

# vhw werkSTADT

NUMMER 60 | AUGUST 2022



## Urban Governance, Corona und Digitalisierung

WANDEL DER KOOPERATIONSBEZIEHUNGEN IM SOZIALRÄUMLICHEN  
KRISENMANAGEMENT IN BERLIN

ANNA BECKER  
NINA BÖCKER  
JANNIS WILLIM  
STEFFEN JÄHN  
ROBERT KRETSCHMANN

vhw Forschung

## Einleitung

Die im Frühjahr 2020 zur Eindämmung der Corona-Pandemie beschlossenen Ausgangs- und Kontaktbeschränkungen stellten eine bis dahin beispiellose Ausnahmesituation in Deutschland seit der Nachkriegszeit dar. In kurzer Folge wurde die Schließung von Einzelhandels- und Dienstleistungsbetrieben angeordnet, die nicht für die unmittelbare, alltägliche Versorgung essentiell waren (Bundesregierung 2020b). Unnötige Wege wurden untersagt und der Kontakt zu Menschen außerhalb des eigenen Haushalts eingeschränkt. Zudem herrschte Unklarheit, inwiefern der Aufenthalt im öffentlichen Raum, in Supermärkten oder Treppenhäusern eine unmittelbare Gefahr für die eigene Gesundheit darstellte. Besonders ältere Personen und Menschen mit bestimmten Vorerkrankungen galten als Risikogruppen, die den Kontakt zu anderen Menschen aufgrund der hohen Ansteckungsgefahr vermeiden sollten (Bundesregierung 2020a). Daraus resultierte ein hoher individueller Unterstützungsbedarf, da diese Personengruppen für Erledigungen außerhalb des eigenen Wohnraums auf Hilfe angewiesen waren. Diese Tendenz verstärkte sich durch die vorgeschriebene Isolation von Einzelpersonen und Haushalten aufgrund von Quarantänemaßnahmen.

Verschiedene zivilgesellschaftliche Initiativen, lokale Organisationen, Privatpersonen sowie kommunale Akteure engagierten sich in unterschiedlichen Formen für die Betroffenen. Um die Unterstützung zu koordinieren, wurde eine Vielzahl digitaler Tools und Plattformen entwickelt oder bereits bestehende an diese spezifischen Bedarfe angepasst. Dementsprechend zählten besonders digitalaffine Personen und Initiativen zu zentralen Akteuren dieser Formen des Engagements. Die klassischen Trägerorganisationen der sozialräumlichen Arbeit und des lokalen Engagements brachten sich ebenfalls besonders stark in die Krisenbewältigung ein. Sie waren dabei vor die zusätzlichen Aufgaben gestellt, zumindest einen Teil ihrer Angebote schnell digitalisieren zu müssen und zugleich die Hilfe vor Ort zu organisieren. Gleiches gilt für die öffentlichen Verwaltungen, die ihre Regelaufgaben ohne direkten Kontakt mit den Bürgerinnen und Bürgern und bei oft mangelnder Technisierung fortsetzen und die Unterstützungs- und Hilfsangebote koordinieren mussten.

**Mit dem vorliegenden Bericht wird aufgezeigt, inwieweit unter den Bedingungen von räumlicher und sozialer Distanziertheit zivilgesellschaftliches Engagement aufgebaut und koordiniert werden konnte.** Aus der Perspektive der Governance-Forschung werden die Kooperations- und Wirkungszusammenhänge der lokalen Akteure des Krisenengagements am Beispiel Berlins auf Basis von fünfzehn leitfadengestützten Interviews analysiert. Dabei stehen die Fragen im Fokus, wer die Träger des coronabezogenen Engagements im ersten Lockdown waren und welche (neuen) Formen der Zusammenarbeit in dieser Zeit zwischen Verwaltung, Intermediären, Wirtschaft und Zivilgesellschaft entstanden sind. Mit dem Fokus auf Krisen-Governance (u. a. Fuhrmann 2020) war für uns besonders relevant, inwieweit es den öffentlichen Verwaltungen gelungen ist, das Bottom-Up-Engagement der Zivilgesellschaft zu unterstützen, zu koordinieren und in ihre Handlungsstrategien einzubeziehen. Diesbezüglich wird insbesondere die Bedeutung der Digitalisierung und der unterschiedlichen Digitalisierungsgrade der Akteure als Voraussetzung und Hindernis bei der gemeinsamen Koordination der krisenbezogenen Aktivitäten in den Blick genommen. Der vorliegende Bericht entstand im vhw-Forschungsprojekt [„Digitale Transformationen im Quartier – Solidarität, Engagement und soziale Kohäsion“](#), das von Mai 2020 bis Dezember 2021 beim vhw durchgeführt wurde.

Mit dem Forschungsprojekt „Digitale Transformationen im Quartier – Solidarität, Engagement und soziale Kohäsion“ wurden die Auswirkungen des durch die Corona-Pandemie angestoßenen digitalen Wandels und sozialen Engagements untersucht. Im ersten Schritt wurde mit zivilgesellschaftlichen Organisationen, neu entstandenen Initiativen und sozialräumlichen Akteuren die Meso-Ebene des Engagements in den Blick genommen. Unser Ziel war es zu verstehen, wie die lokal wirksamen und vielfach digitalbasierten Unterstützungsstrukturen bereitgestellt und koordiniert wurden und auf welche Weise hierbei sozialräumliche Unterschiede wahrgenommen, berücksichtigt oder ggf. verstärkt wurden. In der zweiten Projektphase wurde tiefer-

gehend analysiert, wie sich die digitalbasierten Unterstützungsstrukturen in den Quartieren auf den Ressourcentransfer und die Handlungsmöglichkeiten der dort lebenden Menschen sowie auf das nachbarschaftliche Miteinander nachhaltig auswirken.

Während wir im zweiten Teil damit eine sozialräumliche und lebensweltliche Perspektive einnehmen, stellen wir mit der Governance-Perspektive des vorliegenden Berichts die systemweltlichen Teilergebnisse der ersten Projektphase vor.

## Begriffsdefinitionen: Governance und zivilgesellschaftliche Intermediäre

Im Mittelpunkt der Untersuchung standen die Fragen, **wo und wie das zivilgesellschaftliche Engagement im ersten Lockdown entstand und wie die unterschiedlichen Akteure auf städtischer Ebene kooperierten**. Für diese Perspektive wurde der Governance-Ansatz als Analyserahmen herangezogen: *„Die Governance-Analysen versuchen (...) den Gesamtzusammenhang in den Blick zu nehmen, also nicht nur die Institutionen und Akteure, sondern auch die Art und Weise der Kooperation zu erklären“* (Schwalb & Walk 2007: 8). Governance wird in der vorliegenden Arbeit dabei nicht als normatives Konzept, sondern als Untersuchungsperspektive verwendet, um Akteurskonstellationen und ihr Zusammenspiel zu analysieren.

Zum Governance-Begriff liegen vielfältige Definitionen und fachdisziplinäre Zugänge vor. Allgemein wird unter Governance eine Form des Regierens verstanden, die seit den 2000er Jahren unter der Formel *„von government zu governance“* diskutiert wird (Haus 2010: 212). Gemeint ist ein Politik- und Steuerungsverständnis, welches auf das Zusammenwirken von Staat, Markt und Zivilgesellschaft ausgerichtet ist und stärker in horizontalen Netzwerken als über vertikale Hierarchien stattfindet. Governance beschreibt damit auch eine veränderte Konstellation zwischen Bürgerinnen und Bürgern und dem Staat, in der staatliche Stellen eine stärker koordinierend-moderierende Rolle einnehmen (Drilling & Schnur 2009: 13).

Der thematische Fokus dieser werkSTADT liegt auf den Praktiken des lokalen Regierens innerhalb städtischer Akteurs- und Kooperationsnetzwerke. Daher werden hier die Konzepte von „Local Governance“ (Holtkamp 2007 ; Schwalb & Walk 2007) bzw. „Urban Governance“ (Sinning 2006 ; Schnur & Drilling 2009) in den Mittelpunkt gestellt. Sinning macht deutlich, dass diese Form des dezentralen Regierens viele positive Aspekte beinhaltet: Bürgerinnen und Bürger sind intensiver in Prozesse eingebunden, Probleme können besser gelöst und Entscheidungen stärker legitimiert werden (Sinning 2006: 87). Allerdings wird die *„Koproduktion öffentlicher Leistungen durch Staat/Kommunen, Wirtschaft und Bürgerschaft“* (Sinning 2006: 87) auch kritisch gesehen: Der Staat, so die Kritik, zieht sich damit aus der direkten Regelung und Kontrolle gesellschaftlicher Probleme zurück und setzt stattdessen Anreize für private und zivilgesellschaftliche Akteure, die Probleme selbst zu lösen (Einig et al. 2005). Vor diesem Hintergrund kann die partnerschaftliche Wahrnehmung kommunaler Aufgaben im Sinne von Urban Governance als zweischneidiges Schwert gesehen werden. Einerseits ermöglicht sie mehr bürgerschaftliches Engagement, Partizipation und Koproduktion. Andererseits besteht die Gefahr, nicht-staatliche Akteure mit der Wahrnehmung hoheitlicher Aufgaben zu überfordern und öffentliche Leistungen zunehmend zu privatisieren, wodurch die Daseinsvorsorge gefährdet werden kann.

Über die Dreieckskonstellation von Staat/Kommunen, Wirtschaft und Bürgerschaft hinaus werden in jüngeren Auseinandersetzungen die *Intermediären* als zentrale Akteure innerhalb lokaler Governance-Arenen identifiziert (Beck & Schnur 2016). Sie fungieren als Schnittstelle zwischen den drei Akteursgruppen, indem sie in mehr oder weniger organisierten Strukturen Bürgerinteressen vertreten. Je nach Motiven, Handlungslogiken, Ressourcen und ihrer Einbindung in das Akteursgefüge können *Intermediäre* drei Idealtypen zugeordnet werden (ebd.: 41ff.): Unter *klassischen Intermediären* werden traditionelle Organisationen wie Parteien, Gewerkschaften, karitative Einrichtungen, Stiftungen und Verbände verstanden, die vertikal zwischen Bürgerinnen und Bürgern und Politik/Verwaltung interagieren. Sie sind gesellschaftlich hochgradig institutionalisiert, stehen aber gleichzeitig unter einem hohen Transformations- und Anpassungsdruck aufgrund von Mitgliederschwund, Legitimationsfragen oder auch

der digitalen Transformation. *Para-Intermediäre* werden hingegen als „urbane Player ohne Bürgerbasis“ (ebd.: 41) definiert, zu denen Immobilienverbände, organisierte Entwicklungsgesellschaften oder auch Think Tanks von Unternehmen und Stiftungen zählen. Durch ihr hohes Maß an ökonomischen Ressourcen, Informationen und Knowhow gelten sie als einflussreiche Player in der Governance-Arena, wobei ihre Interessen primär privatwirtschaftlich und nicht auf das Gemeinwohl ausgerichtet sind. Kennzeichnend für *Neo-Intermediäre* ist hingegen ihre Arbeitsweise in Form flexibler Netzwerke, die jenseits finanzstarker, etablierter oder mitgliederstarker Verbandsstrukturen bestehen und in denen praktisch, anlassbezogen, digitalbasiert und zivilgesellschaftlich orientiert agiert wird.

Während Beck und Schnur (2016) die Frage erörtern, ob die Vielfalt an intermediären Akteuren zu einer Stärkung der lokalen Demokratie (vor allem im Zuge von Stadtentwicklungsprozessen) beitragen kann, untersuchen wir in unserem Beitrag, **welche Rolle den intermediären Akteuren bei der Bewältigung der Herausforderung des ersten Lockdowns zukommt und wie sich die Kooperationen und Netzwerkstrukturen in der lokalen Governance-Arena während der Krisensituation und darüber hinaus nachhaltig verändern.** Für den Politologen Daniel Furmann (2020) wird eine Krise dadurch charakterisiert, dass „die gewohnten Routinen und verfügbaren Ressourcen nicht ausreichen“ (ebd.: 153), um mit den plötzlich auftretenden Herausforderungen umzugehen. Furmann sieht in Governance-Prozessen daher auch eine geeignete Strategie Krisensituationen gut zu bewältigen, weil über horizontale Akteurs- und Kooperationsnetzwerke Lösungen und Ressourcen außerhalb formaler Organisationsgrenzen gefunden und akquiriert werden können. Über Kommunikation, Koordination und Kollaboration können die Potenziale eines Gemeinwesens aktiviert und synergetisch zusammengeführt werden (ebd.).

## Methodisches Vorgehen

Um die Entwicklung und Koordinierung des digitalen und sozialraumbezogenen Engagements aus einer Governance-Perspektive zu analysieren und die Sichtweise der unterschiedlichen Institutionen und Initiativen einzubeziehen, haben wir als zent-

ralen methodischen Baustein der ersten Projektphase Experteninterviews<sup>1</sup> mit den verschiedenen Akteursgruppen in der Berliner Governance-Arena geführt. Die befragten Expertinnen und Experten waren dementsprechend – mit Ausnahmen des bundesweit agierenden Bündnisses *Krisenkultur* und dem Softwareanbietenden *Freinet-Online* – im Raum Berlin angesiedelt.

Mit Hilfe des gewählten Untersuchungsdesigns, bestehend aus Online-Bestandsaufnahmen sowie Expertinneninterviews, konnten vielfältige Erkenntnisse zur Berliner Akteurslandschaft und deren Kooperationsstrukturen im Zuge der Corona-Pandemie gewonnen werden. Auf Basis der explorativ angelegten Empirie ließen sich typische Handlungslogiken für die jeweiligen Akteursgruppen ableiten und Rückschlüsse auf Governance-Prozesse unter Krisenbedingungen identifizieren, die in dem Bericht zusammengefasst werden. Berlin nimmt als Stadtstaat und Hauptstadt eine gewisse Sonderrolle ein (u. a. durch die hohe Dichte an intermediären Akteuren, eine aktive Civic-Tech-Community<sup>2</sup> und eine Vielzahl an corona-bezogenen Engagementaktivitäten) und unterscheidet sich durch die Größe und die dezentralen Strukturen von anderen Kommunen. Jedoch lassen sich anhand ihres Beispiels die komplexen Herausforderungen, aber auch die Chancen einer horizontalen Vernetzung und Kooperation detailliert analysieren. Ohne dabei die Spezifität der Stadt Berlin außer Acht zu lassen, können diesbezüglich dennoch verallgemeinerbare Erkenntnisse herausgearbeitet werden, die sich auf andere Kommunen übertragen lassen.

---

1 Insgesamt wurden im Spätsommer 2020 fünfzehn leitfadengestützte Interviews per Telefon, Videocall oder vor Ort durchgeführt. Die Interviews wurden aufgezeichnet, protokolliert und teil-transkribiert. Anschließend wurden sie nach Mayring (2010) sowohl induktiv als auch deduktiv einer qualitativen Inhaltsanalyse unterzogen und auf ihre zentralen Bestandteile subsumiert. Die Auswahl der Expertinnen basierte auf einer Internetrecherche, die zunächst deutschlandweit erfolgte und anschließend einen Fokus auf den Raum Berlin legte. Startpunkt war eine Bestandsaufnahme der digitalen Plattformen, über die nachbarschaftliches Engagement in der Krise vermittelt wurde. Darüber hinaus wurden zivilgesellschaftliche Initiativen und Organisationen recherchiert, die sich in der Anfangszeit der Pandemie mit Ideen zur Bewältigung der entstandenen lokalen Herausforderungen engagierten.

2 „Civic-Tech-Community“ definieren wir als zivilgesellschaftliche Vernetzungen, die eine Verbesserungen des Gemeinwohls durch technische Innovation anstreben und gleichzeitig dem Entstehen privatwirtschaftlicher Daten- und Technologie-Monopole entgegenwirken wollen.

Organisation	Rolle in Governance-Arena	Tätigkeitsbereich in der Krise
Senatskanzlei	Öffentliche Verwaltung	Engagement-Koordination
Bezirksamt Lichtenberg	Öffentliche Verwaltung	Engagement-Koordination
Bezirksamt Treptow-Köpenick	Öffentliche Verwaltung	Engagement-Koordination
Freiwilligenzentrum Oskar Lichtenberg	Klassischer Intermediär	Freiwilligen-Agentur
Freiwilligenagentur anonymisiert	Klassischer Intermediär	Freiwilligen-Agentur
Sternenfischer Freiwilligenagentur Köpenick	Klassischer Intermediär	Freiwilligen-Agentur
Diakonie Berlin Projekt Charisma	Klassischer Intermediär	Freiwilligen-Agentur
CityLab Berlin	Neo-Intermediär	Netzwerkakteur / Labor
xHain Berlin - Makerspace	Neo-Intermediär	Krisenengagement
Krisenkultur.de	Neo-Intermediär	Krisenengagement
Nebenan.de-Stiftung / nebenan.de	Para-Intermediär/ Wirtschaft	Krisenengagement / Nachbarschaftsplattform
Freinet (Hoster Plattform Hilf-Jetzt)	Wirtschaft	Engagement-Software
vska - Verband für soziokulturelle Arbeit	Klassischer Intermediär	Quartiersmanagement/ Gemeinwesenarbeit
STERN - Gesellschaft für behutsame Stadterneuerung	Wirtschaft	Quartiersmanagement/ Gemeinwesenarbeit

Abb. 1: Übersicht der Expertinnen- und Experteninterviews sowie deren Rolle in der Governance-Arena. Quelle: Eigene Darstellung.

## Urbane Governance-Strukturen des Berliner Krisenengagements

In Berlin häuften sich zu Beginn des ersten Lockdowns Anfragen von Menschen bei den Bezirksämtern, Freiwilligenagenturen und sozialen Einrichtungen, die Unterstützung bei der Bewältigung von Alltagsaufgaben benötigten oder Hilfe anbieten wollten. Dieses Engagement galt es durch den Aufbau geeigneter Strukturen zu koordinieren. In Berlin war auf Ebene der Senatsverwaltung die *Senatskanzlei für bürgerschaftliches Engagement und Demokratieförderung* zuständig. Auf Bezirksebene lag die Zuständigkeit bei jeweils unterschiedlichen Fachressorts. Diese stellten die technische Infrastruktur und finanziellen Mittel zur Verfügung, die etwa für das Betreiben der neu aufgesetzten Hotlines und Websites benötigt wurden. Die Bezirksverwaltungen richteten mit den Freiwilligenagenturen und Akteuren der Sozial- und Gemeinwesenarbeit Kanäle für Freiwillige und Hilfesuchende ein. Die bezirklichen Freiwilligenagenturen stellten zudem ab Mitte März 2020 Helpelines und ein Kontaktformular zur Verfügung, das auf der bundesweiten Internetseite [hilf-jetzt.de](http://hilf-jetzt.de) sowie über die Websites der Senatsverwaltung und der Bezirke ausgefüllt werden konnte. Mitarbeitende der Freiwilligenagenturen und der Stadtteilkultur- und Nachbarschaftszentren vermittelten Hilfsanfragen und Gesuche mittels eines für diesen Zweck aufgesetzten Datenbank-Tools. Bei bestimmten Bedarfslagen leistete auch sozialpädagogisch geschultes Personal sowie die Pflegestellen der Bezirke Unterstützung. Der Aufbau von Anlaufstellen für Engagement und Hilfeleistungen über lokale Freiwilligenagenturen sowie soziale Träger fand in ähnlicher Weise bundesweit statt. Die Bundesländer und kommunalen Verwaltungen nahmen in diesem Prozess vorrangig eine informierende Rolle ein, indem sie auf ihren Webseiten auf die verschiedenen Koordinierungsstellen und Angebote hinwiesen.

Der *vska* – *Verband für soziokulturelle Arbeit* erstellte unter der Domain [nachbarschaft-hilft.de](http://nachbarschaft-hilft.de) ebenfalls eine bundesweite Übersicht der verschiedenen Nachbarschaftshilfen. Die Übersicht konzentriert sich auf Angebote, die an bestehende nachbarschaftliche Organisationen an-

gedockt waren. Dies geschah auf Grundlage der Einschätzung, dass die bereits in den Sozialräumen vernetzten Akteure besser auf die Bedarfe der Personen vor Ort reagieren und außerdem zuverlässige Helfende akquirieren können:

*„Weil ich auch im Nachhinein noch glaube, dass das häufig eine andere Qualität hatte, als wenn das mehr oder minder anonym über die diversen Online-Datenbanken [...] gelaufen ist. Weil die Nachbarschaftshäuser auch ganz anders auf Bedarfe und Problemlagen eingehen können und, wenn jemand anruft, dann wird nicht nur jemand dazu gematched, sondern da [weiß man auch] welche Menschen in der Nachbarschaft verlässlich sind oder wer das ist und kann auch in problematischen Situationen anders Unterstützung vermitteln - sei es freiwillige oder dann auch professionelle.“ (Interview mit Barbara Rehbehn, vska)*

Die Betreibenden der Nachbarschaftsplattform [nebenan.de](http://nebenan.de) reagierten ebenfalls auf die Zunahme von Hilfsanfragen und Unterstützungsangeboten, die ihre Nutzenden verstärkt einstellten. Die Plattform wurde daraufhin für die neu entstandenen Bedarfe optimiert, um ein sozialraumbezogenes Matching zwischen Hilfe anbietenden und -suchenden zu ermöglichen. Zudem richtete nebenan.de eine Hotline ein, um eine niedrigschwellige und zielgruppengerechte digital-analoge Schnittstelle zu schaffen, die es auch nicht registrierten Menschen ermöglichte, offline auf den Unterstützerpool der nebenan.de-Nutzenden zuzugreifen:

*„Ausgangslage war, dass wir sehen, dass es ganz viele hilfe anbietende Leute auf der Plattform gab. Das waren, glaube ich, 70.000 Leute innerhalb der ersten paar Tage und wir haben eben gesehen, dass viel zu wenig Hilfesuche da sind und haben dann eben gesagt, wir bauen eine Schnittstelle die zielgruppengerechter ist, als ein Online-Netzwerk, wo du eine riesen Einstiegs-hürde hast.“ (Interview mit Michael Vollmann, nebenan.de)*

Über die Hotline konnten konkrete Hilfesuche eingegeben werden, die über die Postleitzahl den adressverifizierten Helfenden in den nebenan.de-Nachbarschaften anonymisiert angezeigt wurden. Den potenziellen Helfenden-Pool aus bundesweit ca. 1,4 Millionen nebenan.de-Nutzenden (Stand

März 2020) machte sich auch das [Aktionsbündnis Krisenkultur](#)<sup>3</sup> zu Nutze, indem sie über eine Kooperation mit *nebenan.de* die Hilfesuche ihrer Hotline in die Nachbarschaften weiterleiteten. Zudem arbeitete *nebenan.de* mit der Hotline *Silbernetz* zusammen, die als gemeinnütziger Verein Telefongespräche für einsame und isolierte ältere Menschen anbietet. Entsprechende Anfragen konnten so dorthin weitergeleitet werden.

Anlässe und Hintergründe für den Aufbau von Engagementstrukturen variierten folglich zwischen den unterschiedlichen Akteursgruppen. Verwaltungsakteure, Freiwilligenagenturen sowie Einrichtungen der Sozial- und Gemeinwesenarbeit handelten auf Grundlage von Entscheidungen, die auf Senats- und Bezirksebene getroffen wurden und bauten die Unterstützungsstrukturen im Rahmen ihrer beruflichen Funktionen auf. Vielfach reicherte die Eigeninitiative der jeweiligen Akteure sowie die Kenntnis lokaler Gegebenheiten diese Angebote an. Neo-Intermediäre Akteure wie der [Makerspace xHain](#)<sup>4</sup> und [Krisenkultur](#) engagierten sich hingegen ehrenamtlich außerhalb ihrer beruflichen Tätigkeit. Dabei überwog die Motivation, einen Beitrag zur Bewältigung der gemeinsamen gesellschaftlichen Herausforderung zu leisten und infrastrukturellen Defiziten der öffentlichen Hand zu begegnen (Sternberg 2020). Die Interviews zeigen ebenfalls, dass erst das bottom-up-Engagement von Initiativen und Einzelpersonen den Anlass für die Bezirksämter und quartiersbezogenen Einrichtungen darstellte, entsprechende Strukturen zur Koordinierung des ehrenamtlichen Engagements zu schaffen.

### Intensivierung bereits bestehender Netzwerke – geringe Offenheit für neue Kooperationen

Bei dem Aufbau der Corona-Hilfsstrukturen konnten sowohl die Senatskanzlei als auch die Berliner Bezirksämter zu Beginn der Pandemie auf die eta-

---

3 Das Aktionsbündnis *Krisenkultur* wurde in der Pandemie von Jonathan Fritz über Social Media initiiert, worüber sich eine ehrenamtliche, digitalaffine Community vernetzte und Projekte lancierte, die bei der Bewältigung der Pandemie helfen sollten.

4 Zu Beginn der Corona-Krise reagierte der *Hack- und Makerspace xHain* schnell und stellte seine Räume, Netzwerke und Aktivitäten in den Dienst der Pandemiebekämpfung. Mit Hilfe gespendeter 3D-Drucker wurden mehr als 25.000 Gesichtsmasken hergestellt. Darüber hinaus wurden mehrere hundert Stoffmasken durch ehrenamtliche Näherinnen produziert.

blierten Netzwerke und bestehende Arbeitsbeziehungen zurückgreifen. Die Bezirksämter holten die Expertise der Freiwilligenagenturen sowie der Akteure der Sozial- und Gemeinwesenarbeit ein, um die jeweiligen Bedarfe in den Sozialräumen und gemeinsame Handlungsmöglichkeiten zu ermitteln. Auch in den Quartieren selbst wurden neue Austauschformen etabliert, sodass sozialraumbezogene Akteure wie die Quartiersmanagement-Büros und die ansässigen Stadtteilzentren intensiver und manchmal auch erstmalig zusammenarbeiteten. Auf diese Weise konnten beispielsweise im *Bezirksamt Lichtenberg* mit den ansässigen Migrantenselbstorganisationen mehrsprachige Flyer entwickelt und verteilt werden, die auf das Nachbarschaftshilfeportal der bezirklichen Freiwilligenagentur *Oskar* und die dazugehörige Hotline aufmerksam machten. Die Landes- und Bezirksverwaltungen intensivierten folglich die bereits bestehende Zusammenarbeit auf vertikaler und horizontaler Ebene.

Für Teile der neo-intermediären Initiativen erwies sich hingegen die Zusammenarbeit mit dem Berliner Senat als schwierig, zumal diese nicht auf langjährige Kooperationsbeziehungen mit der Verwaltung zurückgreifen konnten. Vor diesem Hintergrund hatte das *CityLab*<sup>5</sup> versucht, die Vernetzung von engagierten Neo-Intermediären untereinander und mit der Verwaltung zu verbessern, indem sie eine Vermittlungs- und Kommunikationsplattform sowie einen Slack-Kanal zum niedrigschwelligen Austausch einrichteten. Der verwaltungsseitige Beitrag wurde jedoch als stark personenabhängig und als formal nicht an die Verwaltungsstrukturen angebunden beschrieben. Daher gelang es trotz der Bestrebungen des *CityLabs* und seiner Rolle als etablierte Schnittstelle zwischen Verwaltung und der digitalen Zivilgesellschaft nicht hinreichend, das neo-intermediäre Engagement mit den Aktivitäten des Senats sinnvoll zu verbinden. Insgesamt habe in der unmittelbaren Krisensituation und dem daraus resultierenden Handlungsdruck nur eine geringe Offenheit für neue Kooperationen außerhalb der bestehenden Strukturen bestanden:

---

5 Das Berliner *City-Lab* ist eine Plattform, die zu den Themen Digitalisierung, Gemeinwohl und Nachhaltigkeit die stärkere Vernetzung von verschiedenen Akteuren aus der Berliner Verwaltung, Zivilgesellschaft, Wissenschaft und Start-up-Szene fördert.



Abb. 2: Aufruf von Jonathan Fritz auf Twitter zur Programmierung einer Plattform zur Nachbarschaftshilfe vom 11. März 2020. Quelle: Screenshot Twitter.

„Für die Arbeitsebene der Verwaltung war das natürlich eine extreme Drucksituation, da war die Bereitschaft, sich auf neues, Unbekanntes einzulassen, erstmal eher gering.“ (Interview mit Benjamin Seibel, CityLab)

Folglich berichteten die Befragten, dass sie trotz z. T. erheblicher Anstrengungen und wiederholter Kontaktaufnahme keine Unterstützung von der öffentlichen Hand erhalten hatten. Die fehlende Vernetzung zwischen Berliner Verwaltung und der Civic-Tech-Szene führte dazu, dass oft gar nicht bekannt war, welche Vorhaben zur Krisenbewältigung von den einzelnen Akteuren geplant wurden. Zudem kritisierten zivilgesellschaftlich Engagierte, dass keine auf sie ausgerichteten Förderprogramme oder andere Formen der Unterstützung eingerichtet wurden.

### Fehlende Fördermöglichkeiten für krisenbezogenes Engagement

Die gegen die Folgen der Pandemie entwickelten öffentlichen Förderprogramme und bereitgestellten Finanzmittel waren zu Beginn der Corona-Maßnahmen nicht auf ehrenamtliche oder gemeinnützige Aktivitäten ausgerichtet. Erst ab Oktober 2020 konnten gemeinnützige Vereine und Organisationen Corona-Soforthilfen beantragen (Programm *Soforthilfe X*<sup>6</sup>). Gleichzeitig erhielt die *nebenan.de*-Stiftung eine Förderung durch die Berliner Senatskanzlei für den Aufbau der Hotline und der Unterstützungsplattform. Auch sind verschiedene Bundesländer wie Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg und

<sup>6</sup> Das Programm Soforthilfe X wurde im August 2021 mit dem Programm Soforthilfe X 2.0 fortgesetzt, mit dem gemeinnützige Organisationen und Vereine, die durch Corona in ihrer Existenz bedroht waren und in denen das freiwillige Engagement eine tragende Rolle spielt, Zuschüsse mit bis zu 20.000 Euro erhalten (Bürgeraktiv 2021). Eine Übersicht über die Fördermöglichkeiten nach Bundesländern bietet die Website [ehrenamt24.de](https://ehrenamt24.de).

Rheinland-Pfalz sowie das *Bezirksamt Berlin-Lichtenberg* bilaterale Kooperationen mit *nebenan.de* bzw. der *nebenan.de*-Stiftung eingegangen<sup>7</sup>. Staatliche oder kommunale finanzielle Unterstützungsprogramme für neu entstandene, ehrenamtliche Initiativen im Zuge von Corona wurden nicht entwickelt. So war es beispielsweise der Berliner Verwaltung nicht möglich, den Makerspace xHain bei der Produktion von dringend benötigter medizinischer Ausrüstung wie Gesichtsschilden und Alltagsmasken für Krankenhäuser und Pflegeeinrichtungen mit Aufwandsentschädigungen für Freiwillige und Materialkosten finanziell zu unterstützen. Dementsprechend waren die Neo-Intermediäre auf private und privatwirtschaftliche Hilfe für ihr Engagement angewiesen. Hier zeigte sich in der Krise eine hohe Spenden- und Unterstützungsbereitschaft wie auch Jonathan Fritz von Krisenkultur erklärt:

„Aus dem Geist, dass man anderen helfen möchte, haben wir sehr viel Unterstützung bekommen, aber die kam von Privaten. Wir haben nie Unterstützung vom Land bekommen oder so.“ (Interview mit Jonathan Fritz, Krisenkultur)

Die Privatwirtschaft ist bei den Neo-Intermediären folglich dort eingesprungen, wo Politik und Verwaltung keine Förderung oder finanzielle Unter-

<sup>7</sup> Allerdings gab es seitens der Bezirksämter sowie der sozialraumbezogenen Akteure auch kritische Perspektiven auf diese Plattform. Diese Akteure hatten Bedenken, die Bürgerinnen und Bürger dazu zu animieren, ihre Daten bei einem privatwirtschaftlichen Akteur zu hinterlegen. Einen alternativen Weg geht der Bezirk Treptow-Köpenick. Aufbauend auf positiven Erfahrungen in der Bezirksregion Bohnsdorf soll die dort erprobte Plattform SoNaTe (Kurz: Soziale Nachbarschaften und Technik) im Rahmen eines einjährigen Modellprojektes auf den gesamten Bezirk ausgeweitet werden. Die in der Satzung verankerte Gemeinwohlorientierung verbietet SoNaTe eine kommerzielle Verwertung der Nutzerdaten wie auch kommerzielle Werbeanzeigen (SoNaTe 2021).

stützung bereitgestellt haben. Den privaten und privatwirtschaftlichen Akteuren war es auch viel eher möglich, schnell und flexibel auf bestehende Nachfragen zu reagieren. Die Bedarfe der Initiativen konnten durch Spendenaufrufe über soziale Medien und Crowdfunding auf diese Weise zum Teil kompensiert werden; allerdings fühlten sich die Initiativen durch die fehlende öffentliche Unterstützung in ihrem Engagement weder anerkannt noch wertgeschätzt. Der Friedrichshainer *Makerspace* hätte beispielsweise sein Angebot gerne ausgeweitet, indem weitere Räume für die zivilgesellschaftliche Masken- und Gesichtsschildproduktion angemietet werden sollten. Dafür wäre man auf die Unterstützung der öffentlichen Hand angewiesen gewesen. Doch sowohl die Bezirksverordnetenversammlung, die Berliner Senatsverwaltung als auch der zuständige Sozialstadtrat reagierten nicht auf die Anfragen, was zu einer gewissen Frustration bei den Engagierten führte.

### Geringe Digitalisierung erschwert Anpassungs- und Handlungsfähigkeit

Die verschiedenen Akteursgruppen der Berliner Governance-Arena wiesen zu Beginn der Pandemie sehr unterschiedliche Voraussetzungen hinsichtlich ihrer Digitalisierung auf. Wie unsere Interviews zeigten, konnten die befragten Neo-Intermediäre aufgrund ihrer ausgeprägten digitalen Kompetenz und Vernetzung zu Beginn der Pandemie leicht auf ihre vorhandenen medialen Kanäle und digitalen Tools zurückgreifen: Soziale Netzwerke wie Twitter und Facebook wurden wie im Falle des *Aktionsbündnis Krisenkultur* für die Suche von Mitstreitenden verwendet (s. Abb. 2, S. 8) sowie um Privatpersonen und Unternehmen als Unterstützende zu gewinnen. Digitale Meetingtools wie Slack oder Discord gehörten bereits vor Corona zum Arbeitsalltag, sodass diese auch im Lockdown barrierefrei zur Kommunikation und Abstimmung genutzt wurden.

Die Auswirkung von digitalen Kompetenzen auf die Handlungsfähigkeit und Krisenresilienz belegt auch eine repräsentative Befragung zivilgesellschaftlicher Organisationen während des zweiten Lockdowns 2020. Ihr zur Folge gelang es informellen Zusammenschlüssen und jüngeren Organisationen deutlich besser als größeren langbestehenden Institutionen, sich mit Hilfe digitaler Instrumente an die Heraus-

forderungen der Pandemie anzupassen (Hutter et al. 2021 : 290).

Auch Para-Intermediäre wie die *nebenan.de*-Stiftung sind meist digital gut aufgestellt, da sie aufgrund ihres Kapitals in der Lage sind, entsprechende Technologien und Knowhow für ihre Interessen zu erwerben und zu nutzen. Dementsprechend konnten sie sich schneller auf die neuen Rahmenbedingungen und Aufgaben durch die Ausgangs- und Kontaktbeschränkungen einstellen. Bei großen Teilen der traditionellen Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Organisationen waren digitale Formen der Zusammenarbeit sowie mobiles Arbeiten vor Corona allerdings noch die Ausnahme. Besonders Vereine und Verbände (klassische Intermediäre) standen aufgrund ihrer historisch gewachsenen Strukturen und Organisationsformen vor der Pandemie oft noch am Anfang ihrer Digitalisierung (Rasmussen 2019 ; Hofmann et al. 2020 ; Erbstöber 2020 ). Daher waren sie im ersten Lockdown mit der Herausforderung konfrontiert, ihre internen und externen Arbeitsprozesse auf digitale Anwendungen umzustellen, wobei große Lernfortschritte erzielt werden konnten. Dies bestätigen generelle Beobachtungen von digitalen Transformationen: Entwicklungen in Unternehmen und Vereinen werden meist erst durch einen aktuellen Anlass oder externen Zwang wie die Pandemie angestoßen (Erbstöber 2020: 6).

Auch die öffentliche Verwaltung in Berlin befand sich zu Beginn des ersten Lockdowns digital im Hintertreffen<sup>8</sup>. Die technischen Möglichkeiten, um auf Remote-Arbeit umzustellen und Meetings digital abzuhalten, konnten nicht oder nur stark eingeschränkt genutzt werden. In Berlin waren weder ausreichend Mobiltelefone noch Laptops für Homeoffice und mobiles Arbeiten vorhanden, auch konnten nur 10 Prozent der Berliner Verwaltungsmitarbeitenden einen VPN-Tunnel nutzen (Becker 2020: 2).

---

<sup>8</sup> In der öffentlichen Verwaltung hatten bereits Koordinierungsprobleme bei der Geflüchtetenwanderung 2015 die bestehenden Defizite hinsichtlich ihrer Digitalisierung verdeutlicht (Hahlen & Kühn 2016). Als eine Folge verabschiedeten Bundestag und Bundesrat 2017 das Onlinezugangsgesetz (OZG) welches zum Ziel hat, bis Ende 2022 nahezu alle Verwaltungsleistungen zu digitalisieren. Allerdings war zu Beginn der Pandemie im März 2020 noch keine einzige der 575 der im OZG benannten Verwaltungsleistungen vollständig digital nutzbar (Becker 2020: 3).

Der Nutzung technischer Anwendungen durch staatliche Akteure standen zudem neue Regularien gegenüber, z. B. Vorgaben der Datenschutzbeauftragten für die Verwendung von Zoom und WhatsApp, die einen schnellen und unkomplizierten Umgang mit der neuen Situation zusätzlich behinderten. Dies belegt auch eine repräsentative Kommunalbefragung von bitkom und dem Deutschen Städte- und Gemeindebund (bitkom 2020), nach der fast 40 Prozent der Kommunen ihren Betrieb im ersten Lockdown nur in wesentlichen Bereichen aufrechterhalten konnten (ebd.). Zwar wird durch Corona ein enormer Lernprozess in der Verwaltung hinsichtlich ihrer Digitalisierung erwartet, weiterhin bestehe aber nicht nur ein hoher Bedarf an technischer Infrastruktur und Hardware, sondern auch an entsprechendem Know-how und einer digitalen Arbeitskultur. Sechs von zehn Kommunen sehen sich folglich als digitale Nachzüglerinnen und sieben Prozent geben an, den Anschluss bei der Digitalisierung verpasst zu haben (ebd.). Dies spiegelt sich auch in den Aussagen der von uns befragten Berliner Verwaltungsmitarbeitenden wider:

*„Der Satz, dass jetzt in einem Jahr die Fortschritte gemacht wurden, die sonst in 4 Jahren gemacht werden, stimmt schon!“*

*„Wir gehören zu der Gruppe der digital Abgehängten und das fühlt sich nicht gut an.“ (Zitate aus Interviews mit der Berliner Verwaltung)*

Die verschiedenen Digitalisierungsgrade und digitalen Kompetenzen der unterschiedlichen Akteursgruppen wirkten sich dabei nicht nur auf die internen Arbeitsprozesse unter Corona-Bedingungen aus. Sie beeinflussten ebenfalls die Vernetzungsmöglichkeiten sowie die Ausgestaltung von Kooperationsbeziehungen über etablierte Formen der Zusammenarbeit hinaus. Der technische Rückstand der Berliner Verwaltung trug besonders dazu bei, dass sie ihre hoheitlichen Aufgaben unter erschwerten Bedingungen und ihre zentrale Rolle innerhalb des Berliner Governance-Netzwerks nur eingeschränkt wahrnehmen konnte. Die fragmentarische Digitalisierung in den Berliner Behörden erschwerte insbesondere die Kommunikation mit Akteuren der Civic-Tech-Community. Hier machten sich der Mangel an medialen Schnittstellen, die Kulturunterschiede hinsichtlich (digitaler) Arbeitsweisen und verschiedene institutio-

nelle Handlungslogiken besonders bemerkbar. Das erschwerte die Zusammenarbeit der Akteure zusätzlich, die auf keine bereits bestehenden, langjährigen Vernetzungen mit der öffentlichen Verwaltung zurückgreifen konnten.

### Krisen-Governance braucht Agilität

Unter Agilität wird die Fähigkeit von Organisationen verstanden, in Zeiten von Unsicherheit und Veränderung flexibel, aktiv, anpassungsfähig und initiativ zu handeln (Rölle 2020: 2). Die Kernelemente einer agilen Verwaltung liegen - analog zu den Grundlagen lokaler Governance - in einer horizontalen, problemorientierten Kommunikation, der Vernetzung unterschiedlicher Fachbereiche über Organisationsgrenzen hinaus sowie einer frühzeitigen Einbindung relevanter Akteure (ebd., Kegelmann 2021). Das Berliner Beispiel der Bewältigung der Corona-Pandemie zeigt allerdings, dass die verwaltungstypischen Hierarchieketten und zeitintensive Abstimmungs- und Genehmigungsprozesse ein flexibles und agiles Handeln in der Verwaltung an vielen Stellen behindert haben. Da auf der Arbeitsebene keine eigenverantwortlichen Entscheidungen getroffen wurden, war es nur eingeschränkt möglich, auf veränderte Rahmenbedingungen kurzfristig zu reagieren:

*„Da ist man dann Teil einer Hierarchiekette, man bekommt von oben durchgesagt, ‚bitte umsetzen‘, und hat dann eigentlich auch gar keinen Entscheidungsspielraum. Das ist halt auch ein Problem von mangelnder Agilität in der Verwaltung.“ (Interview mit Benjamin Seibel, CityLab)*

Dabei bietet gerade die Ausnahmesituation einer Krise die Chance und auch die Notwendigkeit, starre Hierarchien zu durchbrechen und lange Entscheidungswege zu verkürzen. Dies wurde im Straßen- und Grünflächenamt des Bezirks Friedrichshain-Kreuzberg praktiziert, dessen Amtsleiter den Ausnahmezustand nutzte und bezirksweit Pop-up-Radwege einrichten ließ:

*„Das ist Agilität. Und dafür gibt es kein Mandat. Und das ist subversiv, was die [das Straßen- und Grünflächenamt] da machen... Und das sollte eigentlich der Standard sein.“ (Interview mit Benjamin Seibel, CityLab)*

Das Beispiel verdeutlicht, dass die rechtlichen Rahmenbedingungen ebenso wie die Ermessens- und Entscheidungsspielräume für Agilität in der Verwaltungspraxis grundsätzlich vorhanden sind (vgl. auch Hill 2015, 2018). Es bedarf jedoch der Risikobereitschaft einzelner Verwaltungsmitarbeitenden, um die gegebenen Spielräume zu nutzen. Um Agilität nicht nur in der Krise zu fördern, ist ein grundlegender kultureller Wandel in der Verwaltung notwendig, der zudem mit der Etablierung einer positiven Fehlerkultur und der Förderung von Verantwortungsübernahme durch die Mitarbeitenden einhergeht (Rölle 2020: 8f.).

### Aktivismus und Atomisierung: Das Rad wird vielerorts neu erfunden

Als Reaktion auf die gesellschaftlichen Herausforderungen des ersten Lockdowns sind bundesweit Anregungen von Privatpersonen, Organisationen und Institutionen zur praktischen Umsetzung von Nachbarschaftshilfe und weitere Formen der Unterstützung im Internet geteilt und vielfach nachgeahmt worden. Auch andere Ideen und Handlungsansätze zur Bewältigung der Pandemie sind parallel an verschiedenen Orten entstanden: Zahlreiche, vom Angebot sehr ähnliche Matching-Plattformen (also Plattformen, auf denen Hilfsgesuche und Hilfsangebote verknüpft werden) wurden durch Privatpersonen, Sozialverbände, Nachbarschaftseinrichtungen und Unternehmen entwickelt. Die verschiedenen Plattformen überlagerten sich zum Teil räumlich mit ihrem lokalen, regionalen oder bundesweiten Fokus. Auch wenn die von uns befragten Betreibenden die große Anzahl an deckungsgleichen Angeboten weniger als Konkurrenz, sondern eher als größere Auswahlmöglichkeit für die Nutzenden wahrnahmen, lässt sich die Tendenz einer Atomisierung von Hilfsangeboten feststellen: Durch die Vielzahl von regional aktiven Plattformen verteilte sich die Gesamtheit von Helfenden und Hilfesuchenden tendenziell so auf die Angebote, dass nur eine geringe Anzahl von Personen auf einer Plattform vertreten war. Dadurch wurde das Zusammenfinden von Helfenden und Hilfesuchenden auf sozial-räumlicher Ebene erschwert.

Bundesländer und kommunale Verwaltungen verwiesen auf ihren Internetseiten auf die verschiedenen Koordinierungsstellen und Angebote und

versuchten so, über die Breite der unterschiedlichen Hilfsmöglichkeiten zu informieren. Dabei trafen die Zuständigen nur zum Teil eine gezielte Auswahl von Engagementplattformen; zumeist wurden alle in einer Region verfügbaren Angebote aufgelistet. Wenn Matching-Angebote hier gezielt kuratiert worden wären, hätte das sozialräumliche Engagement auf bestimmte Anbietende gebündelt und auf diese Weise das Matching von Hilfsangeboten und -nachfragen erleichtert werden können.

Durch die mangelnde Vernetzung der Berliner Verwaltung mit den Engagierten bestand kein umfassender Überblick der lokalen Corona-bezogenen Aktivitäten. Dies führte zum Teil zu Parallelstrukturen u. a. beim Aufbau des städtischen Online-Portals als digitaler Marktplatz für Alltagsmasken. Dieses wurde von der Berliner Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe in Auftrag gegeben (SenWEB 2020), obwohl von zivilgesellschaftlicher Seite mit dem an den *Makerspace xHain* angebundenen Portal [masken.berlin](https://masken.berlin) bereits ein professionelles Maskenportal etabliert war. Die Verwaltung ist vor der Implementierung des eigenen Angebots zwar noch auf die bestehende Plattform hingewiesen worden, hielt aber trotzdem an ihren Planungen fest:

*„Die [zivilgesellschaftliche] Plattform war super. Und die wurde ja auch angenommen. (...) Ich hatte im Vorfeld ein konstruktives Gespräch mit der Arbeitsebene der zuständigen Verwaltung, die haben das Problem schon verstanden, aber da war die Entscheidung politisch schon getroffen und dann war es zu spät.“*  
(Interview mit Benjamin Seibel, CityLab)

Es zeigt sich an dem Beispiel, dass durch eine intensivere Vernetzung innerhalb der Akteurslandschaft und eine frühzeitige Abstimmung von lokalen Aktivitäten öffentliche Ressourcen zielgerichteter für nicht abgedeckte Bedarfe und Aufgaben eingesetzt werden könnten. Anstelle des Aufbaus neuer Strukturen könnte in vorhandene Lösungen aus der Zivilgesellschaft investiert und diese in städtische Strategien eingebunden werden.

## Fazit: Krisen-Governance im digitalen Wandel

Einleitend wurde Governance als ein Politik- und Steuerungsverständnis beschrieben, welches in horizontalen, akteursübergreifenden Kooperationsnetzwerken stattfindet. Krise wurde als Ausnahme- und Stresssituation definiert, die zu Steuerungs- und Kommunikationsproblemen führt. Krisen-Governance ist daher mit der Herausforderung verbunden, bei eingeschränkten Steuerungsmöglichkeiten die öffentlichen Handlungsoptionen durch horizontale Kooperation auszuweiten und darüber die Ressourcen, Kreativität und Problemlösungskapazitäten der Zivilgesellschaft einzubeziehen.

Die Interviews mit der Berliner Verwaltung und den Intermediären legten offen, dass etablierte Arbeitsabläufe besonders in der öffentlichen Verwaltung durch Corona behindert oder unterbrochen wurden. Digitale Tools erwiesen sich hierbei als ein Äquivalent, um entstandene Diskontinuitäten und Defizite aufzufangen und interne Arbeitsabläufe sowie externe Arbeitsbeziehungen wiederherzustellen. Wie schnell und gut dies funktionierte, hing deutlich mit dem Digitalisierungsgrad der jeweiligen Institution zusammen.

Trotz der Defizite im Bereich der Digitalisierung ist es durch die vorhandenen Infrastrukturen und akteursübergreifenden Kooperationen in den Bezirken gelungen, nachbarschaftliche Hilfeleistungen lokal zu organisieren und kleinräumliche Unterstützung vor Ort anzubieten. Auch wenn auf Basis der erhobenen und zugänglichen Informationen unklar bleibt, ob diese flächendeckend in den Sozialräumen erfolgt ist und alle Hilfebedürftigen erreicht wurden, hat das Angebot an Unterstützung die Nachfrage in vielen Quartieren übertroffen (s.a. Tahmaz 2021a: 19). Neben den bezirklichen Koordinierungsstellen ist dies vor allem auf die Vielzahl an ehrenamtlich Helfenden und Initiativen zurückzuführen, die sich lokal sowie in stadt- und bundesweiten Bündnissen zusammengeschlossen haben. Was auf kleinräumlicher Ebene über die Einbindung vielfältiger Akteure und ihres Knowhows funktionierte, gestaltete sich auf gesamtstädtischer Ebene als schwerer umsetzbar. Die öffentliche Verwaltung auf gesamtstädtischer Ebene griff daher größtenteils auf bestehende Kooperations- und Arbeitsbeziehun-

gen zurück. Auch wenn es nachvollziehbar ist, sich unter Zeit- und Handlungsdruck auf etablierte Partnerinnen zu verlassen, blieben durch die fehlende Offenheit gegenüber neuen, auch unkonventionellen Kooperationspartnern, sowohl Ressourcen als auch innovative Lösungsansätze der Zivilgesellschaft in Teilen ungenutzt.

Um die Handlungsfähigkeit der öffentlichen Hand zu erhöhen, müssten folglich offene Beteiligungs- und Kooperationsstrukturen geschaffen werden, die es auch in Krisenzeiten ermöglichen, die Potenziale der Zivilgesellschaft im Sinne einer funktionierenden Governance in die akute Problembewältigung einzubeziehen. Digitale Tools können dabei ein zentrales Mittel sein, um Vernetzung, Kommunikation und Kooperation aller Governance-Akteure über gemeinsame mediale Schnittstellen zu gewährleisten.

Auf Seiten der traditionellen Intermediäre, aber vor allem seitens der öffentlichen Verwaltung müssten neben der Ausstattung mit Hardware besonders digitale Kompetenzen bei den Mitarbeitenden aufgebaut und durch die Führungsebenen vorgelebt und gefördert werden. Gleiches gilt für eine flexible und agile Arbeitskultur in der Verwaltung, die nicht anlassbezogen verordnet, sondern kontinuierlich durch die Schaffung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen auf allen Arbeitsebenen angeregt und erlernt werden muss.

Das aktuelle Fluchtgeschehen von Menschen aus der Ukraine und die drängenden Handlungserfordernisse im Zuge des fortschreitenden Klimawandels sprechen eher dafür, dass Krisen und die verbundene Notwendigkeit schnellen und kooperativen Handelns in Zukunft keine Ausnahme bleiben. Daher sollte der institutionelle und digitale Wandel in den öffentlichen Verwaltungen trotz der akuten Beanspruchung durch die aktuellen Krisen jetzt konsequent und nachdrücklich verfolgt werden, um auf die sich bereits abzeichnenden sowie unerwarteten Herausforderungen besser reagieren zu können.

## Literatur

Beck, S. & Schnur, O. (2016). Mittler, Macher, Protestierer: Intermediäre Akteure in der Stadtentwicklung. Berlin: JOVIS Verlag GmbH.

bitkom (2020): Corona hat in Kommunen einen Digitalisierungsschub ausgelöst.

Bürgeraktiv (2021): Soforthilfe X2.0 (Ehrenamts- und Vereinshilfen). <https://www.berlin.de/buergeraktiv/informieren/corona-hilfe/hilfsprogramme/artikel.993053.php>. Abgerufen am: 26.08.2021

Drilling, M. & Schnur, O. (Hrsg.) (2009): Governance der Quartiersentwicklung. Theoretische und praktische Zugänge zu neuen Steuerungsformen. Wiesbaden.

Einig, K., Grabher, G., Ibert, O. & Strubelt, W. (2005): Urban Governance. Informationen zur Raumentwicklung [izr] (9/10.2005): 1-9.

Erbstößer, A.-C. (2020): Digital im Verein Technologie Stiftung Berlin

Furmann, R. D. (2020): Demokratie in der Krise - Krisen-Governance etablieren! . Forum Wohnen und Stadtentwicklung (FWS 3).

Haus, M. (2010): Von government zu governance? Bürgergesellschaft und Engagementpolitik im Kontext neuer Formen des Regierens. In: Hartnuß, B. (Hrsg.): Engagementpolitik. Wiesbaden: 210-233.

Hill, H. (2015): Wirksam verwalten - Agilität als Paradigma der Veränderung. Verwaltungsarchiv 106 (4): 397-416.

Hill, H. (2018): Agiles Verwaltungshandeln im Rechtsstaat. DÖV (13): 497-504.

Hofmann, J., Züger, T., Adler, A. & Tiemann-Kollipost, J. (2020): Dritter Engagementbericht

Zukunft Zivilgesellschaft: Junges Engagement im digitalen Zeitalter Zentrale Ergebnisse. Bundesministerium für Familie, S., Frauen und Jugend Referat Öffentlichkeitsarbeit. Berlin, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend Referat Öffentlichkeitsarbeit.

Holtkamp, L. (2007): Local Governance. In: Simonis, G. (Hrsg.): Handbuch Governance. Wiesbaden: 366-378.

Hutter, S. et al. (2021): Die Zivilgesellschaft in der Krise: Einblicke aus einer Organisationsbefragung zu den Herausforderungen der COVID-19 Pandemie. Forschungsjournal Soziale Bewegungen.

Mayring, P. (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Blasius, J. and Baur, N. (Hrsg.): Methoden der empirischen Sozialwissenschaft. Wiesbaden: 633-648.

Rasmussen, W. (2019): Digitalisierung braucht Zivilgesellschaft, Robert Bosch Stiftung, Bertelsmann Stiftung, Stiftung Neue Verantwortung, PHINEO AG.

Rölle, D. (2020): Agile Verwaltung. In: Klenk, T., Nullmeier, F. and Wewer, G. (Hrsg.): Handbuch Digitalisierung in Staat und Verwaltung. Wiesbaden.

Schwalb, L. & Walk, H. (2007): Blackbox Governance - Lokales Engagement im Aufwind? In: Walk, H. (Hrsg.): Local Governance - Mehr Transparenz und Bürger Nähe? Wiesbaden: 7-20.

SenWEB (2020): Berlin startet Online-Marktplatz für Alltagsmasken. Senatsverwaltung für Wirtschaft, E. u. B., SenWEB.

Sinning, H. (2006): Urban Governance und Stadtentwicklung

Zur Rolle des Bürgers als aktiver Mitgestalter und Koproduzent. Forum Wohnen und Stadtentwicklung (1): 87-90.

Sternberg, J. (2020): Die digitalen Corona-Helden.

Treptow-Köpenick (2020): Digitale Nachbarschaften in Treptow-Köpenick stärken - Modellprojekt SoNaTe geht an den Start. <https://www.berlin.de/ba-treptow-koepenick/aktuelles/pressemitteilungen/2020/pressemitteilung.1011403.php>. Abgerufen am: 21.06.2021

## Impressum

vhw-werkSTADT  
ISSN 2367-0819

### Herausgeber

vhw Bundesverband für Wohnen und  
Stadtentwicklung e. V.  
Vorstand: Prof. Dr. Jürgen Aring  
Bereichsleiter Forschung: PD Dr. Olaf Schnur

### Redaktion

Laura Marie Garbe

### Sitz der Redaktion

Bundesgeschäftsstelle des vhw e. V.  
Fritschestraße 27/28  
10585 Berlin  
T +49 30 390 473-175  
F +49 30 390 473-190  
E [werkstadt@vhw.de](mailto:werkstadt@vhw.de)  
[www.vhw.de](http://www.vhw.de)

### Autorinnen und Autoren

[Dr. Anna Becker](#), ehemalige Senior Wissenschaft-  
lerin vhw e. V.  
[Nina Böcker](#), Wissenschaftlerin vhw e. V.  
[Jannis Willim](#), studentischer Mitarbeiter vhw e.V.  
[Steffen Jähn](#), Wissenschaftler vhw e. V.  
[Robert Kretschmann](#), Wissenschaftler vhw e. V.

### Erscheinungsweise

unregelmäßig

### Bezug

Alle Ausgaben der vhw-werkSTADT sind unter  
<http://www.vhw.de/publikationen/vhw-werkstadt/>  
kostenfrei herunterzuladen

### Titelbildquelle

Pixabay tiburi\_graffiti corona