst und weitergeleitet werden können, ist eine der entscheidenden Fragen für eine Weiterentwicklung des *NdW* und der Begleitforschung.

Ebenso bilden Staatssekretäre in der Verwaltung ein *„Scharnier zwischen Politik und Verwaltung und Zivilgesellschaft.“* [V04] Eine Vermittlerrolle kommt auch verschiedenen Arten von Promotoren zu, welche oft mit dem Begriff *Change Agents* umschrieben werden (vgl. Kristoff 2017). Solche Promotoren können qua ihrer Position neue Prozesse legitimieren, diese ordnen und erkennen, wann kooperative oder konfliktive Strategien angebracht sind. Sogenannte Machtpromotoren besitzen Führungs- und Entscheidungskompetenz und können (finanzielle,

personelle) Ressourcen zur Verfügung stellen. Ihre Aufgabe ist es, Veränderungsprozesse zu initiieren und den Erfolg dauerhaft zu ermöglichen.

Im *NdW* scheint diese Rolle auf Seiten der Verwaltung sowohl in der Vorbereitung als auch der langfristigen Durchführung zu greifen. Bevor das Projekt gestartet ist, haben Machtpromotoren weitere Vermittler, wie z.B. Sozialverbände, Kirchen, Kultur- oder Stadtteilzentren und Bibliotheken, miteinbezogen. Diese fungierten als Frühwarnsystem für herannahende Krisen. Außerdem haben die Promotoren im Verlauf der Krise angemessene Mittel in nicht eingeübten Wegen bereitgestellt und anderen Verwaltungsakteuren in der daraus resultierenden Unsicherheit Klarheit und Sicherheit verschafft (siehe Phänomen I).

Expertise ist im *NdW*, wie in komplexen Krisen üblich, nicht individuell möglich, sondern entsteht dazwischen, als Co-Produktion verschiedener Akteure (Perry and Atherton 2017) – also kollaborativ. Lotsen, Vermittler:innen und Promoter:innen fungieren als dezentraler Wissensspeicher. In dieser Hinsicht ähnelt das *NdW* gegenwärtigen Herangehensweisen von Regierungen, welche eine antizipatorische Logik verfolgen. Diese Logik ist für öffentliche Verwaltungen notwendig, um trotz unsicherer Datenlage ihre Aufgaben erfüllen zu können (Kimbell und Vesnic-Alujevic 2020).

### III. Kooperation

Die Kooperation im *NdW* entsteht durch unterschiedliche Beiträge der Stakeholder. Die Senatsverwaltung ist in der Rolle des Ermöglichers und Prozessgestalters. Die Bezirksverwaltungen können die finanziellen Mittel an Träger weiterleiten. Karuna ist in einer Vermittler- und Sprachrohrfunktion, während die Einrichtungen neben der Vermittlung auch die Maßnahmen umsetzen. Die Bürger:innen sind in der Position des Leistungsempfängers, werden jedoch nicht als aktive Gestalter:innen in das Netzwerk eingebunden. Für die Kooperation zwischen den verschiedenen Stakeholdern ist gesondert noch der Krisenstab des SenIAS zu nennen, welcher für die Kommunikation innerhalb des Senats und zwischen Senat und Karuna ein entscheidender Akteur ist.

Der wichtigste Aspekt der Kooperation ist das Verständnis, dass nur gemeinsam Synergien möglich sind, welches sich in ganz praktischen, jedoch essentiellen Aspekten wie den PR-Maßnahmen des *NdW* widerspiegelt (1). Ebenfalls sehr förderlich war der direkte, regelmäßige Austausch, der auf verschiedenen Ebenen vertrauensfördernd und motivierend wirkte (2). Positive Ansätze mit Verbesserungsbedarf sind die Kommunikationsflüsse und die damit verbundene Feedbackkultur (3). Durchaus schwierig scheint die Kooperation mit den Bezirken gewesen zu sein, wie auch schon auf narrativer Ebene (Phänomen I) unterstrichen wurde (4).

#### „Wer kann was?“

*„Man schafft im Prinzip Strukturen in der Stadtgesellschaft, [um] auf eine Weise zu koordinieren, wie wir*

*es nie könnten, [denn] so nah sind wir da schlichtweg nicht dran“.* [V04]

Die unterschiedlichen Denk- und Arbeitsweisen von Verwaltung und Zivilgesellschaft können sich produktiv ergänzen und unterschiedliche Aufgaben über die Dauer eines Prozesses übernehmen. *„Die müssen anders denken und anders agieren, [...] das können wir als Verwaltung nicht. Deswegen ist es halt aber auch gut, dass man diese Kooperation hat.“* [V02] Interorganisationale Zusammenarbeit ist gezeichnet durch das Verzahnen von komplementären *„Aufgaben und Kompetenzen“* (Schütte et al. 2022, S. 88). Funktionierende Krisenbewältigung entsteht durch die verschiedenen Möglichkeiten, die verschiedene Stakeholder im *NdW* mit- und einbringen.

Als Ansprechpartner für die Einrichtungen (siehe Lotse Phänomen II) hat Karuna auch eine interaktive Karte aufgesetzt und gepflegt. Alle Einrichtungen haben außerdem eine Art Toolkit an PR-Materialien erhalten. So sollte sichergestellt werden, *„dass die Infos dann entsprechend im Netz stehen [...], dass es möglichst umgehend ein erkennbares Logo gibt, dass die Leute, die davon gehört haben und daran vorbeigehen, das sehen.“* [V03] Werbemaßnahmen für das *NdW*, die wegen des bürokratischen Prozedere des Senats in der Kürze der Zeit nicht möglich gewesen wären, konnte Karuna mit finanzieller Unterstützung der GLS Bank schnell und unbürokratisch umsetzen: *„Plakate aufhängen, Flyer oder sonstige Aktionen durchführen ist ja noch nicht passiert.“* [V03] Dadurch, dass sie *„nicht an die Verwaltung festgebunden sind, [...] dadurch [können sie] andere Ideen haben. Das sieht man vor allem*

*bei den ganzen Werbemaßnahmen beispielsweise, da sind uns wirklich oft strikt auch einfach die Hände gebunden, was möglich ist und was nicht möglich ist.“ [VO1]*

Die umfangreichen Materialien, die im Rahmen des NdW verteilt wurden, und die damit verstärkte Sichtbarkeit scheinen nachhaltig in Bezug auf neue Ehrenamtliche oder die Vernetzung untereinander zu wirken. *„Wir haben keinen in unseren Reihen, der in irgendeiner Weise Marketing kann [...] Erzählen kann man, bloß wie kommen wir an die Leute, dass wir praktisch sichtbar werden“ [ZGO06].* So berichteten Einrichtungen von neuen Mitarbeiter:innen, die nach der bezahlten Zeit ehrenamtlich erhalten bleiben oder Kooperationen zwischen z.B. Akteuren aus dem Umfeld der Kirche und der Arbeiterschaft.

### **Kurze Kontaktwege und Vertrauen**

*„Soweit wir diesen Jour Fixe hatten und uns regelmäßig gesehen haben, wurde es immer besser.“ [VO2]*

Das Etablieren von Routinen der Kommunikation scheint im NdW direkten Einfluss auf die Motivation gehabt zu haben. *„Also das ist glaube ich auch von anstrengend zu sehr entspannt gegangen [...] weil wir dann alle gemerkt haben, wir sind nett und wir haben alle eine intrinsische Motivation. Wir wollen das alle schaffen.“ [VO2]* Vertrauen und kurze Kontaktwege, wie hier geschildert waren, auf mehreren Ebenen zentral für die Kooperation: (1) Die Zusammenarbeit zwischen Karuna und dem Senat wurde einfacher; (2) Die Mitarbeiter:innen von Karuna, die als Vermittler:innen zwischen Verwaltung und den Einrich-

tungen fungiert haben, haben Bedürfnisse schneller an die richtige Stelle tragen können. (3) Direkter Kontakt und Feedback zwischen Verwaltung und Einrichtungen waren wichtig für die konforme Antragstellung und konkrete Umsetzung der Projekte. (4) Positivbeispiele aus dem Netzwerk motivieren Verwaltungsmitarbeiter:innen. (5) Fehrender Kontakt mit den Bezirksbehörden wirkte frustrierend, weil dadurch nicht klar geworden ist, warum manche Projekte nicht gefördert wurden. Diese Beispiele werden im Folgenden kurz erläutert.

### **Kommunikationskanäle und Feedback**

*„und dann ist es manchmal flüsterpostmäßig“ [VO1]*

Der Informationsfluss zwischen der Verwaltung und den Einrichtungen ist ob der Diversität und Anzahl der teilnehmenden Einrichtungen schwer pauschal zu beschreiben. Dafür wäre eine tiefer gehende und langfristiger angelegte Beforschung verwaltungsinterner Kommunikationvorgänge notwendig. Es hat sich gezeigt, dass Feedback wichtig für die Motivation und Lernfähigkeit aller Akteure ist. Feedback von der Verwaltung an die Einrichtungen wirkt motivierend: *„Von dem kriege ich immer gutes Feedback und das fühlt sich auch gut an, also ich brauch gelegentlich mal von weiter oben meine positive Rückmeldung und die bekomme ich von ihm.“ [ZGO04]*

Genauso kann Feedback von Einrichtungen die Motivation der Mitarbeitenden in der Verwaltung erhöhen. *„Also am meisten hat es eigentlich immer gefreut, wenn*

wir intern Sachen herumgeschickt haben, von Dankesbrief, vom Träger und was er grad macht und man auch einfach die Ergebnisse sieht [...] wofür das ganze Projekt da ist.“ [V01]

Zum anderen lernen Einrichtungen per Feedback, was gefördert werden kann und was nicht. Im Falle mancher Bezirksämter gab es keine Rückmeldungen, weshalb Anträge abgelehnt wurden, was frustrierend empfunden wurde und Lernen innerhalb der Organisation verhindert.

Auch die vorher angesprochene Auslegung der Rolle kann durchaus etwas bewirken. So berichtet eine Antragstellerin: „Die Verwaltung kommuniziert ja auch gerne per Emails [...] Bei mir gehört auch manchmal Mut dazu, einfach anrufen und fragen, wie es jetzt weitergehen soll. Die Emails klingen manchmal auch von denen auch böser und schlimmer als es wirklich ist“. [ZGO04] Das zeigt ganz gut, was viele wohl kennen: Der Ton macht die Musik. Wie, über welche Kanäle und mit welcher Ansprache miteinander kommuniziert wird, zieht bestimmte Verhaltensregulierungen nach sich. Wenn alle Angst vor dem Amt haben, dann kommt zwar keiner mehr hin und lässt sich helfen, was dem Amt viel Arbeit ersparen kann, doch gleichzeitig wird durch die direktive und abschreckende Kommunikation eine Verelendung des Sozialen aktiv produziert.

## **Kooperation mit Bezirken**

*„Jeder Bezirk ist irgendwie strukturell ein bisschen anders aufgebaut.“ [V01]*

Zusätzlich zu den Hierarchien innerhalb des Senats gestaltete sich die Zusammenarbeit mit den Bezirken zum Teil schwierig. „Das war dann doch sehr kompliziert, weil ein großer Teil des Geldes oder der Mittel ging ja über die Bezirke raus oder vor allem die Sachen, wo sich Menschen darauf bewerben konnten.“ [V01] Der Austausch zwischen Senat und Bezirken war insofern zentral, da die Anträge separat bei den Bezirken gestellt wurden. „Ein Großteil der Begegnungsorte wird über die Bezirke finanziert und die Bezirke kennen ihre Akteure auch besser.“ [V03] Am Ende gab es eine Million Euro pro Bezirk und die Steuerungsrunde des Senats traf sich etwa ein Mal im Monat, um die beteiligten Einrichtungen zusammenzubringen, zu koordinieren und Sachverhalte zu klären.

Die Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit mit Bezirken scheinen sowohl struktureller, politischer als auch rollenspezifischer Natur zu sein. Das wird vermutlich beeinflusst haben, dass das *NdW* in manchen Bezirken schneller umgesetzt wurde, in anderen später oder gar nicht. „Man hat auch in den Bezirken teilweise gesehen: Wenn der Wille da war, dann haben sie auch schon angefangen, bevor überhaupt das offizielle Schreiben gekommen ist.“ [V01] Dazu kommt eine ungleiche

Ausstattung der jeweiligen Bezirksämter: „Es gibt in jedem Bezirk Ämter, denen geht es gut. Die haben viel Personal, die werden gefördert [...] und es gibt Ämter,

die sind ganz weit unten. Da sind viele Stellen nicht besetzt, da ist die Ausstattung schlecht, da wird nicht konzeptionell daran gearbeitet“ [V05]. Auch hier erschwert die ökonomische Ungleichheit und soziale (Un)Gerechtigkeit ein gemeinsames Handeln oder verhindert Teilhabe gar strukturell.

### **Kooperation mit Unternehmen**

Die Kooperation mit Unternehmen weist ein weiteres wichtiges Element im Netzwerk auf. In der „Chaosphase“, in welcher die Verwaltung noch nicht handlungsfähig ist und die Zivilgesellschaft einspringt, ergibt sich eine Finanzierungslücke für die zivilgesellschaftlichen Organisationen. Dies wird gut durch folgendes Zitat von Karuna ausgedrückt: „*Man braucht auch eine Finanzierung eben für diesen ersten Moment*“ [ZGO01]. Hier kommt die Zusammenarbeit mit Unternehmen ins Spiel.

Eine Form der Zusammenarbeit, welche sich durch das Experiment im *Netzwerk der Wärme* bewährt hat, war die Zusammenarbeit mit der GLS Bank: Karuna schickt eine ungefähre Kostenaufstellung an die GLS-Dachstiftung, die wiederum dieses Geld bereitstellt, bevor der Senat bestimmte Träger beauftragen kann. Die GLS Bank versucht daraufhin über ihre Kund:innen und Mitglieder dieses Geld als Spenden zu bekommen, sichert aber bei Nichterreichen des Spendenziels die Summe selber ab. Dies ist eine Struktur, die für künftige Krisen verstetigt werden könnte. Dabei wäre es auch wichtig für die Transparenz, wenn in

Zukunft die Verwaltung Teil der Verhandlungsprozesse werden würde.

Abgesehen davon haben sich auch andere Unternehmen mit Sachspenden und Bereitstellung von Räumen beteiligt, welche die Effektivität des *NdW* erhöht haben. Dabei bemühen sich die Unternehmen diese Kooperation längerfristig einzugehen, da auch dort das Bewusstsein für wiederkehrende Krisen aufkommt und sie „*keine Lust darauf haben, jedes Mal von Neuem anzufangen*“ [ZGO01]. **Die Institutionalisierung einer Kriseninterventionsstruktur erhöht die Handlungsfähigkeit für zukünftige Herausforderungen.**

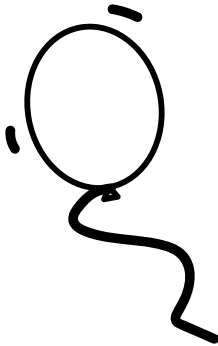
### **Gemeinsam mehr sehen**

Das *NdW* verbindet Akteure aus Verwaltung, Zivilgesellschaft und Wirtschaft. Im Fall des *NdW* steht dabei zuerst die pragmatische Erkenntnis, dass jeder der Akteure nur bedingt informiert ist, gerade in komplexen Krisensituationen, und somit durch die Verschränkung der jeweiligen Expertise besser mit Unsicherheiten umgegangen werden kann. Dieses Verständnis deckt sich mit der Existenz der vorher beschriebenen Rolle der Lotsen, also der Person, die vor Ort spezifisches Wissen an die Entscheidungsebene weiterleitet, und dadurch die formalisierten Kategorien der Bürokratie näher an die reale Lebenswelt der Betroffenen bringen kann. Dazu gehört auch, aus vorhergegangenen Krisen zu lernen, zu wissen, welche Akteure es gibt, und wer was leisten kann.

In dieser Kooperation fehlen allerdings die betroffenen Bürger:innen selbst. Während die persönlichen



Bedürfnisse der Betroffenen durch verschiedene Vermittler:innen Ebene für Ebene nach oben gegeben werden können und tatsächlich eine Art Feedback-Mechanismus entstanden ist, ist es trotz allem verwunderlich, wie wenig diese Bedürfnisse zu Anfang des Projektes erfasst wurden. Darin liegen sicherlich eine verpasste Chance und eine Möglichkeit der Weiterentwicklung, die sich auch als Handlungsempfehlung wiederfindet.



## IV. Prozesse

Schließlich sind uns einige prozessuale Aspekte ins Auge gefallen, die das *NdW* beeinflusst haben. Die offensichtlichen Probleme dabei stellen eine, trotz Fortschritten, verspätete Bewilligung der Mittel und die bezirklich unterschiedlichen Antragsformulare dar (1). Sehr interessant ist die offenbar systemimmanente Schwierigkeit, Programme auf Bedürfnisse zuzuschneiden, bei gleichzeitig geringem administrativen Aufwand (2). Zuletzt werden hier der Vollständigkeit halber noch die Begriffe Zuwendungsbescheid (3) und Basiskorrektur (4) erläutert, die elementare Verwaltungsabläufe beschreiben, die für Außenstehende oft unverständlich oder gar abschreckend sind.

### Antrag und Bewilligungszeitraum

*„Ein gemeinsames Antragsformular wäre eine der Dinge, die man als Teil der Evaluation für eine Verbesserung nennen muss.“ [V03]*

Ein bekanntes Hindernis, das auch im *NdW* mehrfach genannt wurde, stellen die Antragsformulare dar, die in jedem Bezirk unterscheiden können. Diese bürokratischen Hindernisse sind nur bedingt zeitlich verkürzbar, dazu abhängig von den Narrativen (Phänomen I), der Auslegung der Rolle (Phänomen II) und eventuell politischer Strukturen in den jeweiligen Bezirken (Phänomen III), wie auch die folgenden Beispiele unterstreichen.

Die Planung des *NdW* auf einen sehr begrenzten Zeitraum – ursprünglich liefen alle Mittel nur bis Ende März 2023 – stieß auf Unverständnis. Personal einstellen,

Angebote ausarbeiten, Synergien entstehen lassen erfordern Zeit und Planungssicherheit. Zwar wurden die finanziellen Mittel später für einen längeren Zeitraum freigegeben – diese Information wurde Mitte Februar bekannt –, jedoch liefen dort Anträge schon und das Angebot des Netzwerks der Wärme wäre längst benötigt worden. Des Weiteren wurde erst Mitte Februar entschieden, dass auch neue Personen angestellt werden können. Dies hat dazu geführt, dass viele Einrichtungen erst ab Mitte Februar ihre Leistungen ausweiten konnten. Für einige Träger, die Teil einer großen Organisation sind, ist es möglich, finanziell in den Vorlauf zu gehen, für andere wäre es nicht möglich: *„Wenn wir jetzt sozusagen alleine losgelöst wären, könnten wir das so nicht vorfinanzieren.“* [ZGO06]

### **Prinzip Gießkanne vs. Prinzip Passgenauigkeit**

*„Weil wir eigentlich alle gesagt haben, wir wollen keine Gießkanne, aber dann festgestellt haben, je passgenauer man es macht, umso teurer wird der administrative Aufwand.“* [V05]

In der Planungsphase des NdW gab es innerhalb des Senats Widerstände gegen das Projekt: *„Die [Senats-]Fachebene war auch nicht immer so begeistert davon. [...] Gießkannenprinzip, das ist natürlich irgendwie an sich nicht toll und halt auch Arbeitsbelastung.“* [V01] Hierbei bringt das NdW ein interessantes Dilemma zum Vorschein: In Krisenzeiten muss die Verwaltung entschlossen handeln, um

die negativen Auswirkungen der Krise zu mildern. *„Weil du ja dann nicht ewig lange Studien davor machen und überlegen, was machen wir denn jetzt und so, sondern es muss sehr schnell gehandelt werden.“* [V02] Allerdings wirkt sich der eingeschränkte zeitliche Handlungsrahmen in Verbindung mit prozeduralen Hindernissen auf das Gestalten eines zugeschnittenen Maßnahmenpakets aus.

Je weniger das „Prinzip Gießkanne“ – also einmal für alle gleich – angewendet wird, umso höher sind die Anforderungen der Überprüfung und damit der administrative Aufwand. Falls z.B. eine Bedürftigkeit eine Voraussetzung ist, braucht es einen Nachweis, z.B. WBS-Berechtigungsschein, und es muss im Einzelfall entschieden werden, ob die Person das erfüllt oder nicht. Im Zweifelsfall bedeutet das auch eine Beratung anzubieten, welche wiederum Ressourcen aus der Verwaltung bindet. Durch dieses systemimmanente Dilemma wird die Handlungsfähigkeit eingeschränkt, obwohl sich Akteure einig sind, dass das Geld möglichst passgenau und effektiv bei den Menschen ankommen soll. Vertrauen und Kontrolle, Geschwindigkeit und Passgenauigkeit, kommen sich wechselseitig in die Quere.

### **Zuwendungsbescheid**

„Ein Zuwendungsbescheid ist eine schriftliche Mitteilung über die Bewilligung der Fördermittel.“<sup>10</sup> Im Fall des NdW wurde der Großteil der Gelder über bestehende Trägerkooperationen ausgegeben, da diese eine vertrauensvolle Zusammenarbeit entwickelt haben und vor Ort

<sup>10</sup> [www.subventa.de/glossar/zuwendungsbescheid/](http://www.subventa.de/glossar/zuwendungsbescheid/)  
(zuletzt aufgerufen: 25.05.23)

über Wissen verfügen (siehe Phänomen II): „*Welchen Beitrag könnt ihr dazu leisten? Wer von euch könnte denn in diese und jene Kultureinrichtung gehen? Oder könnt ihr in der Bibliothek noch Kaffee ausschenken und Sozialberatung machen?*“ [V05]

Um für diese Leistungen bezahlt zu werden, stellt die Antrag stellende Einrichtung einen sogenannten Zuwendungsantrag mit den Informationen zum Angebot, inklusive der Stundenzahl und des benötigten Personalaufwands. Der Bezirk kann damit einsehen, was das Angebot ist, was die Kosten sind sowie aufgrund bisheriger Erfahrungen bewerten, ob es realistisch ist und notfalls Anpassungen machen. Abschließend erhält der Träger dann den Zuwendungsbescheid, also die Gewissheit, bezahlt zu werden.

Eine Übersicht zum finanziellen Umfang, den dabei eingesetzten Trägern und wer förderungswürdig ist findet sich in der folgenden Antwort aus dem Berliner Abgeordnetenhaus (Drucksache 19 / 14 446):

*Hauptsächlich werden ergänzende Angebote von bestehenden Einrichtungen wie Stadtteilzentren, Nachbarschaftshäusern, sozialen Treffpunkten und Selbsthilfekontaktstellen im Rahmen des Infrastrukturförderprogramm Stadtteilzentren (IFP STZ) sowie geeignete Einrichtungen im Bereich des Integrierten Sozialprogramms (ISP) gefördert. Förderfähig sind beispielsweise Honorare (Gruppenangebote, veränderte Öffnungszeiten insbesondere an den Wochenenden, Veranstaltungen, Sprachmittlung, Beratungen, Expert:innen-Inputs, zusätzliche Reinigungskosten, ggf. Sicherheitspersonal) sowie in begründeten Einzelfällen Stundenaufstockungen fester Mitarbeiter:innen, projektbezogene Materialien, Anschaffungen zur Versorgung, (z. B. Fairteiler-Stationen) Erweiterung der vorhandenen Küchenutensilien wie Geschirr, Besteck, Wasserkocher, Kochutensilien, Unterstützung von Ehrenamtlichen.*

*Im Zuge der Basiskorrektur steht jedem Bezirk eine Million Euro zur Verfügung. Zudem stehen dafür Mittel in folgender Höhe zur Verfügung: (1) Stadtteilzentren 2.300.000 € (2) Soziale Treffpunkte (Nachbarschaftstreffs) 70.000 € (3) Familienzentren 833.000 € (4) Selbsthilfekontaktstellen (inkl. Außenstellen) 315.000 € (5) AUS 750.000 € (6) Bibliotheken 1.160.000 €.*

## Basiskorrektur

Wie bereits beschrieben, wurden die Gelder über zwei verschiedene Verfahren herausgegeben. Bei den Bezirken hat man sich für den schnellstmöglichen Mechanismus entschieden, nämlich den Weg der Basiskorrektur. Das heißt, die Bezirke erfahren, dass sie eine bestimmte Summe Geld für verschiedene Maßnahmen ausgeben können. Am Jahresende, wenn abgerechnet wird, müssen sie ihre Ausgaben angeben, die sie in der Folge erstattet bekommen. *„Die Bezirke hätten jetzt auch noch einen anderen Weg gehen müssen, dass die jeden einzelnen Antrag stellen müssen und das dann überwiesen bekommen, aber das hätte noch mal die Prozesse super verlangsamt und deswegen haben wir gesagt, wir machen die schnelle Variante.“* [V03] Die Basiskorrektur existiert, um potentiell zu hohe Fehlbeträge oder Überschüsse zu verhindern und wird im Laufe des Haushaltsjahres durch die SenFIN bekanntgegeben.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> [www.berlin.de/ba-treptow-koepenick/aktuelles/buergerbeteiligung/buergerhaushalt/artikel.969312.php](http://www.berlin.de/ba-treptow-koepenick/aktuelles/buergerbeteiligung/buergerhaushalt/artikel.969312.php)  
(zuletzt aufgerufen: 25.05.23)

## Handlungsempfehlungen

### 1. Krisenintervention und Kriseninfrastruktur

Eine der zentralen Erkenntnisse dieses Berichts ist, dass das *NdW* zwei Aufgaben zu erfüllen hatte. Zum einen die „offizielle“ Funktion, in dem das Netzwerk eine Maßnahme zur Krisenbewältigung darstellt. Zum anderen die implizite Nebenfolge: der Aufbau einer Kriseninfrastruktur. Eine stärkere Ausrichtung auf den Aufbau effektiverer kooperierender Infrastrukturen, kann in künftigen Krisensituationen Gold wert sein. Die als Nebenprodukt entwickelte Struktur der Krisenbewältigung sollte stärker ins Zentrum rücken (siehe auch Handlungsempfehlung 3: Wissenschaftliche Begleitung).

Für die Zukunft ist es wichtig zu verstehen, was die Limitationen für die Verwaltung im Sinne des Aufbaus einer Kriseninfrastruktur sind. Wenn Gelder für die Bewältigung einer aktuellen Krise bewilligt werden, ist es der Verwaltung dann möglich, diese Gelder auch für den Aufbau von Infrastrukturen zu verwenden? Was geht? Was geht nicht?

#### Handlungsempfehlung:

Für zukünftige Kriseninterventionen ist es wichtig, die Stärkung der Kriseninfrastruktur als Teil der Intervention anzusehen.

### 2. Weiterentwicklung KriSta

Durch die wissenschaftliche Begleitung des *NdW* wurde deutlich, dass Vermittler:innen und Lots:innen sehr wichtig sind für die erfolgreiche Bewältigung von Krisen. Diese beiden Sozialfiguren sind für die Verwaltung durch den

Krisenstab des Senats und für die Einrichtungen durch Karuna repräsentiert. Hier zeigt sich, dass die Kriseninfrastruktur für die Verwaltung bereits institutionalisiert ist, wohingegen für die Zivilgesellschaft keine institutionalisierte Struktur besteht, die als Adressat in Krisenzeiten fungieren kann.

Daher ist der Zusammenschluss der Berliner Zivilgesellschaftlichen Organisationen zum Krisennetzwerk „*KriSta*“<sup>12</sup> (*Krisenstab der Zivilgesellschaft*) ein konsequenter und hilfreicher nächster Schritt.

1. So kann die Chaosphase nach Ausbruch einer Krise gezielter koordiniert werden, da nicht erst ein Krisennetzwerk aufgebaut werden muss.
2. Die Stimmen der diversen Einrichtungen Berlins werden als Sprachrohr gebündelt anstatt die Verwaltung mit der Vielfalt der 400 teilnehmenden Einrichtungen des Netzwerks zu überfordern.
3. Mögliche Synergien können innerhalb des *KriSta* gebündelt werden und so der langfristigen Überforderung und dem Ankämpfen einzelner Institutionen gegen die Krise als isolierte Teile entgegenwirken.
4. Vertrauen, das durch die Zusammenarbeit im *NdW* aufgebaut wurde, kann weiter genutzt und ausgebaut werden.

<sup>12</sup> [www.krista.berlin](http://www.krista.berlin) (zuletzt aufgerufen: 25.05.23)

### **Handlungsempfehlung:**

Den Aufbau von *KriSta* darauf ausrichten, Vermittlerin für die Belange der verschiedenen zivilgesellschaftlichen Organisationen zu sein, um die Kommunikation mit der Verwaltung zu vereinfachen.

### **3. Wissenschaftliche Begleitung als fester Bestandteil**

Das *NdW* umfasste ein Fördervolumen von 25 Millionen Euro. Die vorliegende Arbeit entstand aus einer zeitlich eingeschränkten (4-monatigen) wissenschaftlichen Begleitung im Umfang einer Vollzeitstelle. Aus diesem Grund konnten viele Fragen, speziell in Verbindung mit den Einrichtungen, nicht abschließend beantwortet werden. Um das Wissen aus Krisen praktisch zu verankern, ist es wichtig, dass künftig die wissenschaftliche Begleitung ein fest integrierter Teil der Krisenintervention ist und umfangreicher durchgeführt wird. So wird Reflexivität in den Prozess verankert und durch Feedback ständig gelernt und Prozesse können angepasst werden. Das hilft dabei nachzuvollziehen, „wie sich Organisationen selbst beobachten, Handlungsfolgen analysieren und ihre Regeln ändern“ (Moldaschl 2006, S. 4069).

### **Handlungsempfehlung:**

Wissenschaftliche Begleitung sollte fester Bestandteil von Interventionen zur Krisenbewältigung sein, um besser aus Fehlern zu lernen und die Prozesse systematisch von außen und innen zu bespiegeln. Im Budget sollten dafür bereits genug Kapazitäten eingeplant werden.

#### **4. Rolle der Bürger:innen verstehen und Bürger:innen einbinden**

Die Rolle der Bürger:innen lässt sich am besten durch die Abwesenheit derselben im Gestaltungsprozess des *NdW* beschreiben - sie waren hauptsächlich Leistungsempfänger:innen. Stattdessen könnten sie Kooperationspartner:innen und Mitgestaltende sein, was auch die Einrichtungen bestätigen: *„Die Leute wollen sich um etwas kümmern, sie wollen sich für etwas verantwortlich fühlen, nicht nur für sich selber, sondern dafür, dass es irgendwie besser wird.“*

##### **Handlungsempfehlung:**

Die zukünftige Gestaltung von Kriseninterventionen sollte mitbedenken, dass betroffene Bürger:innen mehr als nur Bittsteller:innen sind. Dafür muss in Zukunft besser verstanden werden, wie Bürger:innen in den Krisenbewältigungsprozess eingebunden werden können. Ein Format zu basisdemokratischer Beteiligung und Ermächtigung von Bürger:innen ist das *Demokratiecafé*. Es eröffnet von den Bedürfnissen einer lokalen Bevölkerung ausgehend an möglichst vielen Orten und Einrichtungen des *NdW* Gestaltungsspielräume für die Menschen vor Ort:

[www.demokratiecafe.de](http://www.demokratiecafe.de).

#### **5. Vertrauen schaffen**

Das *NdW* lebt davon, dass sich verschiedene Institutionen und Akteure zusammengetan haben, um auf Basis vertrauensvoller Kooperation in einer Krise den Betroffenen zu helfen. Das sich dabei entwickelnde Vertrauen ist eine wichtige Ressource, die auch in Zukunft einer guten Zusammenarbeit dienlich ist. Vertrauen muss wachsen und es kann schnell zerstört werden. Deshalb ist es wichtig, behutsam und wohlwollend miteinander umzugehen und zuzulassen, dass andere auch gute Entscheidungen treffen können. Kontrolle muss manchmal sein, Vertrauen ist aber besser. Daraus erwächst ein kollaboratives Netzwerk, in dem sich die einen auf die anderen verlassen können.

##### **Handlungsempfehlung:**

Das Vertrauen zueinander sollte im *NdW* gepflegt werden und auch Bürger:innen mit Vertrauensvorschluss in die Prozesse der Krisenbewältigung einbezogen werden. Umgekehrt wächst das Vertrauen bei den Bürger:innen in die Institutionen und die Angst vor Veränderung kann abgebaut werden.

# Krisenglossar

## A bis Z des Bezirkshaushalts

### Begleitforschung

Sozialwissenschaftliche Begleitung eines Prozesses zur Erfassung und Reflexion der unterschiedlichen Perspektiven, Standpunkte, Arbeitsweisen und Haltungen beteiligter Akteure und Organisationen. Eine Begleitforschung führt zu mehr Reflexivität im Verlauf, hilft Fehler und Hemmungen aufzuklären und organisationales Lernen zu verbessern (→ **Institutionelle Reflexivität**). Das spart am Ende auch enorm viel Geld, da Prozesse und Strukturen systematisch erfasst werden und nicht alles immer wieder neu aufgebaut oder Fehler wiederholt werden müssen.

### Chaosphase

Die ersten zwei bis fünf Wochen zu Beginn einer (neuen) Krise. Während dieser Phase mobilisieren sich zivilgesellschaftliche Akteure selbstorganisiert, um den ersten Brand zu löschen und die schlimmsten Härten für die Krisenbetroffenen aufzufangen. In dieser Zeit ordnen sich staatliche Organisationen noch und können nicht situationsangemessen reagieren, da die Institutionen zu träge sind. Chaotisch ist diese Phase in der Hinsicht, als dass hier ein Ausnahmezustand herrscht, der in den laufenden politischen Abstimmungsprozess hereinbricht.

### Fehlerkultur

Voraussetzung, etwas besser oder anders zu machen, ist die Reflexion und das Eingestehen von Fehlern. Aus dem konstruktiven Umgang mit Fehlern kann viel gelernt werden. Eine Kultur der Angst und Fehlervermeidung führen dazu, das entscheidende Nebenfolgen

unter den Teppich gekehrt werden. Diese wirken dennoch weiter und erschweren die Lösung von Problemen enorm. Ein ehrlicher Umgang und Reflexivität in den Prozessen erleichtern das gemeinsame Lernen und schaffen → **Vertrauen**.

### Finanzierungslückenüberbrückung

Wenn eine Krise hereinbricht und Menschen in Not geraten, wird Hilfe akut. Staatliche Institutionen können, vor allem während der **Chaosphase**, zu langsam sein. Um die Zeit zu überbrücken, bis öffentliche Gelder für die Abfederung einer Krise zur Verfügung stehen, braucht es schnelles Geld. Im *NdW* hat die GLS Bank die Funktion übernommen, Geld vorzuschießen, damit das Netzwerk schnell handlungsfähig werden kann.

### Gießkannenprinzip

Gleichmäßige Verteilung von Fördergeldern und Hilfsmitteln, ohne dabei die akute Bedürftigkeit zu prüfen. Der Vorteil: Es geht schnell und Mittel können breit gestreut werden. Der Nachteil: Es ist ungenau, kann die Adressierten verfehlen und Unbetroffene begünstigen. In einem Klima des **Vertrauens** kann das Gießkannenprinzip ein probates Mittel sein, sowohl schnell als auch zielgerichtet am richtigen Ort anzukommen. Der **Lotse** kann dabei behilflich sein.

### Handlungsfähigkeit

Schnelles und präzises Reagieren eines kollaborativen Netzwerks auf Herausforderungen. Mit Handlungsfähigkeit ist nicht der/die Einzelne gemeint, sondern

in **Kollaboration** aufeinander abgestimmt zu handeln und den einzelnen Akteuren die nötigen Freiheitsgrade einzuräumen, eine Aufgabe selbstbestimmt zu erledigen. Je fester das **Vertrauen** innerhalb einer handelnden Gruppe ist, desto agiler und größer ist die gemeinsame Fähigkeit zu handeln.

### **Institutionelle Reflexivität**

Reflexivität setzt Selbstbeobachtung und Selbstkritik voraus (→**Fehlerkultur**). Aus Fehlern zu lernen bedeutet für Organisationen ein hohes Maß an auf Dauer gestellten Strukturen, um sich von innen wie außen bespiegeln zu lassen und daraus Konsequenzen zu ziehen (→**Begleitforschung**). Um sich selbst bespiegeln zu lassen, braucht es Veränderungsbereitschaft und umgekehrt führt diese zu einem erhöhten Maß an Reflexivität innerhalb der Institution und zu weniger Angst bei den Mitarbeiter:innen.

### **Kollaboration**

Prinzip des kooperativen Zusammenwirkens, um in vertrauter Beziehung zueinander Probleme besser zu lösen. Dabei werden möglichst viele Perspektiven einbezogen und aufeinander abgestimmt. Damit werden Lösungen realistischer und von einer höheren Anzahl an Akteuren getragen. Das Agieren in dezentralen Netzwerken erhöht die Resilienz gegenüber Krisen und verbessert die **Handlungsfähigkeit**.

### **Kontingenz**

Es kann immer auch anders sein. Die Welt, wie sie ist

und wie Organisationen in ihr handeln, ist kollektiv hergestellt und veränderbar. Doch sie ist immer von eingeschlagenen Pfaden abhängig (→**Pfadabhängigkeit**). Unter großen Anstrengungen können auch neue Wege gegangen werden und damit andere Pfade gelegt, die zu einer anderen Welt führen.

### **Krisenstab**

Bereichsübergreifende Kriseninterventionseinheit, die sich regelmäßig abstimmt und als kollaboratives Netzwerk auf komplexe Probleme reagiert (→**Kollaboration**). Der Krisenstab ist die strategisch-operative Beratungs- und Entscheidungseinheit, die geplante Interventionen und Maßnahmen abstimmt und die Aufträge verteilt.

### **Lotse**

Schnittstelle bzw. Vermittlungsperson zwischen Einrichtungen, Verwaltungen und Bürger:innen. Der Lotse kennt sich genauso im Behördendschungel wie auch an der Basis aus und gilt in alle Richtungen als Vertrauens- und Ansprechperson (→**Vertrauen**). Auf teils unbekanntem Fahrwasser, mithilfe von Abkürzungen, vernetzt der Lotse unterschiedliche Akteure und baut Brücken. Im Sinne eines charmanten Scharniers ist der Lotse ein Scharneur.

### **Machtpromotor**

Können durch ihre Position in Senat oder Verwaltung neue Prozesse legitimieren. Sie haben Führungs- und Entscheidungskompetenz und können finanzielle und personelle Ressourcen zur Verfügung stellen. Es hängt



maßgeblich von ihnen ab, ob ein Prozess schnell in Gang gesetzt werden kann oder ins Stocken gerät. In diesen „Machtzentren“ ist die **Fehlerkultur** entscheidend, denn wo die Verantwortung am größten ist, ist auch der Hang zur Fehlervermeidung sehr wahrscheinlich.

### **Pfadabhängigkeit**

Organisationale Routinen und Rituale, die zu einer Stockung führen, wenn es gilt, „in anderen Bahnen“ zu handeln. Die Abhängigkeit von einem historisch eingeschlagenen Pfad dominiert und limitiert die Handlungsoptionen gegenüber neuen Situationen. Es wird mit falschen Mitteln geantwortet. Was einmal eine Lösung war, wird selbst zum Problem.

### **Sozialfigur**

Übergreifen mehrere gesellschaftliche Domänen und strukturieren die soziale Welt. Als relativ freischwebender Akteur kann der **Lotse** als Sozialfigur zwischen unterschiedlichen Logiken, Ansprüchen und Verfahrensweisen vermitteln und damit außerordentliche Netzwerke stiften. Eine Sozialfigur sorgt für Sichtbarkeit. Um sie herum kann eine eigene Welt entstehen.

### **Stapelkrise**

Eine existenzielle Krise legt sich auf eine bereits zuvor andauernde Krise, die von der jüngsten Krise überdeckt wird, ohne dass eine vorangegangene gelöst worden wäre. Zeitlich zurückreichende Krisen rücken in den Hintergrund, wirken jedoch fort. Wenn eine Krise nicht mehr akut ist, rücken die alten wieder in den Vordergrund und

kommende legen sich darauf. So wird die Krise als geteilter Erfahrungshorizont zur Normalität.

### **Veränderungsbereitschaft**

Die Umgebung von einer Institution oder Person verändert sich beständig. Oftmals reagieren objektive wie mentale Strukturen auf sich verändernde Umweltbedingungen mit einer Abwehr oder Verdrängung von Herausforderungen. Sie sind erfahrungsresistent. Veränderungsbereitschaft ist die Haltung, Selbstbeobachtung und -kritik zuzulassen und Fehler einzusehen und daraus zu lernen (→**Fehlerkultur**). Mit einer **institutionalisierten Reflexivität**, bspw. durch eine **Begleitforschung**, steigt auch der unwahrscheinliche Fall einer Bereitschaft zur Veränderung.

### **Vertrauen**

Als kostbares Gut einer guten Zusammenarbeit (→**Kollaboration**) die Voraussetzung für eine schnelle und präzise Krisenintervention. Es beruht auf bereits gelungenem Austausch, gepflegten Beziehungen, muss wachsen und ist sehr fragil. Nur mit gegenseitigem Vertrauen kann auf Überraschungen reagiert werden und möglichst viele Akteure eingeschlossen werden.

# Literatur

Abgeordnetenhaus Berlin. Schriftliche Anfrage (2023), <https://pardok.parlament-berlin.de/starweb/adis/citat/VT/19/SchrAnfr/S19-14446.pdf>

Allmendinger, J. & Wetzel, J. (2020): Die Vertrauensfrage. Für eine neue Politik des Zusammenhalts. Duden.

Boin, A., & Lodge, M. (2016). Designing Resilient Institutions for Transboundary Crisis Management: A Time for Public Administration. *Public Administration*, 94(2), 289–298.

Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative sociology*, 13(1), 3–21.

Clark, J. (2011). Civil Society in the Age of Crisis. *Journal of Civil Society*, 7(3), 241–263.

Cortell, A. P., & Peterson, S. (1999). Altered States: Explaining Domestic Institutional Change. *British Journal of Political Science*, 29(1), 177–203.

de la Porte, C., Eydal, G. B., Kauko, J., Nohrstedt, D., 't Hart, P., & Tranøy, B. S. (Eds.). (2022). *Successful Public Policy in the Nordic Countries: Cases, Lessons, Challenges* (1st ed.). Oxford University Press Oxford

Döring, M. (2021). How-to Bureaucracy: A Concept of Citizens' Administrative Literacy. *Administration & Society*, 53(8), 1155–1177.

Frommer, J. A. & Eppe, G. (2022). Organisation im Krisenmodus. In *Krisenmanagement am Beispiel der Flüchtlingslage 2015/2016: Akteure, Zusammenarbeit und der Umgang mit Wissen* (pp. 41–85). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Graeber, D. (2015). The utopia of rules: On technology, stupidity, and the secret joys of bureaucracy. Melville House.

Heimann, R., & Hofinger, G. (2022). Stabsarbeit - Konzept und Formen der Umsetzung. *Handbuch Stabsarbeit: Führungs- und Krisenstäbe in Einsatzorganisationen, Behörden und Unternehmen*, 3–10.

Herrmann, T. (1987). *Lehrbuch der empirischen Persönlichkeitsforschung*. Verlag für Psychologie, Hogrefe.

Holopainen, M., & Toivonen, M. (2012). Weak signals: Ansoff today. *Futures*, 44(3), 198–205.

Hummel, S., Pfirter, L., & Strachwitz, R. G. (2022). Zur Lage und den Rahmenbedingungen der Zivilgesellschaft in Deutschland: ein Bericht.

Kimbell, L., & Vesnić-Alujević, L. (2020). After the toolkit: Anticipatory logics and the future of government. *Policy Design and Practice*, 3(2), 95–108.

Kivimaa, P., Boon, W., Hyysalo, S., & Klerkx, L. (2019). Towards a typology of intermediaries in sustainability transitions: A systematic review and a research agenda. *Research Policy*, 48(4), 1062–1075.

Kristof, K. (2017). Change Agents in gesellschaftlichen Veränderungsprozessen. In J.-L. Reinermann & F. Behr (Eds.), *Die Experimentalstadt* (pp. 165–179). Springer Fachmedien Wiesbaden.

Künzer, L., Knigge, I., & Hofinger, G. (n.d.). Anforderungen an interorganisationale Kommunikation in Großschadenslagen.

Lessenich, S. (2022). *Nicht mehr normal: Gesellschaft am Rande des Nervenzusammenbruchs*. Hanser Berlin.

Luhmann, N. (1983): Legitimation durch Verfahren. Suhrkamp.

Mende, L., Scharte, B., Wiese, L., Lenz, A., Roth, F., Seibel, W., & Eckhard, S. (2021). Flexibel durch die Krise: Handlungsempfehlungen für die lokale Verwaltung.

Moebius, S., & Schroer, M. (2010). Diven, Hacker, Spekulanten. Sozialfiguren der Gegenwart. Berlin: Suhrkamp.

Moldaschl, M. (2006). Institutionelle Reflexivität. In K.-S. Rehberg (Hrsg.), Soziale Ungleichheit, kulturelle Unterschiede: Verhandlungen des 32. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in München. Teilbd. 1 und 2 (S. 4059–4078). Campus Verlag. [https://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl9/forschung/fprojekte/reflex/instReflex/ergebnisse/download/MM\\_Inst.Refl\\_Orga\\_2005.pdf](https://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl9/forschung/fprojekte/reflex/instReflex/ergebnisse/download/MM_Inst.Refl_Orga_2005.pdf)

Moldaschl, M. (2010). Depistemologie des Organisationslernens. Beiträge zur Wissenschaft des Scheiterns. In C. Heidsiek und J. Peterson (Eds.), Organisationslernen im 21. Jahrhundert (pp. 89–100). Peter Lang.

Moss, T. (2016). Discarded surrogates, modified traditions, welcome complements: The chequered careers of alternative technologies in Berlin's infrastructure systems. *Social Studies of Science*, 46(4), 559–582.

Perry, B., & Atherton, M. (2017). Beyond critique: the value of co-production in realising just cities? *Local Environment*, 22(sup1), 36–51.

Rohr, J. (2013). In unserer Macht. Aufbruch in die kollaborative Demokratie. Thinkoya.

Schrader, M., Roth, J., & Strachwitz, R. G. (2020). Ein Rettungsschirm für die Zivilgesellschaft. Eine explorative Studie zu Potenzialen, Bedarfen und Angeboten in und nach der COVID-19 Krise. Maecenata.

Schütte, P. M., Schönefeld, M., Schulte, Y., & Fiedrich, F. (2022). Krisenbewältigung und interorganisationale Zusammenarbeit. In P. M. Schütte, Y. Schulte, M. Schönefeld, & F. Fiedrich (Eds.), *Krisenmanagement am Beispiel der Flüchtlingslage 2015/2016: Akteure, Zusammenarbeit und der Umgang mit Wissen* (pp. 87–126). Springer Fachmedien.

Seibel, W. (2016). *Verwaltung verstehen: eine theoriegeschichtliche Einführung*. Suhrkamp Verlag.

Simiti, M. (2017). Civil society and the economy: Greek civil society during the economic crisis. *Journal of Civil Society* 13, no. 4, 357–373.

Statistisches Bundesamt (2014). *Personal des öffentlichen Dienstes*. Fachserie 14, Reihe 6. Wiesbaden.

Stäheli, U. (2010). Der Spekulant. In S. Moebius & M. Schroer, (Eds.). *Diven, Hacker, Spekulanten. Sozialfiguren der Gegenwart*. Suhrkamp Verlag, 353–365.

Tierney, K. (2014). *The social roots of risk: Producing disasters, promoting resilience*. Stanford: Stanford University Press.

't Hart, P. (1993). Symbols, Rituals and Power: The Lost Dimensions of Crisis Management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 1, 1, 36–50.

Van Laak, D. (2018). *Alles im Fluss: Die Lebensadern unserer Gesellschaft-Geschichte und Zukunft der Infrastruktur*. S. Fischer.

Weibler, J., & Thielmann, G. (2022). Sind Bauchentscheidungen in der Stabsarbeit möglich? Ein Plädoyer für den Wert intuitiver Lernprozesse für erfolgreiches Entscheiden. *Handbuch Stabsarbeit: Führungs- und Krisenstäbe in Einsatzorganisationen, Behörden und Unternehmen*. Springer VS, 177–184.

Die wissenschaftliche Begleitung wurde von **Politics for tomorrow** unter Leitung und Mitautorenschaft von Robert Jende durchgeführt

c/o nextlearning e.V.  
Dresdener Str. 119  
10999 Berlin

Dr. Philip Hector  
Blasius Walch  
ph@politicsfortomorrow.de

Forschungsleitung:  
Dr. Robert Jende

Art Direction:  
Florian Seidel

Im Auftrag des Landes Berlin +  
KARUNA eG die Sozialgenossenschaft mit Familiensinn  
Moorsdorfstr. 7-9  
12435 Berlin

English version



All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronically or otherwise, without prior consent of the publisher.

# Wie können wir gut zusammenarbeiten, um in Krisen handlungsfähig zu bleiben?

Dieser Bericht beschäftigt sich mit der Frage, wie das Zusammenspiel aus Verwaltung und der Zivilgesellschaft in Krisensituationen funktioniert, wie Kooperation gelingen kann und welche Erkenntnisse aus dem *Netzwerk der Wärme* für zukünftige Krisen gezogen werden können. Die Autoren plädieren für reflektierte und reflexive Veränderungsprozesse, die ihre eigenen Wirkungen transparent einbezieht und aus Fehlern lernt.

*„Das Netzwerk der Wärme ist ein wichtiges Beispiel dafür, wie systemisches Denken und Handeln in den Krisen unserer Zeit unerlässlich ist“*

**Franziska Gaupp**

Umweltwissenschaftlerin



NETZWERK  
der WÄRME

