

Ein kurzes Gespräch mit Lutz Liffers,
promovierter Soziologe und von November 2020
bis Juli 2021 Leiter der Bremer Impfkampagne*

Herr Liffers, die aktuellen Coronazahlen in Bremen liegen deutlich unter dem Bundesdurchschnitt, die Impfquote ist mit Abstand die höchste aller Bundesländer. Ende Oktober 2021 waren mehr als 90 Prozent der über 18jährigen Bremerinnen und Bremer vollständig geimpft. Wie erklären Sie den Erfolg des Impfmanagements in Bremen? Was haben Sie als Leiter des Impfzentrums anders gemacht als andere?

Liffers: Als kleinstes Bundesland hatten wir gute Bedingungen: Sowohl die politisch Verantwortlichen als auch wir im Impfmanagement kennen diese Stadt wie unsere Westentasche. Da findet man schnell die wichtigen Ansprechpartner:innen, die brauchbare Infrastruktur, die Verbündeten, lokale Unternehmen, mit denen man schnell und direkt zusammenarbeiten kann.

Aber neben vielen anderen Aspekten gab es aus meiner Sicht einen sehr wichtigen Erfolgsfaktor: Wir haben die Impfkampagne konsequent als agiles Projekt organisiert. Aus der Linienstruktur des Gesundheitsamtes oder des Fachministeriums heraus wären wir nicht so schnell und wirkungsvoll gewesen. Das liegt daran, dass die Linienstruktur der Verwaltung (noch) nicht für eine solche Aufgabe geschaffen ist, Linienstrukturen sind erfunden worden für die Routine.

Die Impfkampagne aber war voller Überraschungen, Wendungen, sich ständig ändernder Rahmenbedingungen. Wir haben auf solche Veränderungen innerhalb weniger Stunden oder sogar Minuten reagiert, wir waren durch die agile Projektstruktur in der Lage, das Projekt ständig anzupassen, den Plan zu ändern. Und gleichzeitig haben wir alles so organisiert, dass der Service im Mittelpunkt steht. Die Telefonhotline hat ohne Wartezeiten funktioniert, alles war einfach und leicht zu bedienen, in dem riesigen Impfzentrum wurde man nicht allein gelassen, sondern immer wieder freundlich von Station zu Station begleitet. Dieses *user first* hat die im Januar und Februar Geimpften, die Hochaltrigen und Pflegekräfte, total begeistert und die haben es ihren Verwandten und Freunden erzählt. So etwas schafft eine Aufbruchsstimmung, die keine Werbekampagne erreichen kann. Meine These ist, dass der gute Ruf des Impfzentrums auch die Impfbereitschaft erhöht hat.

* Die Fragen stellte Karin Lange.

Sie haben mit mobilen Impfteams auf den vermuteten Zusammenhang zwischen sozio-ökonomischem Status und Impfbereitschaft reagiert. War dieser Schritt entscheidend für den Bremer Impferfolg? Welche Vorteile bietet eine Impfung vor Ort in den Stadtteilen?

Liffers: Bremen hat wie viele Großstädte bereits seit Jahren mit der zunehmenden sozialräumlichen Spaltung der Stadt zu tun. Die Senatorin für Gesundheit hat deshalb bereits im Frühjahr 2021 die Infektionszahlen auch sozialräumlich ausgewertet. Es war keine Überraschung, dass in benachteiligten Stadtteilen die Infektionszahlen signifikant überdurchschnittlich anstiegen. In der Öffentlichkeit hieß es schnell, dies habe etwas mit »der anderen Kultur« der dortigen Einwander:innen zu tun. Als Soziologe kann ich mit einem solchen »Kultur«-Begriff nichts anfangen. Wenn man dagegen mit Bourdieu ein realistisches Bild davon hat, wie sich soziale Ungleichheit in den stark von Migration geprägten Stadtteilen generiert, kann man differenziertere Instrumente entwickeln, um eine Impfkampagne umzusetzen. Es genügt zum Beispiel eben nicht, Briefe mit staatlichem Briefkopf zu versenden, um die Leute zur Impfung einzuladen. Denn staatliche Schreiben werden von bestimmten sozialen Milieus entweder gar nicht erst zur Kenntnis genommen oder falsch kontextualisiert. Man braucht einen Peer-Ansatz, um die Leute zu erreichen. Das hat nichts mit »Kultur« zu tun, sondern mit systemischen Ausgrenzungserfahrungen und auch mit Erfahrungen von gescheiterten oder korrupten Staaten. In Bulgarien beispielsweise machte die Regierung die Roma verantwortlich für die Coronapandemie, um vom eigenen Staatsversagen abzulenken.

Wir sind dann über konkrete Kontakte und über die Kitas, denen die Familien egal welcher Herkunft viel Vertrauen entgegenbringen, an die verschiedenen Milieus herangetreten. Mit riesigem Erfolg. Die Leute waren unglaublich erstaunt und glücklich, dass die Impfkampagne zu ihnen kam – viele hatten nach Monaten der staatlichen Öffentlichkeitsarbeit noch gar nichts davon gehört, dass es eine Impfmöglichkeit gab. Eine »weiße« Verwaltung kann sich meist gar nicht vorstellen, wie zerklüftet und heterogen die moderne Stadtgesellschaft ist und welche Bedeutung Sprache als Mittel sozialer Distinktion hat.

Herr Liffers, Sie haben sich in Ihrer bisherigen Arbeit viel mit Organisationsentwicklung beschäftigt. Nun ist ein Impfzentrum kein Automat, sondern Ort sozialer Prozesse.

Liffers: Absolut. Sie sprechen einen äußerst spannenden Punkt an. In manchen Teilen der Verwaltung herrscht ja eine Vorstellung von der Organisation als Maschine, verbunden mit einem fast magischen Glauben an Schriftstücke. In Papieren werden irgendwelche Maßnahmen, Regeln, Vorgehensweisen oder Organigramme formuliert. Damit scheint dann alles erledigt zu sein. Aber die Wirklichkeit hat sich keinen Millimeter verändert.

Im Impfzentrum haben wir ein zeitweise zwanzigköpfiges Leitungsbüro gehabt, mit dem wir gesteuert haben, und zeitweise bis zu 500 Köpfen in der operativen Umsetzung. Neben den vielen Konflikten, Reibereien, Stressfaktoren gab es auch das gemeinsame Gefühl, an einem wichtigen Projekt beteiligt zu sein. Es haben sich sogar – ich glaube – dreißig Liebespaare gefunden.

In einem solchen sozialen System besteht Steuerung trotz Krise nicht so sehr in Befehl und Gehorsam, sondern vor allem in der Kommunikation. Gemeinsam getragene Ziele (zum Beispiel: Wie können wir »sozial gerecht« impfen? Wie schaffen wir es trotz knapper Impfstoffe so schnell wie möglich zu sein?) halten solche sozialen Systeme zusammen und machen sie leistungsfähig. Aber auch Transparenz über Probleme und Fehler ist notwendig und schließlich auch immer wieder das Kommunizieren über unsere eigentliche Vision, die Pandemie zu besiegen, und darüber, wie weit wir schon gekommen sind. Selbstverständlich haben wir jeden Tag – auch ungeliebte – Entscheidungen getroffen. Durchsetzen konnten wir sie nur durch die ständige Arbeit am gemeinsamen Mindset.

Im Projektleitungsbüro haben wir uns teilweise als agiles Team organisiert – nicht so formvollendet, wie im Lehrbuch, aber von den Grundprinzipien: Klare Rollen statt blinde Hierarchie, ein gemeinsam getragener Mindset, in schwierigen Situationen, wenn beispielsweise ein Impfstoff vorläufig gestoppt wurde oder Lieferungen ausfielen, haben wir teilweise in 2-Stunden-Sprints Lösungen erarbeitet. In einer sehr anstrengenden Krisenphase habe ich das Team eine Stunde in den verschneiten Bürgerpark geschickt mit einer Aufgabe, die in Zweiertteams beim Flanieren zu diskutieren war. Auch so entstehen kreative Lösungen.

Sie sind promovierter Soziologe. Haben Sie für das Management der Bremer Impfkampagne von Ihrer soziologischen Ausbildung profitieren können?

Liffers: Ich habe Soziologie studiert, weil mich Fragen der sozialen Ungleichheit schon als junger Mensch interessiert haben. Ich komme aus einer Arbeiterfamilie und habe – wie meine Brüder – von der Bildungsexpansion der 1970er Jahre profitiert.

Als Projektleitung der Impfkampagne stand ich an der Schnittstelle zwischen den politischen Entscheider:innen und der operativen Umsetzung. Ich glaube, da nutzt es nichts, wenn man gesellschaftlich blind irgendwelche Vorgaben umsetzt. Ich musste ja ein echter »Gesprächspartner« für die Gesundheitssenatorin und ihre Staatsrätin sein und nicht nur ein Befehlsempfänger. Die Politik musste die Impfkampagne verantworten und deshalb brauchte sie ein Gegenüber, das die gesellschafts- und »gesundheitspolitische Aufladung« verstehen und verarbeiten kann.

Soziologie ist für mich nicht eine abgeschlossene Ausbildung, sondern ein dauerhaftes Interesse an dem Spannungsfeld Gesellschaft und Individuum. Soziologie ist fast schon wie eine Haltung, die Neugierde und analytisches Denken zusammenbringt. Das macht Spaß und hat mir in allen beruflichen Kontexten geholfen, in denen ich bisher unterwegs war.

Welche Erkenntnisse ziehen Sie aus soziologischer Sicht aus Ihrer aktuellen Arbeit als Krisenmanager? Was können Sie anderen Impfteams mitgeben?

Liffers: Bourdieu sagte einmal in einem Interview: Soziologie ist ein Kampfsport. Daran musste ich häufig in diesen 24/7-Wochen denken. Das war ja ein gemeinsamer Kampf nicht nur gegen die Pandemie, sondern auch um die Legitimation demokratischer Institutionen und öffentlicher Verwaltung und ein Kampf darum, dass Verwaltung lernt, anders zu denken und zu handeln, die gesamte Superdiversity der bremischen Stadtgesellschaft zu verstehen und mit der Impfkampagne Exklusionsmechanismen abzubauen, statt zu verstärken.

Soziologisches Denken war in diesen Monaten für mich eine zentrale Orientierung, ob in der Analyse der politischen Sphäre, dem Umgang mit der Impforga nisation, Bedeutung von Kommunikation und Öffentlichkeit etc. All diese Aspekte wären doch nur ein Haufen bezugsloser Splitter, wenn uns nicht eine Vorstellung von Bedeutung und Struktur gesellschaftlicher Systeme zur Verfügung stünde.

Was ich raten würde? Jetzt alle Erfahrungen möglichst breit auswerten, analysieren und der Frage nachgehen: Wie muss eigentlich künftig die Verwaltung von Kommunen und Ländern organisiert werden, damit wir Krisen wie dieser besser begegnen können.