

# Lehren der Krise erkennen und nutzen



## VON CARSTEN EFFERT

Carsten Effert ist Diplom-Ökonom, Diplom-Sozialarbeiter (FH) und Diplom-Sozialpädagoge (FH). Er arbeitet als Seniorberater und Projektleiter bei der rosenbaum nagy unternehmensberatung GmbH und ist dort als Geschäftsbereichsleiter verantwortlich für die Eingliederungshilfe und die Themenfelder Strategie und Geschäftsfeldentwicklung. [www.rosenbaum-nagy.de](http://www.rosenbaum-nagy.de)

**Für viele soziale Dienste und Einrichtungen ist der Umgang mit den Corona-Risiken inzwischen Alltag. Jetzt sollten für die Träger die Überlegungen in den Vordergrund treten, was aus der Krise für die Zukunft zu lernen ist.**

Jede Krise vom Ausmaß der Corona-Krise bringt Verwerfungen mit sich, die viel Negatives nach sich ziehen, teilweise aber auch Neues und manchmal sogar Gutes hervorbringen. So führte die Corona-Krise nicht nur zu Leid, Tod und Existenzbedrohung für viele Menschen, sondern auch zu einer kaum noch für möglich gehaltenen Welle der Solidarität in der Gesellschaft.

Die Sozialwirtschaft war von der Krise stärker, aber vor allem anders betroffen als fast alle anderen Branchen. Standen und stehen bei vielen Unternehmen wirtschaftliche Nöte im Vordergrund, betrifft dies aufgrund der breit aufgespannten und durchaus üppig ausgestatteten Schutzschirme des Staats die Branche nur am Rande.

Dafür brachte der Schutz der betreuten und versorgten Menschen vor dem Virus viele Organisationen und die dort tätigen Menschen an den Rand der Leistungsfähigkeit – und manchmal darüber hinaus. Natürlich war der Aufwand für den Infektionsschutz nicht in allen Geschäftsfeldern der Sozialwirtschaft gleich hoch. Aber auch der Aufwand durch die Verschiebung von Personal beispielsweise von ambulanten zu stationären Angeboten, durch das Schließen von Werk- und Tagesstätten und durch die Beorderung vieler Beschäftigter in Kurzarbeit darf nicht unterschätzt werden.

Und doch lohnt auch zu schauen, was sich sonst noch verändert hat und was davon nach Corona bleiben soll. Insgesamt lassen sich mindestens vier Themenfelder identifizieren, in denen nachhaltige Veränderungen zu beobachten oder zu erwarten sind.

## Erstes Aufgabenfeld: Strategie

Die Unternehmensstrategie muss zumindest in Teilen neu austariert werden. Bereits während der Krise haben viele sozialwirtschaftliche Unternehmen ihre kurz- und mittelfristige Strategie angepasst. Investitionen mussten ebenso wie geplante Personaleinstellungen vielfach verschoben oder im umgekehrten Fall bei Bedarf sogar vorgezogen werden. Ebenfalls war und ist es von großer Bedeutung, den »Re-Start«, den Weg aus dem Krisenmodus, möglichst systematisch zu planen und zu vollziehen.

Dieser Weg aus der Krise führt jedoch in eine in vielen Bereichen veränderte Welt, die es notwendig macht, die grundsätzliche Unternehmensstrategie zu hinterfragen und bei Bedarf neu auszutarieren. Dies betrifft insbesondere die Altenhilfe, die noch stärker als andere Geschäftsfelder von der Krise und ihren Folgen getroffen wurde. Und trotz all dem Leid und aller Dramatik, die die Krise in die Einrichtungen getragen hat, gilt es die Implikationen möglichst sachlich zu bewerten und sich u. a. mit folgenden Fragen auseinanderzusetzen:

- Muss nach Jahren des Wachstums gegebenenfalls mit einem signifikanten Nachfragerückgang aufgrund erhöhter Mortalität in der Zielgruppe der älteren pflegebedürftigen Menschen gerechnet werden?
- Muss überdies mit Belegungsproblemen in folgenden Pandemie-Phasen gerechnet werden?

- Verstärkt sich in Folge der Corona-Krise der Trend der Verschiebung von stationären zu ambulanten Angeboten noch weiter?
- Was bleibt von der neuen Wertschätzung für Pflege- und Sozialberufe? Welche Auswirkungen hat dies auf den Fachkräftemangel? Welche wirtschaftlichen Folgen sind zu erwarten, beispielsweise bei den Personalkosten?
- Mit welchem organisatorischen und wirtschaftlichen Aufwand für den Infektionsschutz muss dauerhaft gerechnet werden?
- Welche Lockerungen der formalen Vorgaben, beispielsweise bei Personalschlüssel und Dokumentationspflichten, können auf der anderen Seite erwartet werden?

Darüber hinaus bieten sich in allen Marktsegmenten Chancen aus der Krise, die aber nicht überall in gleichem Maße vorkommen und im Einzelfall zu prüfen sein werden. So kann es als indirekte Folge der Krise beispielsweise sein, dass wirtschaftlich angeschlagene Träger interessante Übernahmekandidaten für solventere Träger sind. Dadurch würde die seit Jahren laufende Marktberreinigung einen weiteren Schub bekommen, und einzelne Träger würden (weiter) wachsen.

Aber auch unmittelbar aus der Krise heraus können sich Chancen bieten. Dazu zählen beispielsweise:

- die Erschließung neuer Kundengruppen, zu denken ist hier beispielsweise an den erstmaligen Zugang zu pflegebedürftigen Eltern von Werkstattbeschäftigten
- das Schließen neuer strategischer Allianzen, die beispielsweise durch Kooperationen von stationär mit ambulant geprägten Trägern im Personalbereich entstanden sind
- die Etablierung neuer, in der Krise neu- oder weiterentwickelter Angebote.

Die Etablierung neuer Angebote stellt ein eigenes Themenfeld dar.

### Zweites Aufgabenfeld: Angebotspalette

Neue Angebote sind entstanden und werden auch nach der Krise noch relevant sein. Sicherlich wird nicht alles, was in der Corona-Krise geschaffen wurde, auch nach der Krise noch Relevanz und

Bestand haben. Zu denken ist hier beispielsweise an die Nutzung von Tagespflegen als Quarantänestation.

Auf andere Errungenschaften kann man gegebenenfalls aufbauen. Dazu zählen die vielen neuen Nachbarschaftshilfen und privaten Initiativen, die – sofern sie nicht sowieso schon von den sozialen Akteuren initiiert oder getragen wurden. Hier wird zu prüfen sein, ob diese Initiativen nach der Krise von sozialen Unternehmen weiter institutionell unterstützt oder sogar übernommen werden können, um die eigene sozialräumliche Arbeit zu unterstützen oder auszubauen.

## »Spätestens jetzt braucht jede Organisation eine klare Digitalisierungsstrategie«

Bei anderen neu entstandenen oder weiterentwickelten Angeboten hängt die Zukunftsfähigkeit nach Corona insbesondere davon ab, ob mit den Kosten- und Leistungsträgern eine dauerhafte Regelfinanzierung abgestimmt werden kann:

- regelmäßige Durchführung ambulanter Betreuungsangebote per Telefon oder Video
- Etablierung digitaler Beratungsangebote
- Nutzung von Chatbots über verbreitete Kommunikationsapps auch zu anderen Themen
- Einsatz mobiler Testfahrzeuge auch bei anderen Krankheiten etc.

Und schließlich gibt es Angebote, die einen regelrechten »Push« bekommen haben. Dazu zählen insbesondere Webinare, aber auch andere E-Learning-Angebote. Dies hängt auch mit dem folgenden Themenfeld zusammen.

### Drittes Aufgabenfeld: Kommunikation

Das Kommunikationsverhalten und die Kultur der Zusammenarbeit haben sich nachhaltig verändert. Man darf festhalten, dass die Arbeitswelt nach der Corona-Krise eine andere sein wird als vor der Krise. Dies hängt vor allem mit der sprunghaften Digitalisierung vieler Arbeitsbereiche zusammen, die

manche Beobachter sogar als »Zwangs-Digitalisierung« bezeichnen.

Faktisch haben sich Kommunikation und Zusammenarbeit der Beschäftigten untereinander, aber auch die Kommunikation mit den Kunden deutlich hin zu digitalen Medien und Kanälen verschoben. Dies bringt neue Herausforderungen im sozialen Miteinander mit sich.

In der Zeit nach Corona wird zu prüfen sein, inwieweit digitale Kommunikationsformen den direkten persönlichen Kontakt zumindest teilweise ersetzen kann. Schon jetzt ist absehbar, dass beispielsweise Videokonferenzen bei

überregional aufgestellten Trägern die notwendigen Dienstreisen für persönliche Treffen vielfach verdrängen werden.

Inwieweit Homeoffice sich als fester Bestandteil der Arbeitswelt in der Sozialwirtschaft durchsetzen wird, bleibt abzuwarten. Sicherlich wird branchenübergreifend das Arbeiten zu Hause massiv an Bedeutung gewinnen, da sich viele Beschäftigte an diese Arbeitsform gewöhnt und ihre persönliche Vereinbarkeit von Beruf und Familie neu austariert haben. Ob dies in dem Maße auch für die Sozialwirtschaft zutreffen wird, darf bezweifelt werden, da es nur wenige Arbeitsbereiche gibt, für die Homeoffice überhaupt infrage kommt.

Die skizzierten Veränderungen führen schließlich auch steigenden Anforderungen an die digitale Führungskompetenz in den Unternehmen. Insbesondere die Führungskräfte, die sich gegen die Digitalisierung bislang eher gewehrt haben, kommen nicht umhin, sich damit zu beschäftigen. Somit braucht jede Organisation eine klare Digitalisierungsstrategie und jede Führungskraft, die entsprechende Führungskompetenz, um diese Strategie auch adäquat umzusetzen und die Beschäftigten entsprechend mitzunehmen.

### Viertes Aufgabenfeld: Unterstützungsprozesse

Die Krise hat viele Veränderungsmöglichkeiten und Veränderungsnotwendigkeiten in den Unterstützungsprozessen

aufgezeigt. Bislang wurden einige Veränderungen beschrieben, die die Kernprozesse in den Organisationen betreffen, also die unmittelbare Leistungserbringung. Nicht vernachlässigt werden dürfen aber die Implikationen aus der Krise

Große Veränderungen durch die Digitalisierung von Kommunikation und Zusammenarbeit, aber auch durch die Dezentralisierung der Arbeitsorte aufgrund von Homeoffice haben sich auch für die Verwaltungsprozesse ergeben. So

management entwickelten Konzepte u. a. neue Standards für Hygiene und Infektionsschutz zu entwickeln und diese im täglichen Betrieb durch Schulung und Wiederholung zu etablieren.

Und spätestens seit der Krise sollte jedem Unternehmen klar sein, dass ein schon seit Jahren gesetzlich vorgeschriebenes Risikomanagementsystem zwingend implementiert sein sollte. Im Rahmen des Risikomanagements müssen dann spätestens nach der Krise geeignete Krisenpläne und Krisenszenarien entwickelt, klare Verantwortlichkeiten festgelegt und wichtige Schutzmaterialien bevorratet werden.

## »Die Krise hat die Bedeutung einer angemessenen Liquiditätsplanung gezeigt«

für die Unterstützungsprozesse, also in der Verwaltung und einigen zentralen Unternehmensfunktionen.

So zeigte sich beispielsweise schon zu Beginn der Krise, wie wichtig eine adäquate Liquiditätsplanung ist. Wurde dies vor der Krise in den Unternehmen teilweise vernachlässigt, sollte nun das Controlling anders aufgestellt werden, sodass Instrumente zur kurz- und mittelfristigen Liquiditätsplanung, aber auch Daten und Instrumente zur Szenario-Analyse in sich dynamisch verändernden Lagen zur Verfügung stehen.

mussten beispielsweise plötzlich recht zügig eine flexible IT-Struktur (Hard- und Software) und papierlose Prozesse implementiert werden. Hinzu kamen neue Anforderungen an eine transparente Belegführung (u. a. zum Nachweis von coronabedingten Mehrkosten) sowie an eine systematische Einnahmesteuerung durch zeitnahe Faktura und Mahnwesen.

In der Krise sind schließlich das bisherige Qualitäts- und Risikomanagement vermutlich schnell an ihre Grenzen gekommen. Im Qualitätsmanagement gilt es nun, auf Basis der im Krisenma-

### Fazit

Auch für die Sozialwirtschaft hat die Corona-Krise nicht nur Negatives, sondern auch Neues und Positives gebracht. Was davon bleibt, was davon für die Zukunft genutzt werden kann, wird sich noch zeigen. Man darf aber optimistisch sein, dass es gelingt, sowohl zahlreiche gute Errungenschaften aus der Krise als auch eine »neue Normalität« nach der Krise zu etablieren.

Die Zeitschrift **SOZIALwirtschaft** wendet sich an Führungskräfte sozialer Organisationen und wird herausgegeben von der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V. Beleuchtet werden alle sozialpolitischen, fachlichen und betriebswirtschaftlichen Aspekte, die für die Leitung sozialer Organisationen und Unternehmen von Belang sind.

Die Hefte und Artikel der Zeitschrift **SOZIALwirtschaft** stehen für Abonnenten der Druckausgabe auch online in der elektronischen Bibliothek der Nomos Verlagsgesellschaft zur Verfügung. Über die Zugangsmöglichkeiten für Privatbezieher und Institutionen informiert Sie gerne Aloisia Hohmann von der Nomos-Vertriebsabteilung (hohmann@nomos.de).

Jahresabonnement incl. Online 129,- € Privatbezieher, Institutionen 218,- €, Studenten (jährliche Vorlage einer Studienbescheinigung erforderlich) 57,- €; Einzelheft 28,- €. Kombiabonnement Sozialwirtschaft (incl. Online)/Sozialwirtschaft aktuell 219,- € Privatbezieher, Institutionen 288,- €. Alle Preise verstehen sich incl. MwSt., zzgl. Vertriebskostenanteil.

**Probehefte und Bestellung:**  
Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, 76520 Baden-Baden, Telefon 07221 2104-0, Fax 07221 210427, E-Mail hohmann@nomos.de, Internet <http://www.nomos.de>

