

# Personalstabilität versus Fluktuation

**D**ie Herausforderungen von Teamfluktuation haben mich in den Jahren bei der Oasis Socialis KIJU gemGmbH (ehemals Verein Oasis) als Betreuer und später als Leitung auf unterschiedlichen Ebenen begleitet und beschäftigt. Ich beziehe mich nachfolgend auf meine Erfahrungen im Kontext vollbetreuter, sozialpsychiatrischer Wohngemeinschaften. Meiner Beobachtung nach liegen die Gründe für erhöhte Personalfluktuation im breiten und komplexen Aufgabenspektrum, in den außerordentlichen physischen und psychischen Belastungen, der Bewältigung von Nachtdiensten und vor allem in der häufigen Aktivierung starker eigener Emotionen. In diesem Artikel möchte ich nun beschreiben, wie ich die Auswirkungen von Personalfluktuation auf Bewohner- und Teamebene erlebe und worin die inhaltliche Notwendigkeit größtmöglicher Teamstabilität begründet liegt.

## Bewohnerebene

*Beobachtete Risiken und Auswirkungen auf Bewohnerebene* – In sozialpsychiatrischen Wohngemeinschaften betreuen wir überwiegend Menschen, die in ihrer Lebensgeschichte nicht nur Beziehungsabbrüche erlebt haben, sondern oftmals durch nahe Bezugspersonen traumatisiert wurden. Nähe zu anderen Personen stellt also eine grundlegende Gefahr dar, da in der Beziehung das Potenzial liegt, bereits erlebte Traumata zu reaktivieren. Gleichzeitig bieten jedoch



Stützende oder erschwerende Strukturelemente  
in der sozialpädagogischen Arbeit

zuverlässige Kontakte soziale Orientierung und Unterstützung und können daher stress- und anspannungsregulierend wirken (vgl. Dehmel/Ortmann 2006; Porges 2019). Als Teil des Helfersystem versuchen wir uns dahingehend zu sensibilisieren und verfolgen das Ziel, alte Beziehungsannahmen durch neue positive Bindungserfahrungen zu ersetzen. Wir verstehen schwierige Verhaltensweisen unter anderem als Frage: „Hältst du mich eh (aus)?“. Personalwechsel bergen nun die Gefahr, dass Bewohner\*innen sich in ihren aus der eigenen Erfahrung gewonnenen und negativ gefärbten Grundannahmen über Beziehungen bestätigt fühlen. Die gefühlte Antwort auf die Frage wäre dann „Nein, niemand hält mich aus und niemand möchte

bei mir sein!“ Das kann zusätzlich verstärkt werden, wenn Personalabgänge nicht als Abschied, sondern als Abbruch erlebt werden. Ich habe häufig erlebt, dass auch bei Mitarbeiter\*innen persönliche Themen und Emotionen rund um ihre eigenen Abschiedserfahrungen aktiviert werden. Daher bemühen wir uns darum, sowohl unsere Bewohner\*innen wie auch unser Betreuungspersonal in diesem Prozess ausreichend zu begleiten. Ein standardisierter Ablauf kann hilfreich sein, um die Planung von Abschieden zu erleichtern. Neben Vorgaben wie Abschiedsfesten oder Abschlussaktivitäten kann darin definiert werden, mit wie viel Vorlaufzeit ein Wechsel kommuniziert werden soll. Wir halten die Notwendigkeit einer möglichst lan-

gen Vorlaufzeit sowie die Möglichkeit des gemeinsamen Zelebrierens eines Abschieds für gegeben. Wenn Klient\*innen in diesem Zusammenhang zu wenig Raum für ihre Emotionen, Unsicherheiten und Fragen eingeräumt wird, kann dies schuldbehaftete Fantasien fördern. Weiters werden Abschiede zusätzlich erschwert, wenn zur (kurzfristigen) Erleichterung auf Betreuungsseite, Zugeständnisse zukünftiger Kontaktmöglichkeiten gegeben, aber später nicht eingehalten werden. Dadurch erzählt sich die Geschichte unzuverlässiger Bezugspersonen weiter, was sich tendenziell selbstwertreduzierend auswirkt.

Eines der psychischen Grundbedürfnisse ist jenes nach Bindung – also nach Mitmenschen, Nähe und Bezugspersonen (vgl. Epstein 1990; 1993). Phasen erhöhter Personalfluktuation wirken nicht nur diesem entgegen, sondern verletzen auch das Grundbedürfnis nach Orientierung und Kontrolle. Die Auswirkung davon können wechselwirkende negative Kreisläufe sein. Denn die destabilisierende Charakteristik erhöhten Personalabgangs kann sich eskalationsfördernd auswirken. Zunehmende Selbst- und/oder Fremdgefährdung bedingt andererseits Unsicherheit und Angst auf Teamebene und führt in der Regel zu vermehrtem Hinterfragen der Jobauswahl. Das Bewusstmachen dessen ist die Voraussetzung dafür, aus reaktiven Verhaltensmustern aussteigen zu können.

Gottlieb (1983) beschreibt den direkten Effekt sozialer Unterstützung auf Alltagsbelastungen sowie auf einschneidende Lebensereignisse. Ausreichende soziale Unterstützung hat einen positiven Einfluss auf das subjektive Erleben von chronischem Stress und wirkt so-

mit gesundheitsfördernd. Fehlende personelle Ressourcen führen hingegen dazu, dass Stressreaktionen nicht ausreichend abgebaut werden können. Es stellt also ein grundsätzliches Problem dar, wenn die Sozialkontakte der Klient\*innen auf das professionelle Helfer\*innensystem beschränkt sind. In der sozialpädagogischen Arbeit gilt es daher beim Herstellen unterschiedlicher Außenbeziehungen zu unterstützen. Ein möglichst breit aufgestelltes soziales Netzwerk stellt eine wesentliche Ressource dar, um mit Personalabgängen besser zurecht zu kommen. In diesem Zusammenhang erscheint uns das Erstellen einer Netzwerkkarte nach Pantucek als hilfreich. Diese zeigt auf, in welchen Bereichen Mängel an Beziehungen vorliegen und bietet die Grundlage für Interventionen zur Verbesserung personeller Netzwerke.

## **Nähe und Distanz**

*(Un-)Professionelles Nähe und Distanzverhältnis* – Baierl und Frey (2016) definieren in ihrem traumpädagogischen Konzept fünf sichere Orte. Thematisch bedingt möchte ich den personalen sicheren Ort hervorheben, welcher dann entsteht, wenn professionelle Nähe fachlich richtig gelebt wird. Auch wenn wir stets darum bemüht sind, den von uns betreuten Personen mit unserem professionellen Ich zu begegnen, so schwingen doch immer auch persönliche Anteile, Themen und Emotionen mit. Aus meiner Sicht ist es eine der Hauptaufgaben der Leitung, sicherzustellen, dass sich Mitarbeiter\*innen kontinuierlich und differenziert damit auseinandersetzen. Andernfalls entsteht die Gefahr, Bewohner\*innen für eigene narzisstische Bedürfnisse zu missbrauchen. In dem Fall kann

auch eine langanhaltende Betreuungsbeziehung zum erschwerenden Faktor werden. Nämlich dann, wenn Betreuer\*innen der Emanzipation der Klient\*innen mit ihrem eigenen Beziehungsbedürfnis im Weg stehen.

## **Teamebene**

*Herausforderungen und Notwendigkeiten auf Teamebene* – Jene Gegebenheiten, welche bedingt durch erhöhte Betreuungsfluktuation, unsere Teams am meisten belasten, sind neben den Reaktionen der Bewohner\*innen, vor allem die intensiven Prozesse rund um die Heranführung und Einschulung neuer Kolleg\*innen.

Wir haben erkannt, dass hier besonders das Aufrechterhalten der Teamidentität eine zentrale Herausforderung darstellt. Die Entwicklung des Team-Ichs ist ein partizipativer Prozess, welcher ausreichend gemeinsame Zeit voraussetzt. Neben inhaltlicher und fachlicher Auseinandersetzung ist hierfür der intensive Diskurs unterschiedlicher Zugänge, sowie ein ausführlicher Abgleich vorherrschender Haltungen nötig. Hohe Personalfluktuation erschwert also die Bestrebungen einer möglichst einheitlich gelebten pädagogischen Haltung. Beziehungsweise resultiert daraus die Notwendigkeit seitens der Leitung, ausreichend Zeit und Ressourcen zur Verfügung zu stellen, um der (Wieder-)Herstellung einer gemeinsamen pädagogischen Identität nachkommen zu können. Im besten Fall haben wir uns hinsichtlich personeller Veränderungen auf Teamebene ausreichend sensibilisiert, um den Bedarf an der Öffnung eines gemeinsamen Prozesses vorauszusetzen. Die von Tuckmann (1965)



## Maximilian Hempt

Jg. 1990; Sozialpädagogin (BISOP Baden), personenzentrierter Psychotherapeut in Ausbildung unter Supervision (ÖGWG); mehrjährige Erfahrung als Betreuer und Koordinator in sozial-psychiatrischen Wohngemeinschaften der Oasis Socialis KIJU gemGmbH, seit 2019 Aufbau und pädagogische Leitung der PSD-gestützten sozialpsychiatrischen Kleingruppen TURN.

definierten Phasen der Teamentwicklung bieten ein Erklärungsmodell zu den genannten Phänomenen. Mit dem Ziel möglichst effizient in die Performingphase zu kommen, durchläuft das Team wiederholt die vorgelagerten Phasen. Diese Gegebenheit muss nicht zwangsläufig einen erschwerenden Faktor darstellen. Denn neue Personen setzen aufgrund ihrer individuellen Vorerfahrungen neue Akzente auf Teamebene. Dies beugt Stillstand vor und ermöglicht eine kontinuierliche Weiterentwicklung der sozialpädagogischen Einrichtung.

## Resümee

Erhöhte Teamfluktuation stellt sowohl für Bewohner\*innen wie auch



## LITERATUR

Ausführliche Literaturliste unter [www.sp-impulse.at](http://www.sp-impulse.at)

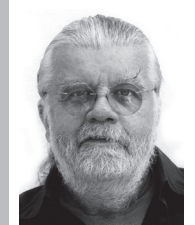
für das Personal eine Herausforderung dar und birgt Risiken. Wie sich diese jedoch auf die sozialpädagogische Arbeit auswirkt, hängt von der Art und Weise der gelebten Praxis ab. Ich verstehe es als Anforderung an eine Institution, sich aufgeschlossen und differenziert mit dem Thema auseinanderzusetzen und das Betreuungspersonal darin ausreichend zu unterstützen. Hierbei gilt es neben störungsspezifischen Überlegungen sowohl hilfreiche als auch unerwünschte Einflüsse sozialer Interaktionen mit zu bedenken.

„Alles hängt mit allem zusammen“ (humboldt, universalgelehrter) – In zeiten wie diesen, deutlich geprägt von der corona-pandemie können wir diese aussage deutlich nachvollziehen – ich zumindest, liebe freund\*innen. Es gehören auch die coronaleugner\*innen, die masken- und impfablehner\*innen dazu, die zur perpetuierung beitragen oder die mächtigen lobbys, die wirtschaftliche interessen einzelner sparten gegen medizinische vernunft durchsetzen wollen. Es gehören auch die vielen dazu, die sich an die vorgaben halten, die sich möglichst bald impfen lassen (wollen), in der hoffnung, dem ‚spuk‘ ein ende zu bereiten.

Wie alles mit allem zusammenhängt, kann der begriff ‚struktur‘ erklären. Ich werde hier nicht den versuch unternehmen, die zusammenhänge des gesamten universums zu erklären. Ich wähle ein beispiel aus unserem sozialpädagogischen alltag: das zusammenleben unterschiedlicher personen, unterschiedlichen alters mit unterschiedlichen aufgaben.

Ohne strukturen funktioniert kein gruppenleben. Unsere aufgabe ist es, lebenswerte strukturen zu schaffen und deren einhaltung sicherzustellen – klingt eigentlich ganz leicht. Allerdings besteht die schwierigkeit darin, alle individuellen interessen unter einen hut zu bringen. Als sozialpädagog\*innen haben wir einen gesellschaftlichen auftrag zu erfüllen. Unsere kinder und jugendlichen haben aber meist konkrete lebensvorstellungen, die mit dem auftrag wenig kompatibel sind – vergleichbar mit den vorstellungen und plänen zur beendigung der coronapandemie und denen der leugner\*innen.

Aus dem vergleich scheint es ersichtlich, dass das unterfangen eine brauchbare struktur fürs zusammenleben herzustellen einer besonderen herausforderung bedarf – aber: nichts ist unmöglich.



Peter Fleischmann

# auszeit