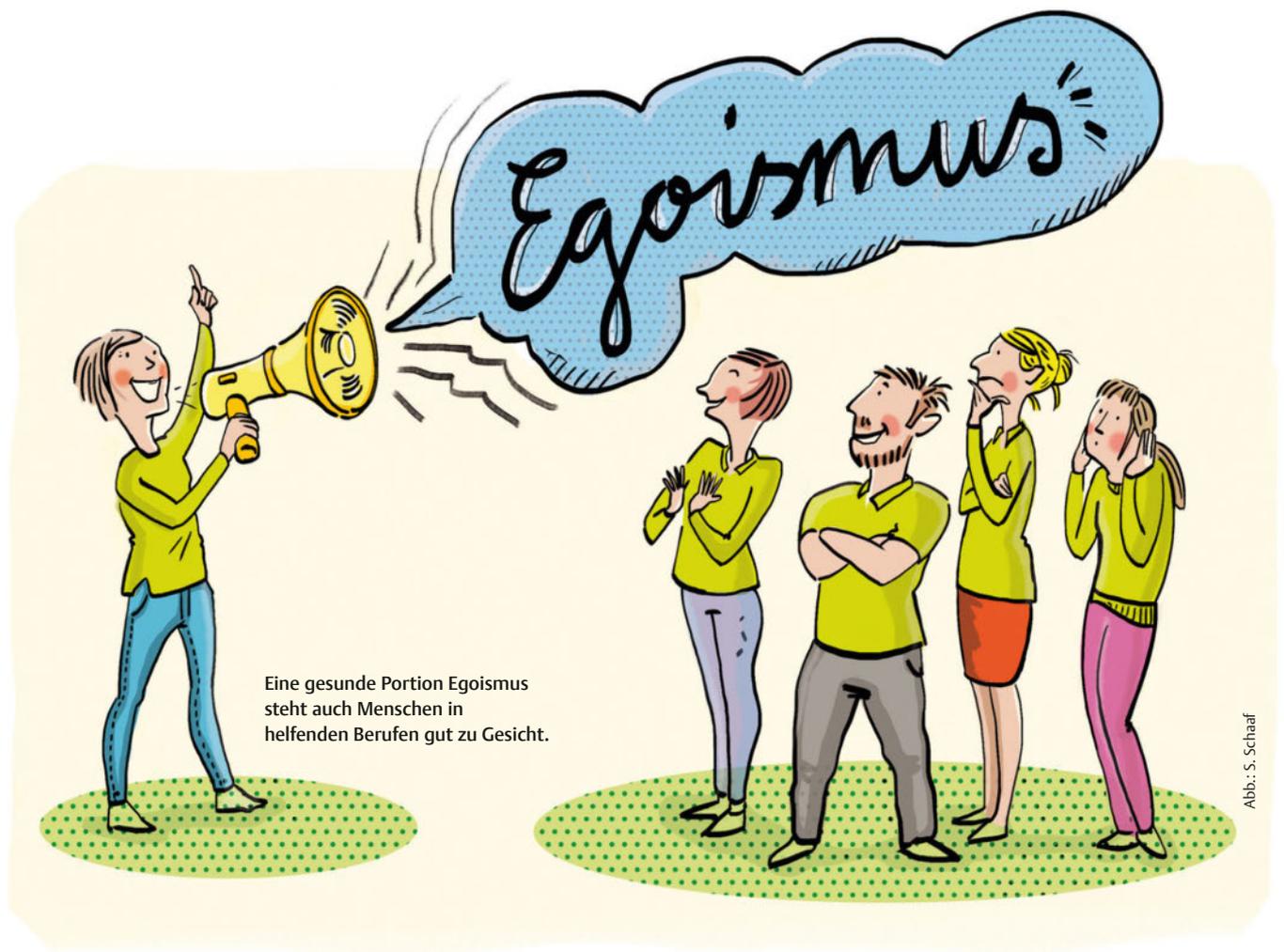


# Ein Credo für den Egoismus

**Selbstwerttraining für Therapeuten** Ja, ich plädiere für mehr gesunden Egoismus. Seit Jahren coache ich Therapeuten und stelle immer wieder fest, dass eigene Bedürfnisse nicht wahrgenommen, verdrängt, ignoriert werden. Das muss nicht sein. Es sollte sich sogar ändern!



➔ Im großen Bewegungsraum der interdisziplinären Praxis haben sich schon die fünf Ergo- und sechs Physiotherapeuten inklusive der beiden Chefs eingefunden. Zu meiner großen Freude mischen sich die beiden Disziplinen am großen Besprechungstisch und sitzen nicht, wie leider so oft, als voneinander getrennte Gruppen.

Nachdem sich das allgemeine Gemurmel gelegt, das Füllen der Kaffee- und Teetassen er-

ledigt hat, eröffnet einer der Chefs den Seminartag. Er erläutert noch mal das Thema „Gemeinsam effizienter arbeiten“. Ich beobachte die Gruppe: eine altersgemischte, sympathische und motivierte Truppe. Doch bei den Worten des Chefs bezüglich Effizienz und Optimierung legt sich schnell eine Belastung auf die Gruppe. Die Schultern senken sich bei manchen, andere machen sich absichtlich gerade, eine Therapeutin seufzt leise. Trotzdem sind

alle Teilnehmer der extra organisierten Inhouse-Veranstaltung motiviert. Sie wirken nur spontan ermüdet, belastet und etwas hoffnungslos.

Mit einer kleinen Brainstorming-Aufgabe zu Beginn hole ich mir spontan zehn Minuten Zeit, um mich mit den Chefs zu beratschlagen und meine Wahrnehmung mitzuteilen. Kurzentschlossen, denn beide sind ihren Mitarbeitern wirklich zugetan, ändern wir Tagesablauf und Fokus. Statt „Effizienz und Optimierung“

wechseln wir nun in „Feuer und Flamme statt ausgebrannt“. Sämtliche Teilnehmer nehmen das freudig auf, es kommt deutlich Energie auf.



**Ego-is-mus:**  
*(Substantiv, der) die Haltung, das eigene Ich, die eigenen Wünsche und Bedürfnisse in den Mittelpunkt zu stellen.*

**Freude, Sorgen und Nöte gleichen sich**

→ Was wir an diesem sehr bewegenden Tag aufdecken und erarbeiten konnten, deckt sich mit meinen Erfahrungen aus den letzten acht Jahren, in denen ich mit Therapeuten und anderen Berufsgruppen aus den sozialen Bereichen arbeite. Hier häufige Beispiele:

- Eine große Liebe zum Beruf und zu den darin liegenden Möglichkeiten
- Somatische und psychische Stressreaktionen
- Große persönliche Belastung durch die Geschichten der Patienten
- Der Wunsch, hilfreich zu sein
- Freude an der therapeutischen Beziehung und an der Unterstützung der Patienten
- Große Unzufriedenheit bezüglich der Rahmenbedingungen, die die Kassen vorgeben
- Wachsende Belastung durch Bürokratie und Vorgaben
- Das omnipräsente Gefühl, sich gegenüber den Ärzten, Angehörigen und auch Patienten beweisen, verkaufen und behaupten zu müssen
- Unmut darüber, Fakten und Sachverhalte vertreten zu müssen, die nicht zur therapeutischen Arbeit gehören und auch nicht im Sinne des Patienten sind (Behandlungsdauer, Fristen, Budget etc.)
- Der Druck, nicht allen Seiten gerecht werden zu können

Dazu kommen dann, glücklicherweise inzwischen selten, arbeitsvertragliche oder praxisinterne Regelungen, die so weder rechtlich noch sozial vertretbar sind, wie zum Beispiel:

- Fahrzeiten für Hausbesuche seien Freizeit
- Berichte werden ohne Bezahlung oder Freizeitausgleich zu Hause geschrieben

- Ausgefallene Einheiten werden pauschal vom Lohn abgezogen
- Regelmäßige Teamsitzungen seien Freizeit
- Hausbesuche mit privatem Pkw ohne Kostenausgleich

**Therapeuten reflektieren das Problem**

→ Sämtliche meiner Klienten aus den therapeutischen und sozialen Berufen, darunter Erzieher, Krankenpfleger und auch angestellte Ärzte, sind sich über die Missstände ihrer momentanen Arbeitssituation durchaus im Klaren. Sie fühlen sich jedoch dem System/den Arbeitgebern vollkommen ohnmächtig, nicht gehört, nicht gesehen! Genauso, wie sich auch Praxisinhaber als Arbeitgeber oft nicht verstanden, nicht gehört und hilflos fühlen. Die wirtschaftliche Situation ist schwierig. Sagen Patienten ab, bekommt der Praxisinhaber schon Schweißperlen auf der Oberlippe. Wieder eine Ausfallrechnung schreiben, auf die Gefahr hin, den Patienten zu verlieren. Eine professionelle Arbeitgeberhaltung konnte fast kein Praxisinhaber vor der Praxiseröffnung entwickeln, viele sehen sich zwischen den Stühlen. Wirtschaftlichkeit – Verständnis/Arbeitgeber – Arbeitnehmer. Beide sind Therapeuten: both sides of a story...

Mit Sicherheit ist das große Ganze auch Teil eines gesundheitspolitischen Problems, was der einzelne Angestellte oder der einzelne Praxisinhaber nicht einfach ändern kann.

Die eigene psychische und körperliche Gesundheit steht jedoch zuerst in der eigenen Verantwortung und ist damit auch in großen Teilen beeinflussbar. Ebenso haben die Arbeitgeber eine große Verantwortung gegenüber den Angestellten und können auch innerhalb all dieser Beschränkungen, Rahmenbedingungen und Vorgaben viel für die Mitarbeiter tun.

**Beginnen Sie bei sich selbst** → Das ist mein Rat, daher auch der etwas pathetische Titel dieses Artikels. Ein Credo ist im Wortsinne ein Glaubensbekenntnis, etwas, woran man unbeirrbar glaubt, jedoch hier bitte ohne irgendeinen kirchlichen Zusammenhang!

Wenn ich auf meinen Seminaren oder in der Arbeit mit einzelnen Klienten zu mehr Egoismus aufrufe, geht fast jedes Mal ein Aufschrei durch die soziale Welt. Egoismus sei der Untergang des sozialen Miteinanders, das Ende der Hilfsbereitschaft und der Beginn einer gesellschaftlichen Kälte. Es würde lediglich der Ellbo-

genmentalität Vorschub leisten und sei mit den persönlichen Werten, weswegen man ja nun genau einen Beruf im Heilwesen gewählt habe, unvereinbar.

Und genau das glaube ich nicht. Ich denke, das Wort Egoismus ist durch unsere Erziehung und Sozialisation so schlecht besetzt, dass man sich diesem nicht – schon mal gar nicht, wenn man in einem helfenden Beruf tätig ist – mit gutem Gewissen nähern kann.

Egoismus bedeutet keineswegs, hartherzig und gewissenlos über die Bedürfnisse der anderen Menschen hinwegzugehen. Es bedeutet lediglich, die eigenen Wünsche und Bedürfnisse zur Chefsache zu erklären. Darin kann für den Einzelnen auch der Wunsch enthalten sein, heilsam oder hilfreich zu sein, ebenso selbstwirksam und gestaltend. So ist also der gesunde Egoismus die Grundlage für Integrität und Selbstwertgefühl – auch im beruflichen Bezug. Die Therapie mit unseren Klienten und Patienten beginnt nicht erst mit dem Einsatz eines Therapiemittels. Schon lange vorher haben wir Kontakt und Beziehung aufgenommen, unsere Spiegelneuronen arbeiten auf Hochtouren, ebenso das limbische System. Mit Feinstantennen erhalten wir Infos über den Stresslevel des anderen, seine Befindlichkeiten und auch darüber, wie voll dessen Akku gerade ist. Als The-



**Ein Therapeut kurz vor dem Burnout ist für niemanden eine Hilfe, sondern zusätzliche Belastung.**

rapeut sind wir im Patientenkontakt derjenige, dem es grundsätzlich erst einmal besser gehen sollte als dem Patienten. In vielerlei Hinsicht sind wir der Brunnen, aus dem geschöpft werden kann. Wir bieten an, begleiten, zeigen Wege auf und unterstützen bei Veränderungen. Um als Brunnen lange Zeit so hilfreich zu sein, benötigt es Selbstverantwortung fürs Füllen und Grenzen, wenn der Pegelstand sinkt.

Es ist also erste Therapeutenpflicht auf den eigenen Füllstand mit großer Verantwortung zu achten, ihn wahrzunehmen und Warnsignale ernst zu nehmen!

## Checkliste Mitarbeiterbefragung

- Welche Bereiche deiner Arbeit machen dir besonders viel Freude?
- Welche Aspekte sind für dich belastend/anstrengend?
- Wie wäre für dich eine optimale Arbeitswoche?
- Was können wir deiner Meinung nach noch verbessern?  
Im Ablauf, Workflow, Orga etc.?
- Wenn du dir für deine Arbeit hier etwas wünschen dürftest, egal was, was wäre das?
- Ganz ehrlich, an was habe ich als Teamleiter, Praxisinhaber, Arbeitgeber noch gar nicht gedacht? (Ein toller Punkt, der schon Erstaunliches ans Tageslicht brachte!)
- Fühlst du dich von mir ausreichend und richtig unterstützt? (Haben Sie Mut, diese Frage zu stellen, und haben sie ebenfalls Mut, diese Frage als Angestellte zu beantworten. Es ist verschwendete Zeit, jahrelang aneinander vorbei zu wertschätzen.)



Abb.: S. Schaaf

**Selbstwert – Selbstvertrauen** → Um dem auch in Therapeutenkreisen oft vermischten Selbst„dings“ eine Erklärung zu geben, nutze ich bei den Seminaren oft die Erläuterung des dänischen Familientherapeuten Jesper Juul:

- Selbstvertrauen bezieht sich auf die Fähigkeiten und Fertigkeiten, die wir in unterschiedlich hohem Maß beherrschen: einen Befund erheben, ein Schultergelenk mobilisieren, einparken.
- Selbstvertrauen ist eine Welt des Handelns, in der wir agieren, auf die wir uns verlassen können, die wir mit Fortbildung unterfüttern können.
- Der Selbstwert ist etwas ganz anderes: unsere Werte, Bedürfnisse, Visionen und auch Grenzen. Das, was ich über mich als Therapeut denke, wie wertvoll ich mich erlebe, und vor allem, wie stark ich selbstwirksam sein kann.

Völlig zu Unrecht werden diese Themen, wenn man sich ihnen überhaupt stellt, in den privaten Bereich der Persönlichkeitsentwicklung in Coaching und Therapie verschoben. Nach dem Motto Dienst ist Dienst und Schnaps ist Schnaps gehören Themen wie Integrität, Selbstwertgefühl oder Selbstliebe nach wie vor nach Hause oder in den Urlaub, nicht jedoch an den Arbeitsplatz. Als wäre ich in meiner Arbeitszeit ein anderer Mensch...

**Eigene Wünsche und Bedürfnisse erkennen** → Sicherlich machen viele Therapeuten im Laufe Ihrer Berufstätigkeit die Erfahrung, dass sich die Schwerpunkte und auch die leidenschaftlichen Interessen verändern. Das

hat auch mit den eigenen Lebensphasen, den Erfahrungen und den Lebensumständen zu tun, die wir im Laufe von Jahren machen. Waren es bei mir zu Beginn meiner Arbeit fast ausschließlich Kinder und neurologische Patienten, denen mein Hauptinteresse galt, hat sich dies im Laufe von fast 18 Jahren und zusätzlichen Ausbildungen zu den Erwachsenen mit psychischen Problemen sowie zur Arbeit mit Familien und beruflichen Teams gewandelt. So gern ich die Arbeit mit den kleinen Patienten gemacht habe, würden mir diese Therapieeinheiten heute nicht mehr so viel Freude machen wie der inzwischen gewachsene Schwerpunkt. Diese Veränderungen sind in der therapeutischen Arbeit häufig und wichtig wahrzunehmen, um keine persönliche Entwicklung zu verhindern.

- Was an meiner Arbeit macht mich wirklich glücklich? Was macht mir Freude, begeistert mich? Ist es der Moment, in dem sich ein Patient vertrauensvoll der Therapie öffnet, wenn ich mit ihm gemeinsam ein vorher definiertes Ziel erreicht habe, oder auch das Organisieren, wenn Not am Mann ist, da ein Kollege kurzfristig erkrankt ist?
- Welche Werte sind mir in der therapeutischen Arbeit wichtig?
- Wo und wie schöpfe ich am meisten Kraft und Erholung? Nehme ich das ernst?
- Mit welcher Klientel arbeite ich am liebsten? Sind es eher Kinder, Erwachsene oder alte Menschen? Bei welchen Schwierigkeiten und Problemen kann ich am besten hilfreich sein? Welche Themen und Fachgebiete begeistern mich?

→ Auf welche Art und Weise arbeite ich am besten? Im Einzelkontakt, in Gruppen oder in einer Anleitungssituation?

→ Welche Aspekte der Arbeit empfinde ich als schrecklich belastend und anstrengend?

Am Ende Ihrer eigenen Befragung werden Sie vielleicht an den Punkt kommen, an dem Sie feststellen, dass Ihr momentaner Arbeitsplatz nicht Ihren Werten, Bedürfnissen und Grenzen entspricht. Einfach kündigen ist nur in sehr wenigen Fällen der beste Entschluss, aber auch möglich. Prüfen Sie, hinterfragen Sie, ob es Veränderungen oder Anpassungen geben kann. Nutzen Sie persönliche Gespräche und übernehmen Sie Verantwortung für sich. Im Übrigen ein sehr wirkungsvolles Mittel gegen Mobbing und Opfergefühle.

Überlegen Sie genau, wozu Sie bereit sind und wozu nicht. Geld ist hier übrigens nur ein kurzfristiger Motivator. Einen Job, der uns nicht genügend nährt, machen auch 500 Euro mehr nicht auf Dauer besser. Eine Weile wird es die Zufriedenheitswaage bewegen. Dann hat man sich an das Mehr auf dem Konto gewöhnt und die alten Themen sind nach wie vor präsent.

In vielen Unternehmen wird auf den Punkt des Selbstwerts der Mitarbeiter immer noch sehr wenig Augenmerk gerichtet. Zu Unrecht wird oft vermutet, eine Miteinbeziehung des Selbstwerts könne die Führungsrolle aufweichen oder einen zu plump vertraulichen Ton in der Praxis etablieren. Es geht aber nicht darum, einen morgendlichen Stuhlkreis mit Seelenstriptease zu installieren, sondern die Mitarbeiter und auch sich selbst nicht nur mit den Fertigkeiten, sondern auch mit den Persönlich-

keiten wahrzunehmen. Erst dann kann ich als Arbeitgeber herausfinden, wie ich meinen Mitarbeiter optimal einsetzen kann, wie ich ihn wirksam unterstützen kann und in welche Richtung er sich entwickeln will.

**How to do** → Ich kann aus den vielen Erfahrungen nur jeden Arbeitgeber/Praxisinhaber dazu ermutigen, seine Mitarbeiter zu befragen (eine  CHECKLISTE finden Sie links) – dazu gehört auch die Putzkraft oder die Angestellte an der Rezeption. So stärken Sie wirklich effizient die Mitarbeiterzufriedenheit, das Wir-Gefühl und auch Ihre Führungsrolle. Dass dies alles gemeinsam das Unternehmen düngt, ist wohl jedem klar. Haben Sie Mut, sich den Antworten zu stellen, zeigt es Ihren Mitarbeitern doch, dass Sie wirkliches Interesse an der gesunden Zusammenarbeit haben und nicht Interesse heucheln, um noch mehr Arbeit aufzudrücken.

**Versuchen Sie als Arbeitgeber** alles erdenklich Mögliche, um Arbeitsplätze zu schaffen, die zu mindestens 75 Prozent den Optimalvorstellungen des Mitarbeiters entsprechen, sofern es nicht vollständig gegen Ihre Voraussetzungen, Möglichkeiten oder Überzeugungen spricht. (Dem Traum nach Therapie-Lamas konnte auf der ersten Etage nicht nachgegan-

gen werden, aber es wird über Stadtbienen und Meerschweinchen nachgedacht.)

Diese Bereitschaft und das offene Gespräch darüber sind das Beste, was Sie für Ihr Team und die Mitarbeiterzufriedenheit tun können. Das Vergolden der Sanitäreinrichtungen ergibt eher wenig Sinn, aber einem geschätzten Mitar-

beiter zu ermöglichen, 75 Prozent seiner Arbeitszeit mit der Klientel, in dem Fachbereich zu arbeiten, was ihm von Herzen Freude macht, ist ein nachhaltiger Schritt für das komplette Unternehmen.

**Versuchen Sie als Arbeitnehmer** alles erdenklich Mögliche, um Ihren Arbeitsplatz mit viel Freude und Verantwortung für sich selbst, Ihre Patienten und auch

für das Unternehmen so zu gestalten/mitzugestalten, dass er zu mindestens 75 Prozent Ihren Werten, Bedürfnissen und Grenzen entspricht. Das ist nicht nur eine langfristige Prävention gegen Überlastung und daraus resultierende Erkrankungen, es macht Sie auch zu einer wichtigen Bereicherung Ihres Teams, der Firma und vor allem für den Patienten, kann er doch an Ihnen lernen, dass er selbst der wichtigste Mensch in seinem Leben ist.

*Barbara Freitag-Herse*



**Teamfähig zu sein heißt nicht, sich in einer Gruppe aufzulösen! Es heißt, sich selbst so gut zu kennen und zu akzeptieren, dass ich mich mit anderen Menschen zu einem Zweck verbinden kann.**

.....



## Autorin



**Barbara Freitag-Herse** ist selbstständige Ergotherapeutin, Coach, Dozentin und Kommunikationstrainerin. Seit vielen Jahren begleitet sie therapeutische und pädagogische Teams in Findungs- und Konfliktsituationen. Hier

und auch in den Familiencoachings liegt ihr besonders der wertschätzende und gleichwürdige Umgang miteinander am Herzen. „Gemeinsam zu Begeisterung, Lachen und Entwicklung“ ist ihr Grundthema bei Workshops und Seminaren.



Abb.: S. Schaaf