

## Entscheidungsfindung in der Krise - Eine Herausforderung für die Soziale Arbeit in der COVID-19-Pandemie

*Silke Müller-Hermann, Pascal Amez-Droz*

### Abstract

In Zusammenhang mit der COVID-19-Pandemie sind Einrichtungen der Sozialen Arbeit vor vielfältige Herausforderungen gestellt. Eine dieser Herausforderungen besteht in der Notwendigkeit, unter grossem Zeitdruck einschneidende Veränderungen der Praxis vorzunehmen. Befunde einer laufenden qualitativen Untersuchung weisen darauf hin, dass unterschiedliche Aspekte die Entscheidungsfindung in der Krise prägen.

### Einleitung

Im Folgenden werden ausgewählte Befunde aus einem laufenden qualitativen und rekonstruktiv verfahrenen Forschungsprojekt vorgestellt, in dem wir anhand unterschiedlicher Handlungsfelder untersuchen, in welcher Weise sich die Soziale Arbeit unter der Bedingung der COVID-19-Pandemie verändert. Wir rekonstruieren konkrete Herausforderungen in einzelnen Einrichtungen und analysieren den spezifischen Umgang mit der Krise in Form der vorgenommenen Anpassungen an die neuen Gegebenheiten. Im Zentrum des Beitrags steht die Frage, wie auf Leitungsebene unter Krisenbedingungen Entscheidungen getroffen werden.

### Theoretische Verortung und grundlegende Überlegungen

Im Anschluss an die Krisentheorie Ulrich Oevermanns (2016) verstehen wir die COVID-19-Pandemie als Krise, in Bezug auf deren Bewältigung weder auf bestehende Routinen noch auf verlässliche wissenschaftliche Begründungen zurückgegriffen werden kann. Diese Krise entspricht zum einen dem Typus einer plötzlich hereinbrechenden Krise, die die Integrität der Lebenspraxis bedroht und nach einer Bestimmung verlangt. Zum anderen zwingt die Pandemie dazu, Entscheidungen in die offene Zukunft zu treffen und entspricht insofern dem Typus der Entscheidungskrise. Vor dem Hintergrund dieser Einordnung drängt sich die Frage auf, wie Verantwortliche in Einrichtungen der Sozialen Arbeit die im Zuge der Pandemie notwendigen Entscheidungen treffen. Die krisenbezogenen Massnahmen der politischen Steuerung erscheinen aufgrund ihres hohen Allgemeinheitsgrades kaum als konkrete Orientierung für den Umgang mit den spezifischen Herausforderungen der professionellen Praxis geeignet. Für sie scheint in besonderem Masse zu gelten, was in empirischen Studien in Bezug auf politisch gesetzte Rahmenbedingungen der Sozialen Arbeit generell festgestellt wird: sie bieten Raum für individuelle Interpretationen und daran anschliessende Handlungsweisen (vgl. z.B. Magnin 2005, Schallberger/Wyer 2010, Fritsche 2011, Becker-Lenz/Müller-Hermann/Neuhaus 2020).

Anknüpfend an eigene Befunde aus einer vorausgehenden Studie sowie auf der Grundlage von Erkenntnissen aus der Organisations- und Implementierungsforschung (vgl. Fixsen et al 2005) gehen wir davon aus, dass «unter Normalbedingungen» gemeinsamen Entscheidungsprozessen bzw. Partizipationsmöglichkeiten von Mitarbeitenden eine grosse Bedeutung im Zusammenhang mit der Entwicklung und Umsetzung von Neuerungen in Organisationen zukommt (vgl. Lewin 1958) und dass die Einrichtung von Arbeitsgruppen, die Durchführung von Pilotprojekten und das Führen von intensiven Einzelgesprächen als typische Massnahmen im Kontext der Entwicklung und Umsetzung von Neuerungen in der Sozialen Arbeit verstanden werden können. Als Erfolgsfaktor von Implementierungsprozessen gilt, dass die Neuerung für alle Beteiligten (inkl. Klientel) einen erwartbaren Mehrwert generiert. Als strukturelles Hindernis gilt ein hoher Zeitaufwand. Da sich die Möglichkeiten des Handelns von und in Einrichtungen der Sozialen Arbeit unter der Bedingung der Krise sehr verändern, erscheint es uns fraglich, ob diese Aspekte berücksichtigt werden können. Eine Differenz zu der Umsetzung von Neuerungen unter «Normalbedingungen» ist der Umstand, dass planmässige Implementierungsprozesse auf die Einführung eines wissenschaftlich begründeten (evidenzbasierten) Gegenstandes ausgerichtet sind, während in der Krise das Gegenteil der Fall ist, nämlich das Neue entwickelt und eingeführt werden muss, ohne sich hierbei auf Evidenzquellen berufen zu können.

## Empirische Befunde aus der „ersten Welle“

Im April 2020, kurz nach Inkrafttreten der ausserordentlichen Lage in der Schweiz, haben wir Einrichtungsleiter\*innen unterschiedlicher Handlungsfelder zu ihrer gegenwärtigen Situation befragt. Einbezogen wurden Beratungsangebote und Dienstleistungen für Kinder, Jugendliche und Familien, für Menschen mit einer Beeinträchtigung, ältere Menschen, Obdachlose, sowie stationäre Angebote aus den Bereichen Sucht, Kinder- und Jugendhilfe sowie psychische Beeinträchtigung. Mit grosser Übereinstimmung schilderten die Interviewpartner\*innen die folgenden Anforderungen an ihre Einrichtungen als Herausforderungen: 1. Die Umsetzung von Hygienemassnahmen (Beschaffung von Material, Vermittlung der Notwendigkeit gegenüber Klient\*innen, Gewährleistung der Regeln insbesondere im stationären Bereich), 2. Die Aufrechterhaltung professioneller Standards (z.B. kein oder weniger persönlicher Kontakt mit Klient\*innen, bewährte Methoden und Verfahren können nicht mehr angewendet werden), 3. Die Gestaltung der Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden und Kolleg\*innen (z.B. Homeoffice, virtuelle Sitzungen).

Die genannten Punkte zwangen in den untersuchten Einrichtungen zu kurzfristigen Entscheidungen. Nachfolgend skizzieren wir einige Aspekte, die wir aufgrund unserer Befunde hinsichtlich der Entscheidungsfindung für bedeutend halten.

## Führung unter ausseralltäglichem Handlungs- und Zeitdruck

„Die Umstellungen seit anfangs März waren erheblich, ein Change, der sonst 2-3 Jahre dauern würde.“

Die Einbeziehung unterschiedlicher Personen und Perspektiven kann als Teil der Kultur der Sozialen Arbeit verstanden werden. In der Krise wird diese Praxis angesichts des ausseralltäglichen Handlungs- und Zeitdrucks herausgefordert. Diese Situation wirkt sich in der überwiegenden Mehrheit unserer Fälle auf die Entscheidungsfindung und die Gestaltung der entsprechenden Prozesse aus: in Einrichtungen, in denen nach Angaben der Verantwortlichen generell grosser Wert auf eine partizipative Gestaltung von Veränderungsprozessen gelegt wird, fielen einschneidende Entscheidungen nun ohne vorherige Absprachen hierarchisch Top-Down. Es war die Geschäftsleitung, die in dieser Situation entschied, in kleineren Einrichtungen besteht diese nicht selten aus einer Einzelperson.

## Unterstützung durch Netzwerke

Während innerhalb der Einrichtungen weniger Perspektiven in die Entscheidungsfindung einbezogen wurden, scheint die Bedeutung einrichtungsübergreifender Netzwerken tendenziell zuzunehmen. Mehrere Interviewpartner\*innen weisen darauf hin, dass sie sich an Verantwortliche anderer Einrichtungen im gleichen Handlungsfeld wandten, um sich mit diesen abzustimmen und Impulse für Veränderungen der eigenen Praxis zu erhalten.

## Explizite Begründung des Handelns

Die Begründungen, auf die die Verantwortlichen in Zusammenhang mit krisenbedingten Veränderungen explizit Bezug nehmen, unterscheiden sich. Es werden unternehmerische Überlegungen sowie fachliche und allgemein ethische Erwägungen deutlich, vielfach in Kombination, zum Teil aber auch mit deutlicher Schwerpunktsetzung. Plastische Beispiele sind, ob im Zuge der Schilderung einer Veränderung mit der Platzierung der Organisation am Markt argumentiert oder auf die Lebenslagen von Adressat\*innen verwiesen wurde. Wir vermuten, dass hierfür das generelle berufliche Selbstverständnis der Verantwortlichen ausschlaggebend war und dass diesbezüglich auch unterschiedliche berufliche Qualifikationen resp. Biographien zu berücksichtigen sind.

## Einordnung der Krise im Kontext beruflicher Erfahrung

Wie die eigene Führungsrolle in der Krise wahrgenommen und gestaltet wird, scheint auch davon abzuhängen, inwiefern die Interviewpartner\*innen im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit auf erfolgreich bewältigte Krisen zurückblicken können. Während die einen darauf verwiesen, persönlich und/oder als Einrichtung „krisenerprobt“ zu sein und die Pandemie als eine weitere Krise einordneten, der sie sich zuversichtlich stellen, brachten andere die aktuelle Situation nicht in Verbindung mit vorausgehenden Erfahrungen.

## Persönliche Deutungen der Pandemie

Da Verantwortliche in Einrichtungen der Sozialen Arbeit sowohl als Individuen als auch in ihrer Berufsrolle von der Krise betroffen sind, überrascht es nicht, dass unsere Befunde darauf hindeuten, dass die persönliche Einordnung der COVID-19-Pandemie, die Haltung, die gegenüber dieser Krise grundsätzlich eingenommen wird, sich auch in der Bearbeitung von Entscheidungskrisen in der beruflichen Praxis ausdrückt. Wie in der übrigen Bevölkerung, so zeigt sich auch unter den Interviewpartner\*innen diesbezüglich eine grosse Spannbreite. Inwiefern verschiedene Deutungsmuster als «feststehende, voreingerichtete Interpretationsmuster» (Oevermann 2001: 38) und spezifische Habitusformationen (Bourdieu 1974) zu unterschiedlichen konkreten Veränderungen der Praxis führen, ist fallspezifisch zu rekonstruieren.

## Interpretation politischer Massnahmen – Umgang mit unklaren Vorgaben

Ein Teil unserer Interviewpartner\*innen hielt die im Frühjahr 2020 ergriffenen Massnahmen für überfällig und bereitete sich proaktiv auf die drohende Pandemie vor (insbesondere in Feldern, in denen mit vulnerablen Gruppen gearbeitet wird). Der Grossteil der Befragten konzentrierte sich auf die schlichte Einhaltung von Vorgaben und nutzte hierbei bestehende Gestaltungsräume. Ein kleiner Teil haderte deutlich mit den Beschlüssen des Bundes, hielt diese für falsch („Für mich persönlich eine Haltung vertreten zu müssen, welche ich persönlich nicht stütze, ist sehr herausfordernd“) und versuchte sie in der eigenen Praxis zu umgehen oder zumindest Grenzen maximal auszuloten, beispielsweise was die Öffnung von Angeboten oder das Tragen von Schutzmasken betrifft. In diesem Zusammenhang wird deutlich, dass die persönliche Sichtweise auf die Pandemie auch den Umgang mit politischen Vorgaben prägt („Also ich persönlich bin ja Maskengegner!“).

## Befunde zum weiteren Verlauf: Sommer 2020 und die „zweite Welle“

Mit der Entspannung der epidemiologischen Lage über den Sommer 2020 wurden vielfach vorgenommene Anpassungen zurückgenommen. In der zweiten Welle der Pandemie ab Herbst 2020 fehlten insbesondere zu Beginn klare Vorgaben seitens der Politik bzw. es wurden zu unterschiedlichen Zeitpunkten voneinander abweichende Regelungen auf kantonaler Ebene erlassen. Unsere Interviewpartner\*innen schilderten diese durch Unklarheit und Heterogenität geprägte Situation als hinderlich für die Organisation der eigenen Arbeit und als kaum noch nachvollziehbar für viele Adressat\*innen. Zum Teil verhängten die Einrichtungen zum Schutz ihrer Adressat\*innen kurzfristig für ihren Arbeitsbereich deutlich strengere Regelungen als der eigene Kanton. Während in der ersten Welle nur vereinzelt Einrichtungen bereits vor Inkrafttreten staatlicher Restriktionen Anpassungen in ihren Handlungsfeldern vornehmen, waren in der zweiten Welle mehr Einrichtungen in dieser Hinsicht proaktiv. Die Entspannung über den Sommer wurde vielfach dazu genutzt, die Erfahrungen aus dem Frühjahr zu reflektieren und Überlegungen zum Vorgehen im Herbst anzustellen. Dies geschah teilweise in Form von Arbeitsgruppen oder in Austausch mit anderen Akteur\*innen (z.B. Verbänden, Interessensvertretungen, anderen Einrichtungen), in einem Modus also, der dem Vorgehen unter Normalbedingungen und der Kultur Sozialer Arbeit wieder näher war.

## Schlussbemerkungen

In diesem Beitrag wurden einige Punkte skizziert, die wir in Hinblick auf die Frage, wie in Einrichtungen der Sozialen Arbeit Entscheidungen unter der Bedingung einer Pandemie getroffen werden, als bedeutend erachten. Die genannten Aspekte sind zum Teil eng miteinander verknüpft. Welche sich letztendlich in einem konkreten Fall als massgeblich erweisen, ist eine empirisch zu beantwortende Frage.

Vor dem Hintergrund der bisher vorliegenden Befunde sowie weiterer empirischer Studien, in denen Entscheidungen von Professionellen fallrekonstruktiv untersucht wurden (vgl. z.B. Streckeisen et al. 2007, Scheid et al. 2013, Becker-Lenz/Müller 2009), gehen wir davon aus, dass Deutungsmustern und Habitusformationen die Wahrnehmung der Krise prägen und massgeblich mitbestimmen, welche Krisenlösungen entwickelt werden. Es handelt sich in der Krise gerade nicht um rein rationale Entscheidungen auf verlässlicher Grundlage, sondern es wird Neues mit ungewissem Ausgang erprobt, sowohl auf der Ebene der Dienstleistungserbringung als auch hinsichtlich der kollegialen Zusammenarbeit. Ein weiterer Faktor, von dem theoretisch begründet angenommen werden kann, dass er die Entscheidungsfindung beeinflusst, ist die organisationale Rahmung (vgl. Schütze 1996, Busse et al. 2016, Neuhaus/Käch 2017). In unserem Datenmaterial zeigt sich dies begrenzt in Form von Verweisen auf die Traditionen, das Selbstverständnis oder auch die Positionierung am Markt einer Einrichtung.

Ob sich die konkreten in der Krise vorgenommenen Neuerungen im Nachhinein bewähren, ob und aus welchen Gründen sie im Zeitverlauf angepasst werden und was von ihnen nach Überwinden der Krise bleibt, sind Fragen, denen wir im weiteren Verlauf unserer Forschung nachgehen werden.

## Bibliographie

Becker-Lenz, R./Müller, S. (2009) Der professionelle Habitus in der Sozialen Arbeit. Grundlagen eines Professionsideals. Bern u. a.

Becker-Lenz, R./ Käch, O./ Müller-Hermann, S./ Neuhaus, L. (2017) Handeln nach gesetzlicher Vorgabe. Soziale Arbeit zwischen Schutz und Selbstbestimmung. In: Neuhaus, L. / Käch, O. (Hrsg.): Bedingte Professionalität. Weinheim und Basel: Beltz Juventa: S. 176-206.

Bourdieu, P. (1974) Zur Soziologie der symbolischen Formen. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

- Busse, S./ Ehlert, G./ Becker-Lenz, R./ Müller-Hermann, S. (Hrsg.) (2016) Professionalität und Organisation. Wiesbaden: Springer VS.
- Fixsen, D./ Naoom, S./ Blase, K./ Friedman, R./ Wallace, F. (2005) Implementation Research: A Synthesis of the Literature. Tampa: Florida Mental Health Institute, the National Implementation Research Network. Download: <https://nirn.fpg.unc.edu/sites/nirn.fpg.unc.edu/files/resources/NIRN-MonographFull-01-2005.pdf>
- Fritsche, M. (2011) Mikropolitik im Quartier. Bewohnerbeteiligung im Stadtumbauprozess. Wiesbaden: Springer VS.
- Lewin, K. (1958) Group Decision and Social Change. In: Maccoby, E.E., Newcomb, T.M. and Hartley, E.L., Eds., Readings in Social Psychology, Holt, Rinehart, Winston, New York, 197-211.
- Magnin, Ch. (2005) Beratung und Kontrolle. Widersprüche in der staatlichen Bearbeitung von Arbeitslosigkeit. Zürich: Seismo.
- Neuhaus, L./ Käch, O. (2017) (Hrsg.) Bedingte Professionalität. Professionelles Handeln im Kontext von Institution und Organisation. Weinheim Basel: Beltz Juventa, S. 101-129.
- Oevermann U. (2001b) Die Struktur sozialer Deutungsmuster - Versuch einer Aktualisierung, Sozialer Sinn. Zeitschrift für hermeneutische Sozialforschung (1), S. 35-82.
- Oevermann, U. (2016) „Krise und Routine“ als analytisches Paradigma in den Sozialwissenschaften. In: Becker-Lenz, R./ Franzmann, A./ Jansen, A./ Jung, M. (Hrsg.) Die Methodenschule der Objektiven Hermeneutik. Eine Bestandsaufnahme. Wiesbaden: Springer VS, S. 43-114.
- Schallberger, P./Wyer, B. (2010) Praxis der Aktivierung. Eine Untersuchung von Programmen zur vorübergehenden Beschäftigung. Konstanz: Herbert von Halem Verlag.
- Scheid, C./ Gildemeister, R./ Maiwald, K.-O. / Seyfahrt-Kronau, E. (2001) Latente Differenzkonstruktionen: Eine exemplarische Fallanalyse zu Geschlechterkonzeptionen in der professionellen Praxis. In: Feministische Studien, 19:2: S. 23-38.
- Schütze (1996) Organisationszwänge und hoheitsstaatliche Rahmenbedingungen im Sozialwesen: Ihre Auswirkung auf die Paradoxien des professionellen Handelns. In: Combe, A./ Helsper, W. (Hrsg.): Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 183-275.
- Streckeisen, U./ Hänzi, D./ Hungerbühler, A. (2007) Fördern und Auslesen. Deutungsmuster von Lehrpersonen zu einem beruflichen Dilemma. Wiesbaden: Springer VS.

## Authors

Silke Müller-Hermann, Prof. Dr., ist Professorin Praxisentwicklung und Implementierungsforschung am Institut Professionsforschung und -entwicklung der Hochschule für Soziale Arbeit FHNW.  
Korrespondenz: silke.mueller (at) fhnw.ch

Pascal Amez-Droz, lic. rer. soc. ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut Professionsforschung und -entwicklung der Hochschule für Soziale Arbeit FHNW. Korrespondenz: pascal.amezdroz (at) fhnw.ch

04.05.2021

### Recommended citation

Silke Müller-Hermann, Pascal Droz (2021). Entscheidungsfindung in der Krise - Eine Herausforderung für die Soziale Arbeit in der COVID-19-Pandemie. In: Schweizerische Zeitschrift für Soziale Arbeit. Soziale Arbeit in Zeiten der Covid-19 Pandemie. S. 19-24.

URL: [https://szsa.ch/covid19\\_19-24/](https://szsa.ch/covid19_19-24/)