

Trisektoralität und Corona-Krise

Die Corona-Krise hat unsere gesamte Gesellschaft, wie in vielen Ländern der Welt, bis ins Mark getroffen. Krisen markieren Situationen der Entscheidung. Davor steht die Prüfung des Status quo, in dessen Wunden Krisen ihre Finger zu legen pflegen. Das gilt auch für die Zivilgesellschaft, die ihrerseits vielfach vom trisektoralen Wirkungsgefüge abhängig ist. Wie meistert sie diese Herausforderung? Kann sie auch und gerade jetzt ihre Sendung erfüllen? Inwiefern werden grundsätzlichere Schwächen offenbar? Was bedarf der Veränderung? Vom Rahmen zum Detail soll diesen Fragen für die deutschen Verhältnisse überschlüssig nachgegangen werden. Nach Betrachtung der Trisektoralität mit ihren Zuordnungsebenen und zwischen Zivilgesellschaft und Wirtschaft werden der aktuelle Krisenmodus an Beispielen und schließlich einige durch die Krisenerfahrungen bestätigte infrastrukturelle Ergänzungsbedarfe in den Blick genommen.

Die Denkfigur der Trisektoralität

Die gesamtgesellschaftlichen Vorgänge können jedenfalls aus der Sicht der Zivilgesellschaft mit dem Bild der Trisektoralität besser verstanden und sortiert werden. Hierbei gilt die grobe Einteilung in die Sektoren der Politik und Verwaltung, der Wirtschaft und der Zivilgesellschaft mit ihren Akteuren und Aufgabenfeldern.

Dieses Verständnis kann aber auch aus der Sicht der anderen beteiligten Sektoren erhellend sein. Sinnvolle Gestaltungen in unserer Gesellschaft können danach je nach Einzelproblem, Lösungsziel und -mitteln oft nicht isoliert nur in den einzelnen in unserer verfassten Gesellschaft wirkenden Sektoren Politik und Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft realisiert werden. Für die Zieleffizienz ist geradezu vorausgesetzt, dass jeder Sektor - mit seinem in der Anwendung selbstverständlich achtsam praktizierten geltenden Rechtsrahmen, seinen Handlungszielen und Methoden und seinen darauf gerichteten adäquaten Kulturen - aus der Warte seines Aufgabenbereichs nicht nur respektiert wird, sondern Teil des Gesamtmechanismus ist und zu dessen Ergebnissen in seiner Rolle beiträgt.

So hat seinen Sinn, dass

- die obersten Entscheidungskompetenzen im Rahmen der Verfassungen auf allen Ebenen bei den gewählten Parlamenten und Regierungen liegen, die aber die jeweilige Expertise von Wirtschaft und Zivilgesellschaft nicht nur respektieren, sondern auch nutzen sollten, z.B. in der Beteiligung vor grundlegenden Entscheidungen. Dies dient neben der

Informationsvermittlung und Meinungsbildung in der Sache auch der Verständigung über die gegenseitigen Zuständigkeiten, über Beiträge zum gemeinsamen Werk und Verhaltenserwartungen. Aus etwaiger produktiver Polarität kann dann gesellschaftliche Qualität erwachsen.

- Unternehmen im Wettbewerb am Markt mit ihrer wirtschaftlichen Betätigung unter Beachtung der für sie geltenden Regeln die Erfüllung der Bedarfe in der Gesellschaft besorgen, soweit ihre Fähigkeiten und die gesetzten Handlungsbedingungen dafür geeignet sind. Dazu gehören ggf. auch erforderliche Kooperationen mit den Staatsebenen und mit der Zivilgesellschaft.
- die großen Kräfte der mehr als 30 Millionen Menschen in Deutschland, die sich aus freien Stücken nach ihrer Eigenmotivation gemeinwohlorientiert (»eigensinnig«, »selbstwirksam«) allein oder in den rund 620 000 gemeinnützigen Organisationen ohne Arbeitsverträge und entsprechende Vergütungen (eben »freiwillig«) in vollem Verantwortungsbewusstsein für die ihnen wichtigen Ziele einsetzen wollen, ihren Beitrag zum gesellschaftlichen Ergebnis leisten können. Im Interesse einer kreativen und lebendigen Gesellschaft sind sie Partner von Staat und Wirtschaft. Sie können ihren Anteil allerdings nur mit von den geeigneten staatlichen Ebenen abzusichernden Rahmenbedingungen und in erforderlichen Absprachen mit den staatlichen Ebenen und im Eignungsfall der Wirtschaft erbringen. Dies setzt allerdings voraus, dass die Zivilgesellschaft klare Worte und Lebenszeichen gerade auch in kritischen Situationen nicht scheut, sich nicht mit einer Rolle des »nice to have« abspeisen lässt, sondern dafür sorgt, dass sie für ihre Positionen, Angebote und Forderungen im Konzert der weitgehend professionellen Lobby-Konkurrenz mit ihrer legitimen Stimme hinreichend durchdringt.

Ausgangspunkt für dieses an einem Wirkungsdreieck orientierte Bild ist nach wie vor die als »Böckenförde-Diktum« etablierte Erkenntnis, dass der freiheitliche, säkularisierte Staat von Voraussetzungen lebt, die er selbst nicht garantieren kann. Als freiheitlicher Staat könne er nur bestehen, wenn sich die Freiheit, die er seinen Bürgern gewährt, von innen her, aus der moralischen Substanz des Einzelnen und der Homogenität der Gesellschaft, reguliert. Andererseits könne er diese inneren Regulierungskräfte nicht von sich aus, das heißt mit den Mitteln des Rechtszwanges oder des autoritativen Gebots zu garantieren suchen, ohne die Freiheitlichkeit aufzugeben. Dieses Verständnis schließt neben dem Eigensinn der Zivilgesellschaft auch die unternehmerische Initiative ein. Umgekehrt können die Zivilgesellschaft und die unternehmerische Initiative nicht auf vom Staat ermöglichte Rahmenbedingungen verzichten, sie aber auch nur teilweise selbst bewirken. Insoweit sind diese beiden Sektoren auf konstruktives Walten des Staates angewiesen, das die Freiheit des gemeinwohlbezogenen Engagements und der unternehmerischen Initiative nicht über Gebühr einschränken darf.

Diese grundsätzliche Sphärenteilung wird im Einzelnen durch die vielfältigen Elemente des »Gesellschaftsvertrages« konkretisiert, die Gesamtheit der Gesetze, Verträge, Verabredungen und Selbstbeschränkungen (z.B. von Unternehmen) nach den jeweils mehrheitlich

konsentierten kulturellen Überzeugungen zur vernünftigen Arbeitsteilung und dem Umgang miteinander. Verstöße führen dann zur Missbilligung. Solche Verabredungen und Überzeugungen sind allerdings nicht statisch, vor allem an den Rändern der Sektoren und gegenseitigen Schnittstellen. Sie können sich aus Anlass neuer Bedarfe oder veränderter Einflüsse und Überzeugungen auch wandeln und zwischen den Sektoren Verlagerungen bewirken, ausdrücklich oder stillschweigend konsentiert. Voraussetzung ist immer, dass für den Regelfall die im Rahmen des Gesellschaftsvertrages unterstellten und akzeptierten unterschiedlichen Rechtsrahmen, Ziele, Kulturen, Handlungsformen, eingehalten und gegenseitig respektiert, aber auch ausgefüllt werden. Dann kann das ultimative Ziel der Trisektoralität, nämlich die Erzeugung konstruktiver Synergien zur Förderung des Gesamtwohls, erreicht werden (zu den dafür zu beachtenden vielfältigen Aspekten näher Hans Sandler, Recherchebericht »Synergie Unternehmen/Zivilgesellschaft«, BBE-Arbeitspapier Nr. 9. Kap. A, www.b-b-e.de/publikationen/arbeitspapiere (Zugriff 9.4.20)).

Für die Tiefenschärfe des daraus mit vereinten Kräften zu formenden Gesamtbildes liegt es nahe, drei Kategorien zu unterscheiden, zwischen denen die Bewertungen im Allgemeininteresse variieren können, nämlich die beiden folgenden Ebenen der Zuordnung in der Routine und den Krisenmodus (Ziff. 4).

Ebenen der Zuordnung

Ebene der allgemeinen verfassungs- und ordnungspolitischen Zuordnung von Aufgaben im Gesamtinteresse in der Denkfigur des »Gesellschaftsvertrages«

Diese sollte, wenn sie mit der Zeit stimmig gewachsen ist, in der Krise nicht in Frage stehen, vielmehr Handlungsgrundlage bei der Bewältigung von Krisen sein. Gleichwohl können sich bisher stattgefundenene Entwicklungen und Lösungspfade, die seinerzeit überzeugt eingeschlagen wurden und die man trotz zwischenzeitlich bereits kritischer Erfahrungen noch beibehalten hatte, in der krisenhaften Zuspitzung endgültig als ungeeignet oder brüchig erweisen. In manche schon schwärende Wunde kann die Krise ihre Finger legen. Man wird dann zwar nicht schon im laufenden Rennen, in der Krise, die Pferde wechseln können, aber doch die insgesamt gewonnenen Erfahrungen gegebenenfalls zum Anlass baldiger Justierungen nehmen. Das könnte zum Beispiel für die im Zuge der Privatisierungstendenzen der letzten 30 Jahre geltenden Zuordnungen von empfindlichen Bereichen der Daseinsvorsorge gelten, etwa in auch privatwirtschaftliche Betriebsformen von ambulanten und stationären Pflegeeinrichtungen und Krankenhäusern im Markt-Wettbewerb und für das forcierte Ausmaß des »lean management« in den Verwaltungen. Sie sollten nicht nur aus Anlass der Corona-Krise auf die Funktionsfähigkeit des Gleichgewichts zwischen dem Vollzug operationaler Dienstleistung und der Aufsicht zur Einhaltung der dabei zu beachtenden Regeln überprüft werden. Könnten doch abträgliche betriebswirtschaftliche Kalküle bei überforderter Aufsicht - neben anderen Kausalketten - mit im Verdacht stehen, gewünschte Leistungsergebnisse zu beeinträchtigen (z.B. bei der personellen Sicherstellung der geforderten Dienstleistung zur sozialen Sicherung).

Solche Phänomene pflegen in der Praxis u.a. auch substitutive Bedarfe auszulösen, z.B. für formelle oder informelle Einsätze der Zivilgesellschaft.

Noch ein anderer Falltyp gehört hierher: die Instrumentalisierung des Engagements. So neigen vor allem politisch oder in den Verwaltungen Verantwortliche, wenn »Not am Mann« ist, gerne dazu, den auffordernden Blick in Richtung bürgerschaftliches Engagement zu richten, um z.B. Leistungslöcher, die durch ihre Entscheidungen, durch Haushaltslücken, Personaldefizite oder unerwartete Engpässe entstanden sind, auf diese Weise zu stopfen, quasi im Bild des Notnagels oder einer »eisernen Reserve«. Oder Unternehmen, die den auch ökonomischen Wert des Engagements etwa in der flegerischen Versorgung erkannt haben, versuchen - z.B. über persönliche Betroffenheit von Verwandten - Teile der bereits finanzierten Arbeitslast freiwilliger Hilfsbereitschaft zu übertragen. Oder in Krisen nützen die Verantwortlichen freiwillige Hilfsbereitschaft über Gebühr, um Lücken auszufüllen. Solche teils gedanken-, teils skrupel-, teils auch hilflosen, jedenfalls unverantwortlichen Instrumentalisierungen stehen immer wieder in einem Spannungsverhältnis zum am Gemeinwohl orientierten bürgerschaftlichen Eigensinn. Das gilt vor allem, wenn sie nicht mit stabilen und vertrauensvollen Absprachen zwischen den beteiligten Sektoren verbunden werden. Sie gefährden dann das bürgerschaftliche Engagement, wie sich z.B. angesichts der großen Hilfsbereitschaft während der Flüchtlingskrise gezeigt hat. In all diesen und ähnlichen Fällen kann die Grenze zwischen genuin bürgerschaftlichen Rollen und destruktiv wirkender Instrumentalisierung durch einen anderen Sektor auch fließend sein. Die Klärung sollte jeweils bewusst auf den sich nach der Denkfigur des Gesellschaftsvertrages anbietenden Wegen herbeigeführt werden (siehe auch Ziff. 5). So sind insbesondere in Notzeiten bei einer hinreichenden Zahl Freiwilliger ggf. limitierte Absprachen in beiderseitigem Konsens denkbar.

Ebene der Umsetzung

Hier geht es um die routinemäßige Wahrnehmung der Aufgaben nach dem Gesellschaftsvertrag durch die jeweiligen Akteure der einzelnen Sektoren zur Erfüllung der gegenseitigen berechtigten Erwartungen unter Nutzung der realistischen Möglichkeiten der Synergie im allgemeinen Interesse, also um den Umsetzungsmodus der Trisektoralität. Die Beteiligten bleiben hier bisher teilweise noch hinter dem im Allgemeininteresse verstandenen Bedarf zurück (siehe näher Ziff. 5).

Die Politik in Bund, Ländern und Kommunen mit ihren Verwaltungen könnte entsprechende Veranlassungen und Klarstellungen noch konstruktiver herbeiführen und auch ihr Verhalten noch eindeutiger ausrichten, bis hin zu erforderlichen Förderungen. Mit der Gründung der Deutschen Stiftung für Ehrenamt und Engagement (DSEE) und den endlich verstärkten Bestrebungen für ein Demokratiegesezt könnten Zeichen einer sehr wünschenswerten Entwicklung gesetzt worden sein. Voraussetzung ist allerdings, dass die Politik der Versuchung einer inadäquaten Reglementierung oder einer bereits durch die Zivilgesellschaft selbst geleisteten Koordinierung des Engagements widersteht und damit entsprechenden, angesichts der Verfassungsvorgaben eigentlich selbstverständlichen Erwartungen dieses Sektors entspricht.

Die Berechenbarkeit und Konsistenz der bürokratischen Anforderungen in der Breite der Routinevorgänge ist ebenfalls noch entwicklungsfähig. Auch angesichts der Verfassungslage erschweren komplexe Anforderungen die handhabbar ineinandergreifende Förderung des Engagements durch alle drei politischen Ebenen staatlicher Verfassung in Deutschland, Bund, Länder und Kommunen, trotz zumeist guten Willens der Beteiligten.

Auf diese Dimensionen wird es für die Bewältigung der zukünftigen Aufgaben sehr wesentlich ankommen.

Zusammenarbeit Wirtschaft/Zivilgesellschaft

Zum bilateralen Verhältnis zwischen Wirtschaft und Zivilgesellschaft ist schon viel unternommen worden, auf der Suche nach allgemeinen Regeln zum Umgang miteinander, die sich aber jeweils in der wünschenswerten Selbstverständlichkeit und Breite noch nicht überzeugend durchsetzen konnten, zumeist weil die Rollen der Beteiligten zueinander nicht hinreichend eindeutig beleuchtet wurden.

Seit einigen Monaten liegen nunmehr grundlegende Untersuchungsergebnisse und ein Leitfaden vor, für sehr zu empfehlende künftige Gemeinsamkeiten bis hin zu konkreten Praxishilfen für die Zusammenarbeit in den Regionen zwischen kleineren und mittleren Unternehmen, die rund 70 Prozent des Arbeitsmarkts ausmachen, und den gemeinnützigen Organisationen der Zivilgesellschaft. Es geht darum, unter welchen näheren Voraussetzungen diese Zusammenarbeit mit welchen allgemein und gegenseitig akzeptierten Methoden auch bei primär abweichenden Rechtsrahmen, Zielen, Kulturen und Handlungsinstrumenten der Akteure beider Sektoren sinnvoll und möglich ist. Dies war Gegenstand eines Projekts, an dem die beiden stärksten auf den Mittelstand einerseits und die Zivilgesellschaft andererseits gerichteten Netzwerke in Deutschland beteiligt waren, die Offensive Mittelstand (OM) und das Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE). Die OM deckt mit der Zielgruppe kleinerer und mittlerer Unternehmen immerhin bis zu ca. 70 Prozent des Arbeitsmarktes ab, in Partnerschaft mit mehr als 400 führenden Organisationen zur Mitgestaltung der Gesellschaft und insbesondere der Unternehmenswelt und 220 000 zertifizierten Unternehmensberatern bei der Umsetzung von Empfehlungen für eine zukunftsorientierte Personalpolitik der Betriebe. Das BBE ist Kompetenzzentrum, Informations- und Wissensplattform, Diskursforum Impulsgeber und »Mittler der Mittler« für mehr als 620 000 gemeinnützige Organisationen und mehr als 30 Millionen bürgerschaftlich Engagierte in Deutschland. Die Ergebnisse bis hin zur Erörterung in den Gremien beider Netzwerke und anschließenden gleich gerichteten Empfehlungen Ende 2019 einschließlich des »call for action« zur Umsetzung in die Praxis sind in

- einem eingangs zusammengestellten Recherchebericht (Hans Sandler, Recherchebericht »Synergie Unternehmen/Zivilgesellschaft«, BBE-Arbeitspapier Nr. 9, www.b-b-e.de/publikationen/arbeitspapiere, (Zugriff 9.4.20)

- dem Leitfaden zur Förderung der Synergien durch »Zusammenarbeit gemeinnütziger Organisationen mit kleinen und mittleren Unternehmen in der Region« (2019) mit Empfehlungen zur Umsetzung),
- der Praxishilfe für kleine und mittlere Unternehmen zur »Zusammenarbeit mit gemeinnützigen Organisationen in der Region systematisch angehen - Neue Potenziale für ein erfolgreiches Unternehmen nutzen. Eine Selbstbewertung« (2019) und
- der Praxishilfe für gemeinnützige Organisationen zur »Zusammenarbeit mit KMU in der Region systematisch angehen -Neue Potenziale nutzen. Eine Selbstbewertung« (2019), sämtlich unter www.b-b-e.de/aktuelles/detail/konkrete-hilfen-fuer-bessere-zusammenarbeit-zwischen-kmu-und-engagement, (Zugriff 9.4.20) zusammengefasst und digital zum unbeschränkten Zugriff veröffentlicht. Daraus sind viele unmittelbar anwendbare Beispiele für die synergetische Belebung der Beziehungen zwischen Wirtschaft und Zivilgesellschaft zu entnehmen, ergänzt um Hinweise, was noch für die unter dem Begriff »Infrastruktur« zusammengefassten Rahmenbedingungen des gemeinsamen Erfolgs zu tun ist, die sich aus Standards, Methoden, Personal, Organisation, digitaler Unterstützung, dringlichen Finanzierungen und förderlichen Verfahrensabsprachen zusammensetzen (zu weiteren Rahmenbedingungen siehe Manfred Spangenberg/Tobias Baur/Hans Sandler/Serge Embacher, Förderliche Rahmenbedingungen für Engagement, BBE-Online-Arbeitspapier Nr. 4 Berlin 2017, www.b-b-e.de/publikationen/arbeitspapiere (Zugriff 9.4.20) und BBE-Newsletter 21/2017). Diese können in der Krise durchaus bedeutsam sein (siehe dazu auch Ziff. 5).

Der Krisenmodus

Für die systematische und forcierte Entwicklung einer tragfähigen Kultur der synergetischen Zusammenarbeit ist während Krisen wie dieser nicht die Zeit. Allerdings verdienen die entsprechenden Zusammenhänge selbst unter dem Eindruck dieser Krise und der in der Gesellschaft insgesamt dadurch wachsenden Sensibilität für diese Zusammenhänge Aufmerksamkeit und haben tatsächlich auch bereits bemerkenswerte Erscheinungsformen der Synergie hervorgebracht. Fördern also Not- und Krisenzeiten auch das Verständnis für solche Handlungsoptionen, die später - in ruhigeren Zeiten - weiter kraftvoll wirken können? Die dabei gewonnenen Erfahrungen könnten dann z.B. nach der erhofften Rückkehr in einen vergleichsweise normaleren Modus etwa vorhandene psychologische Schwellen in Richtung der allgemeineren Umsetzung senken helfen.

Diese Corona-Krise scheint das Verständnis in unserer Gesellschaft für Gefährdungen und notwendige Einschränkungen und Verhaltensänderungen vieler Beteiligten - wenn auch unter Opfern - tatsächlich geschärft zu haben. Zusätzliche, keinesfalls bisher allgemein als selbstverständlich empfundene Impulse im trisektoralen Gefüge werden erkennbar.

So war von der Bereitschaft der Betriebe zu hören, ungeachtet der durch die Regierungsmaßnahmen veranlassten Einflüsse auf die wirtschaftliche Konjunktur und der damit verbundenen Gefahren für die Existenz der Betriebe schon beim Einstieg in die Krise über Home-Office und

andere flexible Arbeitsgestaltungen auch auf die privaten Engpässe durch die Schließung von Schulen und Kindergärten Rücksicht zu nehmen. Hier wurde eine Verhaltenslinie fortgeführt, die in den Überlegungen und schon länger eingesetzten Praxishilfen der Offensive Mittelstand (OM) zu moderner Personalführung bereits angelegt war.

Betriebe haben ihre Beschäftigten auch teilweise ermutigt, sich zur Bewältigung der Krisensituation in der Zeit der Kurzarbeit ggf. auch als Freiwillige zur Verfügung zu stellen. Dies liegt auf der Linie der nach dem o.a. Leitfaden und der Praxishilfe für kleine und mittlere Unternehmen schon mit Blick auf Normalverhältnisse empfohlenen Verhaltensweisen.

Einige, hoffentlich angesichts des gewaltigen Bedarfs aus dem Stand ausreichend viele, der dafür geeigneten Unternehmen haben temporär die Produktion zur Beseitigung der Engpässe bei Beatmungsgeräten, professionellen Schutzbekleidungen gegen die Übertragung des Virus und Gesichtsmasken aufgenommen. Das haben sie überwiegend gegen Entgelt getan, jedoch dabei die für gedeihliches gesellschaftliches Zusammenwirken auch notwendige Flexibilität gezeigt.

Im Kulturbetrieb haben viele Privatpersonen auf Rückabwicklung des Kartenkaufs für abgesagte Veranstaltungen bewusst verzichtet, um in Anerkennung der früheren Leistungen den Veranstaltern ein Stück weit bei der finanziellen Bewältigung der Krise zu helfen.

Das Bewusstsein für die wichtigen Rollen normalerweise nicht im Rampenlicht stehender Berufsgruppen und die besonders Gefährdeten ist in der Not gewachsen. Teile der Zivilgesellschaft haben in Hochachtung für die »stillen Heldinnen und Helden des Alltags«, z.B. beim Transport lebensnotwendiger Güter, bei den Sicherheitskräften und in den Krankenhäusern und Pflegeheimen, und zugleich in zwischenmenschlicher Solidarität besonders mit den Angehörigen von Risikogruppen und zur Aufheiterung in ungewohnt schwierigen Situationen symbolisch von den Balkonen Beifall gespendet, Abendlieder gesungen, aufheiternde Video-Produkte in den Umlauf gegeben und - auch als Berufskünstler - neue digitale Formen der Theater- und Musikaufführungen für die Allgemeinheit entwickelt. Auch das gehört zum Kitt unserer Gesellschaft, der teilweise verloren zu gehen drohte.

Auch angesichts der Hindernisse für die traditionellen Erntehelfer landwirtschaftlicher Betriebe hat Zusammenarbeit aller drei Sektoren letztlich gut funktioniert, seitens der Politik und der Behörden in schneller Reaktion bei notwendigen Anreizen für inländische Studenten, Kurzarbeiter und andere bis hin zu freiwilligen oder nur geringfügig entlohnten Einsätzen aus der Zivilgesellschaft.

Die Organisation von Nachbarschaftshilfe vor allem für Angehörige der Risikogruppen über typisch zivilgesellschaftliche Unterstützungsformen, die veränderte Praxis der Tafeln in mitdenkender Unterstützung auch durch den Lebensmitteleinzelhandel zeigt den guten Geist der Kooperation trotz mancher Schmähung in der Vergangenheit.

Dies alles ist z.B. zu beobachten, obwohl die Vielfalt des Engagements in Vereinen und Verbänden, gemeinnützigen Einrichtungen und Organisationen selbst von der Krise stark

betroffen ist. U.a. mit Hilfe digitaler Kommunikationsräume sind sie trotz sozialer Distanzgebote gefordert, Solidarität weiter zu praktizieren.

Besonderen Stellenwert haben auch die Rettungspakete der Bundesregierung und der Länderregierungen in Verbindung mit allenthalben greifenden kommunalen Vorkehrungen zur Überwindung wirtschaftlich durch die Krise ausgelöster Existenznot und Schwächen, auch zur zeitnahen und effektiven Unterstützung der zivilgesellschaftlichen Einrichtungen bis hin zu unbürokratischen Zeichen der Erleichterung des Zuwendungsrechts zur Ermöglichung flexibler Aktion und Reaktion aus der Zivilgesellschaft.

Und schließlich beteiligen sich nicht nur die Regierungsverantwortlichen und ihre Berater aus den verschiedenen Fachdisziplinen an der Suche von Lösungen. Auch problembewusst und/oder fachkompetent Engagierte aus der Zivilgesellschaft haben sich in die Diskussionen eingeschaltet und sind wohl auch gehört worden, wenn es um die Art der staatlichen Interventionen, um die im Voraus zu sondierenden Befindlichkeiten, Hoffnungen und Einschränkungen der verschiedenen Betroffenengruppen, die möglichen Änderungszeitpunkte bei den Eingriffen und um die Vor- und Nachteile der Alternativen geht.

Dies und vieles mehr belegt, dass die verbesserte Zusammenarbeit der Sektoren und ihrer Millionen Akteure in Deutschland noch große Chancen hat, auch weil die Bedeutung des Engagements etwa in den Feldern Gesundheit, Pflege, Katastrophenschutz, Bildung, Versorgung und Nachbarschaft erneut durch gute Erfahrungen unterstrichen wird. Das gilt in gleicher Weise für den sehr beachtlichen allgemeinverantwortlichen Diskurs etwa zur Zusammensetzung, Interaktivität und Dauer von auf das Krisenmanagement gerichteten Interventionen der staatlichen Stellen auch mit Blick auf Ausstiegsszenarien unter besonderer Berücksichtigung der erforderlichen Abwägung zwischen verschiedenen Entscheidungsaspekten wie zu besonders schutzbedürftigen Gruppen, besonders gefährdenden Situationen, denkbaren Schutzmechanismen, zur Abgrenzbarkeit von Zielen in der gesundheitlichen, ökonomischen und sozialen Krise und die zeitliche Vertretbarkeit einer Rangordnung von Operationsplanungen, Intensiv-Bedarfen usw. für verschiedene um die Therapiechancen konkurrierende Krankheitsbilder.

Wird Hilfsbereitschaft geringer als im angebotenen Umfang nachgefragt, muss das kein Zeichen für fehlenden Bedarf sein. Ein die eigenen Kräfte vielleicht übersteigender Stolz auf Eigenständigkeit auch im Alter oder in Not, aber auch der Bedarf, überhaupt erst einmal ein unverkrampftes Verhältnis zwischen Geben und Nehmen in Krisensituationen zu entwickeln, werden hier in vielen Fällen vielleicht leichter abgearbeitet werden können.

Und wenn entgegen aller Hoffnung pessimistischere Varianten der Überwindung des »shut down« und »lock down« Realität werden sollten, käme es zur trisektoralen Bewältigung der Herausforderungen auf die Kraft dieser Zivilgesellschaft im Verein mit verantwortlichen Akteuren in Politik, Verwaltungen und Wirtschaft und den auf Unterstützung angewiesenen Mitmenschen ganz besonders an.

Infrastrukturelle Ergänzungsbedarfe

Auch von daher ist es sorgfältig im Auge zu behalten, was infrastrukturell in einem weiteren Sinne noch zu bewirken bleibt.

So wäre die Effizienz in der Kooperation von Verwaltungen, Wirtschaft und Zivilgesellschaft größer gewesen, wenn die notwendigen gemeinsamen Kulturen bereits weitergehend eingeübt gewesen wären. Dieser Prozess sollte durch beherzte Praxis bei vielen geeigneten Anlässen vorangetrieben werden.

Dies ist mit zu fördernden Ergänzungen durch die erforderlichen Instrumente (siehe dazu Sendler a.a.O., S. 57 ff, und Leitfaden a.a.O. S. 23 ff) und durch die Entwicklung von möglichst repräsentativen Modellregionen für ganz Deutschland zu begleiten. Eckpfeiler dessen werden die folgenden Instrumente sein,

- die Gewährleistung von gemeinsamen, leistungsfähigen Ansprech-, Beratungs- und Steuerungsstellen («Häuser der Kooperation») in allen Regionen, die sämtlichen sektoralen Akteuren offenstehenden. Auch in der Corona-Krise hat sich schon jetzt, wie es nach bisheriger Erfahrung aus Normalzeiten nicht anders zu erwarten war, die Koordinierung freiwilliger Angebote durch eine eindeutig auch in großen Städten zuständige Stelle als erforderlich, ihr Fehlen als störend erwiesen.
- eine noch zu schaffende umfassende zentrale, auch auf die regionalen Bezüge orientierte, interaktiv wachsende Informationsplattform für differenzierte Informationsbedarfe sowie zur Bändigung der zur besseren Zusammenarbeit auch erforderlichen Informationsflut. Diese wird wegen der Vielzahl der Themen, Beteiligten und Interaktionen unvermeidlich sein, dient aber auch der Stoffsammlung in der Zivilgesellschaft insgesamt, um daraus Problemschwerpunkte und empirisch geerdete Lösungsvorschläge intern und in der Trisektoralität ableiten zu können. Dies sollte künftig flankiert werden von weiteren Digitalisierungsschritten bis hin zur Herstellung der Sprachfähigkeit in den dafür fachlich und methodisch bedeutsamen Fragen auch in den obersten Führungsebenen der Zivilgesellschaft.
- flexible Formate für die erforderlichen Rahmenabstimmungen aller drei Sektoren, zu Themen und Anlässen, Standards und Verfahren auf intermediärer Ebene untereinander, die für Normal- wie Krisenzeiten zur gegenseitigen Unterstützung und Ergänzung, zur Berechenbarkeit, Qualitätssicherung der Abläufe und anderem mehr bei angestrebten Aktionen, Projekten und Lösungen erforderlich sind.

Im Vorlauf zu solchen Absprachen betreffend einzelne Initiativen können, ja sollten grundsätzliche Verabredungen für den Umgang miteinander bei Auftauchen von gesellschaftlichen Problemen und zum Format grundsätzlicher bi- oder trilateraler Verabredungen angestrebt werden. In angelsächsischen Ländern hat sich dieser Weg bereits unter der Bezeichnung »compact« eingebürgert. Bei uns in Deutschland scheint er aber bisher zumeist noch an mitunter nicht sehr rationalen Hemmschwellen zu scheitern, vielleicht auch weil - bei der sprichwörtlichen Organisationskompetenz der Deutschen kaum nachvollziehbar - bisher solche Formate unter der Überschrift Trisektoralität nicht üblich sind.

Unter anderen Bezeichnungen hat allerdings der gesunde Menschenverstand für bestimmte gesellschaftliche und politische Teilgebiete durchaus schon zu entsprechenden Lösungen geführt. So sind z.B. die Landesgesundheitskonferenz und die Kommunalen Gesundheitskonferenzen nach dem Gesetz über den Öffentlichen Gesundheitsdienst in Nordrhein-Westfalen aus dem Jahre 1997 solche - ursprünglich frei vereinbarte, dann durch Gesetz geregelte - Formate, denen z.B. einige Abstimmungsbedarfe der Corona-Krise, etwa zur Materialbeschaffung, der Arbeitsteilung in der Corona-Versorgungskette (z.B. der Organisation der Abstriche, Abtrennung von Risikogruppen in stationären Einrichtungen), der personellen Sicherstellung besonders wichtiger Personalbedarfe in der Krise, auf den Leib geschrieben waren. Auch dort können seit 20 Jahren, übernommen inzwischen von anderen Bundesländern, alle drei Sektoren beteiligt sein.

Auf kommunaler Ebene wären - so ungewohnt das zunächst erscheinen mag - für ggf. erforderliche Finanzierungsregelungen auch Instrumente der kommunalen Finanzverfassung einzubeziehen.

Die in Krisenzeiten gefundene Kooperationsbeziehungen könnten, soweit sie bereits erfolgreich waren und Vertrauen geschaffen haben, auch danach das Fundament für die Fortsetzung guter Zusammenarbeit sein (zu den Vorteilen für Unternehmen und Organisationen der Zivilgesellschaft siehe Leitfaden a.a.O. S. 5 ff).

Wenn diese Corona-Krise die Aufmerksamkeit und Bereitschaft im trisektoralen Gefüge geschärft hat, ist das eine gute Voraussetzung für nachhaltige Ergänzungen.

Autor

Dr. rer. pol. Hans Sendler leitet die Konzeptagentur EUSENDOR auch zu Fragen der Synergie zwischen Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Er ist BBE-Themenpate für den Bereich Unternehmen und Engagement.

Kontakt: h.sendler@eusendor.com

Redaktion

BBE-Newsletter für Engagement und Partizipation in Deutschland

Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE)

Michaelkirchstr. 17/18

10179 Berlin

Tel: +49 30 62980-115

newsletter@b-b-e.de

www.b-b-e.de