

# Lernen aus der Krise - Manual 2021

---



Fotocredit:pexels.com

9. JUNI

---

**Forschungsgruppe D.O.T. & Österreichische  
Liga für Kinder- und Jugendgesundheit**

Verfasst von:

Anna-Lena Mädge, Carina Maier, Jana Hierzer, Sylvia Dörfler



Österreichische  
**Liga**  
für Kinder- und  
Jugendgesundheit

---

## Einleitung

In einer qualitativen Langzeitstudie untersuchten die Forschungsgruppe D.O.T. – Die offene Tür – und die Österreichische Liga für Kinder- und Jugendgesundheit von Mai bis Oktober 2020 die pandemiebedingten Veränderungen in der psychosozialen Versorgung von Kindern, Jugendlichen und Familien.

Bisher selbstverständliche notwendige psychosoziale Versorgungsangebote wurden zurückgestellt und es wurde nach neuen Wegen gesucht, das bestehende Versorgungssystem bestmöglich aufrecht zu erhalten. Für psychosoziale Dienstleistungen ist es traditioneller Weise besonders wichtig, direkt mit den Menschen, die sie in Anspruch nehmen, zusammen zu arbeiten. Das trifft auch und in besonderem Maße auf Dienste zu, die mit Kindern, Jugendlichen und ihren Familien arbeiten. Wenn es um die Verhinderung von Gewalt, Vernachlässigung oder anderen Schädigungen von Kindern geht, sind speziell aufsuchende Angebote besonders relevant. Bei Familien mit besonders intensivem Unterstützungsbedarf ist diese Form der Angebote oft alternativlos; während der Pandemie wurde es aber so gut wie unmöglich, diese in der bisherigen Art und Weise durchzuführen.

Aufgrund dieser gravierenden Veränderungen führten die Forschungsgruppe D.O.T. und die Österreichische Liga für Kinder- und Jugendgesundheit die kooperativen Studie „Wege durch die Covid-Krise von psychosozialen Angeboten für Kinder und Familien“ durch. Ziel des Forschungsvorhabens war die Erhebung der Veränderungen in der Versorgungsstruktur von Kindern- und Familien sowie das Erarbeiten von Handlungsempfehlungen für zukünftige ähnliche Krisensituationen. Hierfür fanden zwischen Mai und Oktober 2020 zu drei Erhebungszeitpunkten Interviews mit 30 Fachkräfte statt, die in den unterschiedlichsten Bereichen der psychosozialen Versorgung tätig waren. In die Studie aufgenommen wurden Angebote:

- die für Nutzer\*innen kostenfrei sind oder bei geringen finanziellen Ressourcen kostenfrei angeboten werden,
- auf direktem, persönlichem Kontakt beruhen
- im Raum Wien oder Niederösterreich angeboten werden

sowie Teilnehmer\*innen die in der Praxis arbeiteten oder eine Führungsposition innehatten. In diesem Manual werden die gemachten Erfahrungen aller Teilnehmer\*innen in den Bereichen Arbeiten im Team, Nutzung und Einsatz digitaler Angebote sowie Leitung in Krisenzeiten dargestellt. Auf den dargestellten Erfahrungen basierend werden Empfehlungen für zukünftige Krisen formuliert.

### Danksagung

*Wir bedanken uns bei allen Teilnehmer\*innen dieser Studie, die sich in einer herausfordernden Zeit bereiterklärt haben für drei zeitlich aufeinanderfolgende Interviews zur Verfügung zu stehen und hierdurch unsere Arbeit erst möglich machten.*

*Wir danken zudem dem OIS Enrichment Fund der Ludwig Boltzmann Gesellschaft für die Förderung dieser Studie und des Manuals.*

# Inhalt

- Digitale Angebote in der psychosozialen Versorgung ..... 2**
- Leitungsrolle in Krisenzeiten ..... 8**
- Arbeiten im Team während der Krise ..... 15**

---

## Digitale Angebote in der psychosozialen Versorgung

Die Angebote innerhalb der psychosozialen Versorgung für Kinder und Familien basieren in der Regel auf regelmäßigen Kontakten während realer Begegnungen. Viele der erbrachten Leistungen (z.B. Therapien und Alltagsbegleitung) wurden vor der Pandemie nur von Kostenträger\*innen finanziert, wenn diese im Rahmen eines persönlichen Kontakts stattfanden. Im Folgenden wird zunächst die Grundhaltung der befragten Studienteilnehmer\*innen dargestellt. Nachfolgend wird auf die Nutzung während der Pandemie und die gemachten Erfahrungen eingegangen, um hieraus Handlungsempfehlungen abzuleiten.

### 1. Einstellungen gegenüber dem Einsatz digitaler Tools von Fachkräften

Persönliche Erfahrungen, fachliche Grundhaltungen und das Arbeitssetting sind die Grundlage für Ansichten und Meinungen zum Einsatz und Nutzen digitaler Angebote in der psychosozialen Versorgung. Einige Teilnehmer\*innen sahen digitale Angebote als interessante zusätzliche Methodik an, für die es bisher an Erfahrungen, Finanzierungsmöglichkeiten und Schulungen fehlte. Die digitalen Angebote wurden als deutlich weniger effektiv gegenüber persönlichen Treffen eingeschätzt. Prozesse zur Aktivierung von Klient\*innen die bisher durch Fahrtwege oder gemeinsame Aktivitäten gelangen wurden als deutlich erschwert erlebt, auch wenn Angebote wie Kochgruppen per Videochat Möglichkeiten zur Nutzung aufzeigten.

Es wurde als wertvoll erlebt, mehr Erfahrungen über mögliche Einsatzmöglichkeiten und im Umgang mit digitalen Angeboten zu sammeln, wodurch zugleich bestehende Vorbehalte gegenüber diesen abgebaut wurden. Da es Klient\*innen-Gruppen gab, die digitale Angebote verstärkt annahmen und andere, die diese ablehnten, machten die Praktiker\*innen nach mehreren Monaten die Beobachtung, dass regelmäßige Kontakte eine hohe Bedeutung bei der Unterstützung und Festigung positiver Entwicklungsschritte haben. Hierfür wurden digitale Angebote als unterstützend erlebt, remote Angebote wie Telefonate aber ebenso.

Die Bedeutung von persönlichen Begegnungen und das diese nicht ersetzbar sind, wurde von allen Teilnehmenden benannt. Die

---

Arbeitszufriedenheit vieler Fachkräfte nahm über einen längeren Zeitraum deutlich ab, da die für diesen Arbeitsbereich kennzeichnenden persönlichen Begegnungen fehlten.

## **2. Nutzung und Einsatz von digitalen Angeboten**

Die mit der Pandemie verbundenen Vorgaben erforderten häufig ein schnelles Umstrukturieren, um vorhandene Angebote bestmöglich aufrechtzuerhalten. In dieser Phase wurde entschieden, ob digitale Tools eingesetzt werden und wie. Die Entscheidungsfindung über den Einsatz digitaler Angebote betraf alle Teams, für die Arbeit mit den Klient\*innen aber nur Angebote aus dem ambulanten Setting.

- **Entscheidungsfindung**

Eine wesentliche Rolle spielten hier die Rahmenbedingungen (Finanzierungsmöglichkeiten, technische Ausstattung) sowie die fachliche Grundhaltung der Praktiker\*innen. Während einige Organisationen auf den Einsatz digitaler Angebote aufgrund von Abwägungen in Bezug auf Datenschutz und Eignung für die Zielgruppe komplett verzichteten, betrachteten andere Organisationen deren Nutzung als Chance. Teilweise wurden bereits vorhandene Angebote ausgebaut, oft auch neue Angebote geschaffen – basierend auf dem Ziel den Kontakt zur Zielgruppe besonders während der Pandemie aufrecht zu erhalten. Vereinzelt wurden in Organisationen von der Leitungsebene Freigaben für den Einsatz digitaler Angebote erteilt, aber es den Mitarbeiter\*innen freigestellt, diese zu nutzen um fachlichen Grundhaltungen gerecht zu werden.

- **Nutzung**

Aufgrund mangelnder und / oder Unkenntnis über vorhandene Alternativen wurden zumeist digitale Konferenzplattformen wie Zoom oder Skype für Einzelgespräche und Gruppenangebote genutzt. Die Gestaltung der Gruppenangebote war vielfältig und umfasste Fahrradreparatur-Workshops, Gruppendiskussionen aber auch gemeinsames Kochen an verschiedenen Orten. Besonders Organisationen aus der offenen Kinder- und Jugendarbeit nutzen zudem verstärkt Social Media (Instagram, Facebook, LinkedIn) um präsent und erreichbar für die Zielgruppe zu sein. Neben den offiziellen Accounts der Organisationen legten sich

---

Mitarbeiter\*innen Einzelaccounts, die speziell für Arbeit eingerichtet wurden, an und schufen so eine niederschwellige direkte Kontaktmöglichkeit.

- **Webpage als Kommunikationsmedium**

Die Webpage wurde vor der Pandemie vorwiegend für die Außendarstellung von Organisationen genutzt und wandelten sich bei vielen Organisationen zu interaktiven Angeboten, indem direkte Kontaktmöglichkeiten, Anmeldungen oder auch Zugänge zu Veranstaltungen direkt vorhanden waren und beworben wurden.

### **3. Erfahrungen aus der Nutzung digitaler Tools durch Praktiker\*innen**

Die wichtigsten Erfahrungen wurden in den Bereichen der Annahme der Angebote durch die Klient\*innen, der Infrastruktur sowie der Kommunikation gemacht. Die im Folgenden in Kürze dargestellt werden.

- **Annahme durch die Klient\*innen**

Besonders in der ersten Zeit schilderten die Praktiker\*innen in verschiedenen Settings eine erhöhte Annahme von digitalen und remote Angeboten gegenüber den regulären persönlichen Treffen, die sie teilweise überraschte. Besonders schwer erreichbare Zielgruppen gaben gegenüber den Praktiker\*innen an, dass sie es als erleichternd erlebten, keine Fahrtwege für Termine bewältigen zu müssen. Es wurde möglich, dass Klient\*innen die nicht im Online-Meeting erschienen, angerufen wurden und kurze Zeit später präsent waren, während der Termin bei persönlichen Treffen entfallen wäre. Nach einem längeren Zeitraum baten jedoch nahezu alle Klient\*innen wieder um persönliche Treffen. Andere Zielgruppen lehnten digitale Angebote ab oder waren über diese Angebote nicht erreichbar. Hier spielten sowohl datenschutzrechtliche Aspekte wie auch persönliche Präferenzen der Klient\*innen eine Rolle.

- **Fehlende Strukturen**

Ein großes Hemmnis für den erfolgreichen Einsatz von digitalen Angeboten waren bisher fehlende Strukturen. Dies umfasste mangelnde technische Ausstattung von Praktiker\*innen und Klient\*innen sowie fehlende

---

Kenntnisse über deren Nutzung und Bedienung. Häufig konnten grundsätzliche Schwierigkeiten nach kurzer Zeit durch Einarbeitung überwunden werden, doch Praktiker\*innen benannten klar das Fehlen von Schulungen und Trainings für einen fachlich fundierten Einsatz.

- **Settings**

Begleitet wurde die Nutzung von Erfahrungen über notwendige Settings für eine adäquate Begleitung von Klient\*innen über digitale Angebote. Dazu gehörten Rückzugsmöglichkeiten für die Klient\*innen um in einem geschützten Rahmen frei sprechen zu können. Aufgrund beengter Wohnverhältnisse, hellhörigen Räumlichkeiten und anwesenden Familienmitgliedern war dies häufig nicht möglich und es wurde zum Teil der gemeinsamen Arbeit ein geeignetes Setting hierfür aufzubauen.

- **Zielgruppen**

Die Eignung digitaler Angebote wurde in den verschiedenen Zielgruppen der Angebote sehr unterschiedlich betrachtet. Besonders bei jüngeren Kindern (unter 6 Jahren) wurden digitale Angebote ausfolgenden Gründen als nicht geeignet erlebt:

- Zu kurze Aufmerksamkeitsspanne (geringe Konzentrationsfähigkeit)
- Keine Bewegung möglich, aufgrund des eingeschränkten Sichtfelds
- Interaktionen wie Spielen und Musizieren nur sehr bedingt möglich

Hier wurde oftmals die Zielgruppe verändert, indem Eltern verstärkt eingebunden wurden und die Kinder indirekt erreicht wurden. Diagnostische Angebote konnten in keiner Altersgruppe umgesetzt oder angeboten werden.

- **Kommunikation**

Die Veränderungen der Kommunikation wurden an grundlegenden Kommunikationsstrukturen (wer spricht wann, einander ausreden lassen etc.) deutlich und mussten zuerst erarbeitet werden. Es wurde in Gruppenangeboten als schwieriger erlebt, zu erkennen, wann jemand etwas sagen möchte und allen Teilnehmer\*innen dieselbe Möglichkeit zur Beteiligung zu geben. Im Einzelsetting benannten viele Praktiker\*innen das

---

Fehlen von „Small Talk“ und eine Fokussierung der Gesprächsinhalte auf problemzentriertes Arbeiten. Es wurde zudem die Erfahrung gemacht, dass Klient\*innen die sich durch die erlebte physische Distanz in Gesprächen stärker öffnen konnten.

- **Fachliche Bedenken**

Alle Praktiker\*innen äußerten, dass sie ein direktes Arbeiten mit den Klient\*innen als zielführender und unterstützender erachten als digitale Angebote. Besonders im therapeutischen Setting wurden Bedenken geäußert, dass es Fachkräfte geben könnte die es ausnutzen, dass plötzlich 15 Minuten online Meeting als volle Therapiestunde abrechenbar sind. Fehlende Schulungen über den Einsatz digitaler Angebote sowie fehlende auf die entsprechenden Kontexte zugeschnittenen Tools waren Teil der fachlichen Bedenken.

- **Regionale Zuständigkeiten**

Positiv wurde erlebt, dass durch digitale Angebote regionale Zuständigkeiten aufgeweicht wurden. Besonders bei Organisationen, die in vielen Regionen tätig waren, gelang es so Versorgungslücken abzufedern und Mitarbeiter\*innen flexibel dort einzusetzen, wo der Bedarf erhöht war.

- **Arbeitszeiten**

Als herausfordernd wurde beschrieben sich von der Arbeit abzugrenzen, dass der private Lebensraum plötzlich auch zum Arbeitsraum wurde. Die bisher genutzten Möglichkeiten zur Abgrenzung privater und beruflicher Räume entfielen fast vollständig.

#### **4. Handlungsempfehlungen und Perspektiven**

Durch die vorab dargestellten Erfahrungen wird deutlich, dass folgende Punkte für einen Einsatz digitaler Medien diskutiert und definiert werden sollten:

- **Grundhaltung der Organisation**

Sowohl Organisationen wie auch Kostenträger\*innen sollten Grundhaltungen definieren, wie sie mit digitalen Angeboten umgehen. Aufgrund der Digitalisierung unserer Gesellschaft sollten dies regelmäßig



---

diskutiert und adaptiert werden. Praktiker\*innen im direkten Klient\*innen-Kontakt kennen die Bedarfe und Ressourcen der Menschen die sie begleiten oft besser als Entscheidungsträger\*innen. Darauf basierende Vorschläge und geäußerte Grundhaltungen sollten Raum in der Entscheidungsfindung zu digitalen Angeboten erhalten, um individuelle Freiräume in der Ausgestaltung der Arbeit als Teil des respektvollen Umgangs mit unterschiedlichen Haltungen innerhalb eines Teams zu ermöglichen.

- **Ressourcen und Infrastruktur**

Um digitale Angebote gut einbinden zu können sind Ressourcen und passende Infrastruktur notwendig. Zu klären gilt, von wem werden welche Ressourcen zur Verfügung gestellt werden können (Hard- und Software, Internetverbindung). Hierfür wurden erste steuerliche Grundlagen geschaffen. Zudem braucht es ruhige Räume, die einen geschützten Austausch ermöglichen.

- **Einsatzpläne**

Für Angestellte sollten Pläne existieren, die definieren, wann welche Tools genutzt werden dürfen und Anleitungen, wie dies möglich ist. In welchen Kontexten werden digitale Angebote eingesetzt (Zielgruppe, Art des Angebots) und wie diese Leistungen finanziert werden. Mögliche Ansprechpartner\*innen für technischen Support, Einschulungen oder generelle Fragen sollten benannt werden.

- **Schulungen**

Mitarbeiter\*innen sollten die Möglichkeit haben Schulungen speziell über digitale Angebote zu besuchen. Besonders in größeren Einrichtungen kann es zielführend sein, Fachkräfte auszuwählen die sich regelmäßig mit diesem Thema auseinandersetzen. Hierdurch können In-House Schulungen im Bedarfsfall möglich sein und neue Möglichkeiten der Implementierung entwickelt werden.

---

## Leitungsrolle in Krisenzeiten

Die Pandemie brachte für alle an der Studie Beteiligten Herausforderungen und Veränderungen mit sich. In diesem Kapitel möchten wir auf die besondere Rolle von Personen in leitender Tätigkeit eingehen. Zunächst werden die von Führungskräften benannten Herausforderungen dargestellt, nachfolgend das Erleben dieser durch Praktiker\*innen, um aus beiden Sichtweisen Empfehlungen für Krisensituationen abzuleiten.

### 1. Mit Herausforderungen verbundene Aufgabenbereiche

Während der Pandemie veränderten sich die regulär mit einer leitenden Funktion verbundenen Aufgaben und es entstanden neue Aufgaben, für die es bisher wenig erprobte Handlungsszenarien gab, die im Folgenden dargestellt werden.

- **Informationsweitergabe**

Eine wesentliche Rolle von Personen mit leitender Tätigkeit ist die Kommunikation innerhalb und außerhalb der Organisation (des Vereins o.ä.). Fand diese bisher im Rahmen von face-to-face Teammeetings, persönlichen Mitarbeitergesprächen oder Netzwerktreffen bzw. –veranstaltungen statt, musste diese neugestaltet werden. Besonders bei überregionalen oder internationalen Organisationen kam die Kommunikation nahezu zum Erliegen, da die regionalen Herausforderungen vorrangig bewältigt werden mussten. Der Austausch in externen Netzwerken verringerte sich zumeist stark.

- **Entscheidungsfindungen**

Die Hierarchien und Wege der Entscheidungsfindung unterschieden sich in den teilnehmenden Organisationen stark. Veränderungen wurden in Organisationen mit stark partizipativer Entscheidungsfindung dahingehend beschrieben, dass plötzlich Entscheidungen alleine durch die Leitungsebene getroffen wurden um ein einheitliches Verhalten aller Mitarbeiter\*innen zu

---

sichern. Während es in stark hierarchischen Organisationen vorkam, dass aufgrund unklarer und sich rasch ändernder gesetzlicher Vorgaben plötzlich ebenso unklare Vorgaben an die Mitarbeiter\*innen ergingen, die bisher einen sehr vorstrukturierten Arbeitskontext hatten.

- **Verhandlungen mit Fördergeber\*innen**

Plötzliche Reduzierungen von finanziellen Förderungen, Veränderungen in der Abrechenbarkeit von Leistungen und Vorgaben, die es unmöglich machten Angebote aufrecht zu erhalten, konnten zu einer verstärkten Notwendigkeit von Verhandlungen mit den Fördergebern führen.

- **Mitarbeiter\*innen begleiten und anleiten**

Unklare gesetzliche Vorgaben, Umstrukturierungen der Arbeit und private Herausforderungen der Mitarbeiter\*innen stellten Personen in Leitungsfunktion vor die Aufgabe als Ansprechperson verstärkt präsent zu sein und vor unsicheren Rahmenbedingungen Sicherheit zu vermitteln, wie auch die Arbeitsbelastung der Mitarbeiter\*innen wahrzunehmen und bestmöglich zu vermindern.

- **Geeignete Arbeitsstrukturen schaffen**

Strukturelle Veränderungen wurden erforderlich in den Bereichen der Kommunikation, der Dienstpläne und – räume und Ausstattung (Schutz- und Hygienevorschriften, Hard- und Software).

## **2. Aussagen der Leitungskräfte**

Nachfolgend wird das Erleben der Herausforderungen während der Pandemie aus Sicht der Leitungskräfte dargestellt.

---

- Informationsweitergabe

Fehlende persönliche Treffen, erschwerten es, Informationen direkt in die einzelnen Teams zu bringen und in einigen Organisationen wurde eine Verbesserungsbedürftigkeit der Kommunikationsstrukturen auf allen Ebenen wahrgenommen. Oftmals wurden Mitarbeiter\*innen schnellstmöglich mit Diensthandys und Laptops ausgestattet um den Wegfall des persönlichen Kontakts durch neue Kommunikationswege aufzufangen. Dabei war es wichtig, den Mitarbeiter\*innen auch technische Unterstützung für die Einschulung zukommen zu lassen. Die telefonische Erreichbarkeit aller Beteiligten nahm in dieser Zeit stark zu, zeitgleich fehlte es aufgrund der Zunahme an Aufgaben während der Umstrukturierung der Angebote häufig an Zeit für Austausch, der über die gerade konkret notwendigen Arbeitsschritte hinausging. Das Warten auf Informationen und die oftmals unklaren gesetzlichen Vorgaben konnten es notwendig machen, dass Mitarbeiter\*innen auch in ihrer Freizeit Informationen erhielten, die für die Umsetzung ihrer Arbeit relevant waren

- **Entscheidungsfindungen**

Besonders in Organisationen in denen die Mitarbeiter\*innen es bisher gewohnt waren, sehr selbstständig Entscheidungen über die Umsetzung ihrer Arbeit zu treffen, gab es oftmals sehr kritische Rückmeldungen zu hierarchischen Entscheidungen in der Pandemie. Bei allen Entscheidungen die getroffen werden mussten, musste immer die „Corona-Perspektive“ einbezogen werden, indem die Möglichkeit neuer Vorgaben und Einschränkungen eingeplant wurde. Hierdurch wurden Entscheidungsfindungen deutlich komplexer und von Unsicherheiten wie auch verstärkt organisatorischen Fragen begleitet. In Organisationen die bereits vor der Pandemie Krisenstäbe und Krisenpläne implementiert hatten, war es oftmals schnell möglich den Mitarbeiter\*innen Handlungsrichtlinien weiterzugeben und zeitgleich Entscheidungsspielräume, um diese Richtlinien an ihr Arbeitssetting anzupassen.

- 
- Verhandlungen mit Fördergeber\*innen

Leitungskräfte investierten viel Zeit und Energie in die Kommunikation mit Fördergeber\*innen um es zu ermöglichen, dass weiterhin gearbeitet werden konnte. Die Fördergeber\*innen waren oftmals schwer erreichbar, agierten aber im Rahmen ihrer Möglichkeiten unterstützend, sofern die Ziele gut kommuniziert wurden. Es gelang Leiter\*innen jedoch Sondergenehmigungen für face-to-face Kontakte mit Klient\*innen und Finanzierungen für neue digitale Angebote zu erhalten. Verbunden war dies zumeist mit einer Zunahme des administrativen Aufwands.

- **Mitarbeiter\*innen begleiten und anleiten**

Soweit es möglich war, versuchten Leitungskräfte durch eine erhöhte Erreichbarkeit als Ansprechpartner\*in für die Mitarbeiter\*innen präsent zu sein und deren Rückmeldungen in ihre Arbeit einzubeziehen. Sie fühlten sich dafür verantwortlich, den Mitarbeiter\*innen Pausen zu ermöglichen indem sie die Dienstpläne und Urlaubsplanung bestmöglich anpassten. Die Belastungen der Mitarbeiter\*innen und das diesen kaum Entlastungsmöglichkeiten gegenüber gestellt werden konnten stellten ein Spannungsfeld dar. Ebenso wurde das Risiko der Mitarbeiter\*innen sich durch direkten Klient\*innenkontakt zu infizieren als sehr kritisch betrachtet.

- **Strukturen schaffen**

Der administrative Aufwand war in vielen Bereichen extrem hoch. Räumlichkeiten wurde neu ausgestattet um den Schutz- und Hygienevorgaben zu entsprechen und praktisches Arbeiten wieder zu ermöglichen. Die hierfür notwendigen Materialien mussten angeschafft und finanziert werden. Gleiches betraf die Ausstattung der Mitarbeiter\*innen, da viele vor der Pandemie weder Diensthandys noch Dienstlaptops besaßen und teilweise wenig Erfahrung in der Nutzung von Tools wie Zoom oder Social Media hatten. Dienstpläne mussten teilweise wöchentlich geändert werden um besonders Mitarbeiter\*innen mit familiären Verpflichtungen gerecht zu werden ohne hierbei die verbleibenden Teammitglieder übermäßig zu belasten. Zudem wurden fixe

---

Teams gebildet die sich abwechselten um die Kontakte innerhalb des Teams zu minimieren.

### **3. Aussagen der Mitarbeiter\*innen**

Nachfolgend wird das Erleben der Leitungsentscheidungen aus dem vorherigen Abschnitt durch Mitarbeiter\*innen dargestellt.

- **Informationsweitergabe**

Häufig erhielten nicht an alle Mitarbeiter\*innen relevante Informationen, wenn z.B. Teams geteilt stattfanden, auch wenn durch das Einrichten von beispielsweise Chatgruppen versucht wurde eine enge Kommunikation im Team zu ermöglichen. Aufgrund von fehlenden Dienstgeräten wurden hierfür oft private Geräte genutzt. Um Informationen zeitnah zu erhalten war eine erhöhte Erreichbarkeit erforderlich, oft auch an den Wochenenden, wodurch eine Angrenzung von Arbeits- und Freizeit erschwert wurde. Häufig wurden sich zudem Informationen über aktuelle Vorgaben unter hoher Eigeninitiative besorgt. Technische Schwierigkeiten und nicht funktionierende Hardware erschwerten die Kommunikation zusätzlich. Sich als nicht die Informationskette eingebunden zu erleben, frustrierte und belastete die Mitarbeiter\*innen.

- **Entscheidungsfindungen**

In Organisationen die basierend auf bisherigen Krisenplänen agierten und den Mitarbeiter\*innen zugleich Handlungsspielräume ermöglichten, wurden die Prozesse der Entscheidungsfindung als positiv erlebt. Waren Mitarbeiter\*innen aber nahezu völlig auf sich alleine gestellt, da es kaum Vorgaben gab, wurde dies als belastend erlebt. Eine wirkliche Unzufriedenheit der Mitarbeiter\*innen entstand, wenn sich die Prozesse völlig wandelten und plötzlich keine Mitsprache mehr möglich war oder es keinerlei Vorgaben gab.

---

- **Verhandlungen mit den Fördergeber\*innen**

Diesen Aspekt der Tätigkeit der Leitungstätigkeit nahmen Mitarbeiter\*innen kaum wahr. Unklar ist, ob diese Arbeit ihnen gegenüber nicht kommuniziert wurde oder in der Wahrnehmung aufgrund der Herausforderungen in der praktischen Tätigkeit keinen Raum einnahm.

- **Mitarbeiter\*innen begleiten und anleiten**

Es wurde als positiv und unterstützend bei der Bewältigung der Krise angegeben, wenn Leitungspersonen als Ansprechpartner\*innen präsent waren. Das Verständnis der Leitungskräfte für die Herausforderungen war hierbei ein wichtiger Faktor, der entlastend auf die Mitarbeiter\*innen wirkte.

- **Strukturen schaffen**

Der Aufbau völlig neuer Strukturen bzw. das Fehlen geeigneter Strukturen beschrieben alle Praktiker\*innen, die dies betraf, als belastenden Faktor, der viel zusätzliches Arbeitsengagement erforderte. Wurde hier schnell mit dem Aufbau passender Strukturen begonnen, wurde dies von Verständnis und Engagement der Mitarbeiter\*innen begleitet. Wurde dieser Punkt nicht ernst genommen und gab es keine Ansprechpartner\*innen fühlten sich Mitarbeiter\*innen in ihrer Tätigkeit nicht wertgeschätzt.

#### **4. Handlungsempfehlungen für Krisensituationen**

Basierend auf diesen Auswertungen ergeben sich folgende Handlungsempfehlungen für Personen in leitender Tätigkeit:

- **Krisenstab und Krisenmanagement**

Die grundsätzliche Benennung eines Mitarbeiterpools, der bereits vor einer Krise benannt ist und im Bedarfsfall schnell Aufgaben / Zuständigkeiten übernehmen kann. Die Ressourcen der entsprechenden Mitarbeiter\*innen

---

sollten es zulassen, in der Krise ein breites Aufgabenfeld übernehmen zu können, aber auch unterschiedliche Sichtweisen einbringen um möglichst vielen Arbeitsbereichen in der Erarbeitung von Krisenplänen gerecht zu werden. Welche Strukturen für die Bewältigung einer Krise benötigt werden sollte ebenfalls im Krisenstab erarbeitet werden.

- **Krisenpläne**

Erstellung grundsätzlicher Krisenpläne in denen beispielsweise Kommunikationsstrukturen und Verantwortlichkeiten festgelegt werden. Diese sollten einen Rahmen bilden (z.B. Zoom darf genutzt werden) und von Teams adaptiert werden können.

- **Entlastungsangebote schaffen**

Supervisionen wurden als wichtige Ressource für Personen in leitender Tätigkeit und Mitarbeiter\*innen erlebt um mit den Herausforderungen umzugehen und zu entlasten.

- **Kommunikation**

Erreichbare Ansprechpartner\*innen und Informationsfluss waren ein wesentlicher Faktor in der Bewältigung der Krise für Mitarbeiter\*innen. Die Mitarbeiter\*innen erlebten hierdurch Wertschätzung. Nach Möglichkeit sollten Zeiten bekannt sein, in denen Ansprechpartner auch während erhöhter Auslastung erreichbar sind und ggf. sollten im Rahmen des Krisenstabs Mitarbeiter\*innen den Kommunikationsfluss unterstützen.

- **Strukturen**

Strukturen um Krisen zu bewältigen sollten grundsätzlich bereitstehen. Was hier benötigt wird unterscheidet sich von Angebot zu Angebot, umfasst aber zumeist technische Ausstattung, externe Ansprechpartner\*innen (z.B. für zusätzliche Supervision, technischen Support etc.) und Fortbildungen.



---

- **Aufgaben abgeben**

Indem Aufgaben abgegeben werden, werden Mitarbeiter\*innen automatisch Teil der Krisenbewältigung und fühlen sich einbezogen. Zugleich zeigen es Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeiter\*innen, wobei Verantwortlichkeiten besonders hier klar definiert werden sollten.

## **Arbeiten im Team während der Krise**

Die gesetzlichen Vorgaben während der Pandemie führten zu strukturellen Veränderungen des Arbeitssettings, die sich massiv auf das Arbeiten als Team auswirkten, da sie die Grundlage für Teamarbeit, die Möglichkeiten zur Kommunikation, massiv veränderten. Nachfolgend werden diese strukturellen Veränderungen und das Erleben dieser durch die Fachkräfte dargestellt um hieraus Handlungsempfehlungen abzuleiten.

### **1. Strukturelle Veränderungen der Arbeit**

Viele Veränderungen betrafen die Umsetzung von Schutz- und Hygienemaßnahmen, worauf hier nicht eingegangen wird, da diese als temporär betrachtet werden und ihre Bedeutung für zukünftige Krisen unklar erscheint.

- **Arbeitszeiten**

Zu Beginn der Pandemie wurden viele Organisationen von Fördergeber\*innen dazu angehalten Mitarbeiter\*innen in Kurzarbeit zu schicken. Zeitgleich kam es zu vermehrten Ansuchen von Klient\*innen um Unterstützung die so weit wie irgend möglich abgedeckt wurden. Verbunden mit der Entwicklung neuer Möglichkeiten um Unterstützungsangebote aufrecht zu erhalten, fehlender

---

Betreuungsmöglichkeiten für Kinder und pflegebedürftige Angehörige sowie erhöhter administrativer Anforderungen (Umsetzung der Schutz- und Hygienemaßnahmen, Abrechnung erbrachter Leistungen etc.) führte dies zu einer Entgrenzung von Arbeitszeiten in Wochenenden- und Abendstunden.

- **Arbeitsräume**

Arbeitsräume die bisher von allen Teammitgliedern genutzt wurden oder innerhalb anderer Einrichtungen (z.B. Schule, Gemeinderäume) zur Verfügung standen, waren plötzlich nur noch eingeschränkt oder gar nicht mehr verfügbar. Auch der öffentliche Raum war während der Lock Downs nur eingeschränkt nutzbar, wodurch es notwendig wurde neue Räume zu erschließen. Im stationären Setting wurden Team häufig in feste Arbeitsgruppen eingeteilt und zuvor für alle offene Räume für Einzelnutzungen festgelegt. Mögliche Arbeitsschritte wie das Verfassen von Protokollen fanden vermehrt im Homeoffice statt. Besonders im ambulanten Setting kam es zu einer völligen Verlagerung der Arbeit ins Homeoffice. Dies erschwerte eine Abgrenzung zwischen Arbeit und Freizeit und förderte die Entgrenzung von Arbeitszeiten. Zeitgleich fehlte es an geeigneten Räumen für die Arbeit im Homeoffice und nicht immer konnten diese geschaffen werden (z.B. aufgrund kleiner oder hellhöriger Wohnungen).

- **Teammeetings & Kommunikation**

Da die bisher für Teammeetings genutzten Räume aufgrund der Schutz- und Hygienevorgaben nicht mehr in diesem Umfang genutzt werden konnten, fanden Teammeeting in Kleingruppen oder via digitaler Konferenzplattformen (z.B. Zoom) statt. Aufgrund von Datenschutzbestimmungen war ein offener Austausch generell nur eingeschränkt möglich und es wurden beispielsweise Synonyme für Fallbeschreibungen genutzt. Zugleich fielen informelle Gespräche zwischen Kolleg\*innen weg, was einige Teams durch verstärkten telefonischen Austausch oder das Einrichten von Gruppenchat in Messenger-Diensten

---

ersetzen. Telefonischer Austausch wurde als förderliche für gute Kommunikation erlebt als das Versenden von E-Mails. Das Erleben dieser veränderten Kommunikation wird im nachfolgenden Abschnitt „Aussagen der Fachkräfte - Teammeetings“ dargestellt.

- **Supervisionen und Interventionen**

Aufgrund der Belastungssituation von Fachkräften und Klient\*innen wurden oftmals verstärkt Angebote für (Einzel-)Supervisionen bereitgestellt. In anderen Fällen wurden diese, auf Wunsch des Teams oder da die Supervisor\*innen nicht verfügbar waren, völlig ausgesetzt.

## **2. Das Erleben der Fachkräfte der strukturellen Veränderungen**

Die dargestellten strukturellen Veränderungen wurden von den Fachkräften als sehr massiv erlebt und umfassten alle Arbeitsbereiche, aber auch das Privatleben, wie nachfolgend dargestellt wird.

- **Entgrenzte Arbeit**

Die Vermischung privater und beruflicher Räume durch die Arbeit im Homeoffice förderte eine Entgrenzung von Arbeit, was oftmals als schleichender Prozess wahrgenommen wurde. Besonders zu Beginn der Pandemie war es das Ziel aller Teilnehmenden die Versorgungsstrukturen bestmöglich aufrecht zu erhalten und die mit der Umstrukturierung der Angebote und dem erhöhten Bedarf der Klient\*innen verbundene Mehrarbeit wurde nahezu selbstverständlich geleistet. Die Mehrarbeit blieb in nahezu allen Organisationen vom Mai bis Oktober 2020 bestehen und in der letzten Befragung wurden dementsprechende Belastungen bei den Teilnehmenden deutlich und vermehrt thematisiert. Besonders Mitarbeiter\*innen mit familiären Verpflichtungen wurden von Leitungskräften und Teamkolleg\*innen als stark belastet erlebt und so weit wie möglich Entlastungsmöglichkeiten geschaffen indem beispielsweise Dienste übernommen wurden. Für Leitungskräfte standen entlastende Möglichkeiten nur äußerst eingeschränkt zur Verfügung.

---

- **Teammeetings**

Ein wichtiges Tool um reibungslose Prozesse und die Qualität der Arbeit zu sichern, ist der regelmäßige Austausch in Teammeetings. Um diesen Austausch aufrecht zu erhalten wurden sowohl Teammeetings in Kleingruppen abgehalten wie auch in digitalen Konferenzen. Positiv wurde dabei erlebt, dass grundsätzlich weiterhin ein Austausch im Team möglich war, aber zugleich angemerkt, dass dieser sich in der Qualität stark zu persönlichen Treffen unterscheidet. Fanden Teams in Kleingruppen statt kam es trotz Protokollen vor, dass relevante Informationen nicht an alle Teammitglieder ergingen, was als ausgrenzend erlebt wurde und nachfolgend für einen erhöhten Kommunikationsbedarf sorgte. Bei Hybrid-Meetings wurde es als herausfordernd erlebt die Personen, die online teilnahmen gleichberechtigt in das Meeting einzubinden. Innerhalb digitaler Meetings mussten sich zuerst passende Gesprächsstrukturen etablieren um einen konstruktiven Austausch zu Erleben. Nach einer Einarbeitungszeit wurden aber durchaus Vorteile in der Nutzung gesehen, besonders von Teams deren Mitglieder aus verschiedenen geografischen Regionen kamen. Hierbei war die Einschätzung zumeist, dass digitale Teammeetings eine Erweiterung darstellen, wenn es aus verschiedenen Gründen schwierig ist sich zu treffen (z.B. Terminfindung, Anreisezeiten) aber keinen Ersatz für den regelmäßigen persönlichen Austausch darstellen.

- **Supervision und Intervision**

Die Möglichkeiten für Supervisionen und Intervisionen wurden von vielen Teilnehmenden als stark entlastender Faktor gesehen. Oftmals fanden die Befragten aufgrund ihrer starken beruflichen Auslastung jedoch keine Zeit diese in Anspruch zu nehmen oder Supervisor\*innen stellten ihr Angebot zu Beginn der Pandemie ein. Ebenso kam es vor, dass Supervisor\*innen massive technische Probleme hatten und zur Verfügung gestellte Zeit hierdurch nicht genutzt werden konnte, sondern dem Team schlussendlich sogar fehlte. Einige Organisationen verkürzten die Zeiten der Teammeetings um während dieser Zeit Intervisionen anbieten zu können oder boten in der

---

Arbeitszeit vermehrt Termine hierfür an. Andere Teams lehnten digitale Supervision oder generell die Begleitung durch Supervisor\*innen ab, da sie diese als kaum hilfreich in der Krise erlebten. Führungskräfte die diese Ablehnung durch Absage der Termine unterstützten, betrachteten es rückblickend als großen Fehler, da es die Ressourcen zur Krisenbewältigung des Teams deutlich minderte und Spannungsfelder oftmals über längere Zeiträume nicht thematisiert wurden.

- **Informeller Austausch**

Die hohe Bedeutung des informellen Austausches zwischen Kolleg\*innen wurde allen Beteiligten während der Pandemie bewusst. Der kurze Austausch wirkt sich sowohl auf die gefühlte und erlebte Arbeitsbelastung aus wie auch auf die Qualität der geleisteten Arbeit aus. Wurde versucht diesen durch Chatgruppen, vermehrte Telefonate und E-Mail-Verkehr aufzufangen wurde festgestellt, dass diese Alternativen den Zusammenhalt im Team fördern aber keinen Ersatz für persönliche kurze Gespräche darstellen.

- **Konflikte**

Konflikte im Team und deren Bewältigung sind Teil von Teamarbeit und begleiteten auch die Pandemie. Betroffenen Mitarbeiter\*innen wurden unterstützende Angebote zur Konfliktbewältigung gemacht, die auch in Anspruch genommen wurden. Oftmals begegneten sich die Akteure aber nur im digitalen Raum, wodurch die Angebote wertschätzend wahrgenommen wurden, aber die Konfliktbearbeitung als mäßig gelungen bezeichnet wurde. Deutlich wurde, dass einige Teilnehmer\*innen die Auseinandersetzung mit Konflikten gedanklich bis ans Ende der Pandemie verschoben.

### **3. Handlungsempfehlungen für Krisensituationen**

Aus den dargestellten Erfahrungen während der Pandemie lassen sich die nachfolgenden Empfehlungen für Krisensituationen ableiten.

---

- **Unterstützung für Fachkräfte**

Gerade wenn Arbeitssituationen mit besonderen Belastungen verbunden sind, ist es wichtig, dass Raum zur Erholung und Abgrenzung geschaffen wird. Allen Beteiligten sollte wiederholt bewusstgemacht werden, dass es um einen langfristigen Erhalt ihrer Gesundheit und Arbeitsfähigkeit geht. Es ist wichtig im Austausch nicht nur notwendige Arbeitsanforderungen zu kommunizieren, sondern auch im Team daran zu arbeiten Ruheräume zu schaffen z.B. durch das Eintragen einer Mittagspause in den Teamkalender, das Abschalten des Telefons / Handys zu Ruhezeiten sowie dem Versenden von E-Mail innerhalb der Dienstzeiten. All dies kann im Team besprochen werden und fördert es nicht in ein „Hamsterrad“ aus Anforderungen zu geraten. Zeiten in denen Emails versendet werden, können beispielsweise in Outlook vorab festgelegt werden und Handys verfügen über Programme, die es ermöglichen Zeiten in denen jemand erreichbar ist einzustellen.

Problematisch kann die Schaffung geeigneter Räume für Homeoffice sein, hier gilt es bestmögliche individuelle Lösungen zu finden. Es ist sicherzustellen, dass (gemeinsam mit) Arbeitnehmer\*innen bestmögliche und individuell passende Lösungen bzgl. des Einrichtens eines adäquaten Arbeitsplatzes gefunden werden. Sollte dies auf Grund der räumlichen Gegebenheiten zu Hause nicht möglich sein, sollte der der Arbeitgeber angehalten sein, passende Alternativen zur Verfügung zu stellen.

Besonders in herausfordernden Zeiten sind Supervision und Intervision extrem wichtige Tools und sollten ausgebaut werden. Die gemachten Erfahrungen zeigen, dass ein Nicht-Vorhandensein dieser Angebote negative Auswirkungen auf Teamdynamik, Arbeitsbelastung und Qualität der Arbeit haben kann.

- 
- Kommunikation im Team

Basierend auf den gemachten Erfahrungen erlebten die Teams in denen alle Mitglieder in gleicher Art und Weise (online oder analog) eingebunden wurden, die Meeting langfristig als am zufriedenstellensten. Die gemachten Erfahrungen zeigen, dass die Nutzung von digitalen Konferenzttools besonders für kurzfristigen Austausch gewinnbringend sein kann, jedoch persönliche Treffen nicht ersetzt. Der informelle Austausch wurde von allen Beteiligten vermisst und als wichtige Ressource für die tägliche Arbeit wahrgenommen. Die Alternativen in Form von Chatgruppen haben den Zusammenhalt in Teams gestärkt, konnten aber auch die Abgrenzung von Arbeit erschweren. Wichtig ist es darum mit Kolleg\*innen die nicht an einer solchen Gruppe teilnehmen wollen in den Austausch zu gehen und zu versuchen eine Kommunikationsform zu etablieren, die für alle passt und alle miteinbezieht.

- **Konflikte**

Deutlich wurde, dass aufgrund der hohen Arbeitsanforderungen und der veränderten Kommunikation Konfliktbearbeitungen von Fachkräften umgangen wurden. Dies geschah vorwiegend aus Mangel an Ressourcen (Zeit, Energie etc.), es bestand aber ein hohes Interesse daran, diese Konflikte zu gegebener Zeit zu bearbeiten. Hierfür muss der notwendige Raum geschaffen werden, indem nach der Krise Raum für Auseinandersetzung gezielt geschaffen wird, indem beispielsweise eine Klausur geplant wird.