

# **Das Management der Flüchtlingskrise**

## **Never let a good crisis go to waste**

# Studie

- Über Initiative und mit Unterstützung des Führungsforums innovative Verwaltung
- 39 narrative Interviews mit 41 Personen unterschiedlicher Herkunftssysteme
- 3 Kurzworkshops

[www.wolfgang-gratz.at](http://www.wolfgang-gratz.at)



# Befunde der Studie

- Der Transport von rund 900.000 Personen durch Österreich ohne besondere Zwischenfälle als Erfolg der Handelnden: Öffentlich Bedienstete, Mitarbeiter von NGOs und freiwillige Helfer
- Erfolgsfaktoren: großes Engagement und ausgeprägtes Improvisieren

# Befunde der Studie

- bevorzugte Steuerungsformen in der Transitkrise:  
Leadership und Selbstorganisation

# Befunde der Studie

## Selbstorganisation:

- Organisationsformen Freiwilliger
- an den Hot Spots
- Siebenerlage

# Befunde der Studie

- Vorhersehbarkeit großer Flüchtlingsbewegungen, wenn auch nicht ihrer konkreten Ausprägungen
- Die Überraschtheit ist überraschend



Quelle: orf.at, 5.9.2015:



Quelle: orf.at, 23.10.2015





Quelle: [kleinezeitung.at](http://kleinezeitung.at), 11.11.2015

# Befunde der Studie

- Enge Zusammenarbeit mit NGOs mit der Zivilgesellschaft in der Transitkrise, nicht aber im Asylwesen

# Befunde der Studie

- Große regionale Unterschiede im Krisenmanagement

# Befunde der Studie

- Auf Bundesebene: keine koordinierte Krisenkommunikation

# Befunde der Studie

- Jedenfalls auf Bundesebene:  
ungenügende Nachbereitung und  
Evaluation

# Merkmale und Management von Ultrakomplexen Krisen

1. massive und interdependente  
Auswirkungen auf das politische, soziale  
und ökonomische System
2. längere Zeitdauer

# Merkmale und Management von Ultrakomplexen Krisen

3. Neuartigkeit

4. Vielzahl fachlicher Aspekte  
und Vielfalt von Akteurinnen und Akteuren  
erfordern eine organisationale Schablone für  
Krisenmanagement

5. Informationen als zentrale Ressourcen

# Die vier Churchill'schen Fragen

- Warum habe ich es nicht gewusst?
- Warum haben meine Berater es nicht gewusst?
- Warum hat es mir niemand gesagt?
- Warum habe ich nicht gefragt?





# **Merkmale und Management von Ultrakomplexen Krisen**

6. Es kommt auf die Haltung an.