Das neue Normal

Was die Zivilgesellschaft aus der Corona-Krise mitnimmt

D3 so geht digital.

so geht digital.

Inhaltsverzeichnis

Intro: Das #D3API Wrapup 3

Zivilgesellschaft als tragende Kraft:
Die Krise als Erkenntnismoment 5

Schlaglicht 1: Finanzielle Krisenresilienz 8

Schlaglicht 2: Selbst-bewusste Führung 17

Innovation und Kooperation als Auftrag –
Ein Appell 29

API Wrapup 36

Autorin: Carolin Silbernagl
Januar 2021

Herausgeberin:
Stiftung Bürgermut
Projekt D3 - so geht digital
Möllendorffstraße 3
10367 Berlin

www.so-geht-digital.de
www.buergermut.de

Gefördert von:

Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat

Intro: Das #D3API Wrapup

Dieser Bericht beschließt die #D3API - ein Projekt, das im Frühjahr 2020, im ersten deutschen Corona-Lockdown, entstanden ist. Die API, oder Netzwerk-Schnittstelle, wurde gestaltet, um dem außergewöhnlichen Lernen und intensiven Miteinander Raum zu geben, die für zivilgesellschaftliche Arbeit in diesen Monaten der Belastung und Krise kennzeichnend waren. Neun Monate später ist Deutschland gebeugt vom neuerlichen Lockdown und der zweiten, weit umfassenderen Infektionswelle. Gleichzeitig blickt die Gesellschaft nach vorne, auf das Licht am Ende des Tunnels, welches Frühling und Impf-Start versprechen.

Zeit also für einen Blick zurück und einen Blick nach vorn. Was bewegt die Corona-Krise in der deutschen Zivilgesellschaft? Was haben wir gewonnen an Einsichten, neuen Fähigkeiten, gewachsener Sensibilität und neuen Strukturen? Was nehmen wir daraus mit in eine Zeit, in der wir aus der Phase der Unsicherheit und Krisenintervention in ein neues Gleichgewicht, ein neues Normal gefunden haben?

#D3API: Was war das?

Von Mai bis Oktober 2020 verstärkte Carolin Silbernagl als #D3API das Team von D3 - so geht digital. Die API war eine Netzwerk-Schnittstelle. Sie sollte im Themenfeld ‘Digitalisierung und Zivilgesellschaft’ positives Veränderungspotential aufgreifen, das in der deutschen Zivilgesellschaft aus der kollektiven Erfahrung der Corona-Krise entstand - als Sensor für zivilgesellschaftliche Innovationspotentiale und Brückenbauerin kollaborativer Projektansätze.

In der fünfmonatigen Projektlaufzeit hat sie Aktivitäten in drei Schwerpunktbereichen angestoßen:

- Gemeinschaftlich lernen: Ein kollaboratives Handbuch zu virtuellen Konferenzen.
- Gemeinschaftlich mehr bewirken: Organisationsübergreifende Zusammenarbeit für die digitale Qualifizierung der Zivilgesellschaft.
- Soziale Innovation gemeinschaftlich angehen: Werteorientierte Software für soziale Teilhabe.

Zum Nachlesen:

- Die Blogreihe auf so-geht-digital.de
- Das kollaborative Handbuch für virtuelle Konferenzen
- Das Papier zur Bedeutung Guter Software für soziale Teilhabe

Durch die Corona-Krise wird vieles, was Engagement und gesellschaftliches Wirken in Deutschland ausmacht, greifbarer und damit besprechbarer gemacht: Wo Sollbruchstellen sind, wo zentrale Stärken liegen, wo große Entwicklung passiert ist, und wo sie nötig wäre. Viele Organisationen beschreiben die Belastungsphase auch als eine Zeit der Entwicklung und des Lernens.

Dieser Bericht wirft zwei Schlaglichter auf die Lage und Entwicklung der deutschen Zivilgesellschaft in der Krise, und formuliert zwei Appelle in Richtung Weiterentwicklung. Sie können nur eine Auswahl der wichtigen Reflexionsthemen sein, die uns die gesellschaftliche Krisenerfahrung mitgibt. Dazu können sie diese komplexen Themenfelder, die tiefe Bearbeitung verdienen, nur anreißen.

Diese Publikation versteht sich darum als Aufforderung: Die gesellschaftliche Krisenerfahrung lädt die Zivilgesellschaft ein, ihre sozialen Leistungen, ihre Innovationskraft, ihre systemischen Entwicklungsbedarfe und -chancen unter die Lupe zu nehmen. Die vergangenen Monate halten einen Erfahrungsschatz bereit, den es lohnt, via Forschung und gemeinschaftlicher Reflexion greifbar zu machen und zur Weiterentwicklung zu nutzen.

Zivilgesellschaft als tragende Kraft: Die Krise als Erkenntnismoment

Engagement und Zivilgesellschaft sind gewohnt, dass die Bedarfe, deren sie sich annehmen, größer sind als das, was sie leisten können: Wer gegen den Hunger der Welt, gegen die Klimakrise, gegen Diskriminierung und Extremismus einsteht, wer sich für Inklusion, für Bildungsgerechtigkeit und für Menschenrechte einsetzt, bewegt sich in einer ganz eigenen Mischung aus Größenwahn und Bescheidenheit. Schon unter Normalbedingungen wirken soziale Organisationen und Initiativen unter stetiger Spannung: Die Herausforderung ist riesig, der eigene Beitrag kann alleine nie genügen. Gleichzeitig bleibt das Tun so sinnstiftend - und oft so dringlich, so nicht verhandelbar, dass daraus Gemeinschaft entsteht, dass hauptamtlich Tätige mit knapper Ausstattung und niedrigen Gehältern zurechtkommen und freiwilliges Engagement seinen Platz im Feierabend und am Wochenende findet. Vielleicht liegt in dieser Spannung, die schon den Alltag zivilgesellschaftlicher Arbeit prägt, der Grund für ihre besondere Krisenstärke.

Vier gesamtgesellschaftliche Trägerfunktionen[1] erbringt die Zivilgesellschaft in ihrer Vielfalt und Vielstimmigkeit – im Alles-wie-immer, und verstärkt und umso bedeutsamer in der Krise:

- **Gesellschaftliche Integrationsfunktion:** “Solidarisches Handeln in Verbundenheit” - Engagierte sprechen vom Zusammen-Anpacken, vom Sich-für-andere-und-füreinander-Einsetzen, vom gemeinsamen Vorantreiben von Anliegen, die über das reine Eigeninteresse hinausgehen. Soziales Handeln schafft Gemeinschaft und stärkt Solidarität. Diese sind als gesellschaftliche Grundvoraussetzungen in Zeiten zunehmender gesellschaftlicher Polarisierung von wachsender Bedeutung. Sie bilden zudem das Fundament, um umfassenden gesellschaftlichen Krisen zu begegnen. Bilden sich neue gesellschaftliche Herausforderungen, sind es zudem die zivilgesellschaftlichen Strukturen – Vereine, Verbände, lokale Initiativen – in denen spontanes Helfenwollen seinen Rahmen findet.

- **Krisenbewältigung**: Setzen unvorhergesehene Herausforderungen das Gemeinwesen unter Druck, ist die Zivilgesellschaft wichtigster Partner der öffentlichen Hand in der schnellen Krisenbewältigung. Schon im Flüchtlingsjahr 2015 stabilisierten zivilgesellschaftliche Organisationen und mit ihnen das etablierte und spontane freiwillige Engagement, was

[1] Nachgezeichnet und reflektiert in der Analyse des Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft zu den Hilfsmaßnahmen für die Zivilgesellschaft: Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft / Schrader, M., Roth, J., & Strachwitz, R. G. (2020): Ein Rettungsschirm für die Zivilgesellschaft?

öffentliche Institutionen alleine nicht stemmen konnten.[2] Ob Kleiderkammern, Patenschaftsprogramme oder Coding Schools als Beitrag zum "Wir schaffen das!"[3], ob Gabenzäune, Kindersportstunden auf Youtube oder digitale Plattformen zur Nachbarschaftshilfe im #wirbleibenzuhause - durch die Arbeit an der Basis sind soziale Organisationen nah dran an den Bedürfnissen von Betroffenen, durch ihre Beweglichkeit und soziale Wirkungsorientierung erfolgreicher im schnellen Adressieren von Notlagen.

- **Innovationsfunktion**: Die zentralen Innovationsfragen unserer Zeit sind gesamtgesellschaftliche. Ob in der Bewältigung der Klimakrise oder des demographischen Wandels, in der Agrarwende oder für eine gemeinwohlorientierte Digitalisierung – in vielen Zukunftsthemen sind es zivilgesellschaftliche Akteure, die soziale Bedarfe artikulieren, Lösungen erproben und Impulse zur Zukunftsgestaltung an das System herantragen.[4] Zunehmend testen zivilgesellschaftliche Akteure auch neue Innovationsansätze und Prozessmethoden, um positive gesellschaftliche Veränderung erfolgreicher zum Tragen zu bringen. Beide Funktionen sind in Krisenzeiten zentral, um mit den neu entstandenen Herausforderungen passgenau und nachhaltig umzugehen.
  Die Corona-Krise konnte schon nach zwei Wochen mit einem eindrucksvollen Beispiel für diese Funktion aufwarten: Um den Ideenreichtum und die großen Engagementpotentiale in der Bevölkerung besser zu nutzen, trugen Ende März 2020 sieben zivilgesellschaftliche Organisationen das offene Innovationsprogramm #WirVsVirus[5] an die Bundesregierung heran und setzten in einem ehrenamtlichen Kraftakt den weltweit größten Hackathon sowie anschließende Förderprogramme zur nachhaltigen Umsetzung von über 140 Ideen um. Nicht nur stärken heute viele dieser Lösungen schon die Praxis der Krisenbewältigung, die gewonnen Erfahrungen haben zudem gesellschaftliche Innovationsprozesse und die tragfähige Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und Zivilgesellschaft im Sinn einer *Open Public Innovation* nachhaltig gestärkt.

- **Wächterfunktion**: Krisen versetzen Gesellschaften in einen Ausnahmezustand, der Kontexte der Unsicherheit mit grundlegenden Zielkonflikten verbindet. Es gibt kein verlässliches Standardverfahren, um körperliche Unversehrtheit und ein tragfähiges Gesundheitssystem mit Freiheitsrechten oder Bildungsgerechtigkeit abzuwägen. Ein solcher Handlungsrahmen braucht konstruktiv-kritische Begleitung und Debatte. Zu einem ist da die inhaltliche Auseinandersetzung mit den gewählten Maßnahmen. Zivilgesellschaftliche Stimmen ergänzen die

[2] BMFSFJ (2017): Engagement in der Flüchtlingshilfe
[3] https://www.ziviz.de/medien/freiwilliges_engagement_corona-krise
[4] Beispielhaft seien hier zwei Initiativen genannt:
GermanZero e.V., der ein umfassendes Gesetzeswerk für den Weg Klimaneutralität vorbereitet. Algorithmwatch e.V., der die zunehmende Einführung Künstlicher Intelligenz Systeme im Sinne einer ethischen Nutzung kritisch begleitet.
[5] https://wirvsvirus.org/

wissenschaftliche Politikberatung um wichtige, oft unterrepräsentierte Perspektiven auf soziale Folgen der Entscheidungen. Zum anderen gilt es zentrale Bürger- und Freiheitsrechte zu verteidigen und im Prozess einzufordern – umso mehr und umso geschickter in einer Situation, in der öffentliche Versammlungen, Demonstrationen und Diskussionsveranstaltungen weitgehend pausieren.

Dass diese wesentlichen Funktionen und ihre Bedeutung für die Krisenbewältigung in der öffentlichen Diskussion über freundliche Dankesworte hinaus wenig strategische Beachtung finden, mag viele Gründe haben. Sicher spielt eine Rolle, dass Engagement und organisierte Zivilgesellschaft kleinteilig und unübersichtlich sind, mit ihrer Vielzahl an Vereinen, Verbänden, vielfältigen Formen von Initiativen und sozialen Bewegungen. Weil sich freiwilliges Engagement schwerer beziffern lässt, vermitteln klassische Kennzahlen wie Anzahl der Arbeitsplätze oder monetäre Wirtschaftskraft nur einen Ausschnitt ihrer tatsächlichen gesellschaftlichen Tragkraft. Die Wächterfunktion muss sich ihren Raum im engen Korsett bauen, den die Abgabenordnung als Rechtsrahmen der deutschen Gemeinnützigkeit der Zivilgesellschaft anlegt.[6]

> *Umso wichtiger, dass sich der ‘Dritte Sektor’ seiner selbst als gesellschaftlich gestaltender und stabilisierender Kraft bewusst ist. Dazu gehört auch, die eigene Stärke als Rolle und Verantwortung anzunehmen – und Sichtbarkeit und Mitsprache in dem Maß einzufordern, wie sie der gesellschaftlichen Bedeutung entsprechen.*

Umso wichtiger, aus den vergangenen Monaten zu lernen, welche Handlungskontexte und welche Kompetenzen Zivilgesellschaft braucht, um ihre tragenden Funktionen ausfüllen zu können – auch und gerade in Krisenzeiten.

[6] Kontextinformationen und wichtige Forderungen finden sich auf den Seiten der “Allianz Rechtssicherheit für politische Willensbildung”. Eine Einschätzung zum Kontext der zivilgesellschaftlichen Wächterfunktion in der Corona-Krise gibt die Bestandsaufnahme des Gesellschaft für Freiheitsrechte e.V..

Schlaglicht 1: Finanzielle Krisenresilienz

Lange war unklar, wie tiefgreifend die deutsche Zivilgesellschaft durch die corona-bedingten Einschränkungen der Handlungsspielräume finanziell unter Druck gesetzt wird.

> *Die Rettungsschirme der ersten Jahreshälfte 2020 machten sogar den Eindruck, den sozialen Sektor schlichtweg übersehen zu haben – und dass, obwohl er über 3 Millionen sozialversicherungspflichtige Arbeitsplätze stellt[7] und gerade in Krisenzeiten in seiner gesellschaftlichen Leistung so unabdingbar ist.*

Die wichtigsten Instrumente zur finanziellen Krisenhilfe des ersten Lockdowns waren durch gemeinnützige Organisationen aus rechtlichen wie praktischen Gründen weitgehend nicht nutzbar, die entwickelten Programme zum großen Teil für soziale Organisationen nicht zugänglich. Auch für gewerblich organisierte Akteure der Zivilgesellschaft, die bewusst als non- oder low-profit wirtschaften, hatten sie praktisch kaum Relevanz: In einer Umfrage des Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e.V. vom April 2020 sahen sich 46% der Befragten durch die Auswirkungen der Krise in ihrer wirtschaftlichen Existenz gefährdet. Aber nur 3,2% gaben an, die Hilfsprogramme der KfW nutzen zu können.[8]

Die Einblicke, was Corona in den Organisationsbudgets der deutschen Zivilgesellschaft bewirkt, haben wir vor allem der Zivilgesellschaft selbst zu verdanken. Diese hat angesichts der eklatanten Lücke in den Hilfsprogrammen im Frühjahr schnell und nachdrücklich begonnen, Bedarfe aufzunehmen und in Umfragen zu belegen.

Eine erste Publikationswelle entstand pragmatisch, in gut erreichbaren Stakeholderkreisen und war auf schnelle Erkenntnisse ausgelegt.[9] Es ging darum, Druck auf die Politik für eine Nachjustierung der Hilfsprogramme aufzubauen. Vor allem private Fördermittelgeber suchten eine Orientierung, wie sie ihre Richtlinien anpassen sollten, um den geförderten Organisationen das Navigieren

[7] https://www.ziviz.de/arbeitsmarktintegration

[8] SEND e.V. (2020): Factsheet: Ergebnisse unserer Umfrage unter Sozialunternehmen; entsprechend geben zwei Drittel der Befragten der Corona-Umfrage unter den Phineo-Wirkt-Siegel-Organisationen an, dass die Antragskriterien sie von den Unterstützungsinstrumenten ausschließen.

[9] Beispielhaft neben den Umfragen von SEND und Phineo (siehe Fußnote 8) auch ZiviZ (2020): Lokal kreativ, finanziell unter Druck, digital herausgefordert.

in der Krise zu ermöglichen. Und nicht zuletzt dienten die Erkenntnisse als inhaltliche Grundlage und zur Mobilisierung für eigene Hilfsfonds aus der Zivilgesellschaft für die Zivilgesellschaft, die versuchten, die dringendsten Bedarfe zu decken und wichtigsten Lücken des staatlichen Rettungsschirms zu schließen.[10]

Eine zweite Publikationswelle startete mit dem Spätherbst 2020. Sie geht weiter in die Tiefe, validiert Annahmen in der Breite, schafft Zusammenhänge und sucht nach kurzfristigen Effekten und Anzeichen für langfristige Folgen.[11] Diese Einblicke sind hoffentlich nicht nur Grundlage für eine zielgerichtete Unterstützung des sozialen Sektors, damit er seine stabilisierende Rolle für die Gesellschaft in der Krisenbewältigung ausspielen kann. Aus ihnen lassen sich auch Hinweise ziehen, wie eine krisenresiliente Finanzierungsstruktur für zivilgesellschaftliche Organisationen aussehen kann.

Wie sich die Zivilgesellschaft in Deutschland finanziert

So vielfältig die organisierte Zivilgesellschaft ist, so unterschiedlich sind ihre Finanzierungsquellen. Je nach Größe, Kontinuität, Schwerpunkt auf Haupt- oder Ehrenamt, Kooperationsgrad mit der öffentlichen Verwaltung, Rechtsform und auch Tätigkeitsfeld ist die Finanzierung unterschiedlich strukturiert.

Die große Mehrheit der Organisationen aber eint, dass sie Dank eines bunten Mixes aus Finanzquellen handlungsfähig sind und mit knappen Budgets haushalten müssen. Dabei spielen **Mitgliedsbeiträge und Fördermitgliedschaften** vor allem für Vereine eine tragende Rolle – auch wenn die Landschaft von zunehmenden Schwierigkeiten berichtet, Mitglieder und Förderer dauerhaft an sich zu binden. Gleichzeitig gewinnen **Spenden und Sponsorengelder** zunehmend an Bedeutung, ganz wesentlich auch in Form von **Projektfördermitteln** privater Förderer wie z.B. Stiftungen. Diese bestimmen neben den öffentlichen Fördermitteln von Bund, Ländern und Kommunen wesentlich, wie zivilgesellschaftliche Arbeit projektseitig strukturiert ist.

Ergänzend wirtschaften soziale Organisationen häufig in hybriden Modellen, in einer Mischung aus gemeinnütziger Finanzierung durch Spenden, Fördermittel und Mitgliedsbeiträgen auf der einen und **wirtschaftlichen Geschäftstätigkeiten** auf der anderen Seite. Sie vertreiben Produkte, erbringen Dienstleistungen und

[10] Die daraufhin erfolgten Anpassungen schufen weitere Angebote, v.a. für Mitgliedsorganisationen der großen Verbandsstrukturen und Organisationen mit wirtschaftlichem Geschäftsbetrieb. Die Hilfslandschaft bleibt allerdings auch zum Jahreswechsel 2020/21 ein Flickenteppich, ohne Zugang für viele Organisationen, die nicht über Verbände organisiert sind. Vgl. Schrader, M., Roth, J., & Strachwitz, R. G. (2020): Ein Rettungsschirm für die Zivilgesellschaft?

[11] Einen Überblick über Publikationen und Hilfsfonds gibt das kollaborativ entstandene offene Dokument "Stiftungsengagement in Zeiten des Coronavirus" des Arbeitskreises Förderstiftungen im Bundesverband der Deutschen Stiftungen. Auch das DZI dokumentiert in seiner DZI-Solit: Bibliographie zum Themenkreis COVID den Publikationsstand zur Corona-Krise und ihren gesellschaftlichen Auswirkungen.

nehmen Eintrittsgelder und Teilnahmegebühren ein. Kulturelle und Bildungsakteure wie Theater oder Museen und gerade sozialunternehmerisches Handeln fußen häufig zu großen Teilen auf diesem Umsatzkanal.[12]

Finanzielle Effekte der Krise

Jeder dieser Umsatzkanäle war in den vergangenen Monaten durch die gesellschaftlichen Auswirkungen der Corona-Pandemie betroffen.

Am direktesten und nachdrücklichsten litt und leidet der **wirtschaftliche Geschäftsbetrieb**. Veranstaltungen fallen aus, Vertriebsflächen sind geschlossen. Das Wegbrechen ist dabei nahezu sektorumfassend: 82% der im November 2020 im ZiviZ-Corona-Panel befragten Organisationen berichten von Einbußen. Wie schmerzhaft diese sind, hängt daran, wie groß die Rolle der erwirtschafteten Mittel im Finanzierungsmix ist. Unter den gemeinnützigen Organisationen leidet, wenig erstaunlich, am meisten der Bereich der Kunst und Kultur.

Daneben sind die gemeinwohlorientierten Unternehmen besonders betroffen: In der SEND-Umfrage gaben knapp 90% der befragten Organisationen an, dass ihre Umsätze aus dem Verkauf von Produkten und/ oder Dienstleistungen negativ betroffen sind. Da dieser Kanal zumeist die wichtigste Umsatzquelle für Sozialunternehmen ist, ist kaum erstaunlich, dass die Hälfte der befragten Organisationen ihre Existenz im Laufe des Jahres gefährdet sahen. Nicht zuletzt das Beispiel des renommierten Hamburger Branchenvorreiters “Dialog im Dunkeln”, der sich v.a. über Eintritts- und Veranstaltungsgelder finanziert[13], macht deutlich, wie verletzlich Non- oder Low-Profit-Modelle sind, sobald ihr Normalbetrieb durch einen externen Schock aus den Fugen gerät.

[12] Zum Überblick der zivilgesellschaftlichen Finanzierungssituation: ZiviZ (2015): Finanzierungsstudie. Vermögenserträge sind vor allem für Stiftungen ein relevanter Umsatzstrang.
[13] Berichterstattung z.B. im Tagesspiegel (10.4.2020, abgerufen am 15.01.2020)

Doch auch die gemeinnützigen Finanzierungskanäle sind unter Druck:

> *Corona hat das Spendenverhalten in Deutschland deutlich beeinflusst. So lässt sich einerseits zumindest im ersten Halbjahr 2020 ein deutlicher Zuwachs an Spenden festhalten: Menschen waren bereit, mehr zu geben. Gleichzeitig fokussierte sich dieses Plus[14] vor allem auf große Organisationen. Bei kleinen Organisationen überwog ein Spendenrückgang, den alle vom DZI befragten Index-Organisationen ganz oder teilweise auf die Corona-Krise zurückführen.*

Hinzu kommt: Spendensammeln hängt auch an Veranstaltungsformaten wie Spendenläufen, Wohltätigkeitsbasaren oder Soli-Events sowie am direkten Ansprechen an der Haustür und auf öffentlichen Plätzen. Diese Quellen sind wiederum gerade für kleinere, im Lokalen verwurzelte Initiativen wichtig und wurden mit Corona schwierig oder unmöglich. Digital versierte Organisationen konnten die fehlenden analoge Formate erfolgreich in den wachsenden Raum des Onlinefundraisings übertragen, was z.B. die Verdopplung des jährlichen Spendenvolumens von 2019 auf 2020 der gemeinnützigen Onlinefundraising-Plattform betterplace.org belegt.[15]

Doch auch wenn die vergangenen zehn Monate einen Digitalisierungsschub für die gesamte Zivilgesellschaft bedeuten, sind nicht alle sozialen Akteure gleichermaßen versiert und nicht alle Zielgruppen gleichermaßen als digitale Spender:innen aktivierbar. Das Feld bleibt zu beobachten. Die schlechtere wirtschaftliche Gesamtsituation birgt das Risiko, sich zunehmend auch auf die Spendenzahlen niederzuschlagen. Das ZiviZ-Corona-Panel vom November zeichnet mit einem Spendenrückgang bei 48% der befragten Organisationen ein deutlich negativeres Bild als die DZI-Spendenstatistik zum ersten Halbjahr.

Ebenso schmerzhaft sind die Bewegungen im Bereich der Mitgliedschaften und Fördermittel. Sie entwickeln sich langsam und nachgelagert, aber mit einschneidenden Effekten.
Gerade die Breite der kleinen, lokalen Vereine finanziert sich vor allem aus **Mitgliedsbeiträgen**. Im ZiviZ-Corona-Panel berichten im August 2020 15%, im November 17% der befragten Organisationen von Corona-bedingten Austritten. Die Zahl scheint nicht hoch - ist es aber, wenn man bedenkt, dass es dabei um die Grundfinanzierung in minimal ausgestatteten Organisationen wie Sportvereinen, Kultur- oder Umweltinitiativen geht.

[14] Das DZI beziffert es für das erste Halbjahr 2020 in seiner Sonderausgabe der Spendenstatistik zur Corona-Krise in Höhe von 11,6% im Vergleich zum Vorjahreshalbjahr. DZI (2020): Ergebnisse der DZI Corona Umfragen.
[15] Vgl. betterplace.org Jahresrückblick 2020 (abgerufen: 06.02.2021)

> *Neue Mitglieder zu finden und langfristig zu binden, ist hier ohnehin eine der wichtigen organisatorischen Herausforderungen. Die Corona-Krise wirkt damit destabilisierend auf die Breite der Engagementlandschaft.*

Es ist zu früh, um belastbare Aussagen über die Auswirkungen auf den Bereich der **öffentlichen Fördermittel** zu treffen. Das Risiko, dass auch hier mit Finanzierungslücken zu rechnen ist, muss aber festgehalten werden. Die Corona-Krise stellt Kommunen und andere öffentliche Geber vor erhebliche finanzielle Herausforderungen. Es wird erwartet, dass die finanziellen Spielräume zwischen starken und schwachen Kommunen weiter auseinander gehen. Erste Städte wie Bamberg oder München haben bereits angekündigt, den Etat für Kultur im nächsten Jahr kürzen zu wollen; weitere werden diesem Beispiel folgen (müssen).[16] Es bleibt zu beobachten, welche Kommunen sich in den kommenden Jahren auf ihre Pflichtaufgaben zurückziehen und welche regional differenzierten Effekte dies auf die zivilgesellschaftlichen Organisationen im Kultur-, Sozial- oder Sportbereich mit sich bringt.

In dieser angespannten Lage waren und sind zivilgesellschaftliche Organisationen durch die Corona-Krise mit einem erhöhten Investitionsbedarf konfrontiert. Grundlegende soziale Leistungen, die weiterhin den persönlichen zwischenmenschlichen Kontakt brauchen, brauchen umfangreiche hygienische und strukturelle Präventionsmaßnahmen.

> *Umbau, neue Raumausstattung und die Versorgung mit Masken, Desinfektionsmitteln usw. sind in keinem Projektförderbescheid vorgesehen. Rücklagen stehen meist nicht zur Verfügung.*

Soziale Angebote wie die Obdachlosen-Kältehilfe entsprechend den gesetzlichen Auflagen arbeitsfähig zu halten und den Gesundheitsschutz von Klient:innen wie Teammitgliedern zu sichern, bedeutet für viele Organisationen eine finanzielle Zerreißprobe.

Andernorts bieten zum Glück digitale Werkzeuge und Kanäle tragfähige Alternativen: Videokonferenzen, geteilte Datenhaltung in der Cloud und digitale Interaktionswerkzeuge machen das Zusammenarbeiten auf Distanz ebenso möglich wie die Digitalisierung wesentlicher Projektanteile und Programmangebote. Nur: Der soziale Sektor hatte sich vielerorts noch nicht oder nur zaghaft auf den digitalen Weg gemacht. Die umfassende, kurz vor dem ersten Lockdown abgeschlossene Bestandsaufnahme zum Digitalisierungsstand

[16] Vgl. Experteninput Dr. phil. Rupert Graf Strachwitz im AK Förderstiftungen 3.11.2020, vgl. Protokolle zum virtuellen Stiftungsaustausch (abgerufen: 25.01.2021).

der deutschen Non-Profit-Landschaft “Digital-Report 2020” konstatiert in diesem Zusammenhang “verschenkte Potentiale”.[17]

Die Corona-Krise bedeutete für die Breite des Sektors eine Digitalisierung im Schleudergang mit großer Veränderungsbelastung unter Zeitdruck. Damit verbunden ist ein hoher Bedarf an Hardware-Investition: um die digitalen Potentiale zu nutzen, braucht es nicht nur digitale Kompetenzen, sondern im allerersten Schritt Ausstattung wie Laptops, Webcams und belastbares Breitband-Internet, die in vielen Organisationen nicht selbstverständlich zur Verfügung standen. Dazu fehlten digitale Systeme, die die virtuelle Zusammenarbeit ermöglichen, die nicht nur eingerichtet werden mussten, sondern auch zusätzliche Kosten bedeuten. Wie groß der Bedarf und die ihm entsprechende Finanzierungslücke hier sind, hat das Förderprogramm der Deutschen Stiftung für Engagement und Ehrenamt im Herbst 2020 deutlich gemacht: In nur sieben Wochen gingen 12.500 Anträge auf Förderung digitaler Ausstattung und digitaler Projektarbeit ein, von denen die Stiftung aus Budgetgründen nur 1.868 bewilligen konnte. “Es gibt einen Riesenbedarf”, so Stiftungsvorstand Jan Holze.[18] Aus den Bordmitteln können ihn soziale Organisationen nicht decken.

Die Gesamtschau auf den Mix zivilgesellschaftlicher Finanzierungskanäle zeichnet ein belastendes Bild: Soziale Organisationen gehen finanziell geschwächt aus den Lockdown-Monaten hervor, mit Lücken im Spenden-Fundraising und im wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb, zusätzlichem Investitionsdruck und stark eingeschränkten Möglichkeiten, die Hilfsmaßnahmen des staatlichen Rettungsschirms zu nutzen. Sinkende Mitgliedszahlen und erwartbar sinkende öffentliche Förderbudgets gerade auf kommunaler Ebene verlängern die negativen Effekte.

Stellschrauben für eine krisenresilientere zivilgesellschaftliche Finanzierung

Diese angespannte Situation ist zum einen aktueller Handlungsauftrag, zum anderen Gelegenheit, die Stellschrauben für zivilgesellschaftliche Finanzierung so anzupassen, dass unsere Gesellschaft gerade in Krisenzeiten in den wichtigen Funktionen sozialer Organisationen und gesellschaftlichen Engagements Rückhalt findet.[19]

Öffentliche und private Fördermittelgeber sind aufgerufen, zivilgesellschaftliche Strukturen zu stabilisieren – dort, wo der Druck am größten ist (wie in der Kultur) und der gesellschaftliche Beitrag am nachhaltigsten gefährdet ist. Die umfassende Bestandsaufnahme, die das österreichische Bundesministerium für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz früh in Auftrag gegeben

[17] Haus des Stiftens (2020): Digital-Report 2020.
[18] DSEE (2020): Pressemitteilung zum Digital-Förderprogramm.
[19] Phineo und ZiviZ formulieren in entsprechenden Papieren gezielte Empfehlungen an Förderer und Politik.

hat, kann Vorbild sein[20]: Das Forschungsteam hat für den Bericht umfassend die finanziellen und organisatorischen Herausforderungen des sozialen Sektors und des Sozialunternehmertums aufgearbeitet, und in fünf besonders Corona-relevanten gesellschaftlichen Wirkungsfeldern genauer hingesehen. So ließ sich nicht nur nach Organisatiosgröße oder -form differenzieren, sondern auch danach, was für die in der Krisenbewältigung zentrale soziale Arbeit z.B. in der Pflege, in der Jugendhilfe oder in der Arbeit für und mit Obdachlosen wichtig war. Entsprechend passgenauer und belastbarer fiel die Gestaltung des österreichischen Rettungsschirms für die Zivilgesellschaft aus.

Durch einen engen Austausch mit den Ziel-Organisationen werden die Investitionsbedarfe sichtbar, die aus der Krisensituation entstehen und gezielte Unterstützung brauchen. Zentral ist in jedem Fall, die Natur des sozialen Sektors ernst zu nehmen: Kein Rettungsschirm, kein Hilfspaket für den sozialen Sektor kann wirken, wenn die Gemeinnützigkeit, die oft geringe Größe der Organisationen, die Ausrichtung an low- oder non-profit-Ergebnissen und die Beschränkungen zur Rücklagenbildung in der Gestaltung der Instrumente außen vor bleiben.

> Es ist bezeichnend, dass die Antwort vieler Förderstiftungen auf die Krisensituation war, viele der Regeln, die ihre Projektförderverträge den Projektträgern auferlegen, auszusetzen. Hilfreicher und bedarfsorientierter hätten sich die Unterzeichner des Aufrufs “Stiftungsengagement im Zeichen der Corona-Krise”[21] kaum verhalten können, zumal dieser Schritt schnell gemacht und gegenüber vielen Fördermittelempfängern partnerschaftlich und wertschätzend kommuniziert wurde.

Die zivilgesellschaftlichen Organisationen hatten so die Handlungsfreiheit und finanzielle Sicherheit, innerhalb ihre Projektrahmen auf die Bedarfe ihrer Zielgruppen einzugehen, ihre Angebote kontaktreduzierend anzupassen oder ins Digitale zu übertragen.

Hinsichtlich des Rahmens des Gemeinnützigkeitsrechts lässt sich eine ähnliche Flexibilisierungsbewegung beobachten: Im April 2020 hat das Bundesfinanzministerium steuerliche Erleichterungen beschlossen, um Engagement in der Corona-Krise zu erleichtern.[22] Ein ähnliches Vorgehen hatte

[20] Das darauf aufbauende Hilfepaket der österreichischen Regierung erhielt entsprechend positive Rückmeldungen. Bundesministerium Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz der Republik Österreich (2020): Auswirkungen der COVID-19 Pandemie auf die soziale Infrastruktur in Österreich.
[21] Arbeitskreis Förderstiftungen: Aufruf “Stiftungsengagement im Zeichen der Corona-Krise”
[22] BMF-Schreiben vom 9.4.2020: Steuerliche Maßnahmen zur Förderung der Hilfe für von der Corona-Krise Betroffene.

schon 2015-2016 den Einsatz gemeinnütziger Organisationen für Geflüchtete flexibel ermöglicht.

> Beide Schritte bieten die Chance, diese Lockerung der Projektsteuerung als Testraum zu nutzen. Denn in der Krise haben Förderer von den Zielen hergedacht und gehandelt: Die mittelempfangenden Organisationen konnten mehr als sonst auf Basis ihrer Expertise und ihres Kontakts zur Basis entscheiden, wo und wie sie die Mittel einsetzen, um bestmöglich das Förderziel zu erreichen und auf neue Notlagen zu reagieren.

Selbstverständlich gibt es auch in diesem Konstrukt Verbindlichkeit und Berichtspflicht. Aber sie orientiert sich stärker an der angestrebten positiven Wirkung denn an einmal eingereichten Plänen, deren Langfristigkeit und Detailliertheit sich oft gegenseitig im Weg stehen. Kann also ein Wandel vom Plancontrolling hin zu einer wirkungsorientierten Steuerung die positiven sozialen Effekte der handelnden Organisationen bestärken? Er wäre die nötige Grundlage, soll die Zivilgesellschaft in Krisen schnell und bedarfsgerecht auf Notlagen und soziale Bedarfe reagieren.

Wirksame Hilfspakete und flexiblere Finanzierungsrahmen stabilisieren die Fähigkeit zivilgesellschaftlicher Organisationen, zur Krisenbewältigung beizutragen und ihre gesellschaftliche Integrationsleistung aufrecht zu erhalten. Auch der Wächterfunktion für unser freiheitliches, demokratisches Zusammenleben und der Fähigkeit, innovative Lösungsansätze zu entwickeln tun sie gut. Hier braucht es aber noch mehr:

In der aktuellen Krise hat die Zivilgesellschaft ihre Stärke in der gesellschaftlichen Innovationsentwicklung besonders deutlich gezeigt. Angesichts der Einschränkung zahlreicher Grundrechte im Dienste des Gesundheitsschutzes, der notwendigen öffentlichen Debatte zu den sozialen Nebeneffekten der Corona-Maßnahmen und der kritischen bürgerrechtlichen Begleitung des allgemeinen Digitalisierungsschubs war und ist auch die Wächterfunktion von zentraler Bedeutung. Erst die qualifizierte zivilgesellschaftliche Begleitung der Corona-Warnapp-Entwicklung durch Akteure wie den Chaos Computer Club haben eine tragfähige technologische Lösung ermöglicht, die dem Gesundheitsschutz dient und gleichzeitig Bürgerrechte wahrt.

Doch beide Bereiche zivilgesellschaftlicher Leistung haben es seit jeher schwer mit der Finanzierung. Viele soziale Organisationen stemmen sie als “Nebenleistung”, die – will sie wirksam sein – weit mehr ist als das, und damit an die Kraftreserven der Engagierten geht. Wenn wir diese Funktionen als Teil unseres lebendigen engagierten Zusammenlebens begreifen, braucht Zivilgesellschaft den finanziellen und rechtlichen Rahmen, um sie auszufüllen. Die Gemeinnützigkeit benötigt einen rechtlich verlässlichen Rahmen für politisches Engagement. Spender:innen und Förderer sind eingeladen, nicht nur etablierte

Programmarbeit und Modellprojekte zu finanzieren, sondern mitzuhelfen, eine zivilgesellschaftliche Innovationslandschaft aufzubauen, in der sich Ideen entwickeln, neue Lösungsansätze zusammen mit etablierten Partnern skaliert und systemische Forderungen an Wirtschaft und Politik herangetragen werden können.

Und die Zivilgesellschaft selbst? Auch wenn interne Klarheit über den eigenen Finanzierungsmix hilfreich ist, um im Krisenfall zu verstehen, wo sich Lücken auftun, so haben gerade kleine und mittlere zivilgesellschaftliche Organisationen häufig nur minimalen Spielraum zur strategischen Gestaltung ihrer Finanzen. Dennoch liegt es auch an den sozialen Akteuren, Bedingungen zu schaffen, um in Krisenzeiten handlungsfähig zu bleiben und als gesellschaftliche Stütze zu wirken. Schlüsselelemente dazu sind die verstärkte Vernetzung und bedarfsorientierte Zusammenarbeit. Das gilt sowohl für das Vertreten der Position und Bedarfe des Sektors gegenüber der Politik wie auch für das Entwickeln von Lösungen angesichts großer neuer Herausforderungen. Wie gut wir zusammenarbeiten, hat auch Einfluss auf die finanzielle und organisatorische Resilienz der Zivilgesellschaft und verdient auch deshalb einen eigenen Apell in diesem Bericht.

Weiterlesen:

- ZiviZ (2020): Engagement-Barometer zur Corona-Pandemie
- Phineo (2020): Helfen in der Corona-Krise – Handlungsempfehlungen & Fördertipps für Philanthrop*innen

Schlaglicht 2: Selbst-bewusste Führung

Ein besonderer Führungskontext

Wer sich auf die digitale Suche nach Einsichten zum Thema Organisationsführung und Leadership in Coronazeiten macht, steigt in ein Universum aus buntfarbigen Analysen und Erfahrungsberichten ein. Man findet kaum eine Unternehmensberatung, kaum eine Agentur für Organisationsentwicklung, die nichts zum Thema beiträgt.[23]

Wenig lässt sich allerdings über die spezifischen Kontexte von Non-Profit Organisationen lesen. Dabei wäre ein Blick in ihre Richtung umso spannender. Die organisierte Zivilgesellschaft bringt mit ihrer Mischung aus Haupt- und Ehrenamt, mit vielfachen externen Abhängigkeiten, einer stärkeren Einbindung von Zielgruppen als Stakeholdern und mehrschichtigen Vereins- und Verbandsstrukturen eine besondere organisatorische Komplexität mit. Dazu hat der Sektor hohe Ansprüche an Werteorientierung, Teilhabe und dezentrale Autonomie, die sinnstiftend und wertvoll, in der Praxis jedoch schon ohne Krisenkontext oft herausfordernd zu leben sind und voller Zielkonflikte stecken. Ein beispielhafter Blick auf die Organisationsstruktur des Deutschen Roten Kreuzes[24] genügt, um die Idee einer zentralen Steuerung von oben durch einen Zirkel inspirierender Führungskräfte zu den Akten zu legen.[25]

Es wäre ein Verlust, dies als Schwäche zu begreifen:

> *Gerade die besondere Mischung aus gesellschaftlicher Verantwortung, hohem Vernetzungsgrad und demokratischem Fundament macht die Zivilgesellschaft zum idealen Lackmus-Testfeld für systemisch eingebettete, zukunftstaugliche Organisationsgestaltung und Führungskultur.*

[23] Hier lässt sich z.B. bei McKinsey, Accenture und beim Zukunftsinstitut reinschnuppern.
[24] https://www.drk.de/das-drk/drk-verbandsstruktur/ (abgerufen: 12.12.2020).
[25] Zur Führungsherausforderung in Non-Profit-Organisationen:
Simsa (2018): Führung in Nonprofit-Organisationen – zwischen Wirtschaft und Werten.
und Frost-Ebinger, Herzig (2018): Führungsdilemmata in sozialen Organisationen.

Nicht umsonst sind viele Vorreiter:innen agiler, menschenzentrierter Führungsansätze in Deutschland und der Welt im Dritten Sektor beheimatet.[26] Nicht umsonst schreiben neue, komplexe Engagementorganisationen wie Fridays for Future ihre Governance nicht einfach aus dem Management-Lehrbuch ab, sondern suchen nach Lösungen, die ihren Werten und ihrer Wirkungsorientierung entsprechen.[27] Auch traditionelle soziale Großorganisationen wie die Wohlfahrtsverbände haben begonnen, nach guter - im Sinn von zukunftsfähiger und sozial verantwortlicher - Führung zu fragen, und entwickeln eigenständige Konzepte und Fortbildungsansätze, die der Natur sozialer Arbeit und ihrer besonderen Organisationsstruktur entsprechen.[28]

Doch da sind auch die stets begrenzten Ressourcen gesellschaftlicher Arbeit, mit ihren knappen Budgets, ihrer Zeitnot und dem Fokus auf der Programmarbeit anstelle von Organisation und Team. Wie diese arbeiten, ist oft historisch gewachsen und selten bewusst gestaltet. Und so entsteht aus der Gestaltungschance, die in höherer Komplexität und starken Werten liegt, manchmal sogar eine Fessel, die Veränderung trotz erwachendem Gestaltungswillen schwer macht. Vor allem, wenn dann auch noch eine Pandemie anklopft.

Dreifacher externer Veränderungsdruck

Die Corona-Krise bedeutete für viele soziale Organisationen ein nie gekanntes Maß an Veränderungsdruck. Dieser wurde vor allem in drei Feldern spürbar, mit gleichzeitiger und gleichermaßen hoher Dringlichkeit:

> 1/ Die Programmarbeit musste in Windeseile angepasst werden. Arbeit in sozialen Kontexten, von Bildung über Jugendhilfe bis zur Engagementberatung, passiert zum allergrößten Anteil in zwischenmenschlichem Kontakt. Oft braucht sie, um wirken zu können, eine besondere Qualität an Vertrautheit und Nähe. Es hieß also umplanen, zum einen um die finanzielle Handlungsfähigkeit zu sichern, vor allem aber, um die gesellschaftlichen Leistungen weiter erbringen zu können - und das ohne zu große qualitative Einbußen und im Kontext organisatorischer Unsicherheit.

[26] Siehe beispielhaft die zivilgesellschaftlichen Finalist:innen des New Work Awards, und Pioniere wie Schule im Aufbruch, Gemüse Ackerdemie e.V., Ashoka Deutschland und das betterplace lab.
[27] Die FfF-Struktur-AG entwickelt Vorschläge für ein "ausgewogenes, dynamisches System von Basisdemokratie und liberalen Strukturen, die uns den nötigen Freiraum geben uns zu entfalten und unsere Visionen zu verwirklichen." (abgerufen: 12.12.2020).
[28] So wurden z.B. im Rahmen des ESF-Förderrahmens "Rückenwind+" von 2014-2020 für ein Budget von 53,5 Millionen Euro 148 Projekte zur Personal- und Organisationsentwicklung in der gemeinnützigen Sozialwirtschaft gefördert. Beispielhaft hier: caritas-fuehrung.de (abgerufen: 20.12.20).

2/ Zeitgleich kamen zusätzliche organisatorische Herausforderungen hinzu. Büros und Begegnungsstätten benötigten ein Hygienekonzept, ältere und vorerkrankte Menschen in den haupt- und ehrenamtlichen Teams brauchten besonderen Schutz. Wie damit umgehen, dass sich bei steigenden Infektionszahlen die ehrenamtlich besetzten Nachtschichten in der Drogenkontaktstelle kaum besetzen lassen? Wie die sprunghaft gewachsene Nachfrage beim Jugendhilfetelefon *Nummer gegen Kummer* auffangen? Wie in einer ehrenamtlich geführten Elterninitiativ-Kita den administrativen Aufwand schultern, den die umfangreiche Hygiene-Dokumentation und die ständig neuen rechtlichen Auflagen mit sich bringen?

3/ Nicht nur die Programmarbeit, auch die internen Prozesse erleben durch die Kontaktreduzierung einen tiefgreifenden Wandel und oft auch einen Digitalisierungsschub. Teams wandern teilweise oder ganz ins Home-Office, Kommunikation und Zusammenarbeit finden auf alternativen Wegen und oft im Schwerpunkt über digitale Tools statt. Informationen müssen neu fließen, Entscheidungen auf unbekannte Weise getroffen werden - ohne klassische Arbeitstreffen und Vieraugen-Gespräche oder bisher bedeutsame informelle Arenen wie Kaffeeküche und Feierabendbier. Führungskräfte, die ihren Teams gerne im Wortsinn ‘auf die Finger schauen’, sahen sich vor unbekannten Schwierigkeiten und ihre Routinen in Frage gestellt. Teams, die bisher auf engen persönlichen Austausch oder intensive Anleitung ‘von oben’ gebaut waren, brauchen neue Kompetenzen, um mit der Eigenverantwortung und der Gefahr der Vereinzelung im Home-Office gut zurecht zu kommen.

Viele dieser Schmerzen teilt die Zivilgesellschaft mit Startups und Großkonzernen gleichermaßen. Dennoch haben sie angesichts der Komplexität und Werteorientierung sozialer Organisationsführung auf der einen Seite und durch die finanziell engeren Schranken auf der anderen Seite eine eigene Qualität. Wo Teams immer durch Sinnstiftung und oft durch Freiwilligkeit zusammengehalten werden, muss sich Führung in der Krise anders beweisen. Und schließlich gibt es bei vielen sozialen Organisationen, die wichtige soziale Grundfunktionen erbringen, eine überdurchschnittliche menschliche Dringlichkeit, die inhaltlichen und organisatorischen Anpassungen zu schaffen.

Fünf Funktionen von gelingender Führung

In Zeiten von Veränderung und externem Druck erweist sich, wie belastbar die Führungssysteme in Organisationen ausgeprägt sind. Denn egal wie hierarchisch oder integriert, wie dezentral oder lose ein Kollektiv organisiert ist - gelingende Führung ist nötig, um Handlung zu koordinieren, Lösungsansätze vorzubereiten und Entscheidungen zu treffen. Von der streng-hierarchischen Befehlskette bis zur konsensorientierten Basisdemokratie gibt es zahllose, unterschiedlich ausgeprägte Führungsformen. Ob sie gut gelingen, lässt sich zum Beispiel

abklopfen, indem man fünf wesentliche Leistungen in den Blick nimmt, die das gelebte Führungsmodell für die Organisation, ihre Mitglieder und deren Zusammenarbeit erbringen sollte:[29]

1/ Orientierung
Führung ermöglicht einer Organisation, ihren Daseinszweck im Sinn einer Vision zu finden, daraus Handlungsrichtung abzuleiten und sie in Strategie und Zielen zu operationalisieren.

2/ Priorisierung, Auswahl und Konsequenzen
Führung setzt fest, was zu einem gegebenen Zeitpunkt wichtig ist: Worauf konzentriert sich das Team? Wofür werden die verfügbaren Ressourcen eingesetzt? Welche Auswirkungen sind zu erwarten? Wann und in welchem Ausmaß wird umgesteuert?

3/ Feedback und Weiterentwicklung
Führung ermöglicht es einem Team und seinen Mitgliedern, zu wachsen. Sie setzt einen Qualitätsrahmen, schätzt Ergebnisse ein, gibt persönliche Rückmeldung und entwickelt einen Kontext, in dem organisatorischer Output und persönliche Entfaltung sich positiv entwickeln.

4/ Konfliktlösung
In Kollektiven gibt es Interessenskonflikte - sei es zwischen konkurrierenden strategischen Zielsetzungen, zwischen Abteilungen oder Menschen im Team. Führung ermöglicht das Bearbeiten und Lösen von Konfliktkonstellationen; und das im besten Fall so, dass daraus ein gemeinsames Lernen entsteht.

5/ Sicherheit und Schutz
Organisationen sind gleichzeitig kontinuierlichem externem Druck und zahlreichen Unwägbarkeiten ausgesetzt. Auch wenn das individuelle Bedürfnis nach Sicherheit ganz unterschiedlich ausgeprägt ist, so braucht jede:r von uns eine Art Schutzschild vor diesen alltäglichen Stürmen, um konzentriert und entspannt arbeiten zu können. Nach innen geht es Gruppen ebenso: Um vertrauensvoll zusammenzuarbeiten, Innovation zu gestalten, aus Fehlern zu lernen und Belastungen gemeinsam zu meistern, baut ein geteiltes Gefühl der Sicherheit das wesentliche Fundament.[30] Führung hat also zur Aufgabe, in einem Kontext der Unsicherheit, die Stabilität und den Schutz zu organisieren, die das jeweilige Team und seine Mitglieder für gute Zusammenarbeit und Problemlösungsfähigkeit brauchen.

Man würde sich viel vergeben, würde man diese Führungsfunktionen eindimensional auf einzelne Personen - Führungskräfte - projizieren. In der Praxis

[29] vgl. Breidenbach (2020): Die 5 Aufgaben von Führung - und wie sie sich in New Work verändern; Klassische Führungstheorien sprechen von Lokomotion als die Funktion, die das Vorangehen von Team und Organisation ermöglicht und Kohäsion als die Funktion, die das Miteinander von Team und Organisation ermöglicht.
[30] Zum Konzept der Psychologischen Sicherheit siehe z.B.: Führungsaufgabe "Psychologische Sicherheit" (leadership-insiders.de, abgerufen am 19.12.2020)

ist Führung immer eine Gemeinschaftsleistung eines Teams. Auch in hierarchischen Managementstrukturen wird die Arbeit des Leitungsteams vom individuellen Einsatz und besonderen Team-Kompetenzen der Mitarbeiter:innen mitgetragen. In dezentralen Strukturen sind die Führungsfunktionen in kleinere Rollen geschnitten und auf nachvollziehbare Weise breiter im Team verteilt. In wieder anderen Kontexten wie Verbandsstrukturen gibt es zahlreiche locker verbundene Einheiten, die ihre Führung intern auf je eigene Art organisieren.[31]

Zivilgesellschaftliche Organisationen und Initiativen kennzeichnen sich durch eine bunte Vielfalt gelebter Führung. Diese ist abhängig von vielen Faktoren, wie organisatorischer Komplexität, Historie, Größe und Vorlieben der Engagierten und Teammitglieder. Es gibt das gut strukturierte Management-Team ebenso wie Jede:r-macht-alles-Lösungen, in denen diejenigen zupacken, die gerade Zeit haben und quasi-behördliche Strukturen, in denen Entscheidungen nach umfangreichen Regeln in komplexer Mitbestimmung vieler Zirkel getroffen werden. Jede Ausprägung hat ihre Berechtigung, wenn sie bewusst die Werte und Ziele der Organisation stärkt und den Menschen, die in ihr arbeiten, einen bestärkenden Rahmen baut. Ist das gelebte Führungsmodell dazu nicht in der Lage, treten seine Schwachstellen unter dem Druck einer Krisenzeit sichtbar zu Tage.

Zivilgesellschaftliche Führung unter dem Vorzeichen der Krise

Alle fünf Führungsfunktionen waren in den vergangenen Monaten mit großem Nachdruck gefragt. Hinsichtlich der Programmanpassungen und der damit verbundenen Stakeholder-Strategie brauchen Teams und Organisationen **Orientierung** genauso wie bei der generellen Neuverortung mit Blick auf ein neues gesellschaftliches Normal. Finanzieller Druck, neue Investitionsbedarfe, interne Umstrukturierung, Verschiebungen im Team und in den operativen Umsetzungsplänen verlangten nach **Priorisierung**, Auswahl und dem Abschätzen von Konsequenzen. Unter externem Druck steigt im Inneren der Organisation die Wahrscheinlichkeit von **Konflikten**, die Mediation und Lösung benötigen: die verfügbaren Ressourcen sind knapper, die Gefahr von Unsicherheit und Intransparenz steigt und Teammitglieder erleben die Situation als Belastung. Die erzwungenen Veränderungen in der Zusammenarbeit, vielerorts verbunden mit einem Wechsel ins Homeoffice und zur virtuellen Zusammenarbeit, machten intensiven Kontakt mit dem Team nötig, **Feedback** zum je individuellen Bewältigen der Situation und im besten Fall eine gemeinsame Weiterentwicklung der gemeinsamen Möglichkeiten und Kompetenzen. Aus all diesen Quellen zusammen erwächst in Krisensituationen ein erhöhtes Bedürfnis nach **Sicherheit und Schutz**.

[31] Für einen Überblick zur Führungsforschung und unterschiedlichen Modellen inklusive verteilter Führung vgl. z.B. Dr. Simon Werther (2014): Geteilte Führung. Ein Überblick über den Forschungsstand. Springer Gabler. Reihe: essentials.

Hinzu kommt, dass mancherorts Teammitglieder in sozialen Organisationen und Initiativen um ihren Arbeitsplatz bangen, Sorgen um die eigene Gesundheit mit den Bedürfnissen der Zielgruppen abwägen und mit großen Veränderungen im Alltag der Zusammenarbeit und Abläufe umgehen. Dass im sozialen Sektor überdurchschnittlich viele Frauen arbeiten, die in ihren Familien tendenziell intensiver in der Doppelrolle von Beruf und Care-Arbeit eingebunden sind, bedeutet für Teams und Betroffene eine massive Einschränkung und Belastung durch fehlende Kinderbetreuung und Homeschooling. Es brauchte und braucht Zeit, Energie und Geschick, um vor diesem Hintergrund Organisation, Programmarbeit und Team zusammenzuhalten und zu stärken.

Kein Wunder, dass diese mehrfachen zeitgleichen Anforderungen zur Belastungsprobe zivilgesellschaftlicher Führung werden. Es ist eine der wesentlichen Rückmeldungen aus den jüngsten Umfragen unter zivilgesellschaftlichen Organisationen:

> *Die Krisenerfahrung der vergangenen Monate setzt gerade die handelnden Führungspersonen massiv unter Druck.*

Im August 2020 berichteten 54% der Organisationen in der ZiviZ Corona-Befragung von einer Überforderung des Führungspersonals, umfassend oder zumindest in Teilen. Im weit umfassenderen Panel der November-Befragung bestätigten dann 72%, dass die Führungspersonen durch die Krise vor sehr hohen Anforderungen stehen.[32]

Gelingende Führung ist in zivilgesellschaftlichen Organisationen also ebenso herausfordernd wie in allen anderen Organisationsformen. Sie trifft dazu oft auf höhere organisatorische Komplexität und in Krisensituationen auf besondere Dringlichkeit. Um mögliche Wege aufzutun, wie sie sich langfristig stärken kann, lohnt es, auf die sozialen Kernfunktionen zivilgesellschaftlicher Arbeit zurückzukommen. Welche Art von Führung brauchen gesellschaftliche Integrationsaufgaben, Innovationsleistungen, Konfliktbewältigung und Wärterfunktion?

Zivilgesellschaftliche Organisationen und ihre Engagierten zeichnet eine einzigartige Basisnähe aus: Sie erleben im Tun, was ihre Zielgruppen brauchen, wo Wirkungshebel liegen, wann Maßnahmen unerwarteten Schaden bewirken und was vor Ort wirklich nützt. Sie ist die wesentliche Grundlage des zivilgesellschaftlichen Beitrags in Krisenmomenten: Der Kontakt miteinander schafft Nähe, Verbundenheit und Verständnis, auf seiner Basis lassen sich Maßnahmen zur Nothilfe ebenso umsetzen wie innovative Lösungskonzepte entwickeln. Nicht zuletzt sichert er den Zugang zur Betroffenenperspektive und ihre Verteidigung im politischen Diskurs. Gute Antennen für diese Bedarfe sind

[32] ZiviZ (2021): Policy Paper. Weniger Handlungsspielräume trotz besonderer Leistungen.

also der Ausgangspunkt dafür, schnell und wirkungsvoll auf unerwartete Krisensituationen zu reagieren und passgenaue Angebote zu entwickeln. Im Tun kommen diese an, wenn zu den Antennen hohe organisatorische Lern- und Umsetzungsfähigkeit kommt. Beides können zivilgesellschaftliche Organisationen und ihre Führungsteams aktiv stärken.

Durch Transparenz Informationen ins Fließen bringen

Damit die Basiskompetenz zivilgesellschaftlicher Arbeit wirken kann, braucht es eine starke Verbindung von der Praxis der Programmarbeit mit den Runden, die Entscheidungen treffen. Je besser **Informationen** in der Organisation fließen, je nachvollziehbarer ist, wo welche **Kompetenzen** und Einblicke liegen und wie und wann **Entscheidungen** getroffen werden, umso mehr kann eine Organisation als Netzwerk funktionieren, in dem Überblick und Ideen entstehen und Entscheidungen auf breite Kompetenz- und Informationsbasis aufbauen. Denn erst die Transparenz darüber, was wann und weshalb für die Organisation von Bedeutung ist, macht es den Teammitgliedern und Engagierten möglich einzuschätzen, welche ihrer zahlreichen Erfahrungen und Eindrücke an der Basis Relevanz haben, wo sie Räume für Austausch finden - und Kolleg:innen und Führungspersonen, mit denen die Praxiserfahrung mit strategischer Reflexion ins Sparring gehen kann.

Digitale Technologien sind dabei eine wesentliche Unterstützung: Ein geteiltes Cloud-Storage kann dezentrale und zersplitterte Datenhaltung ablösen. Über kollaborative digitale Dokumente können mehr Menschen an der Entwicklung von Lösungen mitarbeiten. Professionelle Team-Chat-Lösungen machen es leichter, Informationen aus der Breite zu sammeln und in Kontakt zu bringen oder geteilte Kenntnis über aktuelle Entscheidungsthemen und wichtige Neuigkeiten zu schaffen.

Dass die Öffnung gelingt, liegt dabei wesentlich an der bewussten und konsequenten Gestaltung und Haltung des Führungsteams. Dabei hilft eine klare Entscheidung und offene Kommunikation darüber, welche Informationen ins Team geteilt werden und welche in kleineren Zirkeln bleiben. Noch bedeutsamer ist, im Weiteren auch dabei zu bleiben. Natürlich ist es oft einfacher, komplexe oder dringliche Themen in kleinen Kreisen zu behalten. Doch hält das Führungsteam die größere Offenheit nicht durch, bleibt im weiteren Team das Bild des großen Ganzen lückenhaft und es entstehen weniger Routinen rund um das Teilen von Informationen.

Durch Agilität Reaktionsfähigkeit und Lernen im Tun bestärken

Neben der Chance auf besseren Informationsfluss baut ein Mehr an Transparenz auch die Brücke in Richtung agiler Arbeitsweise. Agilität als Schlagwort ist allgegenwärtiger Begleiter in der Diskussion um eine moderne Arbeitswelt. Die begriffliche Grundbedeutung vermittelt, worum es im Kern geht: um Beweglichkeit im Tun angesichts von Arbeitskontexten, die stetig in Bewegung sind. Es lohnt aber, genauer in das Konzept des Agilen Arbeitens einzusteigen, um seinen Wert für das zivilgesellschaftliche Wirken nachzuvollziehen.

Seinen Ursprung hat die Agilität in der Softwareentwicklung. Hier entstand 2001 das "Agile Manifesto"[33], das sich gegen das noch bis heute vielerorts dominante Wasserfall-Management stemmt. In diesem wird eine Problemlage definiert, anschließend eine Lösung am Reißbrett entwickelt und diese dann nach vorab festgesetztem Maßnahmenplan in die Umsetzung geschickt. Doch gerade in der IT-Entwicklung ist besonders offensichtlich, dass sich das bessere Problemverständnis und die wirksameren Lösungswege erst während der Entwicklungsarbeit ergeben. Ist das Ziel der gemeinsamen Arbeit für alle Beteiligten greifbar, entsteht im Tun durch Lernschleifen eine umfassendere Informationslage und lernt ein Team, wie es am besten ineinander greift. Schritt für Schritt werden unerwartete Hürden sichtbar und Komplexität gemeistert. Nicht zuletzt verändert sich in unserer Welt, die ihrerseits in kontinuierlicher Bewegung ist, während der Umsetzungsarbeit der Kontext. Das angestrebte Ziel braucht vielleicht ganz andere Facetten, als in der Konzeptionsphase sinnvoll erschien.

In den vergangenen zwanzig Jahren haben sich Methoden und Arbeitsweisen entwickelt, die ermöglichen, die vier Werte und zwölf Prinzipien des Agilen Manifests in der Arbeitspraxis abzubilden. Allen voran *Scrum*[34], das über Zielorientierung, übersichtliche Zeitschritte und transparente Aufgabenverteilung Überblick in das "Gedränge" (so die Wortbedeutung) eines Projekts bringt. Dadurch bleiben die Ziele stets im Blick, Projektfortschritt und Teamleistung sind transparenter und ein Nach- und Umsteuern kontinuierlich möglich.

> *Ebenso bedeutsam wie die besseren Ergebnisse in der Problemlösung sind die positiven Effekte von agilem Arbeiten auf das Zusammenwirken und die Reaktionskompetenz in Teams.*

[33] Hier die sympathisch-undesignte Urversion des "Agile Manifesto". Die Google-Suche danach ergibt 3,35 Millionen Treffer (Stand: 19.12.2020) und vermittelt damit eindrucksvoll die Verbreitung des Konzepts.
[34] Zum Einstieg: K. Schwaber, J. Sutherland (2020): Scrum-Guide; Auch *Kanban* oder *Lean* sind agile Arbeitsmethoden.

Kommunikationsroutinen wie tägliche Kurzmeetings und kontinuierliche Fortschrittdokumentation verbreiten Informationen, regelmäßige Reflexionsrunden wie die Retrospektive halten das Ziel im Blick und arbeiten aktiv an einer guten Zusammenarbeit. Projektleitende lösen sich von der Kernaufgabe 'Auftrag und Kontrolle' und übernehmen die Rolle, das Projekt für das Team bearbeitbar zu machen. Mit all dem etablieren agile Methoden eine Kultur des Lernens in der Organisation. "Hat das gut funktioniert?" und "Wie können wir es noch besser machen?" sind in agilen Kontexten kein kritisches Infragestellen, sondern konstruktiver Standard.

Die Vorteile einer solchen Arbeitsweise sind offensichtlich. Zahllose Großprojekte sind am Wasserfall-Management gescheitert, in der IT wie in allen anderen Branchen.[35] Je stärker der Projektkontext in Bewegung ist, je undurchsichtiger die Informationslage, je komplexer die Zusammenhänge, umso weniger funktioniert die Trennung von Planung und Umsetzung, umso wichtiger wird das kontinuierliche Lernen und stetige Umplanen am Tun. Zivilgesellschaftliche Arbeit ist besonders mit den Herausforderungen konfrontiert, die ein neues Akronym VUKA nennt. VUKA, das steht für volatil, ungewiss, komplex, ambivalent. Es wird genutzt, um Handlungsräume zu beschreiben, die sich der Planbarkeit entziehen und gleichzeitig dringlich Gestaltung einfordern. In gesellschaftlichen Zusammenhängen ist nur schwer vorhersehbar, wie sich Interventionen auswirken und welcher Weg zum Ziel führt.

In einer Krisensituation wie der Corona-Pandemie verstärken sich die VUKA-Elemente ebenso wie der Zeitdruck. Agilität in den Organisationsabläufen kann auf diese externen Faktoren reagieren, während Kulturen und Prozesse, die in Plänen und Anweisungen gebunden sind, erstarren. Dabei kommt das Korsett oft von außen, auch wenn sich über Ansätze des Wirkungsmonitorings, im Bereich der sozialen Innovation und des Sozialunternehmertums einiges bewegt[36]:

> *Das dominante Projektförderwesen basiert auf Plan-Controlling und macht es agilen Arbeitsweisen schwierig, im sozialen Sektor in der Breite Fuß zu fassen. Es wäre an der Zeit, die schädlichen Effekte dieser Praxis auf gesellschaftliche Wirkung zivilgesellschaftlicher Arbeit wissenschaftlich aufzuarbeiten.*

[35] vgl. J. Sutherland (2014): Scrum. The art of doing twice the work in half the time.
[36] Hier sei auch auf die innovationsorientierten Stiftungsinitiative "Vertrauen macht Wirkung" als positive Impulsgeber im Stiftungswesen hingewiesen.

Fördermittelempfänger können kompetent und nachdrücklich für die Projektsteuerung über Ziele und agile Arbeitsweise als Grundlage für Wirkungserfolg gegenüber ihren Geldgebern einstehen. Dafür wiederum sind Scrum-Weiterbildungen im Führungskreis und Team ganz bestimmt ein guter erster Schritt.

Führungsrollen Raum geben, Führungskompetenzen stärken

Es ist schon angeklungen: Krisenfeste Führung kann nicht die alleinige Aufgabe einer alles erfassenden, Zusammenhalt stiftenden Führungsperson mit messerscharfem Verstand, Entschlussfreude und nie enden wollenden Energiereserven sein. Ein Glückwunsch an alle Teams, die eine solche bei sich haben. Aber auch sie kann nur schaffen, was ihre Zeit und Energie erlaubt und baut dabei auf kollegiales Miteinander, dem Anpacken-Wollen und Anpacken-Können von allen Beteiligten. Führungspersonen sozialer Organisationen arbeiten schon jenseits der Krise unter großem Druck.

> *Strategische Positionen sind im deutschen sozialen Sektor aus strukturellen Gründen deutlich unterfinanziert[37], die emotionale Komplexität von Führung ist in sozialen deutlich höher als in wirtschaftlichen Kontexten, ebenso wie die Bereitschaft, für die Zielgruppen und den Wirkungszweck über die eigenen Belastungsgrenzen zu gehen.*

Es verwundert nicht, dass über die Hälfte von 200 befragten Führungspersonen britischer Charities sich mittel- bis langfristig als Burnout-gefährdet einschätzen.[38]

Entsteht nun durch eine Krise verstärkter Bedarf, können Führungsteams an ihre Grenzen stoßen. Die Wahrscheinlichkeit dafür steigt, je knapper schon vor der Krise die personellen Ressourcen waren und je stärker die Vielzahl von Führungsaufgaben auf wenige Schultern konzentriert ist. Ehrenamtliche

[37] Mittel, die nicht direkt in Programmarbeit fließen, gelten in Spenden- und Förderkontexten als unerwünschter Overhead. Den gelte es zu minimieren, wolle die Organisation wirkungsvolle Arbeit leisten. Dies führt dazu, dass häufig Teamleiter:innen oder Geschäftsführer:innen nur einen minimalen Bruchteil ihrer Zeit für Organisationsaufgaben aufwenden können und zentrale Führungsfunktionen vernachlässigt werden müssen.

[38] vgl. J. Severns Guntzel, N. Murphy Johnson (2020): Wellbeing Inspires Welldoing: How Changemakers' Inner Wellbeing Influences Their Work [Report].

Führungsteams, wie sie in Vereins- oder Stiftungsvorständen häufig vorhanden sind, sehen sich mit einer ungeplanten Vielzahl an organisatorisch dringlichen und rechtlich bindenden Herausforderungen konfrontiert, deren Herr zu werden eine höhere Priorität besitzt, als Mitglieder mitzunehmen oder emotionale Stabilität in einem verstreuten Team aus Haupt- und Ehrenamtlichen zu schaffen. Hauptamtliche Führungskräfte mit starker operativer Einbindung stehen vor der persönlichen Zerreißprobe zwischen Programmarbeit und einem Berg an Führungsaufgaben, die auch jeweils in Vollzeit kaum zu stemmen wären.

Zivilgesellschaft kann nur zur gesellschaftlichen Krisenbewältigung beitragen, neue Lösungsansätze entwickeln, Raum für gesellschaftliche Solidarität bauen und für Demokratie und Betroffene einstehen, wenn ihre eigene organisatorische Gesundheit unter dem externen Druck nicht implodiert.

Der wichtigste Schritt dabei liegt im Anerkennen von Führung als wichtiger Grundlage der Zusammenarbeit und als Aufgabe, die Raum und Ressourcen braucht. Soziale Organisationen tun sich oft schwer mit dem Besprechen von Macht und Hierarchie - das Miteinander hat Vorrang, der Finanzierungsschwerpunkt auf die soziale Leistungserbringung trägt dazu bei. Organisationen, die sich erst einmal lösen von der Frage lösen, wer führt, und für sich klären, welche Führungsaufgaben nötig sind, und wie diese am besten verteilt und gelebt werden, haben in Krisen einen entscheidenden Vorteil: ihr Führungsmodell ist besprechbar und verabredet. Steigt der Druck, lassen sich Elemente anpassen. Entstehen Lücken, kann das angesprochen werden. In der Organisation steigt das Verständnis, wieso die Geschäftsführerin gerade weniger Projektleiterin sein kann. Im Führungsteam kann eine größere Klarheit entstehen, wo und wie sich strategische Aufgaben so gestalten lassen, dass sie auch Team und Engagierte in die Mitwirkung holen.

Es wäre allerdings zu kurz gefasst, ginge man davon aus, mit gemeinschaftlicher Organisationsentwicklung, neuen Rollen und Prozessen sei es getan. “Jede maßgebliche Veränderung in der Außenwelt (braucht) eine entsprechende Veränderung im Innenleben der einzelnen Menschen. Wenn Unternehmen den Spielraum für Individuen vergrößern – ihnen mehr Freiraum und Verantwortung geben –, bedarf es eines Kompetenzaufbaus, einer menschlichen Reifung, im Zuge derer Mitarbeiter innerlich stärker und selbstbewusster werden,” schreiben Joana Breidenbach und Bettina Rollow in ihrem Buch “New Work needs Inner Work”. Corona hat deutlich gemacht, dass schon eine Veränderung wie der Umzug ins Homeoffice Teams erschüttern, Arbeitsabläufe stören und das organisatorische Gleichgewicht durcheinander bringen kann.

Es ist ein gemeinsamer Entwicklungsweg hin zu einem Führungsmodell, das in Krisenphasen belastbar und beweglich ist, ohne die Menschen, die die Führung tragen, durch Überlastung zu verletzen. Teams und Führungspersonen können unter ‘normalen’ Umständen den Selbstkontakt und die Selbstmanagementfähigkeiten aller Teammitglieder stärken, so dass sie unter Druck weniger Anleitung und Stabilität ‘von oben’ brauchen. Die Interaktionskompetenz und Konfliktfähigkeit des Teams lässt sich üben, damit

das Team auch unter Druck ineinander greift, und nicht jede Störung zur Lösung auf dem Tisch der Vorgesetzten landet.

> *Soll Führung in der Krise gelingen, braucht es nicht nur starke Chef:innen. Es braucht starke Teams.*

Weiterlesen:

- Amy C Edmonson, TED Talk-Serie “How we work” : How to lead in a crisis
- D3 (2020): Artikelreihe “Agiles Arbeiten”
- J. Sutherland (2020): Das Scrum Praxisbuch.
- betterplace lab (2020): Neue Kompetenzen im Homeoffice

Innovation und Kooperation als Auftrag – Ein Appell

Schon im März 2020 hat Bundeskanzlerin Angela Merkel Corona als die größte gesellschaftliche Herausforderung der Nachkriegszeit beschrieben.[39] Über die neuen gesundheitlichen Risiken und die unzähligen persönlichen Schicksale hinaus hat die Pandemie bis heute in alle gesellschaftlichen Bereiche hineingewirkt und überall ihre Spuren hinterlassen. Sie hat die Strukturen belastet, Reserven aufgebraucht und Schwächen aufgedeckt.

Im gleichen Atemzug hat die Krise aus der Notwendigkeit heraus Alternativen und neue Wege aufgezeigt. Durch Corona wurde vieles deutlich und einiges vorangetrieben, das seit Jahren feststeckt. Schulen mussten sich mit e-learning-Methoden und -Strukturen auseinandersetzen. Unternehmen, die seit Jahren ihre Präsenzpflicht gegen die Wünsche der Mitarbeiter:innen verteidigen, lernen jetzt, mit einem Recht auf Homeoffice umzugehen. Das Gesundheitssystem ist im Stresstest gezwungen, sich stärker für Vernetzung und Zusammenarbeit über politische Ebenen und Institutionen hinweg zu öffnen, von kommunal bis europäisch, vom Gesundheitsamt über Krankenhäuser, Hausärzt:innen und Wohlfahrt bis zum Robert-Koch-Institut. Die Diskussion über den Umgang mit sensiblen Daten und digitaler Identität ist um einen umfangreichen Schatz an Praxiserfahrung reicher. Die Liste lässt sich beinah unbegrenzt fortsetzen. Es ist eine Einladung an die Forschung und die öffentliche Debatte, sich damit auseinander zu setzen, wie umfangreich, wie vielschichtig die gesellschaftlichen Einflüsse und die nötigen Antworten sind, weit über die klassischen volkswirtschaftlichen Kennzahlen hinaus.

Auch dort, wo sich viel bewegt, ist der Frust oft groß: Nicht alles klappt, Schwierigkeiten und ein Festfahren der Veränderungsprozesse sind an der Tagesordnung. Doch das ist weder überraschend, noch ist es ein Versagen: Wie sollen Organisationen und Menschen sich nicht überfordert fühlen, angesichts der radikalen Veränderungen, der Erfahrung von Verlust, der Unvorhersehbarkeit, der vielfältigen Einschränkungen und Sorgen? Woher sollen über Nacht die inneren wie äußeren Fähigkeiten kommen, die für die Verarbeitung eines solch umfassenden externen Schocks benötigt werden?

Die Corona-Krise hält neben der Last, sie unmittelbar zu bewältigen, die Einladung zum Lernen bereit. Nehmen wir sie an, können wir in vielen Gesichtspunkten wachsen. Wir können lernen, besser mit Veränderung umzugehen und Neues zu entwickeln. Wir können lange bestehende Strukturen wie Finanzierungsroutinen oder Organisationsprozesse auf den Prüfstand stellen, so dass unsere Arbeit resilienter wird gegenüber externen Schocks, und sie näher an den Bedürfnissen der Zielgruppen, der handelnden Organisationen und der

[39] Nationale Fernsehansprache vom 20.3.2020, Spiegel.de (abgerufen 23.1.2021).

sie tragenden Menschen ausgelegt ist. Wir können genau hinsehen, wer in unserer Gesellschaft unter den Krisenfolgen am stärksten unter Druck und in Not gerät, und dieses Vergrößerungsglas für soziale Schieflagen nutzen, um Prioritäten anzupassen und Ungerechtigkeiten bewusster anzugehen.

Gemeinwohlorientierte Innovation als Auftrag

Zivilgesellschaftliche Organisationen besitzen ein außergewöhnliches Fundament für diese großen Fragen und ihre Lernschritte.

> *Wer seine Arbeit auf Werten aufbaut, hat einen Kompass in der Ungewissheit und Vielschichtigkeit, mit der Corona uns konfrontiert. Wer eine Kultur des Miteinanders und Zuhörens pflegt, nimmt Zwischentöne wahr, integriert viele Perspektiven und kann seine Schritte so bewusster setzen. Wer weiß, für welche gesellschaftlichen Ziele er sich einsetzt, kann immer wieder neu ansetzen, auch wenn das Bestehende an Stabilität verliert.*

Dass es dennoch nicht von alleine geht, ist anstrengend und ermüdend, und gleichzeitig in Ordnung. Was wir uns schenken können, ist die Anerkennung: Es ist schwer. Und der gemeinschaftlich getragene Appell: Wir nehmen die Lernchance als Auftrag zur Weiterentwicklung an - gerade, weil wir wichtige Fähigkeiten dafür mitbringen; gerade, weil unser Auftrag ein gesellschaftlicher ist.

Am Themenfeld Digitalisierung wird beispielhaft deutlich, dass diese Weiterentwicklung in der Zivilgesellschaft mehr ist als das An-der-Krise-Wachsen einzelner Organisationen oder eines isolierten Sektors: Durch die Nähe zu sozialen Herausforderungen, durch die gesellschaftliche Orientierung zivilgesellschaftlichen Wirkens können Innovationen, die hier entstehen, Prototypen sein für ein gemeinwohlorientiertes Gestalten von Zukunft.

Die krisenbedingte Digitalisierung unter Zeitdruck war für die meisten Organisationen in allen Gesellschaftsbereichen und Sektoren eine große Herausforderung. Über Investitionen entscheiden, Teams fitmachen, Arbeitsabläufe anpassen - viele sahen sich deutlich gefordert. Im Kern stand die Aufgabe, Infrastruktur, Arbeitsprozesse und Organisationsabläufe auf die Schnelle über den digitalen Kanal ebenso belastbar zu machen wie in den Abläufen mit Schwerpunkt auf Präsenz. In der Zivilgesellschaft entstanden darüber hinaus

weitere Fragen, die stärker in die Zukunft weisen. Eine davon ist die nach einem guten Ineinandergreifen analoger und digitaler Angebote.

Hinter der integrativen, inklusiven Funktion zivilgesellschaftlicher Arbeit liegt das Recht auf gesellschaftliche Teilhabe. Jede:r zählt - dass das gilt, ist grundlegend für viele Bereiche sozialer Arbeit. Viel Energie fließt täglich in das Erreichen und Binden von Zielgruppen und Klient:innen, ins Bauen von Beziehung und Verlässlichkeit, ins Erweitern von Möglichkeiten, ins Verstärken von Stimmen. Der durch Corona vielerorts erzwungene Wechsel auf den digitalen Kanal riss Lücken in diese Verbindungsarbeit, und eröffnete gleichzeitig neue Zugänge und unerkannte Möglichkeiten für Miteinander und Inklusion.

> *In der Erfahrung des Kanalwechsels wird deutlich: Analog ist durch digital nicht langfristig ersetzbar. Und gleichzeitig schafft digital Sprünge, die im Analogen nicht möglich sind. Beides braucht einander, um so umfassend und nachhaltig wie möglich zu wirken. Der Auftrag für die Zukunft ist, beide Interaktionswege so zu verzahnen, dass die bestmögliche gesellschaftliche Wirkung entsteht.*

Was Hilke Posor und Thomas Leppert in ihrem Gastbeitrag zu hybriden Veranstaltungen auf *D3 - so geht digital* für neue Veranstaltungsformate fordern[40], gilt auch fürs Gestalten sozialer Programmarbeit, für Engagementstrukturen und zivilgesellschaftliche Organisationen: Wenn wir digital und analog verknüpfen und vom Entweder-Oder zu gelungenen integrierten Ansätzen finden, steigert das die Chance auf gesellschaftliche Teilhabe und Partizipation. Auch Wirtschaft, Politik und Wissenschaft sind gefragt, hier einen Qualitätssprung zu machen, für bessere, reichweitenstärkere Produkte, demokratischere Prozesse und inklusivere Forschung und Lehre. Aber weil die gesellschaftliche Teilhabe ein Grundpfeiler zivilgesellschaftlichen Wirkens ist, ist in der Zivilgesellschaft die Chance und Verpflichtung besonders ausgeprägt, neue Wege zu gehen und Ansätze zu testen, um die Qualität des Miteinanders durch die neu gewonnen Möglichkeiten zu vergrößern.

Inspirierende Rollenmodelle wie Fridays for Future oder Kiron Open Higher Education gab es schon vor der Corona-Krise. Felder wie die Nachbarschaftshilfe machen deutlich, wie groß das Potential ist: Lokales Engagement und Miteinander kann von Vereinen und Initiativen ebenso getragen werden wie von Digitalplattformen wie nebenan.de. Mehr und Neues entstehen kann, wenn sich beides geschickt verwebt. Inspirierenden Formate machen Lust auf das, was

[40] D3 - so geht digital: Artikelreihe "Hybride Veranstaltungen" (abgerufen 4.12.2020).

kommen kann - so wie bei der digital-analogen Konferenz *Re:writing the Future*[41], die Exil-Künstler:innen rund um den Globus auf neue Weise vernetzt und stärkt.

> *Wenn nicht jede Organisation bei Null anfängt, sondern eine offene, geteilte Lernreise entsteht, in der Akteure ihre Erfahrungen in Kontakt bringen, dem großen gemeinsamen Anliegen Willen, tut sich eine neue Tür auf. Dahinter liegt ein "Neues Normal", in dem wir gesellschaftlichen Herausforderungen umso wirksamer und integrativer begegnen werden können.*

Kooperation als Grundmodus für gute Krisenbewältigung

Im 'Gemeinsam' liegt der zweite große Appell der gesellschaftlichen Krisenerfahrung. Denn wenn Corona uns eines vor Augen geführt hat, dann dass die Zeit der Einzelkämpfer:innen vorbei ist - wenn es sie denn je gegeben hat. Umfassende gesellschaftliche Herausforderungen brauchen ein Ineinandergreifen aller gesellschaftlichen Kräfte. Vorangehen in Unsicherheit und Ambiguität gewinnt durch Perspektivenvielfalt, die dabei hilft, Ansätze abzuwägen und Effekte abzuschätzen. Sollen Maßnahmen nicht nur Einzelinteressen schützen, sondern einem gesellschaftlichen Ganzen gerecht werden, brauchen sie eine gemeinschaftliche Entwicklung in Allparteilichkeit, bei der die vielen Stimmen trotz konkurrierender Bedürfnisse auf Zusammenhalt und Kompromiss setzen.

> *Gerade in der Zivilgesellschaft, mit ihren großen, nie alleine erreichbaren Zielen, und ihren begrenzten Mitteln, machten die Corona-Bedingungen Zusammenarbeit nötiger denn je, und zeigten die Krisenmonate, was alles gelingen kann, wenn im Kleinen wie im Großen gemeinsam angepackt wird.*

Da waren die beispiellosen Netzwerk-Kooperationen von #WirVsVirus und der Corona Warn-App. Da war die offene, konstruktive Suche nach dem besten

[41] Festival-Kongress Re:Writing the Future der Allianz Kulturstiftung, 25.-28.2.2021 (abgerufen: 15.01.2021).

philantrophischen Weg des Arbeitskreises Förderstiftungen im Bundesverband deutscher Stiftungen. Da waren die zahllosen Kooperationen zwischen Kommunen und lokaler Zivilgesellschaft, ohne die die sozialen Auswirkungen der Krise noch tiefer geschnitten hätten, und die viele an das gemeinsame Anpacken für die Flüchtlingsintegration 2015/2016 erinnern.
In einer Phase, in der alle die Erfahrung von Unsicherheit teilten, wagten weit mehr Organisationen als gewöhnlich den Schritt ins gegenseitige Unterstützen und gemeinsame Lernen, deren erster Schritt einfache Sätze sind, so wie: "Ich schaffe es nicht allein." oder: "Das kann ich noch nicht."[42]

Gemeinsam geht es besser. Das gilt zum einen für die benötigte Problemlösungskompetenz. In einer Zeit, in der die Stimmen der Virologie und der Ökonomie dominant gesetzt sind, ist es Teil der zivilgesellschaftlichen Wächterfunktion, die Vielfalt gesellschaftlicher Perspektiven in die Debatte zu tragen. Von Kindeswohl über soziale Gerechtigkeit bis zu Bürgerrechten: Um dabei ein verantwortungsbewusster Wächter zu sein, mit belastbaren Positionen, klaren Forderungen und gutem Rat, braucht es zuerst offene Diskussion und ein gutes Abstimmen unter den Akteuren: Wie geht es obdachlosen Jugendlichen im Lockdown? Welche Schritte ins digitale Lernen nehmen alle Schüler:innen gleichermaßen mit? Ist der kurze Draht und das Vertrauen unter den Organisationen schon gebaut, ist eine Gruppe von Akteuren schon geklärt, auf welches geteilte Ziel sie hinarbeiten, können sich die Expertisen über Organisationen hinweg verbinden und zu einer besseren, kollektiven Kompetenz führen.

Zum anderen gilt das für die Vermittlung: Es hat der öffentlichen Diskussion gut getan, wann immer zivilgesellschaftliche Expertise es über die Wahrnehmungsgrenze geschafft hat. Verbinden sich mehrere Stimmen, steigt die Chance, gesellschaftlich gehört zu werden, auch in einer Zeit, in der öffentliche Aufmerksamkeit deutlich stärker fokussiert und Kampagne nur eingeschränkt und digital möglich ist.

Doch die spontanen, bedarfsorientierten Zusammenschlüsse und Unterstützungsstrukturen können nicht allem gerecht werden. Kooperative Netzwerke, die in Krisenzeiten greifen und gemeinschaftlich sprechen können, bauen sich nicht ad hoc. Denn Kooperation ist eine Arbeitsmodus, der Routine und Ressourcen braucht, um belastbar zu sein. Will die Zivilgesellschaft ihrer Stimme in Krisen Gehör verschaffen - um ihre eigenen Bedarfe effektiver zu vertreten, und um für ihre Communities und Zielgruppen einzustehen - braucht sie einen Qualitätsschritt in Richtung Vernetzung und Zusammenarbeit.

[42] Am sichtbarsten war diese Offenheit im Bereich der Digitalisierung, z.B. mit der offenen Slackgruppe Digitale Tools und dem kollaborativen Gitbook "Virtuelle Konferenzen", moderiert von D3 - so geht digital.

Nimm das gemeinsame Ziel wichtiger als deine eigene Organisation.
Steuere durch Vertrauen anstelle von Kontrolle.
Stell andere in die erste Reihe.
Bau Sternbilder, keine Leitsterne.

So lauten die vier Prinzipien, die ein Forscherteam aus Berkeley als den Kern erfolgreicher Netzwerk-Kooperationen beschreibt.[43] Wer in der Belastungszeit der Corona-Krise ungewohnte, bereichernde Momente der Zusammenarbeit erlebt hat, wird sich und andere darin wiedererkennen. Je offener unsere Türen sind im "Neuen Normal", umso besser werden wir antworten können, wenn unsere Gesellschaft erneut gefordert ist.

Ein Blick in die Glaskugel, aufs Sprungbrett.

Seit einem Jahr ist unser Leben geprägt von "Eineinhalb Meter", Desinfektionssprays und Gesichtsmasken. Wir alle wünschen uns ein gelöstes, natürliches Miteinander zurück, in dem die anderen vor allem gute Gesellschaft sind, anstelle von Infektionsquellen, und eine Umarmung ohne Zögern passiert.

Wie viel Neues uns dauerhaft begleiten wird, wieviel 'alte' Normalität wir zurückgewinnen: In jedem Fall wird unsere Gesellschaft verändert aus der Erfahrung Corona hervorgehen. Die Belastung ist passiert - im Wirtschaftlichen wie im Persönlichen, für das soziale Gefüge wie für die Demokratie. Wir werden Zeit brauchen, uns zu erholen und die Kraft, das Trauma und die Ängste anzunehmen, die durch Corona im Kollektiven wie im Individuellen entstanden sind.

Wir werden auch erleben, dass uns die Zeit gestärkt hat, durch alles, was in der Erschütterung sichtbar wurde, und was wir an neuen Fähigkeiten aufbauen konnten. Wenn Anke Pätsch vom Bundesverband deutscher Stiftungen fürs Jahr 2021 ihren Blick in die Kristallkugel der Philanthropie wirft, geht es um Innovation, Netzwerke und Nachhaltigkeit. Da stehen neue Themen, ein neuer Blick.[44] Es wächst die Ahnung, dass gerade die Zivilgesellschaft, mit ihrer vielfältigen inhaltlichen Basis, ihrer breiten Verankerung in der Gesellschaft und ihrer Orientierung auf positives gesellschaftliches Miteinander ein bedeutsamer Entwicklungsmotor sein kann.

Unsere Gesellschaft braucht bewusste, gelingend gestaltete Veränderung, wollen wir unseren Kindern und Enkelkindern eine lebenswerte Welt mitgeben. Unter

[43] Wei-Skillern, J., & Silver, N. (2013). Four Network Principles for Collaboration Success. The Foundation Review, 5(1).
[44] Blick in die Glaskugel: Was wird Stiftungen, NGOs und die Philanthropie 2021 beschäftigen? Blog Bundesverband Deutscher Stiftungen (abgerufen am 24.01.2021).

Zeitdruck benötigen wir neue Entwürfe, die Menschenwürde und Nachhaltigkeit vereinen und unsere planetaren Grenzen ernst nehmen.

> *Die Corona-Krise wird der deutschen Zivilgesellschaft viele Lasten mitgeben. Und gleichzeitig finden wir sie veränderungsbereiter, innovationsfreudiger, kooperativer wieder. Bewahrt und entwickelt der Sektor diese Fähigkeiten, sind sie das Sprungbrett für ein gutes Gestalten unserer gemeinsamen Zukunft.*

API Wrap-Up

Thematisches Wirkungsfeld der #D3 API:

Die Digitalisierung von Engagement und Zivilgesellschaft

Wirkungsziel der #D3API:

Mit der Einrichtung einer zeitlich begrenzten Netzwerk-Schnittstelle will die Stiftung Bürgermut aus der gemeinschaftlichen Krisenerfahrung der Corona-Pandemie einen Erfahrungsraum zum *gemeinschaftlichen Lernen und kollaborativen Handeln in der Krise* schaffen.

Wirkungsstrategie der #D3API:

- Agiler Ansatz: Weder Aktivitäten noch zu aktivierende Stakeholder stehen zum Projektbeginn fest. Die API nutzt eine konzeptionelle Startphase für Stakeholdergespräche, um Handlungsfelder zu identifizieren, in denen Corona für zahlreiche Akteure Handlungsdruck und Gestaltungsenergie verstärkt. Die weitere Umsetzung der Maßnahmen in diesen Feldern richtet sich nach den Bedarfen und dem Beteiligungsinteresse der Stakeholder.
- Erfahrungslernen im gemeinsamen Tun: Die API entwickelt unterschiedliche Projektkontexte, die zivilgesellschaftliche Akteure zum Austausch und Mitwirken einladen. Die Ergebnisqualität wird wesentlich vom Einsatz Dritter bestimmt.
- Darüber sprechen: Kontinuierliche Projektkommunikation in zehn Blogbeiträgen schafft Transparenz über die Aktivitäten und verbindet das konkrete Tun mit den dahinterliegenden Prinzipien der Zusammenarbeit.

Input:

0,8 FTE Netzwerkschnittstelle

0,5 FTE Mitarbeit D3 Team

Honorare für externe Expert:innen
Administrativer Overhead

Output:

Publikationen:

1 kollaboratives Handbuch zu Virtuellen Konferenzen
1 Reflexionspapier “Gute Software und soziale Teilhabe”
1 Sammlung an Handlungsempfehlungen “Gute Software und soziale Teilhabe”
8 Blogposts auf so-geht-digital.de
2 Artikel auf externen Portalen (stiftungen.org und forum-digitalisierung.de)
1 Abschlussreport: Corona-Krise und Zivilgesellschaft

Digitale Veranstaltungen:

4 Kollaborationsworkshops zwischen Akteuren der Qualifizierungslandschaft Digitalisierung+Zivilgesellschaft zur Erarbeitung einer gemeinsamen Handlungsstrategie
4 Expert:innenrunden zur Stärkung werteorientierter Software in sozialen Anwendungsbereichen
12 zweiwöchentliche Netzwerk-Meetings ‘Digitalisierung und Zivilgesellschaft’ zum Umgang mit den organisatorischen und gesellschaftlichen Auswirkungen.

Der Abschluss-Blogpost skizziert den Projektverlauf und setzt die Outputs in ihren inhaltlichen Kontext.

Nachhaltige Ergebnisse

Ein organisationsübergreifender Zusammenschluss aus sechs Akteuren arbeitet im Rahmen des betterplace co:lab zielgerichtet an einer besser ineinandergreifenden Angebotslandschaft für die digitale Qualifizierung der deutschen Zivilgesellschaft.

Das Kollaborative Handbuch zur Gestaltung digitaler Konferenzformate war mit 13.500 Social Media Impressionen und 5.600 Zugriffen bis Ende November 2020 der weitreichenstärkste Content in 2,5 Jahren D3 - so geht digital.

Die inhaltliche Arbeit zur werteorientierten Software wird im Rahmen des Digital Social Summit 2021 weitergeführt.