

# Auf dem Weg in eine neue Normalität



VON MICHAEL HAMM

Michael Hamm ist Geschäftsführer des Paritätischer Wohlfahrtsverbandes, Landesverband Rheinland-Pfalz/Saarland e. V. [www.paritaet-rps.org](http://www.paritaet-rps.org)

**Die Corona-Krise hat die Verbände wie die Dienste und Einrichtungen der Freien Wohlfahrtspflege schwer getroffen. Die Prognose sei gewagt: Es wird zwar sicherlich irgendwann wieder eine »Normalität« geben, aber mit teils anderen Themenschwerpunkten und unter veränderten Rahmenbedingungen.**

Corona-Krise, Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Sicherstellung von Teilhabe, Bildungsgerechtigkeit und Fachkräftemangel – das sind einige der großen Themen, die derzeit die Freie Wohlfahrtspflege beschäftigen.

Nun kann man zunächst feststellen, dass die Themen – abgesehen von der Corona-Krise, die »on top« das Spektrum erweitert – alles andere als neu sind. Dann könnte man darauf vertrauen, dass die Corona-Pandemie irgendwann vorüber sein wird und man sich nach und nach und mit der gebotenen Gründlichkeit und den bekannten Rahmenbedingungen wieder den übrigen Themenfeldern zuwenden kann. So einfach könnte es sein – die Realität wird wohl anders aussehen!

Zunächst einmal muss man sich klarmachen, dass die Corona-Pandemie auch die Freie Wohlfahrtspflege sprichwörtlich kalt erwischt hat. Zwar wurde im Januar und Februar 2020 schon vor der Ausbreitung des Virus gewarnt und erste vorsichtige Maßnahmen wurden eingeleitet: größere Veranstaltungen wurden abgesagt, Dienstreisen deutlich eingeschränkt, Hygienemaßnahmen verstärkt.

Viele werden sich wohl an Diskussionen erinnern, die vereinfacht ausgedrückt darum kreisten, ob diese Maßnahmen denn nun wirklich erforderlich seien und ob denn das Virus wirklich so gefährlich sei. Doch seit Mitte März

2020 ist klar: Die Corona-Krise hat die Freie Wohlfahrtspflege vor eine enorme Herausforderung gestellt – und zwar auf ganz unterschiedliche Art und Weise.

Die Verbände mussten ihren Verbandsbetrieb binnen kürzester Zeit ganz oder zumindest weitestgehend auf mobiles Arbeiten umstellen und es galt, die vielfältigen Informations- und Regelungsbedarfe der Mitglieder an die politischen Akteure zu transportieren und von dort wiederum die getroffenen Entscheidungen in die Mitgliedschaft zu kommunizieren – und das in einer zeitlich so kurzen Taktung und in einem solchen Umfang, dass man mit den bisherigen Kommunikationsstrukturen schnell an Grenzen gelangt ist.

Gerade in den ersten Wochen der Pandemie hat das aller Ressourcen bedurft und alle übrigen Themen in den Hintergrund gerückt. Im Vordergrund stand neben den zu klärenden Sachfragen vor allem, wie die kaum zu bewältigende Menge an Informationen strukturiert und weitergegeben werden kann – oder anders ausgedrückt: wie man eine ungeordnete Informationsflut verhindern kann.

Der Paritätische Rheinland-Pfalz/Saarland hat auf der Verbands-Website direkt zu Beginn der Krise eine Sonderseite eingerichtet, um darauf Informationen zu bündeln; eine weitere Sonderseite wurde für das wichtige Thema Beschaf-

fung von Schutzausrüstung eingerichtet. In den Referaten fanden in kurzen Abständen Telefon- und Video-Trägerkonferenzen statt, die ergänzt wurden durch per Mail zur Verfügung gestellte Informationen.

Zudem wurde eine wöchentliche Rundmail (»Corona-Update«) erstellt, in der fachreferatsübergreifende Informationen gebündelt wurden. Ebenfalls auf mobile Formate mussten die Betreuung der Freiwilligen im Freiwilligen Sozialen Jahr und im Bundesfreiwilligendienst sowie die Beratung und Begleitung der Selbsthilfegruppen umgestellt werden:

## »Trotz aller Schutzschild-Maßnahmen ist nicht absehbar, wie viele Organisationen der Krise zum Opfer fallen werden«

In beiden Bereichen war es nicht mehr möglich, die etablierten Präsenzveranstaltungen und Treffen durchzuführen.

Die Organisationen vor Ort hatten mit zweierlei Herausforderungen zu kämpfen: Erstens mussten die Leistungen unter den erschweren Rahmenbedingungen – beispielsweise dem Mangel an Schutzausrüstung und der Umsetzung der zahlreichen Verordnungen – aufrechterhalten bleiben. Zweitens galt es insbesondere dort, wo der operative Betrieb eingestellt werden musste, das wirtschaftliche Überleben zu sichern. Gerade der zweite Aspekt wird viele Organisationen noch weiter beschäftigen und es ist derzeit und trotz aller Schutzschild-Maßnahmen noch nicht absehbar, wie viele Organisationen der Krise zum Opfer fallen werden und was dies für die soziale Infrastruktur vor Ort bedeuten wird.

Im Sommer wurde vielfach die Frage diskutiert, wann die »zweite Welle« kommt und ob sie überhaupt kommt. Vielleicht war die Frage in der Art und Weise auch gar nicht richtig und wir müssen uns fragen, wie wir auf weitere »Wellen« oder generell auf andere Pandemien (oder ganz allgemein: Krisen) vorbereitet sind, welche Lerneffekte, welche Erfahrungen, welches Wissen wir aus den zurückliegenden Wochen und Monaten ziehen und wie wir dieses Wissen festigen und in Organisationsstrukturen und Prozesse implementieren sowie in politische Forderungen übersetzen können.

Zusätzlich hat die Krisensituation auch gesellschaftliche Veränderungen in Gang gesetzt und beschleunigt. Auch wenn diese Veränderungsprozesse teils nicht neu sind – beispielsweise die gesellschaftlichen und persönlichen Folgen von Armut –, so haben sie durch die Krisensituation doch eine neue Dynamik erhalten. Man denke hier beispielsweise an die ohnehin schwierige Situation für Kinder aus finanziell schwachen Familien im Kontext des Home-Schooling und der dafür erforderlichen (und meist nicht vorhandenen) technischen Ausstattung.

Der viel verwendeten Metapher, dass

viele von Pflege und Pflegekräften in nachhaltigen Strukturverbesserungen münden?

Allein diese Beispiele zeigen deutlich, dass hier dringender Klärungs- und Handlungsbedarf besteht. Werden hier nicht die politischen Prioritäten entsprechend gesetzt, besteht beispielsweise die Gefahr, dass die Digitalisierung, die in den letzten Wochen und Monaten rasant vorangeschritten ist, die Schere zwischen Arm und Reich und die damit verbundenen ungleich verteilten Teilhabe- und Bildungschancen nicht nur manifestiert, sondern vergrößert. Es droht eine »digitale Exklusion«, die letztlich zu gesellschaftlicher Exklusion führt und Teilhabe behindert. (1) Dass, wie kürzlich geschehen, erst ein Gericht entscheiden muss, dass ein PC für einen Schüler zum Existenzminimum gehört und als Mehrbedarf anzuerkennen ist, zeigt erschreckend eindrucksvoll, welch dicke Bretter hier noch zu bohren sind.

Man kann und darf wohl nicht davon ausgehen, dass es nun einfacher würde, diesen Themen im politischen Kontext eine höhere Priorität einzuräumen – entgegen aller verkündeten Wertschätzungen und öffentlichen Beteuerungen der Systemrelevanz. Man muss eher damit rechnen, dass es künftig (noch) schwieriger werden wird, soziale Themen politisch zu platzieren: Die immensen monetären Aufwendungen der öffentlichen Hand im Zusammenhang mit der Corona-Krise und die daraus resultierenden »leeren Kassen« in Verbindung mit den erwarteten Steuer-Mindereinnahmen werden es perspektivisch erschweren, Mittel für sozialpolitische Aufgaben zu generieren. Insofern hat die Krise durchaus das Potenzial, eine schwere Hypothek für die künftige Finanzierung sozialer Leistungen und sozialer Sicherungssysteme zu werden.

Für die Verbände der Freien Wohlfahrtspflege bedeutet dies dreierlei: Erstens hat die Krise bestätigt, dass die sozialpolitischen Themen der vergangenen Jahre wichtig waren. Zweitens sind zur Begründung der sozialpolitischen Forderungen weitere wichtige Argumente hinzugekommen. Drittens wird die sozialanwaltschaftliche Funktion der Wohlfahrtsverbände künftig noch bedeutsamer werden.

Damit einher geht aber auch die Notwendigkeit, eine noch breitere Öffentlichkeit zu erreichen – im persönlichen

Kontakt wie auch in den sozialen Medien – und damit den politischen Forderungen Nachdruck zu verleihen. Dies bedingt, die eigenen Kommunikations- und Partizipationsstrukturen zu überprüfen und weiterzuentwickeln und in diesem Zusammenhang auch die Erfahrungen aus der Krisenzeit zu nutzen.

Verändert darstellen wird sich künftig vielfach die Art und Weise, wie wir arbeiten werden. Mittlerweile gibt es bereits einige Studien (2), welche im Kontext der Erfahrungen der Corona-Krise übereinstimmend zu dem Schluss kommen, dass man – dort wo möglich – künftig flexibler arbeiten wird. Dies ganz unabhängig davon, dass künftige Generationen (Stichwort: Generation Z) ohnehin ganz andere Anforderungen an ihre Arbeitgeber stellen, die in eine gleiche Richtung weisen.

## »Es droht eine digitale Exklusion, die zu gesellschaftlicher Exklusion führen und Teilhabe behindern wird«

Entwicklungen wie das Homeoffice oder das mobile Arbeiten werden nicht zurückgedreht werden können. Nun aber bloß eine Minimallösung dazu anzustreben, um die Thematik wieder »vom Tisch zu bekommen« wird nicht funktionieren. Vielmehr sollte proaktiv ein Rahmen geschaffen werden, wie künftig Arbeit organisiert wird – aber ohne den Anspruch zu haben, gleich von Beginn an eine Ideallösung zu finden.

Wenn die Krise in den vergangenen Monaten eines gezeigt hat, dann dies, dass Organisationen flexibel sein müssen, auf veränderte Anforderungen auch kurzfristig reagieren zu können. Und dies umfasst bei weitem nicht nur die technische Ausstattung, es geht um mehr: Es geht um Führung, um Change-Management und es geht um Organisationskultur.

»Wenn Geschäftsmodelle neu gedacht, Prozesse neu definiert und Personalanpassungen vorgenommen werden sowie sich die digitale Transformation beschleunigt und radikaler voranschreitet, werden der Faktor Personal mit seiner Motivation und Qualifikation sowie die bewegliche Arbeitsorganisation und die agile Unternehmenskultur notwendig,

um die Innovationen zu generieren und umzusetzen.« (3) Dies wird eine der Hauptaufgaben (und Herausforderungen) für Führungskräfte in den kommenden Jahren sein.

Auf der anderen Seite wird vielfach eine stärkere Steuerung notwendig sein: und zwar im wirtschaftlichen Bereich. Die Krise hat viele gemeinnützige Organisationen wirtschaftlich getroffen und fragil gemacht: Deren Risikotragfähigkeit hat massiv abgenommen. Es ist wichtiger denn je, auf verlässliche betriebswirtschaftliche Strukturen zurückgreifen zu können, um sachgerechte Entscheidungen möglich zu machen. Hinzu kommt, dass aufgrund der schon angesprochenen Situation der öffentlichen Haushalte damit gerechnet werden muss, dass Verhandlungen über Entgelte und Zuwendungen in den kommenden

nisationen sowie im Rahmen der Leistungserbringung durch gemeinnützige Träger. ■

### Anmerkungen

- (1) Vgl. Ehlers, A., Heß, M., Frewer-Graumann, S., Olbermann, E.; Stiemke, P. (2020): Digitale Teilhabe und (digitale) Exklusion im Alter. Expertise zum Achten Altersbericht der Bundesregierung. Herausgegeben von C. Hagen, C. Endter und F. Berner. Berlin: Deutsches Zentrum für Altersfragen. S. 6 ff.
- (2) Beispielsweise: Hofmann, J.; Piele, A.; Piele, C. (2020): Arbeiten in der Corona-Pandemie – auf dem Weg zum new normal. Herausgegeben von W. Bauer, O. Riedel und S. Rief. Stuttgart: Fraunhofer IAO.
- (3) Rump, J.; Eilers, S.; Wilms, G. (2020): Ein Blick hinter die Kulissen von agilen Organisations- und Arbeitsformen – eine explorative Studie. Ludwigshafen: IBE. S. 3.

Jahren eher schwieriger als einfacher werden. Um hier verhandlungsfähig sein zu können, ist eine entsprechende Datengrundlage in Verbindung mit einer aussagekräftigen Planungsrechnung unerlässlich.

### Resümee

Die Corona-Krise hat Veränderungen in Gang gesetzt, Prozesse verändert und die Notwendigkeit geschaffen, neu über Arbeitsorganisation, Führung und Unternehmenskultur nachzudenken. Gleichzeitig hat sie eindrucksvoll bestätigt, wie wichtig eine funktionierende soziale Infrastruktur ist und gleichzeitig wie wichtig (und teils unzureichend) soziale Sicherungssysteme sind.

Auch nach der Krise wird es wieder eine Normalität geben – aber diese wird aufgrund der Entwicklungen der vergangenen Monate eine andere sein, als die vor der Krise. Für die Freie Wohlfahrtspflege wird dies zweifelsohne mit großen Herausforderungen verbunden sein – aber genauso mit erheblichen Chancen: was die politische Arbeit betrifft als auch in Bezug auf die angebotenen Leistungen für die angeschlossenen Mitgliedsorga-



**Malteser**  
...weil Nähe zählt.

# Starke Sache!

**Malteser**  
**Freiwilligendienst**  
**Ü27:**  
**Volles Engagement – auch in Teilzeit!**



Jetzt informieren und bewerben:  
[malteser-freiwilligendienste.de](http://malteser-freiwilligendienste.de)  
[facebook.com/MalteserFreiwilligendienste](http://facebook.com/MalteserFreiwilligendienste)

Malteser Hilfsdienst e.V.  
Referat Freiwilligendienste  
 0221 9822-3500  
 freiwillig@malteser.org