



staehelin inputs

GESUND, KECK UND MUNTER LEBEN

Der Beitrag von Supervision, Coaching und Organisationsberatung zur Psychohygiene von Ergotherapeutinnen

Autorin: Liona Staehelin

Erschienen in: Ergotherapie, Fachzeitschrift des ErgotherapeutInnen-Verbandes Schweiz, September 2002, S. 21–25.

Ergotherapeutinnen leisten in ihrer Tätigkeit verschiedenartige Beiträge zur Psychohygiene ihrer Patienten und haben bereits zu Beginn der Ausbildung gelernt, auf die Hygiene (im Sinne von Sauberkeit) zu achten. Ein Blick ins Wörterbuch zeigt jedoch, dass der Stamm des Begriffes «Hygiene» einiges vitaler ist als die klinische Sauberkeit:

- Psychohygiene: Disziplin, deren Aufgabe unter anderem die Erhaltung der seelischen und geistigen Gesundheit in der Gesellschaft sowie die Verhütung von Neurosen und Psychosen, Süchten und Verbrechen durch wirksame, psychologisch fundierte pädagogische und psychagogische, soziale und politische Massnahmen ist.¹
- Hygiene: «Gesundheitspflege, -fürsorge, -lehre; Sauberkeit», von dem griechischen Adjektiv *hygienos* «gesund, der Gesundheit zuträglich» gebildet, das von *hygies* «gesund, munter, gut, heilsam» (eigentlich «gut lebend») abgeleitet ist. Die Wortgruppe gehört zur indogermanischen Sippe von «keck».
- keck: «lebendig, lebhaft, frisch, munter, stark, fest, mutig, schlagfertig, witzig, geistreich».²

Wie steht es nun um das eigene «gut Leben» der Ergotherapeutinnen? Können Supervision, Coaching und Organisationsberatung eine Form von Psychohygiene sein? Dieser Artikel zeigt, ausgehend von den Bedeutungen des Begriffs Psychohygiene, mögliche Beiträge, aber auch Grenzen solcher professioneller Beratungen auf.



BERATUNG – ZEIT UND RAUM FÜR DIE PSYCHOHYGIENE VON ERGOTHERAPEUTINNEN

Beratung* findet idealerweise in Distanz zum Arbeitsort und unter Begleitung einer externen Fachperson statt. Ein abgegrenztes und sorgfältiges Setting ist in sich bereits «der Gesundheit zuträglich» und ein Gegenpol zu den Anforderungen und zeitweiligen Reizüberflutungen des Arbeitsalltags.

Oft sind die Auslöser für Beratungsthemen Zustände, in denen nicht alles «sauber» gefiltert und an seinem Platz ist. Manchmal ist vielmehr diffuses Unbehagen präsent:

Die Ergotherapeutinnen, sonst Professionelle im praxisnahen Handeln («ergein») spüren vorübergehend nicht, was in diesen Situationen «heilsam» sein könnte.

Eine Auslegeordnung des Chaotischen ist der erste Schritt, um nachher zum eigentlichen Beratungsanliegen und zu konkreten Zielen und Schritten zu gelangen. Dieser Prozess kann für die Psychohygiene der Ergotherapeutinnen hilfreich sein: Oft macht so die Fäkaliensprache (Äusserungen wie «Schleimscheisser») der Fachterminologie Platz, die Subjektivität der Metaebene, die Verwirrung der Klarheit, die Klage dem Humor, die Erschöpfung dem Schöpferischen. Das Zurückgewinnen von «Keckheit» ist erfrischend!

Wichtig ist dabei auch die neutrale Rolle der Beraterin**. Sie ist weder mit den Patienten noch mit der Institution verstrickt und hat gegenüber den Supervisorinnen keine qualifizierende Funktion. Ihre Aufgabe ist unter anderem das Deutlichmachen und Wertschätzen der Ressourcen von Supervisorinnen, deren Arbeitgeber und Patienten. Das Feedback über das Wahrgenommene kann im wahrsten Sinne des Wortes nährend (feeding) und rückenstärkend (feeding the back) sein.

PATIENTENBEZOGENE SUPERVISION

In der patientenbezogenen Supervision steht der Patient im Zentrum der Bearbeitung. Anliegen der Supervisorinnen sind zum Beispiel das Stagnieren im Therapieverlauf, Mühe im Erreichen von Zielsetzungen, die mangelnde Wirksamkeit von sonst effizienten Therapiemethoden, Spannungen im Kontakt zu Klient, Angehörigen oder anderen Behandelnden. Beim Schildern der Situation ist oft das Gefäss der Supervision als solches bereits Beratungsinstrument. Während der Vorstellung können Themen für die Supervisorin und

die übrigen Anwesenden deutlich hör-, spür- und sichtbar werden: Die Supervisorin vergisst z.B. wichtige Informationen über den Patienten, wird beim Erzählen emotional, braucht Metaphern, oder die übrigen Anwesenden geraten plötzlich in Zustände wie Schläfrigkeit oder Wut. Diese Wahrnehmungen werden in der Balintarbeit, die auf psychoanalytischem Gedankengut basiert, Spiegelphänomene genannt und sind Re-Inszenierungen von Übertragungen und Gegenübertragungen zwischen Patient, Therapeutin und anderen Systemzugehörigen.

Es ist die Aufgabe der Supervisorin, die Arbeitswerkzeuge so zu wählen, dass die Botschaften solcher «Symptome» für die Bearbeitung schöpferisch genutzt werden können. Für die Supervisorin kann ein wichtiger Psychohygiene-Aspekt der Bearbeitung sein, wahrzunehmen, dass diese Zustände nicht Ausdruck ihrer eigenen Unprofessionalität sind, sondern zum Patienten oder auch zu dessen System gehören. Diese Distanzierung hilft, wieder klar zu sehen, welchen Auftrag sie erfüllen kann, und wie nächste Schritte aussehen können. Die Ressourcen und Handlungsspielräume werden so reaktiviert und erweitert.

Für gewisse Supervisionen ist die Feldkompetenz (z.B. medizinische Kenntnisse) der Beraterin eine wichtige zusätzliche Voraussetzung für eine praxisnahe Bearbeitung. Trotz einer ressourcenorientierten Grundhaltung kann es in Supervisionen hilfreich sein, Schwierigkeiten auch in den Kontext des Krankheitsbildes zu stellen und so allenfalls Grenzen von Interventionen zu akzeptieren. Patientenbezogene Supervision kann in Teams, für Einzelpersonen oder auch für Gruppen durchgeführt werden. Ähnliche Beratungsformen sind Fachberatungen durch Ergotherapeutinnen mit fundiertem Spezialwissen im Tätigkeitsfeld der Supervisorinnen (z.B. SI oder Bobath) oder die Intervention.

TEAMSUPERVISION

Der Begriff Teamsupervision wird in Institutionen oft verwendet. Während der Auftragsklärung muss zuerst definiert werden, welche Inhalte und Ziele genau bearbeitet werden sollen. Drei Inhalte werden am häufigsten genannt:

- Besprechung von Patientensituationen: Für diesen Beratungsinhalt im Team ist der Begriff Patientenzentrierte Supervision adäquat (siehe vorhergehender Abschnitt).
- Bearbeitung von Teamthemen: Für diese Beratungsform wird oft auch der Begriff Teamentwicklung gebraucht.
- Bearbeitung von strukturellen Themen.



Es kann hilfreich sein, diese drei Beratungsformen klar zu unterscheiden und bei Bedarf sogar verschiedene BeraterInnen hinzuzuziehen. Oft lassen sie sich aber auch nicht absolut trennen, z.B. kann eine Patientin mit einer Borderline-Störung ein interdisziplinäres Team «spalten». In einem solchen Fall ist sowohl der Einstieg über die Dynamik des Teams als auch über die des Patienten möglich.

Ein häufiges Thema in der Teamsupervision sind deklarierte oder heimliche Versuche, Hierarchien im Team oder in der Organisation zu verwischen. Weitere mögliche Supervisionsinhalte sind Auseinandersetzungen mit ähnlichen Berufsgruppen (z.B. Physio-, Psychomotorik-, Aktivierungs- und KunsttherapeutInnen) und deren Aufträgen. In der Teamsupervision von Ergotherapeutinnen muss speziell berücksichtigt werden, dass diese beruflich bedingt oft Einzelgängerinnen sind und wenig Gelegenheit haben für die Konfrontation mit solchen Fragen. In der Beratung braucht es deshalb Raum und Zeit, um Unausgesprochenes und Tabuisiertes zu klären.

Strukturelle Fragen (z.B. Raumbelagungen, interdisziplinäre Zusammenarbeit) können bis zu einem gewissen Rahmen innerhalb der Teamsupervision bearbeitet werden. Sind solche Fragestellungen umfassend, so werden sie mit Vorteil in einer gezielten Organisationsberatung geklärt.

Gruppendynamische und strukturelle Klärungen in Teams sind wichtige Beiträge zur Psychohygiene der Mitarbeiterinnen. Anliegen dieser Beratungsarbeit sind unter anderem das Unterscheiden zwischen formellen und informellen (energie-raubenden) Rollen sowie das Optimieren von Arbeitsabläufen. Vorübergehend blockierte und verhinderte Kräfte der Teammitglieder werden so freigesetzt, sodass Kompetenzen der Einzelnen und des Teams wieder für deren Kernaufgaben wie auch für die interne und interdisziplinäre Zusammenarbeit genutzt werden können.

COACHING VON LEITENDEN ERGOTHERAPEUTINNEN

Eine Leitungsfunktion und der damit verbundene Aufstieg in der Hierarchie ist für Ergotherapeutinnen ein attraktiver Karriereschritt. Die gewählte, verantwortungsvolle Aufgabe kann jedoch vorübergehend mit Einsamkeit und Belastung verbunden sein. Für Leiterinnen und Zentrumsinhaberinnen ist das Spannungsfeld zwischen dem Einblick in institutionelle Gegebenheiten (z.B. Versicherungsbedingungen, begrenzte finanzielle und räumliche Ressourcen, Reorganisationen, Stellenabbau) und dem Anspruch der Basismitarbeiterinnen, vernachlässigte Bedürfnisse der Ergotherapie

offensiv zu vertreten, gross. Dieser Balanceakt ist oft sehr schwierig. Zusätzlich erschwerend ist das «Krabbenkorbbphänomen», das in frauendominierten Teams gehäuft auftritt: Leiterinnen dürfen ein Stück weit das Netz hinauf klettern. Wenn sie jedoch am Korbrand angekommen sind und von dort aus auch andere Perspektiven sehen, werden sie von den anderen Krabben mit einem Schlag wieder heruntergeholt, um sich dort mit ihnen zu tummeln. Hinter diesem Phänomen steckt oft das nur halbherzige Akzeptieren der Hierarchie und der Führung durch eine Fachkollegin. Die Erleichterung, dass jemand die unbequemen administrativen Arbeiten übernimmt, wird dann durch Rivalität und Sehnsucht nach basisdemokratischen Strukturen überdeckt. Schwierige Entscheidungen der Institutionsleitung weiterzugeben und umzusetzen oder auch Zielvereinbarungen mit Basismitarbeiterinnen durchzuführen, ist eine grosse Herausforderung für Leitungspersonen. Coaching kann ein wichtiger Beitrag zu deren Psychohygiene sein: Im vertraulichen Rahmen werden heikle Themen beleuchtet und deren Umsetzung sorgfältig vorbereitet. Ein fundiertes Wissen der Beraterin über Organisationen und Führung ist dabei unerlässlich.

Ergebnisse eines Coachings sind oft das Festigen des eigenen Führungsstils und das Erweitern der eigenen methodischen Kompetenzen als Prophylaxe gegen das Ausbrennen (z.B. Zeitmanagement, Arbeitstechnik). Coaching ist meistens eine Einzelberatung, kann aber auch für Co-LeiterInnen oder in Gruppen für verschiedene Führungskräfte angeboten werden.

ORGANISATIONSENTWICKLUNG UND -BERATUNG

Ein Organisationsentwicklungsprojekt ist dann angezeigt, wenn eine Organisation eine umfassende Reorganisation benötigt. In der Organisationsberatung werden gezielte strukturelle Themen bearbeitet. Ambulante Ergotherapiezentren sind häufig Auftraggebende für Organisationsentwicklung und -beratung. Bei der Organisationsberatung einer stationären Ergotherapie müssen die Inhalte mit den zuständigen Arbeitgebern geklärt werden, damit die Beratungsziele in die Ausrichtung der Gesamteinstitution integriert sind.

Mögliche Inhalte von Organisationsentwicklung und -beratung sind:

- Wechsel der Trägerschaft,
- Ablösung aus der Pionierphase,
- Ausrichtung auf neue Zielgruppen,



- Leitbild- und Konzeptentwicklung,
- Klären der Kompetenzen (bei ambulanten Ergotherapien z.B. Funktionsunterscheidungen zwischen Trägerschaft, Inhaberinnen, Leiterinnen, selbständig erwerbenden und angestellten Mitarbeiterinnen),
- Strukturbereinigungen (z.B. Organigramm, Stellenbeschreibungen, Pflichtenhefte),
- Bereinigen der Informationswege,
- Aufteilung der Arbeitsstunden in Behandlungszeit und andere Aufgaben.

Eine Organisationsdiagnose mit den anschliessenden Veränderungsschritten kann schmerzhaft und «heilsam» zugleich sein, vergleichbar mit einer Diagnose und den folgenden adäquaten Therapien in der Medizin (der Begriff «Organisation» ist denn auch vom Wort «Organ» abgeleitet). Eine «starke» und «schlagfertige» Organisation hat jedoch eine positive Rückwirkung auf das Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen.

DER AUFTRAG DER ERGOTHERAPIE

Obwohl Ergotherapeutinnen seit Jahrzehnten fundierte Aufklärungsarbeit über ihren Berufsinhalt leisten, sind diffuse Vorstellungen (Mischaufträge, mangelnde Kenntnis, Über- und Unterschätzung der ergotherapeutischen Massnahmen) in diesem Berufsfeld nach wie vor häufig. Die Beratung kann erschwert sein, wenn deutlich wird, dass der Auftrag der Ergotherapie zu wenig klar ist. Beispiele solcher Stolpersteine sind:

- Ein Kind hat Widerstand gegen die wöchentliche Ergotherapie. Als Folge einer Supervision spricht die Ergotherapeutin den Widerstand mit dem Kind und den Eltern direkt an. Erst jetzt erfährt sie, dass das Kind Einzelförderung durch eine schulische Heilpädagogin erhält und zur Spieltherapie, zur Familienberatung und zum Heilpädagogischen Reiten gehen muss. Um das Optimum an Behandlung zu ermöglichen, hat die Mutter die Vielfalt bis anhin absichtlich verschwiegen. Die verschiedenen Aufträge werden als Folge dieser Aussprache gemeinsam geklärt, koordiniert und beschränkt.
- Die Behandlung eines Patienten einer gerontopsychiatrischen Abteilung stagniert. Erst bei genauer Rückfrage nach dem Anliegen an die Therapie wird deutlich, dass der Patient regelmässig schreit, und dass das Pfliegeteam sich durch die therapiebedingte Abwesenheit Erholung verspricht.

In solchen Situationen ist es notwendig, diffuse, verdeckte Therapieaufträge offen zu legen und gegenüber den erfüllbaren Aufträgen abzugrenzen.

Solche Auftragsklärungen sind für die Psychohygiene der Ergotherapeutinnen wichtig: Heimliche Aufträge und übergestülpte «therapeutische» Rollen (z.B. Pausenc clown, polyvalenter Allrounder, Basteltante, die «nützt-es-nichts-so-schadet-es-nichts-Therapeutin») rauben sonst das «gut Leben» am Arbeitsort.

GRENZEN DER BERATUNG

Dieser Artikel hat aufgezeigt, dass gezielte Beratung einen Beitrag zur Psychohygiene leisten kann. Jedoch gilt auch hier zu unterscheiden, wer, wann, wo, für welchen Auftrag zuständig ist:

- Der Supervisor ist nicht Arbeitgeber: Supervision entbindet die Organisation nicht von ihrer Verantwortung, das bestmögliche für die Psychohygiene der Mitarbeitenden (z.B. Räume mit Tageslicht, nötige technische Arbeitsmittel, konkrete Wertschätzung der Leistungen) zu tun.
- Die Beraterin übernimmt keine Führung: Die Leitung ist unter anderem zuständig, der Psychohygiene ihrer Mitarbeiterinnen Sorge zu tragen (z.B. Ansprechen von regelmässiger Überzeit). Sie erlebt deren Arbeitsalltag näher und wird so früher Zeugin des Verlustes von «Frische» und «Mut» der Teammitglieder.
- Die Verantwortung für eine Veränderung der Teamkultur liegt bei den einzelnen Mitgliedern: Die Supervisorin kann zwar mangelnde Psychohygiene (z.B. ein Teamtabu, Pausen zu machen) deutlich machen und zusammen mit dem Team Lösungsansätze zur «Erfrischung» suchen. Das konkrete Umsetzen der Erkenntnisse passiert jedoch anschliessend im Arbeitsalltag.
- Supervision ist keine Psychotherapie: Wenn z.B. in einer Patientenbezogenen Supervision ein gehäuft auftretendes Überengagement den Patienten gegenüber sichtbar wird, so kann dies eine Beraterin (in Anwesenheit der anderen Teammitglieder nur andeutungsweise) ansprechen. Falls die Supervisorin Zusammenhänge zu persönlichen Themen wahrnimmt, ist es in ihrer Verantwortung, diese zu bearbeiten.
- Supervision ist kein Ersatz für eine Laufbahnberatung: Unmotiviertheit in der Arbeit als Ergotherapeutin kann unter anderem auch mit fehlenden Entwicklungs- und Anwendungsmöglichkeiten der eigenen Kompetenzen zu tun haben.



Die Verantwortung für «die Erhaltung der eigenen Gesundheit» – die «Reinigung», dort wo sie nötig ist, bleibt also grösstenteils Aufgabe des individuellen Selbstmanagements der Ergotherapeutinnen. Supervision, Coaching und Organisationsberatung können sie jedoch darin unterstützen, die Themen wieder dorthin zu geleiten, wo ihr Platz ist. Gemeinsames Aufräumen und Handeln («ergein») kann «Keckheit, Lebhaftigkeit, Stärke, Mut, Schlagfertigkeit, Witziges und Geistreiches» im Einzelnen, im Team und in der Organisation aktivieren und stärken.

Anmerkungen

- * Wo nichts anderes erwähnt, ist mit Beratung immer Supervision, Organisationsberatung und Coaching gemeint.
- ** Zum Teil wird zu Gunsten der Sprache nur die weibliche oder männliche Form verwendet. Selbstverständlich sind immer Männer und Frauen gemeint.

Quellen

- 1) nach Häcker, Hartmut & Stampf, Kurt H. (1998): Dorsch, Psychologisches Wörterbuch. Bern: Hans Huber.
- 2) Duden Band 7 (1963): Herkunftswörterbuch. Mannheim: BI

Kontaktadresse Autorin

Liona Staehelin
dipl. Ergotherapeutin HF
Master in Organisationsberatung und Supervision / Coach bso

Staehelin Inputs GmbH
Wildbachstrasse 39
8008 Zürich

+41 44 383 00 91
info@staehelin-inputs.ch
www.staehelin-inputs.ch