

# Zeit zum Handeln



## VON MICHAEL HAMM

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

**Im Rückblick auf nun mehr fast zwei Jahre Pandemie lässt sich feststellen: Manche damit zusammenhängenden Themen und Anforderungen waren im begrenzten zeitlichen Kontext zu lösen, andere Herausforderungen sind geblieben und werden uns auch »nach Corona« beschäftigen.**

Gleich geblieben ist eine Erkenntnis, die schon im letzten Jahr als These im Raum stand: Vielleicht ist die Frage, ob wir nun weitere »Corona-Wellen« zu befürchten haben, gar nicht von zentraler Bedeutung – und wir müssen uns eher damit befassen, wie wir auf weitere »Wellen« oder generell auf andere Pandemien (oder ganz allgemein: Krisen) vorbereitet sind.

Welche Lerneffekte, welche Erfahrungen, welches Wissen ziehen wir aus den zurückliegenden Wochen und Monaten und wie können wir dieses Wissen nutzen und festigen, in Organisationsstrukturen und Prozesse implementieren sowie in politische Forderungen übersetzen?

Unabhängig ob wir eine fünfte oder sechste Welle bekommen: Die Corona-Pandemie verliert sukzessive ihren Krisencharakter, Ausnahmezustände sind seltener oder Teil einer neuen Normalität geworden. Daher ist (spätestens) jetzt ist der Zeitpunkt gekommen, um

- a. Lehren aus der Krise zu ziehen;
- b. Organisationen, Prozesse und Führung, wo es sinnvoll ist, neu auszurichten und
- c. mit Nachdruck daran zu erinnern, dass der viel proklamierten Systemrelevanz von Sozial- und Gesundheitseinrichtungen nun auch Taten folgen müssen.

Um Lehren aus der Pandemie ziehen zu können, ist es obligatorisch, sich die damit einhergehenden Herausforderungen, idealerweise auch funktionierende Lösungsansätze, zu vergegenwärtigen.

Der Datenbestand und damit der Erkenntnisstand zu den Auswirkungen der Corona-Pandemie nimmt zu und rückt auch explizit den gemeinnützigen Sektor in den Fokus. Zu nennen wären exemplarisch die Erhebungen der Bank für Sozialwirtschaft, das Diskussionspapier »Folgen der Coronakrise für Engagement und Zivilgesellschaft«, die gemeinsame Studie der LIGA Hessen und des Instituts für Wirtschaft, Arbeit und Kultur zu den Auswirkungen der Pandemie sowie die vom Paritätischen Wohlfahrtsverband zusammengetragenen 20 vorläufigen Lehren aus Corona (vgl. Literaturangaben).

Während der Corona-Pandemie gab es immer wieder Fragestellungen mit einem rechtlichen Bezug einerseits und einem ethischen Fokus andererseits. Die Schließung der Pflegeheime für Besucher der dort wohnenden Menschen oder die Frage nach der Priorisierung bei Impfungen sind Beispiele hierfür.

Es hat sich gezeigt, dass es auf solche Fragestellungen nicht selten a priori keine eindeutig richtige oder falsche Antwort gab: Viele Fragen waren und sind zum Teil noch neu, vielen Antworten auf diese Fragen musste man sich iterativ nähern. Und gerade das ist eine der zentralen Lehren aus der Corona-Zeit: nämlich, dass man auf komplexe Fragen näherungsweise richtige Antworten findet und dass nunmehr Personen, aber auch Organisationen, über eine gewisse Routine verfügen, so zu verfahren.

Die Pandemie war zudem gekennzeichnet als permanenter Aushandlungsprozess

## Thesen zur Orientierung

### Acht Lehren aus Corona-Krise

**1.** In Krisenzeiten gibt es auf komplexe Problemlagen oft zunächst nur näherungsweise richtige Reaktionen. Auf viele Fragen gibt es anfangs nicht selten a priori keine eindeutig richtige oder falsche Antwort.

**2.** Die Vermittlungstätigkeit der Wohlfahrtsverbände während der Corona-Pandemie hat Transaktionskosten gesenkt, die ansonsten bei Kostenträgern und Leistungserbringern angefallen wären. Die Stärkung intermediärer Strukturen fördert also die Handlungsfähigkeit in Krisensituationen und zieht positive ökonomische Effekte nach sich.

**3.** Die Problematik der Fachkräftegewinnung war auch schon vor der Corona-Pandemie gegeben; die Krise hat aber auf diese Herausforderung nochmals besonders aufmerksam gemacht. Es hat sich während der Krise gezeigt, dass in vielen Fällen die Hauptbelastung darin bestand, dass Mitarbeiter\*innen zeitweise oder auch länger ausgefallen sind und der Einsatz von Ehrenamtlichen gar nicht mehr oder nur noch eingeschränkt möglich war.

**4.** Schon zu Normalzeiten knappe Ressourcen können in Krisensituationen die Handlungsfähigkeit von

Organisationen im Extremfall komplett zum Erliegen bringen.

**5.** Die Pandemie hat die Digitalisierung in gemeinnützigen Organisationen massiv vorangetrieben – gleichzeitig besteht hier nach wie vor ein deutlicher Handlungsbedarf, sei es in der Ausstattung mit Hard- und Software, in der Qualifizierung von Mitarbeiter\*innen sowie in der Finanzierung. Zudem gibt es die Gefahr der »digitalen Exklusion«, sowohl bei Personen wie bei Organisationen.

**6.** Klassische Führungsansätze, die teils über Jahrzehnte getragen haben, geraten an ihre Grenzen, wenn Entscheidungen dezentral getroffen werden müssen und Mitarbeiter\*innen mobil arbeiten.

**7.** Kooperationen zwischen Organisationen der Sozialwirtschaft haben erfreulich gut funktioniert. An dieser Solidarität sollte auch künftig festgehalten werden.

**8.** Die Abmilderung der Folgen der Pandemie hat die öffentlichen Haushalte belastet und bildet eine schwere Hypothek für die künftige Finanzierung sozialer Leistungen. Daher bedarf es einer starken Interessenvertretung gemeinnütziger Organisationen in den kommenden Jahren.

für längere Zeiträume – ausgefallen sind und der Einsatz von Ehrenamtlichen gar nicht mehr oder nur noch eingeschränkt möglich war (vgl. Schäfer et al. 2021:27). Hier ist exemplarisch erkennbar, dass knappe Ressourcen – in diesem Falle die Verfügbarkeit von Mitarbeiter\*innen, Stichwort Fachkräftemangel, in Krisensituationen die Handlungsfähigkeit von Organisationen im Extremfall komplett zum Erliegen bringen kann.

Umgekehrt bedeutet dies aber auch, dass diejenigen Organisationen, die schon vor der Krise kaum Vakanzen und Ausfallzeiten hatten, hierdurch besser durch die Krise gekommen sind als andere. Die Problematik der Fachkräftegewinnung war auch schon vor der Corona-Pandemie gegeben; die Krise hat aber auf diese Herausforderung nochmals besonders aufmerksam gemacht.

Zudem hat sich die Bedeutung der Mitarbeiterschaft als Voraussetzung für eine (gute) Bewältigung der Krisensituation klar herauskristallisiert: »Es braucht die kollektive Intelligenz einer Belegschaft, um die Krise gut zu meistern. Dazu gehören Zusammenhalt, Miteinander, Kommunikation und Kooperation, Partizipation, Zusammenbringen von unterschiedlichen Perspektiven und Potenzialen.« (Borgräfe/Rump 2020:37).

Die Corona-Pandemie hat die Arbeitswelt nachhaltig verändert. Vieles von dem, was in den letzten Monaten entstanden ist oder vorangetrieben wurde, wird erhalten bleiben. Daraus resultieren teils umfangreiche Veränderungen in Arbeitsorganisation und Führungshandeln.

So ist der Bürokratieaufwand signifikant gestiegen (vgl. BFS 2021:8,30), gleichzeitig hat die Bedeutung der Digitalisierung im Verlauf der Krise stetig zugenommen (vgl. BFS 2021:12) – auch und insbesondere, um Leistungen aufrechtzuerhalten und um den bürokratischen Erfordernissen Genüge zu tun. Folgende Prognose kann in diesem Zusammenhang durchaus gewagt werden: Auch wenn die Einschränkungen und bürokratischen Erfordernisse der Pandemie irgendwann obsolet sein werden, die »digitalen Erfahrungen« werden bleiben und der Fortschritt im Kontext der Digitalisierung ebenso. Gleiches gilt für die Akzeptanz digitaler Arbeits- und Dienstleistungsformate bei Mitarbeiter\*innen und Kund\*innen – gleichzeitig wird aber auch konstatiert, dass vielerorts Hard- und Software nicht im adäquaten Umfang zur Verfügung steht (vgl. Schäfer et al. 2021:26).

zwischen unterschiedlichen Akteuren zu unterschiedlichen Verteilungs- und Priorisierungsfragen: sei es, was finanzielle Unterstützungsmaßnahmen angeht, sei es was den Schutz für bestimmte vulnerable Gruppen angeht oder sei es in Bezug auf die Verteilung von Ressourcen wie Schutzausrüstung oder Impfstoff. Parallel dazu ergab sich die Notwendigkeit, eine Vielzahl von Informationen zu aggregieren und sehr zeitnah an die jeweiligen Empfänger zu übermitteln – und deren Bedürfnisse wiederum zu aggregieren und an Entscheidungsträger in Politik und Verwaltung zu transportieren.

Dieser permanente Aushandlungs- und Informationsverarbeitungsprozess hat selbst zahlreiche Ressourcen beansprucht. Hier hat sich gezeigt, dass beispielsweise die intermediäre Rolle der Verbände als Vermittler zwischen

Leistungserbringern einerseits und politischen und administrativen Akteuren andererseits ein zentraler Erfolgsfaktor dafür war, dass diese Prozesse effektiv und effizient vonstattengehen konnten.

Organisationssoziologisch ausgedrückt bedeutet dies: Die Vermittlungstätigkeit der Verbände hat Transaktionskosten gesenkt, die ansonsten bei den übrigen Akteuren – also bei Kostenträgern und Leistungserbringern – angefallen wären. Insofern ist eine weitere Lehre aus der Corona-Krise die, dass die Stärkung intermediärer Strukturen die Handlungsfähigkeit in Krisensituationen stärkt und darüber hinaus auch positive ökonomische Effekte nach sich zieht.

Es hat sich während der Krise zudem gezeigt, dass in vielen Fällen die (Haupt-) Belastung darin bestand, dass Mitarbeiter\*innen zeitweise – teils auch

Zudem bedingt die Digitalisierung den Auf- und Ausbau von entsprechenden Kenntnissen in der eigenen Organisation, ebenso wie eine Finanzierungsbasis, um die erforderlichen Investitionen tätigen zu können. Kurzum: Die Pandemie hat die Digitalisierung in gemeinnützigen Organisationen massiv vorangetrieben – gleichzeitig besteht hier nach wie vor ein deutlicher Handlungsbedarf, sei es in der Ausstattung mit Hard- und Software oder in der Qualifizierung von Mitarbeiter\*innen.

Mehr noch: Die voranschreitende Digitalisierung insgesamt bietet nicht nur große Chancen, sondern auch nicht unbeträchtliche Risiken. Das wohl bedeutendste Risiko liegt darin, mit fortschreitender Digitalisierung gleichzeitig eine »digitale Exklusion« zu schaffen, sei es bedingt dadurch, dass nicht genügend finanzielle Ressourcen für entsprechendes Equipment bereitstehen und/oder dass (noch) nicht die erforderlichen Kompetenzen vorhanden sind.

Im Übrigen trifft dieses Risiko einzelne Organisationen genauso wie einzelne Personen. Insofern besteht die Gefahr, dass mit weiter zunehmender Digitalisierung neben der bekannten und verhärteten Schere zwischen Arm und Reich nun auch eine Diskrepanz zwischen digitaler Teilhabe und digitaler Exklusion entsteht. Daher sind alle Akteure gut beraten, Hemmnisse im Kontext der Digitalisierung abzubauen und damit zu einer »digitalen Inklusion« beizutragen.

»Im Moment wird vielfach kommuniziert, dass die Corona-Krise die digitale Transformation [...] treibt« (Borggräfe/Rump 2020:38). Dies hat zwangsläufig auch Auswirkungen auf die Führung von Mitarbeitenden. Klassische Führungsansätze, die teils über Jahrzehnte getragen haben, geraten an ihre Grenzen, wenn Entscheidungen dezentral getroffen werden müssen oder Mitarbeiter\*innen plötzlich mobil arbeiten und nicht mehr physisch in den Räumen des Arbeitgebers präsent sind. Dies haben während der Pandemie auch viele Führungskräfte in der Sozialwirtschaft erfahren (müssen).

Doch gilt dies durchgängig und auch in Zeiten nach der Krise? Ja und nein: Klar ist, dass eine Flexibilisierung der Arbeitswelt (u. a. in Form von Homeoffice) auch nach Corona und weiteren Krisen Bestand haben wird. Gleichzeitig ist aber, speziell in der Sozialwirtschaft, zu konstatieren, dass im Rahmen der

Erbringung von Dienstleistungen »am Menschen« für viele Berufsgruppen eine solche Flexibilität schlichtweg nicht umsetzbar sein wird. Insofern wird die künftige Herausforderung für Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen sein, Flexibilität dort, wo sie möglich ist, zuzulassen – und die Spannung zu moderieren, die sich daraus ergeben wird, dass manche Mitarbeitende in derselben Organisation an eben dieser Flexibilität nicht partizipieren können.

Kooperationen haben im Verlauf der Pandemie teils deutlich zugenommen, insbesondere was die Zurverfügungstellung von Personal angeht, aber ebenso, gerade in den Anfängen der Pandemie, bei der Beschaffung von Materialien (Schutzrüstung). Hier hat sich gezeigt, dass zwar rechtliche Hürden gegeben sind – gerade beim Austausch von Personal – aber dass diese durchaus bewältigbar sind.

Einen mangelnden Kooperationswillen wird es nur an den wenigsten Stellen gegeben haben. Dies zeigt deutlich: Die Sozialwirtschaft ist kooperationsbereit und kooperationsfähig. Hieran sollte weiter angeknüpft werden, denn die Themen – zunehmende Personalknappheit (Stichwort: Fachkräftemangel) und das wirtschaftliche Erfordernis, auch im Sachkostenbereich Einsparungen zu vollziehen oder Kostensteigerungen dämpfen zu müssen – werden bleiben, auch nach der Pandemie. Die neuesten Änderungen der Abgabenordnung eröffnen die Möglichkeit, solche Kooperationen steuerrechtlich begünstigt weiter auszubauen. Bleibt zu hoffen, dass der eher restriktiv gehaltene Anwendungserlass zur Abgabenordnung entsprechend angepasst wird.

Auch wenn man in öffentlichen Verlautbarungen – und insbesondere im zurückliegenden Wahlkampf – kaum noch etwas von der Systemrelevanz des Sozial- und Gesundheitssektors und der dort arbeitenden Menschen vernehmen konnte, ist das Thema damit mitnichten »vom Tisch« und zwar aus mehreren Gründen: Zum einen ist die Aussage im Kern zutreffend und die vorangehend gemachten Ausführungen zur funktionierenden intermediären Rolle der Verbände unterstreichen dies; der zeitweise Wegfall von sozialer Infrastruktur (Stichwort: Kita-Schließungen) hat einer breiten Öffentlichkeit vor Augen geführt, welche Bedeutung sie für die persönliche Lebenssituation, aber auch für ein funktionierendes Gesellschafts-

und Wirtschaftssystem haben. Und zum anderen sind die Mitarbeiter\*innen in diesen Bereichen über Wochen und Monate an und über ihre Belastungsgrenzen gegangen und erwarten – zu Recht! –, dass ihre Leistungen nicht nur kurzzeitig wertgeschätzt, sondern dort, wo strukturelle Verbesserungen erforderlich sind, diese auch angegangen werden.

Klar ist aber auch: Die Abmilderung der Folgen der Pandemie hat die öffentlichen Haushalte belastet und hierdurch hat die Corona-Krise durchaus das Potenzial, eine schwere Hypothek für die künftige Finanzierung sozialer Leistungen und sozialer Sicherungssysteme zu werden. Daher bedarf es einer starken (vor allem politischen) Interessenvertretung gemeinnütziger Organisationen in den kommenden Jahren.

Der sozialpolitische Auftrag nach der Corona-Pandemie ist noch weiter gefasst: Es ist wie unter dem Brennglas klar geworden, dass Armut Teilhabe, Gesundheit und Bildungschancen gefährdet und die Finanzierung Sozialer Arbeit in all ihren Facetten krisenfest gemacht werden muss (vgl. Pieper 2020: 2f./8 f.).

Das sind im Kern nun wahrlich keine neuen Erkenntnisse und Forderungen – neu und deshalb in der Tat bemerkenswert ist aber, dass die Krise hier wie ein Katalysator gewirkt hat. Bleibt zu hoffen und zu fordern, dass die Bewältigung dieser Herausforderungen unter dem noch frischen Eindruck der Krisenzeit mit Nachdruck angegangen wird. ■

## Literatur

**Bank für Sozialwirtschaft (2020/2021):** Umfrage zur wirtschaftlichen Auswirkung der Corona-Pandemie. [www.sozialbank.de/covid-19/umfrage](http://www.sozialbank.de/covid-19/umfrage) (Stand 2021-10-12).

**Beyer, C. et al. (2021):** Folgen der Coronakrise für Engagement und Zivilgesellschaft. Berlin: ZiviZ.

**Borggräfe, J.; Rump, J. (2020):** Der Corona-Effekt in der Führung. In: Personalmagazin 10.20. Freiburg im Breisgau: Haufe.

**Pieper, J. (2020):** 20 vorläufige Lehren aus Corona. Bericht aus den Facharbeitskreisen des Paritätischen Gesamtverbandes. [www.der-paritaetische.de/alle-meldungen/bericht-20-vorlaeufige-lehren-aus-corona/](http://www.der-paritaetische.de/alle-meldungen/bericht-20-vorlaeufige-lehren-aus-corona/) (Stand 2021-10-12).

**Schäfer, L. et al. (2021):** Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Wohlfahrtspflege in Hessen. Wiesbaden/Frankfurt am Main: Liga der freien Wohlfahrtspflege in Hessen e. V. und Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur (IWAK).