



Peer Abilgaard
Stefan Büchi
Sabine Claus
Cosima Locher
(Hrsg.)

Gute Behandlung in Psychiatrie, Psychotherapie und Psychosomatik

Ein Wegweiser für den Berufseinstieg

29 Der Mensch im Mittelpunkt? Berufseinstieg im Spannungsfeld der Organisation und ihrer Kultur

Sabine Claus

Auf dem Weg zur guten Zusammenarbeit

*„Hier bin ich Mensch, hier darf ich's sein.“
Johann Wolfgang von Goethe*

Der Fokus dieses Kapitels gilt weniger der Psychologie oder Medizin, sondern Organisationen und der Zusammenarbeit von Menschen darin. Denn gute Behandlung entfaltet sich immer, auch in der eigenen Praxis, in einer bestimmten Organisationsform, in der sich Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Akteuren ereignet. Der Berufseintritt gleicht einer Reise, auf die man sich zwar intensiv vorbereiten kann. Beim eigentlichen Einstieg betritt man jedoch definitiv Neuland, das sich vielfach ganz anders zeigt und anfühlt, als man es sich im Rahmen der Vorbereitung vorgestellt hat. Nachfolgend werden sieben Aspekte für Berufseinsteigerinnen und -einsteiger ausgebreitet, im Wissen, dass es in der Realität doch auch ganz anders sein kann:

1. Ich und mein Beruf
2. Ich im Spannungsfeld der Organisation
3. Was die Organisationskultur für mich bedeutet
4. Vertrauen im Berufseinstieg
5. Meine Vorgesetzten und Kolleg:innen
6. Der Mensch im Mittelpunkt – gilt das auch für mich?
7. Wie gelingt der Berufseinstieg ganz praktisch?

29.1 Ich und mein Beruf

29.1.1 Berufliche Identität

Der Beruf spielt im Leben der meisten Menschen eine bedeutende Rolle: Kindern und Jugendlichen wird immer wieder die Frage gestellt, was sie einmal werden wollen. Unter Erwachsenen tauscht man sich häufig darüber aus, was man beruflich macht. Ausbildung, Berufstätigkeit und Berufszugehörigkeit sind identitätsstiftende Merkmale von Erwachsenen und so stellt die berufliche Identität ein bedeutsames Element der personalen Identität und der Persönlichkeit eines Menschen dar. Die berufliche Identität als Psycholog:in, als Psychiater:in oder als Psychotherapeut:in beginnt beim Wesentlichen, beim Authentischen, beim Echten – bei der Person selbst. Denn keiner Fachexpertin und keinem Fachexperten wird es möglich sein, über längere Zeit in einer Weise beruflich tätig zu sein, die ihr oder ihm eigentlich nicht entspricht. Wie in den vorangegangenen Kapiteln aufgezeigt wurde, ist psychologische und psychotherapeutische Arbeit neben fundierter Fachexpertise vor allem Beziehungsarbeit. Keine therapeutisch tätige Person wird sich auf Dauer einerseits verstellen können und gleichzeitig erfolgreich arbeiten. Die Klient:innen würden das bemerken oder zumindest erahnen. Auch man selbst würde darunter leiden, muss man doch als gute Therapeut:in mit sich selbst in Verbindung sein, um als Resonanzkörper das Gegenüber wahrnehmen und spiegeln zu können.

In der beruflichen Tätigkeit nimmt also etwas Gestalt an, das man sich wünscht, das den

eigenen Zielen, der Persönlichkeit, den Werten entspricht, das persönliche Weiterentwicklung begünstigt und für das man sich immer wieder neu motivieren und begeistern kann. Wer in diesen hier beschriebenen faszinierenden und

zugleich hochgradig fordernden Berufen etwas tut, was ihr oder ihm eigentlich gegen den Strich geht, wird wahrscheinlich mit der Zeit ausbrennen, an Niederlagen leiden oder sich frustriert abwenden.

Praxistipps

Zum Reflektieren: Der rote Faden als Leitschnur

Im Rahmen von Vorstellungsgesprächen, bei Potenzialanalysen oder in der beruflichen Standortbestimmung ist zuweilen vom „roten Faden“ die Rede, um die Arbeitsbiografie besser zu verstehen und den beruflichen Identitätsvorstellungen auf die Spur zu kommen. Das Bild des roten Fadens erlaubt es erstens, sich selbstreflektierend mit der eigenen beruflichen Identität auseinanderzusetzen und zweitens in Gesprächen mit Personalverantwortlichen oder Arbeitskolleg:innen klar und authentisch über sich selbst Auskunft zu geben.

Fragen, die man sich stellen kann, um den roten Faden zu ergründen:

- Was ist mein roter Faden im Leben und in der Arbeit? Was zieht sich als grundlegendes Thema durch?
- Das Rot des Fadens steht für das Besondere im Arbeitsleben, für diejenigen Aspekte, die aus der Masse herausstechen, beispielsweise besondere Talente, eine Spezialisierung oder einen besonderen Nutzen, den man zu bieten hat. Was ist es bei mir?
- Der rote Faden steht auch als verbindendes Element, als Stoff, aus dem Netzwerke gemacht werden. Welche fachlichen und beruflichen Beziehungen sind bis heute prägend für mich?
- Und schließlich zeigt der rote Faden auf, was man nicht ist. Er markiert Grenzen und schützt davor, sich nicht zu verlieren. Denn der Begriff „Identität“ kommt vom lateinischen „idem“, was „ein und dasselbe“ bedeutet. Wenn jemand „sich selbst“ ist, kann er demnach nicht gleichzeitig jemand anders sein. Er muss sich abgrenzen. Die Frage lautet somit: „Wo sind meine Grenzen?“

29.1.2 Identitätsfindung ist ein Balanceakt

Seine berufliche Identität zu finden ist ein stetiges Hin- und Heroszillieren zwischen den Polen „Selbstfindung“ im Sinne von „Werde, was in dir angelegt ist“ und „Selbstgestaltung“ in Sinne von „Werde, was du sein willst“ (Abbildung 29-1). Der Pol der Selbstfindung steht in seiner Extremform dafür, das zu finden und auszuleben, was wie in einem Samenkorn im tiefsten Inneren angelegt ist. Der Pol der Selbstgestaltung steht für eine strikte Zielorientierung nach dem Motto „Ich kann alles werden, was ich will, wenn ich bereit bin, alles dafür zu tun“.

Erfahrungsgemäß erleben diejenigen Menschen, die einen sehr bewusst gewählten Mittelweg aus dem, was sie „sind“ und aus dem „was sie erreichen wollen“ beschreiten, die größte berufliche Erfüllung bei einer klaren Vorstellung ihrer Identität. Aber auch die Passung spielt eine entscheidende Rolle für ein erfülltes und erfolgreiches Arbeitsleben. Unter beruflicher Passung ist der Grad an Übereinstimmung zwischen dem spezifischen Anforderungsprofil der Stelle und dem persönlichen Profil, bestehend aus Persönlichkeitsmerkmalen, Bedürfnissen, Fähigkeiten und Kompetenzen zu verstehen. Dabei kommt es nicht so sehr darauf an, was jemand objektiv leisten kann und leistet und wie ideal die Person objektiv zu einem bestimmten Anforderungsprofil passt. Vielmehr geht es darum, inwieweit die betroffene Person selbst ihre individuelle Passung wahrnimmt und diese bewertet. Die Übereinstimmung mit dem Selbstbild der Person ist hier die entscheidende Größe beruflicher Passung. Der Grund liegt auf der Hand: Stimmt die Passung, kann die Person frei von inneren Wertekonflikten und Widersprüchen arbeiten und sich entfalten.

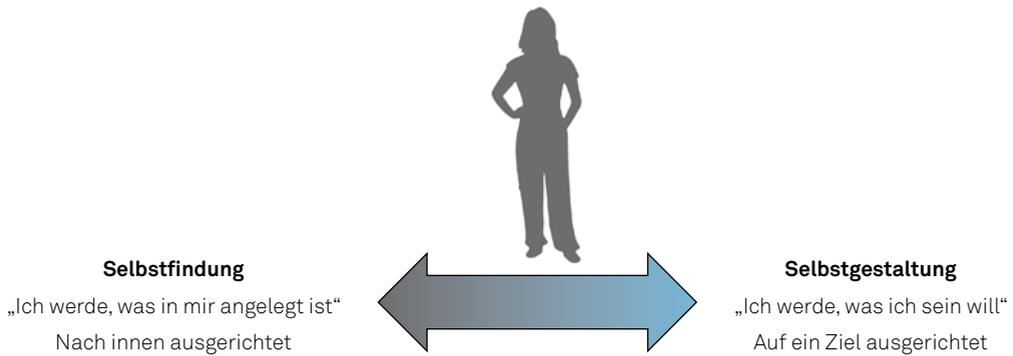


Abbildung 29-1: Selbstfindung und Selbstgestaltung.

Fallvignette

Eine junge Frau ist, seit sie denken kann, interessiert an Menschen und deren Psyche („Was ich bin“). Sie möchte Psychologin werden („Was ich erreichen möchte“). Nach abgeschlossener Ausbildung bewirbt sie sich für eine Psychologinnenstelle in einer Psychiatrie. Laut Anforderungsprofil werden unter anderem ein menschenorientierter Behandlungsansatz sowie ein effektives Arbeitsverhalten in der Administration gefordert. In Bezug auf Menschenorientierung stimmt die Passung perfekt. In Bezug auf das effektive Arbeitsverhalten in der Administration ist die Passung unklar. Wäre die junge Psychologin der Überzeugung, dass Administration lästig sei und sie von ihrer viel wichtigeren Arbeit als Psychologin abhalten würde, träte ein Wertekonflikt zutage: Administration wird negativ bewertet, denn sie gehört nicht zur beruflichen Identität der Psychologin. In der Folge würde vielleicht die Überzeugung entstehen: „Administration liegt mir nicht“. Die junge Psychologin wäre also selbst davon überzeugt, dass Administration ihr nicht liegt (individuelle Bewertung der Passung), obwohl sie objektiv sehr wohl dazu in der Lage wäre.

Fazit: Für ein erfülltes Berufsleben ist nicht nur die gute Balance zwischen „Was ich bin“ und „Was ich sein möchte“ bedeutsam, son-

dern auch meine innere Überzeugung, dass die Passung zwischen dem Anforderungsprofil und dem, was ich mitbringe, zu einem überwiegenden Teil stimmt.

29.2 Ich im Spannungsfeld der Organisation

29.2.1 Einleitung

Berufseinsteigerinnen und -einsteiger wissen sich auf dem Weg, wenn sie in eine Organisation, sei es ein Krankenhaus, eine Psychiatrie, eine Praxis, eine Beratungsstelle oder in eine andere Institution einsteigen. Gut ausgebildet streben sie mit dem Einstieg ins Berufsleben nach Wachstum

- ihrer beruflichen Identität,
- ihres Selbstwertgefühls,
- ihrer Autonomie,
- ihrer Handlungsfähigkeit und
- ihrer persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung.

Dabei sind sie unentwegt in Interaktion

- mit sich selbst,
- den Arbeitskolleginnen und -kollegen,

- der Aufgaben sowie
- dem Kontext der Organisation.

Der berufliche Weg, der je nach Etappe mal steiler oder steiniger, mal unübersichtlicher oder verunsichernder, mal einfacher oder ermutigender erlebt wird, wird in einzelnen Schritten begangen, die zu immer neuen Betrachtungen der Erfahrungen mit sich selbst im Spannungsfeld der Beziehungen am Arbeitsplatz, des Arbeitsinhaltes und des Kontextes der Organisation herausfordern. Um den eigenen beruflichen Weg erfolgreich zu gehen, wobei man zu entscheiden hat, was „erfolgreich“ für einen selbst bedeutet, bedarf es zweierlei: einer integrierten, neugierigen und entwicklungsfreudigen Persönlichkeit sowie eines Grundverständnisses des Wesens von Organisationen. Organisationen sind komplexe Gebilde, vergleichbar mit einem neuen Land, das man bereist: mit einer Geschichte, einer gewachsenen Kultur, mit Strukturen, mit eigener Sprache (z. B. Abkürzungen) und mit spezifischen Ritualen.

29.2.2 Das Konzept der Themenzentrierten Interaktion

Das Konzept der Themenzentrierten Interaktion (TZI) vermittelt einen ganzheitlichen Blick auf das Spannungsfeld der vier Faktoren Mensch (Ich) – Beziehung (Wir) – Thema (Es) – Umfeld (Globe) (Cohn, 1975). Die TZI ist ein von Ruth C. Cohn aus der Psychoanalyse und der Humanistischen Psychologie entwickeltes professionelles Analyse-, Reflexions- und Handlungskonzept für den Umgang und die Arbeit mit Menschen in Organisationen. Die TZI setzt bei der Wechselwirkung zwischen Individuum und Umfeld an. Damit können Berufseinsteigerinnen und -einsteiger anstelle einer linearen Sichtweise einen systemischen Blick einüben. Man lernt, Organisationen als komplexe Systeme zu begreifen und mit diesem tiefen Organisationsverständnis Verantwortung und Mitverantwortung zu übernehmen: *für das eigene Tun und Lassen, für das eigene Handeln und für das Gelingen der gemeinsamen Leistung*. In Abbildung 29-2 wird das Thema „Berufseinstieg“ beispielhaft aus TZI-Perspektive dargestellt.

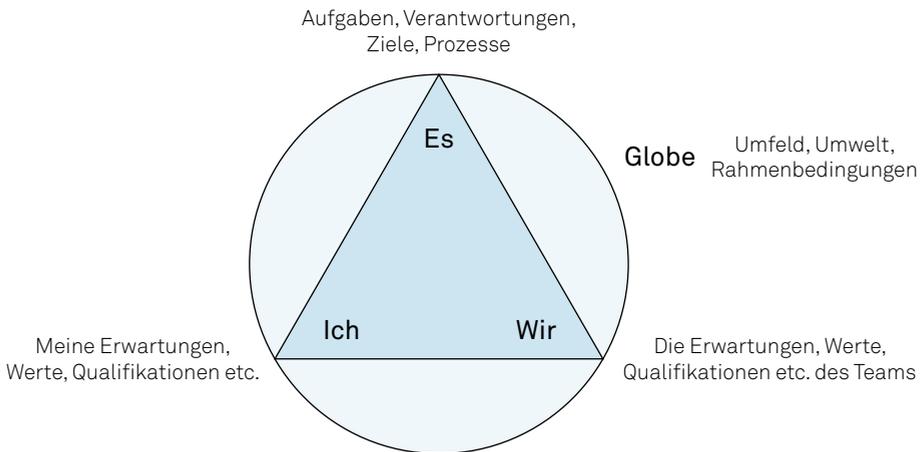


Abbildung 29-2: Das Thema „Berufseinstieg“ in der Perspektive des Konzepts der Themenzentrierten Interaktion (TZI).

Als Individuum (Ich) bringt man sich mit den eigenen Erwartungen, Werten, Befindlichkeiten, Qualifikationen und Verhaltensweisen ein. Dabei ist man in ein Beziehungssystem, bestehend aus Kolleginnen und Kollegen, Vorgesetzten und sonstigen Anspruchsgruppen mit ihren spezifischen Erwartungen, Werten, Befindlichkeiten, Qualifikationen und Verhaltensweisen eingebettet (Wir). In der Phase des Berufseinstiegs ist man zunächst mit der Einarbeitung beschäftigt und kümmert sich schon bald um die einem übertragenen Verantwortungen und Aufgaben (Es). Dies alles findet innerhalb der Organisation, häufig in Teams statt, die wiederum in ein Umfeld (Globe) eingebettet sind mit den zugehörigen Rahmenbedingungen und Dynamiken. Die TZI entfaltet sich in den dargestellten drei grundlegenden Spannungsfeldern Ich – Wir – Es, die sich am Arbeitsplatz auf vielfältige Weise widerspiegeln. Unter Spannungsfeld ist gemeint, dass die einzelnen Aspekte miteinander in Beziehung stehen. Sie können sowohl im Einklang als auch im Widerspruch zueinander stehen. Da wir uns in einer Organisation als lebendiges System befinden, sind beide Zustände normal: sowohl der Einklang als auch die Spannungsfelder als auch Mischformen von beidem gleichzeitig.

Fallvignette

Beispiel beruflicher Neueinstieg – Variante 1: Alles im Einklang

ICH: Ich bin mir bewusst, dass ich noch viel zu lernen habe.

DU: Meine Arbeitskollegen helfen mir bei der Einarbeitung.

ES: Es liegt ein Einarbeitungsplan vor, der die ersten beiden Wochen regelt.

GLOBE: In der Organisation herrscht kein Personalmangel, daher lastet kein Druck auf mir (Abbildung 29-3).

Fallvignette

Beispiel beruflicher Neueinstieg – Variante 2: ICH im Spannungsfeld

ICH: Ich bin mir bewusst, dass ich noch viel zu lernen habe, bin zugleich sehr ungeduldig mit mir selbst und erzeuge innerlichen Druck, schneller zu lernen.

DU: Meine Arbeitskollegen helfen mir bei der Einarbeitung, fühlen jedoch, dass ich angespannt bin und können es nicht zuordnen. Es entsteht Spannung.

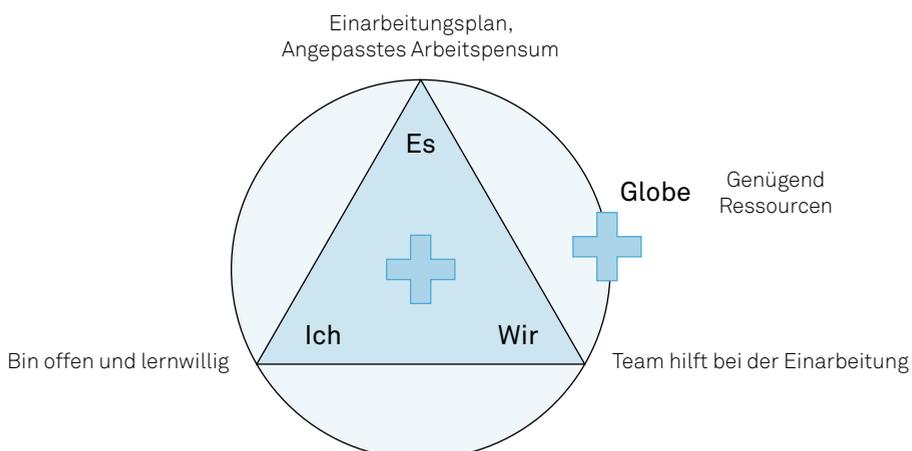


Abbildung 29-3: Beispiel beruflicher Neueinstieg – Variante 1: Alles im Einklang.

ES: Es liegt ein Einarbeitungsplan vor, der die ersten beiden Wochen regelt. Ich selbst würde aber schon lieber schneller produktiv sein und lasse deshalb bestimmte Etappen aus.

GLOBE: In der Organisation herrscht Personal-mangel, daher empfinde ich zusätzlichen Druck auf mir (Abbildung 29-4).

In Variante 2 werden gleich mehrere Spannungsfelder deutlich:

- ICH und meine hohen Ansprüche an mich selbst erzeugen Unsicherheit in mir selbst und im Team (DU).
- ICH und meine hohen Ansprüche an mich selbst, bewegen mich dazu, den Einarbeitungsplan (ES) zu kürzen. In der Folge könnten Wissenslücken entstehen.
- Die Personalknappheit in der gesamten Organisation (GLOBE) kommt verstärkend hinzu.

Wie wir sehen, kann sich ein Spannungsfeld in nur einem Bereich, z. B. im ICH zeigen, welches wiederum Auswirkungen auf das Ganze hat. Oder es bestehen Spannungsfelder zwischen zwei oder mehreren Instanzen mit der entsprechenden Folgedynamik. Die Fähigkeit, solche Spannungsfelder aufzuspüren und achtsam

wahrzunehmen, kann einerseits dem Selbstmitgefühl und der persönlichen Gelassenheit am Arbeitsplatz zuträglich sein. Sie verhilft andererseits zum notwendigen Fingerspitzengefühl und zur Dialogbereitschaft resultierend aus der Fähigkeit zum Perspektivenwechsel und einer ganzheitlichen Perspektive. Beides braucht es zum Anstoßen von persönlichen Reflexionsprozessen und in der Folge von Veränderungs- und Entwicklungsprozessen.

Spannungsfeld zwischen Selbständigkeit und Abhängigkeit (1. Axiom)

Sobald wir uns selbst steuern und selbst entscheiden, erleben wir uns als autonom. Gerade am Arbeitsplatz wird offenkundig, dass sich jedes Individuum in vielfältigen, oft wechselseitigen Abhängigkeiten befindet. Eine hilfreiche Grundannahme lautet, dass die erlebte Autonomie in einer Organisation zunimmt, je deutlicher die wechselseitigen Abhängigkeiten bewusst werden. Gerade in schein-hierarchischen Organisationen, die sich zwar offiziell den Anstrich einer Kultur der gleichen Augenhöhe geben, im Kern jedoch noch immer hierarchisch funktionieren, kann es für Berufseinsteiger anspruchsvoll sein, sich zu orientieren. Im Ge-

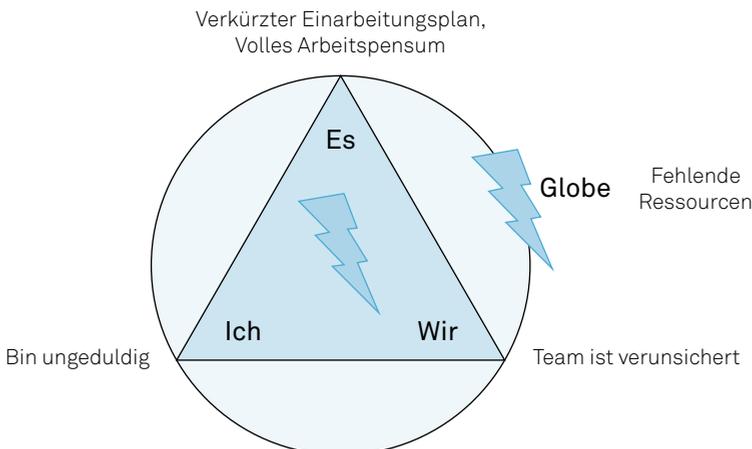


Abbildung 29-4: Beispiel beruflicher Neueinstieg – Variante 2: ICH im Spannungsfeld.

sundheitswesen, insbesondere bei größeren Gebilden sind schein-hierarchische Organisation häufig Realität. Zwar herrscht beispielsweise eine herzlich anmutende Sitzungskultur, in der scheinbar vieles möglich gemacht wird (Erleben von Selbständigkeit). Doch für vermeintliche Kleinigkeiten müssen Formulare mit mehrstufigen Bewilligungsverfahren ausgefüllt werden (Erleben von Abhängigkeit).

Spannungsfeld zwischen humanistischen Werten und dem Bedürfnis, für sich selbst einzustehen (2. Axiom)

Das Modell der TZI steht für humanistische Werte wie die Ästimation für alles Lebendige, seinem Wachsen und Vergehen. Die Identität von Psychotherapeut:innen ist stark mit diesen Werten verknüpft und kann sich in seiner ausgeprägten Form in einem Helfersyndrom manifestieren. Auf der anderen Seite fordert die TZI Selbstfürsorge ein, d. h. Respekt gegenüber dem eigenen Leben: Entscheidungen in Achtung der persönlichen Lebensnotwendigkeiten treffen und sich seiner Werte bewusst werden, sowohl in der alltäglichen Pausengestaltung, um ein Beispiel zu nennen, wie auch die weitreichende persönliche Gestaltung des Berufs- und Privatlebens.

Spannungsfeld zwischen Freiheit und Bedingtheit (3. Axiom)

Einerseits entscheidet die Therapeut:in sich frei dafür, beispielsweise eine gewisse Anzahl an Patient:innen mit einer speziellen Diagnose behandeln zu wollen. Andererseits bestehen am Arbeitsplatz definierte innere und äußere Grenzen für diese Entscheidungen. So muss in einer Gemeinschaftspraxis oder Klinik die Auslastung möglichst gleichmäßig über das Team und alle Diagnosen gewahrt bleiben. Die TZI basiert auf der Überzeugung, dass die Erweiterung von Grenzen möglich ist. Indem wir uns dieser

Grenzen bewusst werden, schaffen wir eine Voraussetzung, sie zu überschreiten.

Beispiel: Ich verstehe und anerkenne eine Sollzahl an zu behandelnden Patient:innen. Zugleich begründe ich meinen Wunsch nach einer temporären Reduktion der Patientenzahl. So kann sich Entwicklung entfalten (Rubner, 2012). Neue, vielleicht kreative Lösungen tun sich auf, indem ein bereits pensionierter geschätzter Kollege einspringt oder bestimmte andere Arbeiten zurückgestellt werden. Es kann jedoch auch sein, dass meinem Wunsch nicht stattgegeben werden kann. Dann kann ich diese Entscheidung in einen größeren Kontext einordnen und muss sie nicht als eine gegen meine Person gerichtete Entscheidung werten. Ich könnte ganzheitlich denkend für mich selbst eintreten und eine konsequente Entscheidung treffen. Oder ich akzeptiere, dass ich mich momentan in einem Spannungsfeld befinde und arrangiere mich damit.

29.2.3 Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile

Dies gilt im Kontext einer Organisation, ob Krankenhaus oder Praxisgemeinschaft, in mehrfacher Hinsicht. Das Gesamt, das uns als Individuum in Form eines Teams, einer Station oder eines Betriebs entgegentritt, ist mehr als die Summe von konkreten Menschen, Ressourcen, Strukturen, Prozessen und Zielen. Erst das Zusammenwirken all dieser Faktoren ergibt das „Mehr“.

Beispiel: Wenn Mitarbeitende einer Psychiatrie über die Besonderheiten ihrer Institution sprechen, sprechen sie unter anderem vom „Klinik-Geist“. Dieser besondere Geist tritt sogar vereinzelt auf Zeichnungen von Patient:innen oder in schriftlichen Rückmeldungen in Erscheinung. Er befindet sich außerdem symbolisch in einer Flasche abgefüllt im Büro des Ärztlichen Direktors. Wenn man Mitarbeitende fragt, was dieser Geist für sie konkret bedeutet, erhält man höchst unterschiedliche Antworten,

die jedoch alle die Heilung von Patientinnen und Patienten im Zentrum haben. Der Klinik-Geist ist Teil der betrieblichen Identität geworden und damit mehr als die Summe der einzelnen Beiträge einzelner Mitarbeitender. Der Klinik-Geist manifestiert sich nicht nur in berührenden Heilungsverläufen, sondern darüber hinaus auch in der wertschätzenden Zusammenarbeit zwischen den Individuen in einem Team oder einzelnen Professionen.

Das „Mehr“ kann jedoch auch ungünstige Auswirkungen haben, denn es muss als Messlatte herhalten. Beispielsweise wenn sich die Individuen eines Teams in einer Art Heilungsdefizit erleben und nicht selbst in den Genuss des Klinik-Geistes kommen. „Nur die Patienten werden geheilt, aber das Wohl der Arbeitenden interessiert weniger.“ Man findet sich auf dem harten Boden der täglichen Arbeit wieder. Das kann zu enttäuschten Erwartungen führen, die nicht geheilt werden, obwohl man doch eigentlich an einem Ort der Heilung arbeitet. Die Folge kann ein phasenweise dysfunktionales, z. B. von Zynismus geprägtes Arbeitsklima sein.

29.2.4 Der Mensch im Betrieb oder der Kosmos im Atom

Jeder einzelne Mensch im Team oder im Betrieb, ob Berufseinsteiger:in oder Führungskraft, ist ungleich mehr als die bloße Summierung von Wissen und Fähigkeiten. Er oder sie ist ein Gesamt aus individuellen Wünschen, Bedürfnissen, Zielvorstellungen, Fertigkeiten, Kompetenzen, privaten und beruflichen Erfahrungen sowie Zielvorstellungen. Das alles tritt uns mehr oder weniger integriert als einzigartige Persönlichkeit entgegen, als Kosmos inklusive der unendlichen Weiten des noch unerschlossenen Unbewussten dieser Person. Die Menschen im Betrieb wiederum bilden ein gemeinsames Ganzes, ein Atom, dessen „Mehr“ nicht nur aus den formalen Strukturen besteht, sondern aus der Gesamtheit der Beziehungen, Interaktionen und Handlungsmuster der in ihm

tätigen Personen. Berufseinsteigerinnen und -einsteiger, die neben Strukturen, Prozessen und Technologie auch die Haltung, die Werte, die „Denke“ und Kultur der Zusammenarbeit des Arbeitsplatzes begreifen, sich damit auseinandersetzen und darüber hinaus bereit sind, auch sich selbst inmitten dieser Organisation als hochkomplexes Wesen immer besser kennenzulernen, werden sich erfolgreich integrieren und wirksam sein können.

29.3 Was die Organisationskultur für mich bedeutet

29.3.1 Definitionen

Die hier verwendeten Begriffe Unternehmens- bzw. Organisationskultur beziehen sich auf alle Arten von Organisationen, d. h. öffentliche Organisationen, privatwirtschaftliche Organisationen oder Non-Profit-Organisationen. Der deutsche Organisationsberater und Autor Klaus Doppler definiert Organisationskultur als die Summe der Überzeugungen, die eine Gruppe oder eine Gemeinschaft im Laufe ihrer Geschichte entwickelt hat, um mit den Problemen der internen Integration (Zusammenhalt) sowie der externen Anpassung (Überleben) fertig zu werden. Sie sei die Summe der Regeln („To do’s“ und „Not to do’s“), die so gut funktionieren, dass sie zu „ungeschriebenen Gesetzen“ werden und jeder nachfolgenden Generation als die „richtige“ Art des Denkens, des Fühlens und des Handelns weitergegeben werden (Doppler, 2008).

Organisationskultur bezieht zudem die Überzeugungen von Mitarbeitenden hinsichtlich des erwarteten Wertes ihrer Arbeit mit ein, der wiederum ihre Einstellungen und ihr Verhalten beeinflusst. Mitarbeitende, die beispielsweise davon überzeugt sind, dass sie einen substanziellen Beitrag zum Organisationserfolg leisten, werden sich in Haltung und Verhalten substanziell von jenen Kolleg:innen unterscheiden, die davon überzeugt sind, dass die von ihnen verrichtete Arbeit weniger wertvoll sei. Or-

Organisationskultur ist komplex, und sie wirkt: in jedem Team, in jeder Abteilung, auf jeder Station, beispielsweise in der Beziehung zu Vorgesetzten, Kolleg:innen sowie zu Patient:innen, Netzwerkpartnern aber auch zu sich selbst. Sie wirkt bei der Entscheidungsfindung und der Art und Weise zu führen resp. sich führen zu lassen oder Konflikte auszutragen. Die Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen prägen das Gesamt der Handlungen, der unterlassenen Handlungen und des Verhaltens aller Mitglieder der Organisation.

29.3.2 Werte im täglichen Miteinander

Ein Wert ist das, was eine Person für sich und andere als wünschens- und erstrebenswert ansieht. Werte beziehen sich auf allgemeine Grundsätze und sind nicht immer gänzlich umsetzbar, manchmal sogar gegensätzlich. Viele Organisationen definieren Unternehmens- oder Teamwerte mit der Intention, dass diese von der Mitarbeiterschaft beherzigt werden und es in der Folge zu weniger Konflikt und mehr Erfolg kommt. Manchmal werden solche Werte zynisch kommentiert, zum Beispiel, wenn die Vorgesetzte oder die Kolleg:in sich nicht wertekonform verhalten. Warum ist es dennoch sinnvoll, Werte auszurufen und sich mit diesen zu befassen?

Dies soll am Beispiel der Menschenrechte, einer Gesamtheit moralisch begründeter universeller Werte im Menschsein und menschlichem Miteinander, aufgezeigt werden. Die ehemalige Herausgeberin der ZEIT, Frau Gräfin Dönhoff, stellte in einem Artikel über die Proklamation von Menschenrechten folgende Frage: *„Ist es sinnvoll und notwendig, Menschenrechte zu proklamieren, obwohl sie doch täglich verletzt werden auf individueller sowie auf staatlicher und zwischenstaatlicher Ebene?“* Ihre Antwort: Ja. *„Die Proklamation von Menschenrechten ist wie ein Geländer, an dem man sich orientiert. Würde man es nicht machen, hätte man dieses Geländer gar nicht mehr und wüsste nicht, was richtig und*

falsch ist. Man hätte gar keine Ankerpunkte mehr, und die Welt wäre ohne solche Proklamation noch schlimmer. Insgesamt kann man das auf alle Werte übertragen.“ (Frei, 2016)

Werte in Organisationen und Teams sind demnach durchaus sinnvoll, auch wenn sie im Einzelfall nicht beachtet werden oder dem persönlichen Werteverständnis in Teilen sogar widersprechen. Hilfreich wäre eine offene Kommunikationskultur, wo man in Austausch über unterschiedliche Auffassungen oder Werteverletzungen treten kann. Dabei wird es nicht über allen Konsens geben. Erstrebenswert wäre eine gute Balance, die Akzeptanz unterschiedlicher Interpretationen und eines „Sowohl-als-auch“. Der Berufseinsteiger:in sei geraten, sich mit ihrem persönlichen Wertekanon zu befassen, zum Beispiel entlang der Frage „Was ist mir wichtig im Arbeitsleben?“ Diese persönlichen Werte können mit den Organisationswerten abgeglichen werden. Wo gibt es Unterschiede? Falls konkurrierende Wertevorstellungen zu Tage treten, könnte hierüber das Gespräch mit Teamkolleg:innen oder der Vorgesetzten gesucht werden.

29.3.3 Organisationen als lebende Organismen

Die systemische Sicht auf eine Praxis, eine Institution oder ein Team im Sinne eines biologischen Systemverständnisses enthüllt eindrücklich das Selbstorganisationsprinzip lebender Systeme. Dieses besagt, dass sich eine Organisation laufend selbst erzeugt. In ihrer 1984 erschienenen Publikation *Der Baum der Erkenntnis* legen die chilenischen Neurobiologen Humberto Maturana und Francisco Varela dar, dass biologische Systeme sowohl ihre Umwelt als auch sich selbst eigenständig hervorbringen. Dieser Ansatz wird Autopoiese genannt und stützt sich auf die Resultate ihrer langjährigen neurobiologischen Forschung (Maturana & Varela, 2009). Daraus folgt in Bezug auf das Verständnis lebendiger Systeme, und als sol-

ches sind auch Teams und Organisationen zu verstehen, folgende Haltung: Wir sollten uns bewusst machen, dass wir unsere eigene Welt gemeinsam mit anderen in allen unseren Handlungen und Interaktionen erzeugen. Damit sind wir mitverantwortlich dafür, welche Art von Arbeitsplatz wir gemeinsam erschaffen. Das bedeutet: Kultur prägt zum einen das Verhalten ihrer Mitarbeitenden. Zum anderen wird Kultur auch von den Mitarbeitenden durch deren Verhalten und deren Gewohnheiten definiert und vermittelt. Jede Handlung eines Mitglieds der Organisation ist ihrerseits selbst kulturell beeinflusst. Es beeinflusst in der Gesamtheit aller Handlungen zudem auch die Organisationskultur. Des Weiteren wird Organisationskultur nicht nur von Einzelpersonen oder Teams innerhalb der Organisation geformt, sondern hängt auch von externen Einflüssen ab, wie z. B. gesellschaftlichen, kulturellen und wirtschaftlichen Wertvorstellungen und Rahmenbedingungen außerhalb der Organisation. Im Gesundheitswesen sind dies z. B. der Fachkräftemangel, die Erwartungshaltung von Patient:innen oder die Tarifsysteme.

29.3.4 Organisationen als komplexe Systeme

Der Existenzgrund und die Kernaufgabe einer psychotherapeutisch ausgerichteten Organisation ist das Heilen psychisch erkrankter Menschen, das „ES“ im TZI-Modell. Die jeweilige Umwelt, z. B. die Bevölkerung, Hausärzt:innen oder der Staat, „GLOBE“ im TZI-Modell, delegieren eine solche Aufgabe an die Organisation, die mit passenden Ressourcen, zum Beispiel Mitarbeitenden, dem „WIR“, Ergebnisse erzielt. Die Berufseinsteiger:in („ICH“) ist in dieses System eingebunden. Im Gesundheitswesen, insbesondere in Organisationen, in denen Psychotherapie praktiziert wird, prallen zwei höchst unterschiedliche Systeme aufeinander: Ein soziales System, bestehend aus vielerlei Beziehungen, z. B. die Beziehungen in ei-

ner Psychiatrie oder das Beziehungsnetz der Patient:innen („WIR“), trifft auf ein technisches System, bestehend aus Strukturen, Prozessen und mehr und mehr Technologie („ES“). Somit kann von einem soziotechnischen System gesprochen werden.

Die Natur komplexer Systeme zeigt sich darin, dass sich ihre Bestandteile und ihre Kontexte unabhängig voneinander eigendynamisch verändern. Mitarbeiter:innen einer Praxis entwickeln sich unabhängig vom Arbeitsplatz weiter, beispielsweise mit einer Meditationsausbildung. Diese Weiterentwicklung wird das Verhalten der gesamten Organisation beeinflussen, da sich die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter durch die neugewonnenen Fertigkeiten anders verhalten wird. Umgekehrt wirkt die Organisation mit ihren Strukturen und Bedingungen auf die Mitarbeitenden ein und verändert sie, beispielsweise in einem bestimmten Freizeitverhalten, das durch die Arbeitszeiten notwendig geworden ist. Da komplexe Systeme mit ihren unüberschaubaren Beziehungen und Wechselwirkungen nicht transparent sind, ist es auch nicht möglich, vorhersehbare Prognosen zu erstellen. Arbeiten in Organisationen bedeutet demnach, Komplexität anzunehmen und den Umgang mit Nichtvorhersehbarkeit zu erlernen. Hierbei spielt Vertrauen eine zentrale Rolle.

29.4 Vertrauen im Berufseinstieg

Auf die Bedeutung von Vertrauen sowohl aus mikro- als auch makroökonomischer Perspektive wies bereits der Soziologe Emile Durkheim (1858-1917) hin, der nicht die kontraktuellen Teile eines Kontraktes, sondern soziale Beziehungen und deren Vereinfachung durch Faktoren wie Vertrauen als entscheidend identifizierte (vgl. Kühl, 2002, S. 50). Im oben dargestellten Spannungsfeld von beruflicher Identität inmitten der Organisation und ihrer Kultur (Kap. 29.2) stellt Vertrauen eine umfassende Einflussgröße

dar, mit der sich Komplexität reduzieren lässt. Sämtliche Bestandteile von Organisationen können auf diese Einflussgröße zugreifen, seien es das Individuum in Form von Selbstvertrauen, die Personenbeziehungen in Form von persönlichem Vertrauen oder die sozialen Systeme in Form von Systemvertrauen.

Vertrauen als Boden, quasi als grenzüberschreitendes Konzept, kann als ein Qualitätsmerkmal von Beziehungen aller Ebenen in einer Organisation betrachtet werden. Sowohl für Berufseinsteigerinnen und -einsteiger in der Psychiatrie oder der Psychotherapie wie auch für deren künftige Kolleg:innen und Vorgesetzte fungiert Vertrauen als Fundament der gemeinsamen beruflichen Beziehung.

„Wo es Vertrauen gibt, gibt es mehr Möglichkeiten des Erlebens und Handelns, steigt die Komplexität des sozialen Systems, also die Anzahl der Möglichkeiten, die es mit seiner Struktur vereinbaren kann, weil im Vertrauen eine wirksamere Form der Reduktion von Komplexität zur Verfügung steht.“ (Luhmann, 1968, S. 9)

Vertrauen kann damit ganz besonders zum Abbau von Unsicherheit auf beiden Seiten in der Phase des Berufseinstiegs dienen.

Die Definitionen von Vertrauen stellen sich in der Literatur als sehr heterogen dar. Für den beruflichen Einstieg werden nachfolgend drei als relevant erachtete Aspekte herausgestellt, die als Weggeleit in den Beruf hinein dienen können:

1. Vertrauen als Vorleistung in Personen und deren Handeln quasi als Kreditvergabe bzw. Kreditaufnahme (Petermann, 1996).
2. Vertrauen als innere Einstellung in Form einer subjektiven Erwartungshaltung (Petermann, 1996).
3. Vertrauen ohne Kalkül, denn ansonsten verliert es seine Berechtigung: Als vertrauender Berufseinsteiger erwartet man kein quid pro quo, sondern handelt nicht unbedingt in Erwartung einer entsprechenden Gegenleistung (Luhmann, 1968).

Gegenseitiges Vertrauen zwischen Berufseinsteiger:in, der Vorgesetzten und den interprofessionell agierenden Kolleg:innen kann nicht einfach erdacht werden. Vielmehr ist Vertrauen als Ausgangspunkt der Arbeitsbeziehung zu verstehen. Der Erfolg eines gelingenden Berufseinstiegs hängt wesentlich davon ab, inwieweit es gelingt, das positiv konnotierte Vorurteil „Vertrauen“ zu kreieren. Alle erfolgreichen Beziehungen beruhen auf dem Fundament des Vertrauens und dies ist für jede Organisation unerlässlich, um effektiv zu arbeiten. Misstrauen am Arbeitsplatz ist ein Prädiktor für hohe Fluktuationsraten, schlechte Leistungen, ein niedriges Niveau an Produktivität und Mitarbeiterzufriedenheit. Es gibt eine Fülle von Forschungsarbeiten, die sich mit der Frage des Vertrauens in Organisationen befassen. In vielen dieser Studien werden die folgenden Faktoren genannt, die zum Aufbau und zur Erhaltung von Vertrauen in Organisationen beitragen. Deren Kenntnis erleichtert den Berufseinstieg in zweierlei Hinsicht – erstens bei der sorgsamem Selektion seiner künftigen Arbeitsgeberin und zweitens beim Abgleich des eigenen Verhaltens am Arbeitsplatz:

- Bewusstsein der Co-Abhängigkeit: Die Mitarbeitenden aller Bereiche und Professionen sind voneinander abhängig, um die Arbeit zu erledigen.
- Gegenseitiger Respekt.
- Ein hohes Maß an Engagement und Einbezug, insbesondere bei der Entscheidungsfindung.
- Offene Kommunikation.
- Fairness, vor allem bei der Konfliktlösung.
- Zugehörigkeit zu einem leistungsbereiten Team.
- Delegation von Verantwortung.
- Fairness bei der Verteilung von Ressourcen.
- Konzentration auf den Aufbau von Beziehungen.

Es gibt kein Patentrezept zur Schaffung und Aufrechterhaltung von Vertrauen. Jede Interaktion am Arbeitsplatz ist ein Transfer, der das

Vertrauen entweder stärkt oder untergräbt. Das Fehlen von Vertrauen in Organisationen ist die größte Quelle von Stress. Wenn wir Zeit in Beziehungen mit Menschen verbringen, denen wir nicht vertrauen, gefährdet dies unsere Gesundheit und unser Wohlbefinden und verringert unsere Leistung. Das Fehlen von Vertrauen zwischen Teams, Abteilungen und den verschiedenen Ebenen einer Organisation führt zu Politisieren, Spannungen und Rachegehlüsten, die von der täglichen Arbeit ablenken. Dies ist für alle Beteiligten sehr belastend und wirkt sich auf die emotionale Befindlichkeit am Arbeitsplatz bis hinein ins Privatleben aus. Die beiden größten Hindernisse für die Schaffung von Vertrauen sind hierarchisches Denken und Handeln sowie Kontrolle. Der Schlüssel ist die Schaffung hochwertiger, verlässlicher menschlicher Beziehungen. Wenn beispielsweise eine Vorgesetzte oder ein Berufseinsteiger etwas verspricht oder behauptet, das sie oder er nicht einhalten kann, wird das Vertrauen bröckeln und lässt sich nur schwer wiederherstellen.

Folgende drei Merkmale sind in einem vertrauenswürdigen Verhalten zu finden: Einfühlungsvermögen, Ehrlichkeit und Zuverlässigkeit. Wenn es jedoch eine Kernkompetenz gibt, die für die Schaffung und Aufrechterhaltung von Vertrauen zentral ist, dann ist es der Dialog. Dialog beschreibt die Fähigkeit, absichtlich miteinander zu sprechen, einen Fokus

zu behalten und auf einen generativen Lernprozess hinzuarbeiten, in dem Probleme angesprochen und gelöst werden. Entscheidend für die Entwicklung des Dialogs sind Offenheit, Transparenz und effektives Zuhören. Die Fähigkeit, miteinander zu reden ist von wesentlicher Bedeutung für die Entwicklung von Organisationen, die den Menschen in den Mittelpunkt stellen. Und als solche definieren sich die meisten Organisationen im Gesundheitswesen.

Der Grundstein für ein gelingendes Onboarding ist Kommunikation. Daraus folgt für den Berufseinstieg die Konzentration auf eine gute Qualität der zwischenmenschlichen Interaktionen mit allen Professionen und Hierarchien. Diese Interaktionen und die dialogischen Fähigkeiten, die dem zugrunde liegen, sind Grundlage für persönliches und berufliches Wachstum. Persönliches Wachstum führt außerdem zum Wachstum der Organisation in allen Dimensionen des Erfolgs. Denn Organisationen werden von Menschen geleitet und verwaltet. Menschen sind in der Lage, durch eine Kombination aus Einfühlungsvermögen und Fachwissen tragfähige Beziehungen aufzubauen und zu pflegen. Berufseinsteigerinnen und -einsteiger sind Schlüsselpersonen, die sich vielseitig qualifiziert haben und über eine Reihe von Fachkenntnissen verfügen, die sie auf eine Vielzahl von Kontexten und Problemen anwenden können. Hierin liegt eine echte Chance für Berufseinsteigerinnen: sie können ihrer Organisation frischen Wind bringen, mit Anfängergeist und einem offenen Blick ohne negative Prägungen oder Betriebsblindheit Verbesserungen oder Innovationen anstoßen. Vorgesetzte und HR-Beauftragte (HR: Human Resources) sind eingeladen, dieses Potenzial bestmöglich zu nutzen. So können auch Neulinge täglich die Art und Weise wählen, ihre Organisation zu einem arbeits- und lebenswerten Ort zu transformieren. Denn Organisationen werden mehr denn je als gute Beispiele für menschliches Streben, Unternehmertum und Kreativität gebraucht, als Orte, die menschliches Potenzial im Dienst unserer aller Zukunft

Praxistipps

- Vertrauen erarbeiten benötigt lange Zeit. Vertrauen verspielen geht schnell.
- Im Berufseinstieg sollte man den Menschen und der Organisation einen Vertrauensvorschuss gewähren und sich zugleich bewusst sein, dass die Hoffnung auf gegenseitiges Vertrauen eine Idealvorstellung sein kann, insbesondere dann, wenn man selbst unsicher ist.
- Vertrauen ist ein sensibles Gut, das gepflegt werden will.

freisetzen. Arbeitende Gesellschaften sind auf Dauer nur dann gesund und erfolgreich, wenn Herzen und Köpfe genutzt werden, um Organisationen in Orte zu verwandeln, an denen Menschlichkeit gedeihen kann.

29.5 Meine Vorgesetzten und Kolleg:innen

29.5.1 Organisationskultur und Führungsverhalten machen glücklich – oder auch nicht

Führungspersonen einer Organisation adaptieren ihr Führungsverhalten für gewöhnlich an die Kernaufgabe der Organisation. Dies wiederum wirkt sich auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden aus. Für Neulinge im Beruf kann es daher wertvoll sein, die Beziehung zwischen Organisationskultur, Führungsverhalten und potenzieller Arbeitszufriedenheit zu verstehen. Tsai Y. (2011) konnte zeigen, dass Organisationskulturen im Gesundheitswesen signifikant (positiv) mit Führungsverhalten und Arbeitszufriedenheit korrelieren. Führungsverhalten korreliert signifikant (positiv) mit Arbeitszufriedenheit (Abbildung 29-5).

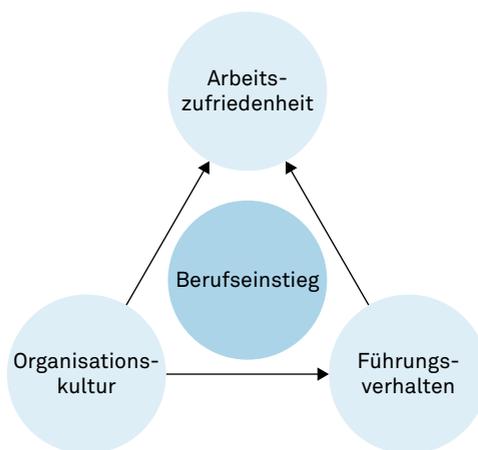


Abbildung 29-5: Berufseinstieg: Einfluss von Führungsverhalten und Organisationskultur auf die Arbeitszufriedenheit.

Damit der Berufseinstieg bei größtmöglicher Arbeitszufriedenheit gelingt, spielt demnach ein gesundes und psychologisch sicheres Arbeitsumfeld eine große Rolle, ebenso wie die Kenntnis und Anerkennung der Werte der jeweiligen Organisation. Wenn die Interaktion zwischen der Führungsperson und den Mitarbeitenden gut funktioniert, werden letztere wiederum einen größeren Beitrag zur Kommunikation und Zusammenarbeit im Team leisten. Der Grund: sie werden durch die Führungspersonen ermutigt, bestimmte Aufgaben und Ziele zu verwirklichen, die jeweils vom Zweck der Organisation abgeleitet worden sind. Wenn Aufgaben durch Führungskräfte plausibel erläutert und dergestalt delegiert werden, dass der spezifische Beitrag zum höheren Ziel der Organisation ersichtlich ist, befördert das ein Erleben von Sinn am Arbeitsplatz. Somit kommt der guten Beziehung und gelingenden Kommunikation zwischen Berufseinsteiger:innen und ihren Vorgesetzten eine zentrale Bedeutung für die künftige Arbeitszufriedenheit zu. Die Bereitschaft und Fähigkeit der Führungspersonen, Organisationswerte verständlich zu vermitteln und die übertragenen Aufgaben in den Kontext der Gesamtorganisation zu stellen, wird den Berufseinstieg mitprägen. Berufseinsteiger:innen seien daher explizit ermutigt, bereits in den ersten Gesprächen mit potenziellen Vorgesetzten die Themen Kultur, Werte und Führungsverständnis anzusprechen.

29.5.2 Die Hölle (oder der Himmel), das sind die anderen

Eine weitere wichtige Determinante für einen gelingenden Berufseinstieg und Zufriedenheit am Arbeitsplatz ist die Interaktion mit den unmittelbaren Arbeitskolleginnen und -kollegen.

Jean-Paul Sartres Drama „Huis Clos“ (1944) ist ein Klassiker der existenzialistischen Literatur, aus dem vor allem ein Schlüsselsatz immer wieder zitiert wird: „Die Hölle, das sind die anderen.“

Gerade in Institutionen der Psychiatrie, Psychotherapie und Psychosomatik wird die Arbeit mit und für Patient:innen meist im interprofessionellen Team geleistet. Wer schon einmal offene oder verdeckte Konflikte im beruflichen Kontext erlebt hat, weiß, dass dies für die Beteiligten tatsächlich eine Art Hölle sein kann. Im positiven Fall dagegen findet echte Teamarbeit statt, bei der man sich gegenseitig unterstützt und fördert. Schon der Psychologe und Organisationstheoretiker Elton Mayo, der den Grundstein für die Human-Relations-Bewegung legte, stellte fest, dass neben der formalen Organisation eines Arbeitsplatzes auch eine informelle Organisationsstruktur existiert und betonte die Bedeutung der Beziehungen zwischen den Menschen, die für solche Organisationen arbeiten. So vertritt er die Ansicht, dass die wichtigsten Determinanten der Arbeitszufriedenheit nebst einer guten Führung die zufriedenstellenden persönlichen Beziehungen am Arbeitsplatz die Interaktionen in den entsprechenden Gruppen sind (Mayo, 2014). In der Phase des Berufseinstiegs fühlt man sich vielleicht noch unsicher und sehnt sich danach, sich im Spiegel freundlicher und anerkennender Blicke von Vorgesetzten und Kolleg:innen erkennen zu dürfen. Nachdem man im Studium noch etwas freier ist, mit welchen Menschen man sich umgibt, reduziert sich diese Wahlfreiheit am Arbeitsplatz drastisch. Man hat sich einzugliedern in ein bestehendes Gefüge. Diese Reduktion der gewählten Beziehungen kann den Möglichkeitshorizont all dessen verkleinern, was und wer man sein könnte. Wer man ist, hängt auch damit zusammen, wem man begegnet, mit wem man tagtäglich arbeitet. Es kann durchaus passieren, dass man als Neuling im Beruf Menschen antrifft, die mit den Jahren betriebsblind geworden sind, festfahren in Routinen und Prozessen. Für solche Kolleginnen und Kollegen können die Möglichkeiten des Anderstuns, das von den Youngsters eingebracht wird, als bedrohlich erlebt werden. Die Folge: unkollegiales Verhalten, Vorenthalten von wichtigen Informationen bis hin zu mehr oder weniger subtilen Formen der Ausgrenzung.

Die Quintessenz für solche Momente: sich der möglichen Abhängigkeit vom wohlwollenden Blick der anderen bewusst werden. Das kann im Einzelfall gar nicht so einfach sein. Und doch ist es normal, dass es schmerzt, wenn uns ein kritischer Blick trifft oder schlimmer noch, man ignoriert oder übergangen wird. In solchen Fällen wäre zu überlegen, recht bald das Gespräch mit Kolleg:innen oder Vorgesetzten zu suchen. Sich parallel üben in achtsamer und liebevoller Selbstachtung und Selbstfürsorge. Und sich klar machen: Wir sind freie Menschen, können, ja müssen wählen, zum Beispiel den neuen Arbeitsplatz. Dort werden wir jedoch Situationen vorfinden, über die wir nur bedingt bestimmen können. Und zu dieser Situation gehören immer auch die Blicke der anderen, beispielsweise des Kollegen oder der Vorgesetzten – beide mit ihrer eigenen Geschichte. Wo man als angesehen gilt, erlebt man sich weniger im Blick auf das, was man bereits geleistet hat, sondern vielmehr, als das, was man werden könnte. Gespiegelt in Blicken, die nicht schubladisieren oder kleinschreiben, sondern in Blicken, die Talente und Potenziale erkennen können. Allen Berufseinsteigerinnen und -einsteigern seien solche Blicke gewünscht. Im Umkehrschluss kann es hilfreich sein, seinen neuen Kolleginnen und Kollegen mit genau diesem anerkennenden Blick zu begegnen.

29.6 Der Mensch im Mittelpunkt – gilt das auch für mich?

29.6.1 Mensch-sein ist unabhängig von der Rolle

Den Menschen in den Mittelpunkt organisatorischer Konzepte, Abläufe und Ziele zu stellen, sollte unbestritten sein. Gerade in menschenzentrierten Einrichtungen des Gesundheitswesens ist diese Forderung essenziell. Die Wiederherstellung der Gesundheit kranker Patient:innen als gemeinsamer Existenzgrund der Organisation kann nur durch gesunde Behand-

lungs- und Supportteams erreicht werden. Mit dem Slogan „Der Mensch im Mittelpunkt“, der von Marketing- oder HR-Fachleuten gerne für Homepages und Werbeprospekte gewählt wird, sollten explizit nicht nur Patient:innen und Chefärzt:innen gemeint sein, sondern alle Berufsgruppen, die sich innerhalb der Organisation bewegen und dort ihre Arbeit verrichten. Aufgrund historisch gewachsener Strukturen kennt man allerdings in Psychiatrie und Psychotherapie vielfach noch sehr viel Hierarchie – und als Antwort darauf Schein-Partizipation. Die Organisation möchte sich vielleicht erneuern, doch letztlich halten sich die gewachsenen Strukturen hartnäckig.

Eine menschenzentrierte Organisation stellt Menschen in den Mittelpunkt ihres Zwecks. Mit Menschen einer Institution des Gesundheitswesens sind idealerweise sowohl Patient:innen als auch Mitarbeiter:innen als auch andere Anspruchsgruppen gemeint. Sie erkennt an, dass die Organisation vereinfacht ausgedrückt eine Gruppe von Menschen ist, die im Dienst einer anderen Gruppe von Menschen arbeitet. Der Gedanke der Dienstleistung, erbracht von einer gesunden Belegschaft, ist von zentraler Bedeutung. Wenn die Organisation, in der man als Berufseinsteigerin oder -einsteiger arbeiten möchte, nicht der Meinung ist, dass sie sowohl im Dienst von kranken Menschen als auch im Dienst von arbeitenden Menschen steht, dann sollte dies kritisch hinterfragt werden. Erst die Existenz eines klaren moralischen Zentrums macht eine Organisation, nicht nur in Psychiatrie und Psychotherapie, zu einem menschenfreundlichen Ort. Ohne ein moralisches Zentrum ist Vertrauen jedoch unmöglich. Einer der Gründe, warum Organisationen sich nicht von einem höheren Ziel und einem klaren moralischen Zentrum leiten lassen, ist, dass sie einen Unterschied zwischen Patientenzentrierung und Mitarbeiterzentrierung sehen. Viele Organisationen versuchen, das Patientenerlebnis und das Mitarbeitererlebnis unterschiedlich zu beschreiben und zu verwalten. Manche Organisationen behandeln den Kunden, z. B. Patient:in

oder Kostenträger als König, weil sie Geld einbringen. Mitarbeiter dagegen kosten Geld. Organisationen, die wahrhaft den Menschen in den Mittelpunkt stellen, sehen nur Menschen, unabhängig von ihrer Rolle. Sie verstehen die symbiotische Beziehung dessen, wie Mitarbeiter:innen behandelt werden und wie von diesen die Kund:innen behandelt werden.

29.6.2 Der lernende Mensch in der lernenden Organisation

Wenn alle Organisationen im Gesundheitswesen „nur“ Gruppen von Menschen sind, die im Dienst an anderen Gruppen von Menschen arbeiten, dann werden diese wachsen, wenn die Menschen wachsen. Und wir können nur wachsen, wenn wir kontinuierlich Neues lernen. Diese mentale Flexibilität wird dabei helfen weiter zu wachsen, um über festgefahrene mentale Modelle, Identitäten, Ängste und frühere Erfahrungen hinauszuwachsen. Beim Lernen nach Studium und Weiterbildung geht es um die Anwendung des Lernens, die Nutzung. Wie Wittgenstein empfahl: „Frage nicht nach der Bedeutung, frage nach dem Nutzen“.

Beispiel für den Berufseinstieg: Wenn ich als Psychologin in einer Psychiatrie gebeten werde, einen bestimmten Prozess in der Zusammenarbeit mit der Pflege einzuhalten, der mir etwas umständlich erscheint, lohnt es zu fragen, „wofür“ (Sinn) dies so und so gemacht wird und „wer was davon hat“ (Nutzen). Idealerweise ergibt sich ein reichhaltiger Dialog, an dessen Ende ein vertieftes Verständnis und vielleicht ein Verbesserungsvorschlag steht.

Allerdings kann diese Offenheit zu einem schwierigen Paradoxon führen. Stellenbeschreibungen, Kompetenzlisten, Manuale usw. können es schwerer machen, konstant etwas Neues zu lernen. Warum? Weil wir oft in Strukturen arbeiten, in einer Art „Job“-Identität, die das Lernen instrumentalisiert und vielleicht sogar reduziert. Natürlich gibt es Therapien, die standardisiert sind oder nach einem bestimm-

ten Verfahren ablaufen. Die sich rasend schnell entwickelnde Digitalisierung mit immer leistungsfähigeren Algorithmen legt nahe, dass nahezu jede Arbeit, auch therapeutische, sich auf ein Flussdiagramm reduzieren und irgendwann durch Software ersetzen lässt. Berufseinsteiger:innen sollten deshalb bestrebt sein, konstant neue Dinge zu lernen, ihre Denk- und Verhaltensweisen zu hinterfragen und sich dabei die Digitalisierung zu Nutze machen, nicht umgekehrt.

Das Herzstück der Arbeit in Psychiatrie und Psychotherapie ist Einfühlungsvermögen in alle Richtungen. Ohne Einfühlungsvermögen gibt es kein Verständnis, kein Mitgefühl, kein Vertrauen und keine Grundlage für Beziehungen. Empathie ist die Grundlage für unsere Fähigkeit, Unterschiede als Stärke und nicht als Schwäche zu sehen.

Am Arbeitsplatz lassen sich zwei Ebenen der Empathie unterscheiden, persönlich und professionell:

- Auf einer persönlichen Ebene sollten sich Berufseinsteiger:innen Zeit nehmen, die Menschen im Arbeitsumfeld kennen zu lernen, Beziehungen aufzubauen, Vertrauen zu schaffen und positive Wertschätzung zu zeigen.
- Auf professioneller Ebene können Neulinge versuchen, sich in die Herausforderungen und Probleme der Organisation als Ganzes einzufühlen. Professionelles Einfühlungsvermögen stärkt die Glaubwürdigkeit und ermöglicht, die Arbeit derjenigen zu würdigen, mit denen man es tagtäglich zu tun hat.

29.7 Wie gelingt der Berufseinstieg ganz praktisch?

Praxistipps

Eine Auswahl an Tipps aus der Praxis von A bis Z

- **Arbeitsabläufe:** Verstehen wollen, hinterfragen und Verbesserungsvorschläge zum richtigen Zeitpunkt anbringen, dabei nicht vergessen, Bestehendes zu würdigen.
- **Balancieren:** 1. Berufseinstieg mit fliegenden Fahnen versus Selbstaufgabe. 2. Schlüsselkompetenzen einsetzen, dabei weder protzen noch sein Licht unter den Scheffel stellen. 3. Konsequenter eigenständig bleiben vs. sich dem System (dem Team) anpassen.
- **Beziehung:** Sich konstant für ein gutes Verhältnis zu Vorgesetzten und Kolleg:innen einsetzen.

Bewerbungsgespräch: Darum bitten, auch mit den künftigen Teamkolleginnen und -kollegen das Einstellungsgespräch führen zu dürfen.

„Schließlich müssen sie selbst mit den Konsequenzen leben, wenn sie ihr Unternehmen gegenüber ihrem künftigen Kollegen beschönigen. Weil die Teammitglieder, die das Bewerbungsgespräch führen, in der Regel ehrlich über den Arbeitsplatz sprechen, fühlen sich auch die Bewerber eingeladen, ehrlich zu sein.“ (Laloux, 2015).

Im Bewerbungsgespräch hat sich selektive Authentizität in der Darstellung von Stärken und Schwächen bewährt. Im Zweifel: der eigenen Intuition folgen. Auch der potenzielle Arbeitsgeber bewirbt sich. Wachsamer den oftmals verführerischen Botschaften des Employer Brandings gegenüber sein und diese hinterfragen. Bewerber:innen dürfen mit der inneren Einstellung unterwegs sein, dass er oder sie die Organisation prüft. Das wirkt sich positiv auf das Selbstvertrauen aus.

- **Bringspflicht und Holschuld:** Verantwortungsvolle und selbständige Mitarbeiter:innen bringen und holen sich Informationen (Steiger & Lippmann, 2008). Beim Berufseinstieg nicht davon ausgehen, dass einem die benötigten Informationen automatisch serviert werden. Beispiel: proaktiv Protokolle und Dokumente lesen. Dies hat einen doppelt positiven Effekt und löst einen Kreislauf aus: Der Berufseinsteiger fühlt sich gut informiert und ist auf dem Laufenden. Dieser Person wird auch gerne noch mehr Information gegeben.
- **Fehler:** Einüben einer systemischen Fehlerkultur, anstatt die Dinge persönlich werden zu lassen; Fehler nicht dramatisieren.
- **Fokus:** In den ersten Tagen aufmerksam wahrnehmen und beobachten. Später erste kleine Erfolge sichtbar machen und dabei Nutzen schaffen. Sich konstant Offenheit für Neues bewahren.
- **Führung:** „70 % der Varianz der emotionalen Bindung eines Teams hängt allein von den Führungskräften ab.“ (Clifton & Harter, 2019). Über 50 % verlassen Organisationen wegen des direkten Vorgesetzten. Deshalb lohnt es sich, schon im Bewerbungsgespräch die potenzielle Vorgesetzte so gut wie möglich kennenzulernen; beispielsweise zu fragen: „Was ist für Sie wichtig in der Führung?“ Sich bewusst machen, dass der oder die Vorgesetzte nicht unbedingt als Führungsperson ausgebildet ist. Sich daher für gegenseitiges konstantes Erwartungsmanagement für alle Beteiligten einsetzen, auch im Team. Kontinuierliche Klärung von Erwartungen: Wer steht wo? Wer erwartet was und warum?
- **Hierarchien:** Sensibilität für formelle und informelle Hierarchien entwickeln, Teamdynamiken erkennen. Dabei einen zentralen Aspekt beachten: Im Gesundheitswesen trifft man vielfach noch auf historisch gewachsene Hierarchie, speziell in der Psychiatrie und auch auf Schein-Partizipation. Man spricht zwar viel miteinander, aber entschieden wird „oben“. Daher sei geraten,

einen gesunden Umgang mit Hierarchie zu erlernen und sich dabei auch für ökonomische Zusammenhänge zu interessieren. Bei der Stellensuche darauf achten, wie hierarchisch das Unternehmen organisiert ist und die Passung zur eigenen Erwartung prüfen.

- **Informationsaustausch:** So transparent wie möglich gestalten, damit sich alle Beteiligten ernst genommen fühlen.
- **Kritik:** Offen sein auch für kritisches Feedback, Fehler nicht herunterspielen, denn damit verspielt man Vertrauen.
- **Probezeit:** Es sportlich nehmen und ein professionelles Verhalten zeigen, wenn die Organisation den Berufseinsteiger testet; sich wirklich einlassen auf die Probezeit und zwar gegenseitig; die Probezeit nutzen und prüfen, ob die Passung mehrheitlich stimmt.
- **Ressourcen:** Das Umfeld und die Ressourcen am Arbeitsplatz neugierig und mit Achtung kennenlernen und bewusst nutzen, Dankbarkeit ausdrücken.
- **Rolle:** „Der Prozess der Rollendefinition meint die Schaffung von beiderseitiger Klarheit bezüglich der Erwartungen (Aufgabenverständnis, Anforderungen an Handlungen und Haltungen) sowie der Kompetenzen (Entscheidungsbefugnisse).“ (Steiger & Lippmann, 2008). Für den Berufseinstieg empfiehlt sich eine sorgsame Unterscheidung zwischen der Organisationsrolle (z.B. Projektmitarbeit, Qualitätsmanagement) und der Professionsrolle (z.B. Ärztin oder Psychologe). Rollenkonformes Verhalten einüben je nach Kontext.
- **Unterstützung:** Es kann hilfreich sein, sich einen Mentor, Tutor oder eine Gotta (Patin) zu suchen für *Good Practices*; Nachteil: auch Negatives wird eingeflößt. Verlässliche Ratgeber einbeziehen. Dabei auch anderen helfen. Menschen und Projekte bewegen und voranbringen.
- **Werte:** Den eigenen Wertekanon kennenlernen: Was ist mir wichtig im Arbeitsleben? Wo gibt es Unterschiede zu den pro-

klamierten und/oder gelebten Werten am Arbeitsplatz? In den Dialog mit der Vorgesetzten und dem Team treten.

- **Würdigen:** Was ist und was man vorfindet. Aber auch, wer man selbst ist und was man mitbringt.
- **Zukunft:** Kontinuierlich sein externes Netzwerk pflegen, z.B. durch Supervision, Intervention oder Alumni-Treffen. Das tut auch dem Selbstvertrauen gut.

Fazit

Sabine Claus, Andrea Flora, Cosima Locher

In diesem Buchteil wurden die Aspekte Vermessung, Vereinbarkeit des Berufs mit anderen Lebensbereichen sowie Organisation und Kultur in Bezug auf die Erfolgsfaktoren und Stolpersteine für gute Behandlung in Psychiatrie und Psychotherapie beleuchtet. Zu diesem Zweck kamen gleichermaßen Forschende, Gleichstellungsbeauftragte und Organisationsberater:innen zu Wort. Die Betrachtungen zeigen deutlich, dass bestimmte gemeinsame Faktoren den Behandlungserfolg beeinflussen:

- Die innere **Haltung** prägt unser Handeln, sei es, Messergebnisse mit Patient:innen zu besprechen, die Ferienplanung fair im Team auszuhandeln oder einen Konflikt am Arbeitsplatz im organisationalen Kontext zu spiegeln. Eine innere Haltung, die von Mut, Offenheit, Neugier und Lernbereitschaft geprägt ist, wird helfen, aus jeder Erfahrung, ob erfreulich oder schwierig, zu lernen. Denn Haltung bedeutet auch, etwas auszuhalten, z.B. einen kritischen Messwert, Unsicherheiten, die Mehrfachbelastung resultierend aus der Kombination verschiedener Lebensbereiche oder das Vertrauen im Kolleginnenkreis, das man sich als Berufseinsteiger:in zu erarbeiten hat. Für unsere innere und äußere Haltung und deren Pflege

angesichts sämtlicher Wetterlagen sind wir selbst verantwortlich.

- Regelmäßige **Verortung** ist Voraussetzung für anschließendes Handeln. Hierbei hat es sich bewährt, die Elastizität seines Wahrnehmungsfokus zu trainieren: sich sowohl mit dem Teleobjektiv nah an einen bestimmten Gegenstand heranzuzoomen, um Details erkennen zu können als auch das Weitwinkelobjektiv zu nutzen, um das größere Ganze zu sehen. Messungen, Beobachtungen oder auch das Fragen-stellen sind quasi der Inbegriff von Meta-Betrachtungen, die uns das Äußere erschließen und zugleich mit der Variation von Innen- und Außenperspektiven spielen.
- Allerdings entfalten solche Meta-Betrachtungen in Form von Messungen, Beobachtungen oder Fragen erst dann ihre volle Wirkung, wenn sie ins Behandlungs- oder Organisationssystem zurückgespielt werden, z.B. durch **Feedback**. Sowieso kommt der Kommunikation eine entscheidende Bedeutung zu: Erst eine angemessen kommunizierte Messung wirkt in der Behandlung. Erst eine sorgsam im Team besprochene Dienstplanung unter Würdigung aller Bedürfnisse und Entgegenkommen, macht Vereinbarkeit mit Freude möglich. Erst ein guter Mix aus offen kommunizierter Bring- und Holschuld sowie konstantes Feedback macht die Einarbeitung am neuen Arbeitsplatz erfolgreich. Die Beziehung zwischen einem selbst und dem Organisationssystem ist also immer reziprok, und fortwährendes Feedback ermöglicht es, miteinander im Kontakt zu bleiben.
- Bei aller Sorgfalt, Hoffnung und Erwartung guter Ergebnisse ist nicht zu vergessen, dass Systeme komplex sind und stets im **Wandel** begriffen. Er wäre utopisch zu meinen, dass immer alles gut laufen wird. Ebenso utopisch ist es, dem Traumberuf nachzujagen angesichts der unabänderlichen Tatsache, dass zu jedem Beruf unliebsame (Routine)-Tätigkeiten gehören. Umso wichtiger scheint es, neben Anfängergeist und langem Atem sich

seiner persönlicher Werte und seines Herzstücks in Bezug auf den Arbeitsinhalt bewusst zu sein und regelmäßig zu prüfen, ob die persönliche Bilanz unter dem Strich positiv ausfällt.

Literatur

- Cohn, R. C. (1975). *Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion. Von der Behandlung einzelner zu einer Pädagogik für alle*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Clifton, J. & Harter, J. (2019). *Auf die Führungskraft kommt es an. Die 52 Gallup Erfolgsgeheimnisse zur Zukunft der Arbeit*. Frankfurt, New York: Campus.
- Doppler, K., Lauterburg, C. (2008). *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt, New York: Campus.
- Frey, D. (Hrsg.). (2016). *Psychologie der Werte. Von Achtsamkeit bis Zivilcourage – Basiswissen aus Psychologie und Philosophie*. Berlin, Heidelberg: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-48014-4>
- Kühl, S. (2002). *Sisyphos im Management. Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur*. Weinheim: Wiley-VCH.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Franz Vahlen. <https://doi.org/10.15358/9783800649143>
- Luhmann, N. (1968). *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. UTB: Stuttgart.
- Maturana, H. R. & Varela, F. J. (2009). *Der Baum der Erkenntnis*. Frankfurt: S. Fischer.
- Mayo, E. (2014). *The social problems of an industrial civilisation*. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315824277>
- Petermann, F. (1996). *Psychologie des Vertrauens*. Göttingen: Hogrefe.
- Rubner, A. (2012). Ruth Cohn zum 100. Geburtstag – ihr Leben und ihr Werk. *Psychotherapeutenjournal der Bayerischen Landeskammer der Psychologischen Psychotherapeuten und der Kinder- und Jugendlichenpsychotherapeuten*.
- Steiger, T. & Lippmann, E. (2008). *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenzen und Führungswissen*. Heidelberg: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-76340-6>
- Tsai, Y. (2011). Zusammenhang zwischen Organisationskultur, Führungsverhalten und Arbeitszufriedenheit. *BMC Gesundheitsforschung*, 11, 98.