

# Psychotherapeuten in Führung bringen

Dipl.-Psych. Christina Demmerle

Psychologische Psychotherapeutin (VT) – Psychoonkologin (DKG)  
[www.demmerle.info](http://www.demmerle.info)

# Zu meiner Person

Organisations-  
entwicklung



Psychoonkologie  
& Palliative Care



Psychotherapie  
(VT)





ZDF

ZDF heute journal Prof. Ulrich Hegerl  
Vors. Stiftung Deutsche Depressionshilfe

01:22 | 02:55

Nachrichten | heute-journal

### Unwissen über Depressionen

Die Depression ist eine häufig unterschätzte Volkskrankheit. In Deutschland erkranken jährlich rund 5,3 Millionen Menschen daran. Eine Umfrage zeigt, wie hoch der Informationsbedarf über die Krankheit immer noch ist.

aus: heute-journal vom 28.11.2017  
Video verfügbar bis 28.11.2018, 21:45

2 min | 28.11.2017

„ [..] Dies führt natürlich zu großen Engpässen, was die Behandlung durch Fachärzte angeht [..] “

„ [..] Viele Online-Programme sind im Angebot, doch sollte man immer darauf achten: nur in Zusammenarbeit mit einem Arzt sind sie auch seriös.“

# Ziel und Inhalt des Vortrags

Diskussionsgrundlage schaffen für die Auseinandersetzung mit der Thematik.



# Politischer & gesellschaftlicher Rahmen:

Entlohnung, Reputation, Selbstverständnis,  
Rollenzuweisung & strukturelle Rahmenbedingungen

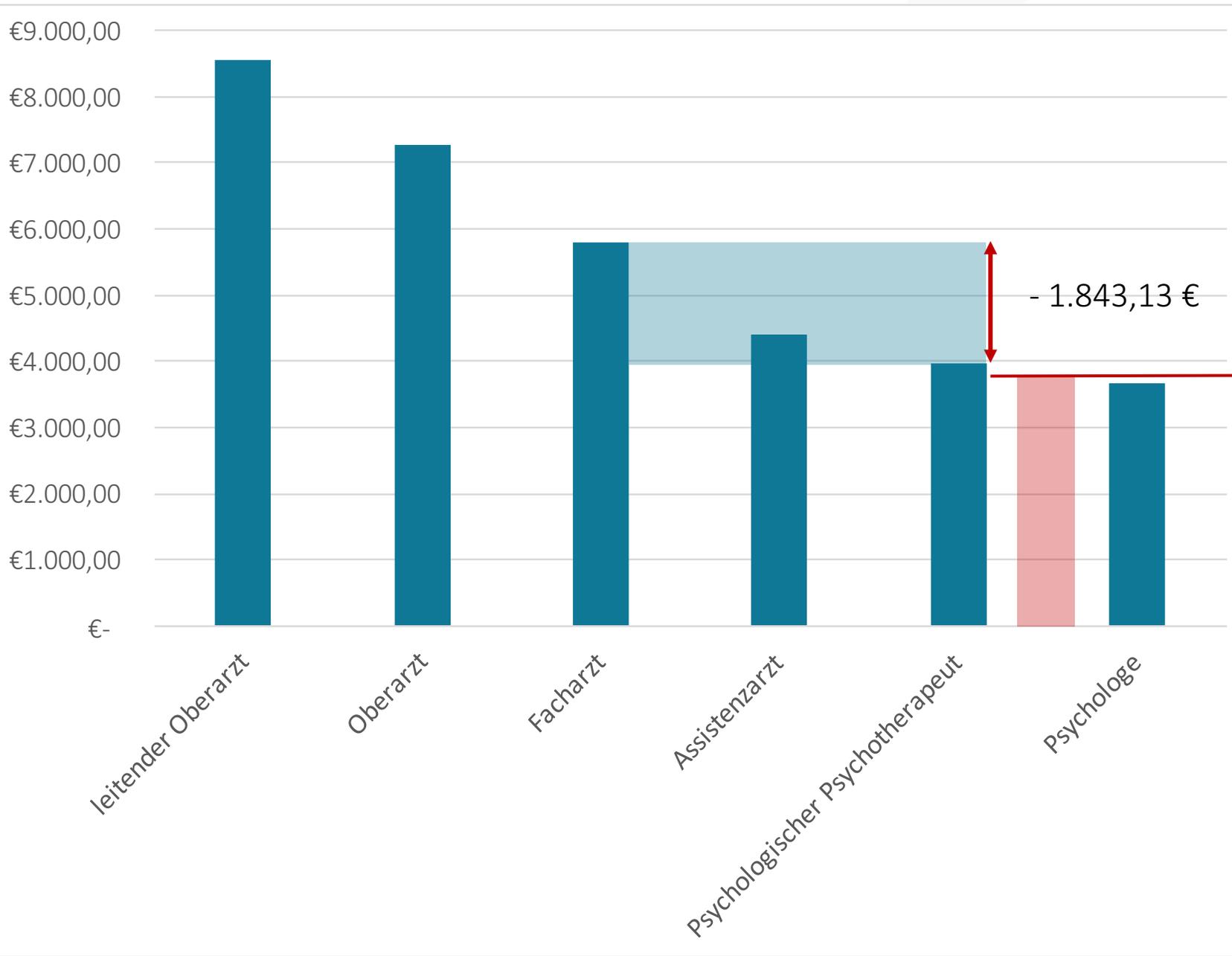
# Entlohnung und Eingruppierung



## Tarifeinigung für Ärzte in kommunalen Kliniken: Fünf Prozent mehr Gehalt in drei Stufen

**Bonn, 19.10.2016** – Nach zweitägigen Verhandlungen haben sich der Marburger Bund und die Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände (VKA) in Bonn auf einen neuen Tarifabschluss für die rund 55.000 Ärztinnen und Ärzte in kommunalen Krankenhäusern geeinigt. Die Tarifeinigung sieht eine lineare Gehaltssteigerung in drei Stufen vor und hat ein Gesamtvolumen von fünf Prozent. Die Ärztegehälter werden in einem ersten Schritt rückwirkend zum 1. September 2016 um 2,3 Prozent angehoben. Zum 1. September 2017 erfolgt eine zusätzliche Erhöhung um 2,0 Prozent und zum 1. Mai 2018 eine weitere Gehaltssteigerung um 0,7 Prozent. Analog zur linearen Gehaltserhöhung steigen im selben Umfang die Stundenentgelte des Bereitschaftsdienstes und der Rufbereitschaft. Die neue Entgelttabelle hat eine Laufzeit bis zum 31. Dezember 2018. Die Tarifeinigung gilt bundesweit – mit Ausnahme von Berlin und Hamburg - für rund 550 kommunale Krankenhäuser im Tarifbereich der VKA.

# Einstiegsgehalt TVöD-VKA & TV-Ärzte/VKA



Stationsleitung Pflege  
mit wissenschaftlicher Ausbildung

3.771,99 €

- 1.843,13 €

# Vertretungssituation



- mehr als 118.000 Mitglieder
- ca. 70% der angestellten Ärzte

**GEMEINSAM.  
BESSER.  
STÄRKER.**



- von bundesweit ca. 15.000 angestellten Psychotherapeuten sind ca. 1.800 bei ver.di aktiv.
- machen unter 1% der ver.di Mitglieder aus



# Reputation

## Ansehen einzelner Berufsgruppen – Forsa- Umfragen 2007, 2015, 2016

Es haben ein (sehr) hohes Ansehen \*)

in Prozent

Feuerwehrlenten

Ärzten

Kranken-/Altenpflegern

Erziehern im Kindergarten/Kita\*\*\*)

Polizisten

Richtern

Piloten

Hochschulprofessoren

Lehrern

Müllabfuhr

Technikern

Dachdeckern

Soldaten

Lokführern

2007

2015

2016

90

95

93

86

90

87

85

90

87

k.A.

85

82

78

84

82

77

79

75

k.A.

73

75

k.A.

74

70

63

71

70

63

77

73

k.A.

66

63

58

66

63

k.A.

58

61

k.A.

57

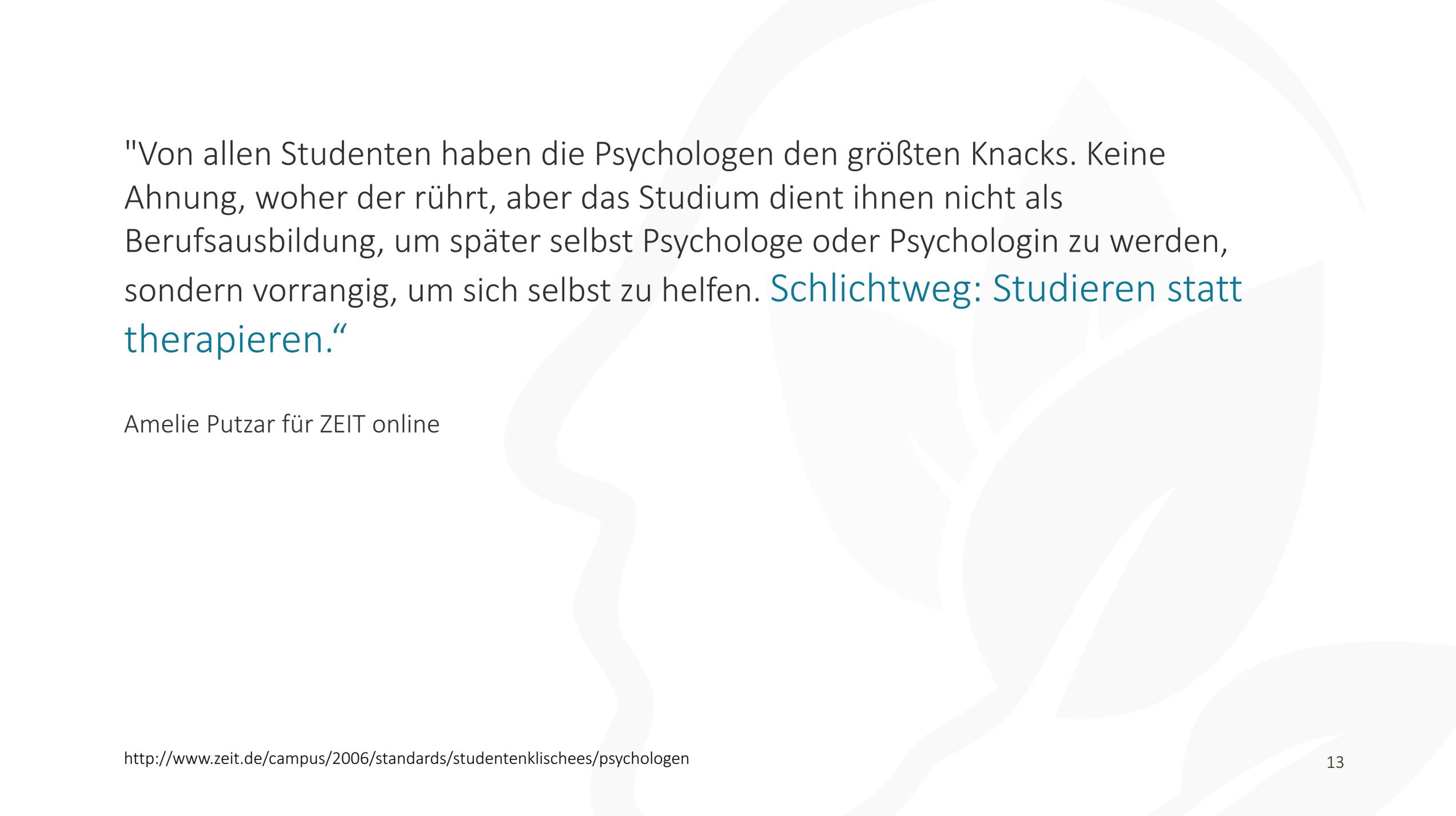
61



Studienräten	53	53	50
Anwälten	58	57	48
Journalisten	47	47	44
Steuerberatern	47	42	35
EDV-Sachbearbeitern	43	39	34
Beamten	27	37	34
Steuerbeamten	28	34	29
Bankangestellten	38	36	28
Managern	37	29	26
Politikern	20	24	24
Gewerkschaftsfunktionären	23	26	24
Mitarbeitern einer Telefongesellschaft (bis 2011 Telekom)	19	19	18
Mitarbeitern einer Werbeagentur	18	15	13
Versicherungsvertretern	11	12	9

\*) dargestellt ist jeweils der Anteil an Befragten, die ein sehr hohes oder hohes Ansehen von der jeweiligen Berufsgruppe haben

Quelle: forsa Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen mbH, Umfrage Juli 2016



"Von allen Studenten haben die Psychologen den größten Knacks. Keine Ahnung, woher der rührt, aber das Studium dient ihnen nicht als Berufsausbildung, um später selbst Psychologe oder Psychologin zu werden, sondern vorrangig, um sich selbst zu helfen. **Schlichtweg: Studieren statt therapieren.**"

Amelie Putzar für ZEIT online



sind ärzte

sind ärzte **beamte**  
sind ärzte **vorsteuerabzugsberechtigt**  
sind ärzte **im öffentlichen dienst**  
sind ärzte **freiberufler**  
sind ärzte **dienstleister**  
sind ärzte **unternehmer**  
sind ärzte **reich**  
sind ärzte **amtsträger**  
sind ärzte **wissenschaftler**  
sind ärzte **tarifgebunden**

sind psychologen|

sind psychologen **ärzte**  
sind psychologen **verrückt**  
sind psychologen **teuer**  
sind psychologen **beamte**  
sind psychologen **mediziner**  
sind psychologen **gefragt**  
sind psychologen **kostenlos**  
sind psychologen **selber krank**  
sind psychologen **selbst gestört**  
sind psychologen **glücklich**



sind psychotherapeuten

sind psychotherapeuten **ärzte**  
sind psychotherapeuten **fachärzte**  
sind psychotherapeuten **selbst krank**  
sind psychotherapeuten **umsatzsteuerpflichtig**  
sind psychotherapeuten **glücklich**  
sind psychotherapeuten **vorsteuerabzugsberechtigt**



Google

sind ärzte

sind ärzte **beamte**

sind ärzte **vorsteuerabzugsberechtigt**

sind ärzte **im öffentlichen dienst**

sind ärzte **freiberufler**

sind ärzte **dienstleister**

sind psychologen

sind psychologen **ärzte**

sind psychologen **verrückt**

sind psychologen **teuer**

sind psychologen **beamte**

sind psychologen **mediziner**

sind psychologische psychotherapeuten

**was** sind psychologische psychotherapeuten

Google-Suche

Auf gut Glück!

[Weitere Informationen](#)

sind psychotherapeuten **ärzte**

sind psychotherapeuten **fachärzte**

sind psychotherapeuten **selbst krank**

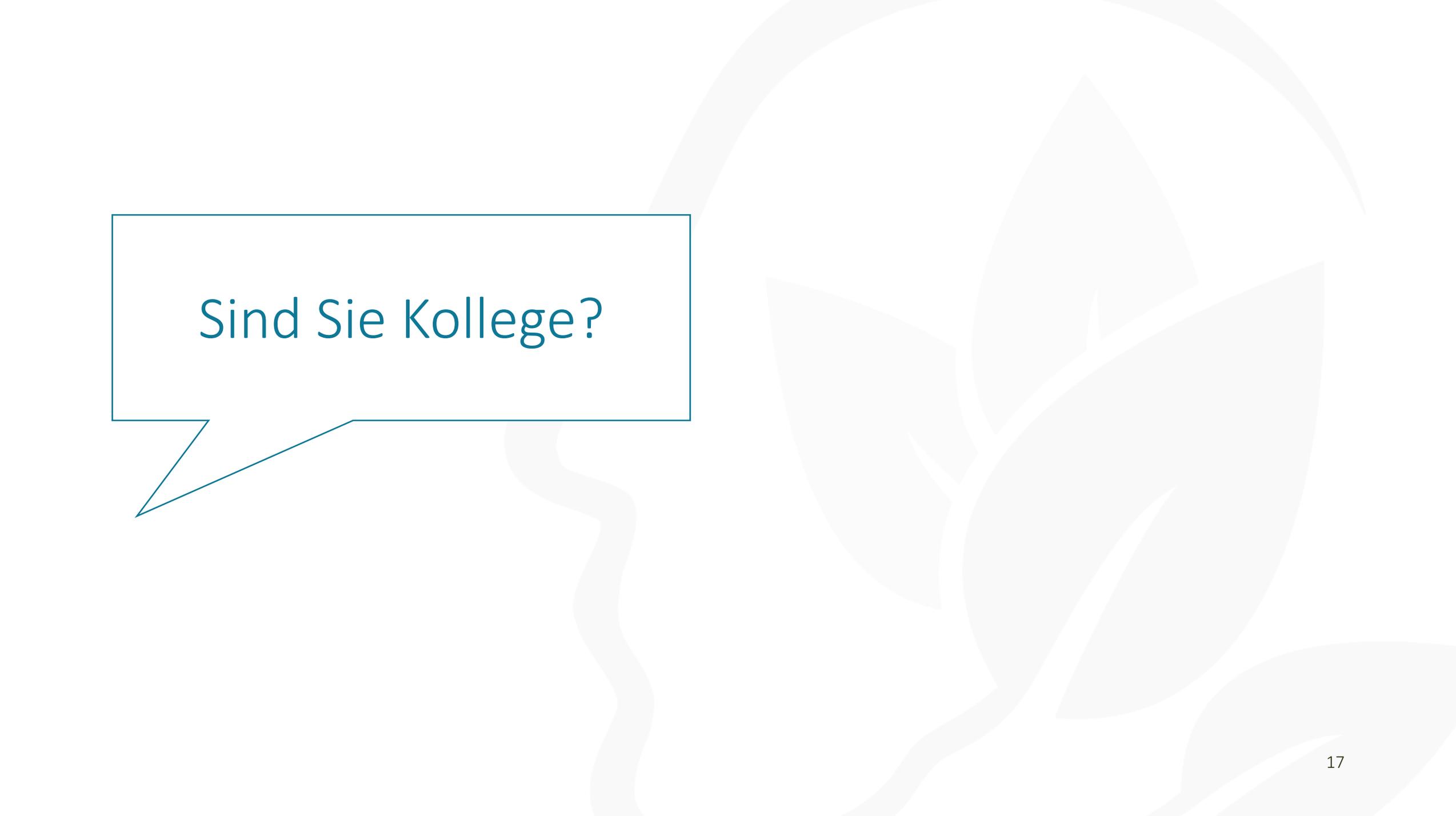
sind psychotherapeuten **umsatzsteuerpflichtig**

sind psychotherapeuten **glücklich**

sind psychotherapeuten **vorsteuerabzugsberechtigt**

# Selbstverständnis





Sind Sie Kollege?

# DECLARATION OF GENEVA

D A S G E N F E R G E L Ö B N I S

- [..]
- Ich werde meinen Beruf gewissenhaft und würdevoll entsprechend guter medizinischer Praxis ausüben.
- Ich werde die Ehre und die edle Überlieferung des ärztlichen Berufes fördern.
- Ich werde meinen Lehrern, Kollegen und Schülern den Respekt und die Dankbarkeit erweisen, die ihnen zusteht.
- [..]
- Ich werde auf meine eigene Gesundheit, mein Wohlbefinden und meine Fähigkeiten achten, um auf höchstem Niveau zu behandeln.
- Ich werde mein medizinisches Wissen nicht dazu verwenden, Menschenrechte und bürgerliche Freiheiten zu verletzen, selbst unter Bedrohung.
- Dies alles verspreche ich feierlich und frei auf meine Ehre.

# Rollenzuweisung

A faint, light gray background illustration. On the left, there is a profile of a person's head and neck, facing right. On the right, there are several large, stylized leaves or petals, some overlapping each other, suggesting a plant or a decorative element.

# Gesetzliche Rahmenbedingungen in RLP

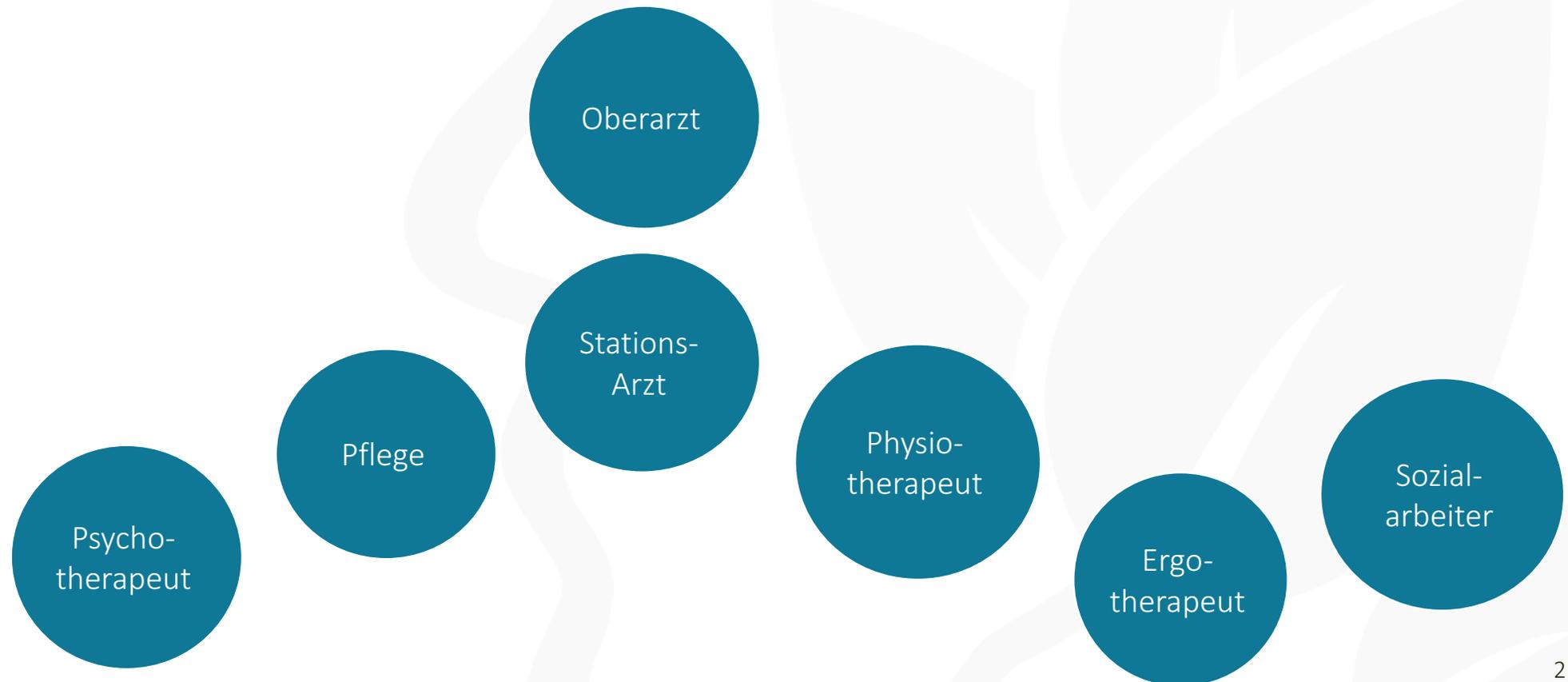
Das 2011 in Kraft getretene Landeskrankenhausgesetz schafft eine gute Grundlage für die Positionierung von Psychotherapeuten:

- "Es bezieht die Psychologischen Psychotherapeuten (PP) und Kinder- und Jugendlichenpsychotherapeuten (KJP) **gleichberechtigt neben den Ärzten in die in Betracht kommenden Bestimmungen des Landeskrankenhausgesetzes** ein."
- Die Landespsychotherapeutenkammer erhält einen Sitz im Ausschuss für Krankenhausplanung.
- Das Gesetz schafft die **Grundlagen für die Übertragung von Leitungsverantwortung an Psychotherapeuten**. Bisher waren Fachabteilungen als unter ärztlicher Leitung definiert.
- Auch bei den **Liquidationsregelungen werden die Psychotherapeuten mit den bisher liquidationsberechtigten Berufsgruppen gleichgestellt**. Die Psychotherapeuten sind außerdem in der Schiedsstelle zu strittigen Fragen der Verteilung der angesammelten Mittel gleichrangig vertreten.
- Die Approbation der PsychotherapeutInnen wird mit diesem LKG RLP erstmals statusdifferenzierend, indem es den PP und KJP mehr Kompetenzen als z.B. den Psychologen im Krankenhaus zuordnet.

Dazu kommen seit 2017 neue Kompetenzen im Bereich der Verordnung von Leistungen.

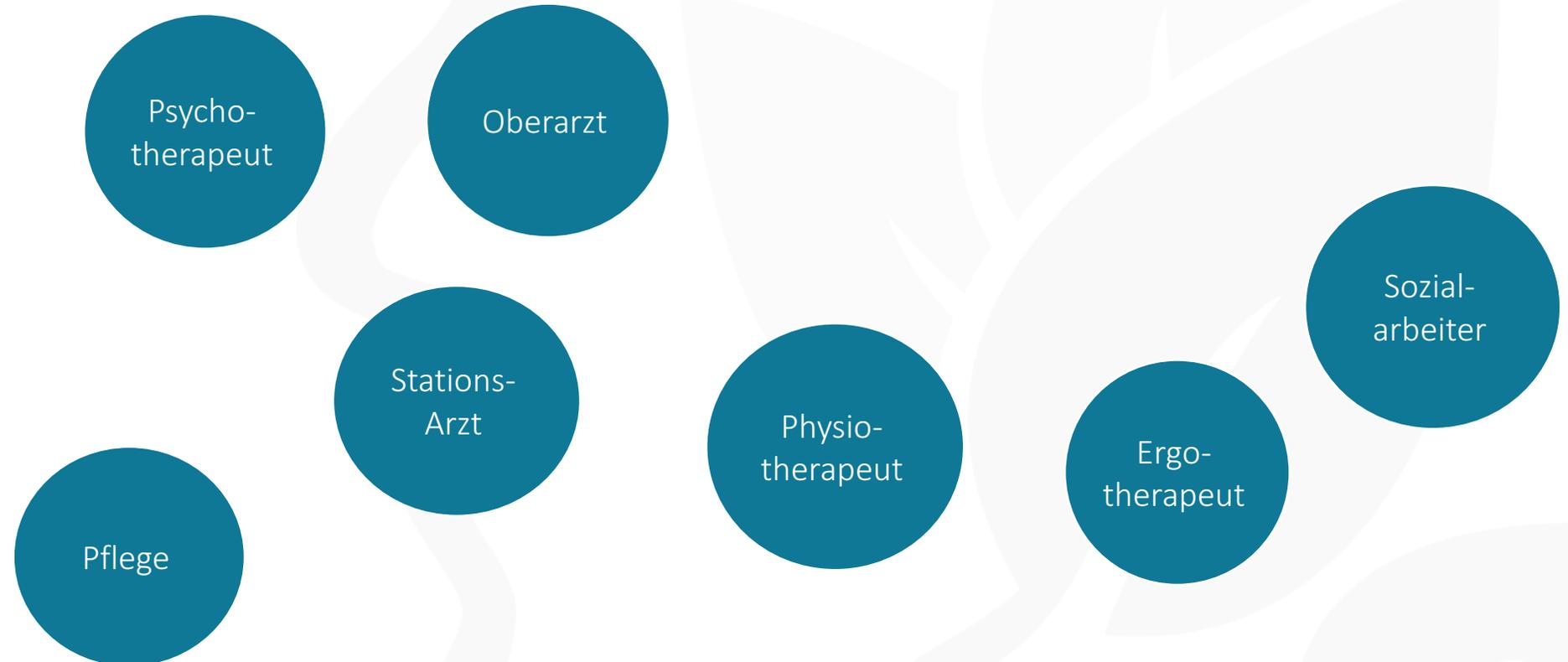
# Psychotherapie im stationären Kontext

Wie sieht die Hierarchie aus? Aus Sicht des Arztes? Aus Sicht der Pflege? Aus unserer Sicht?



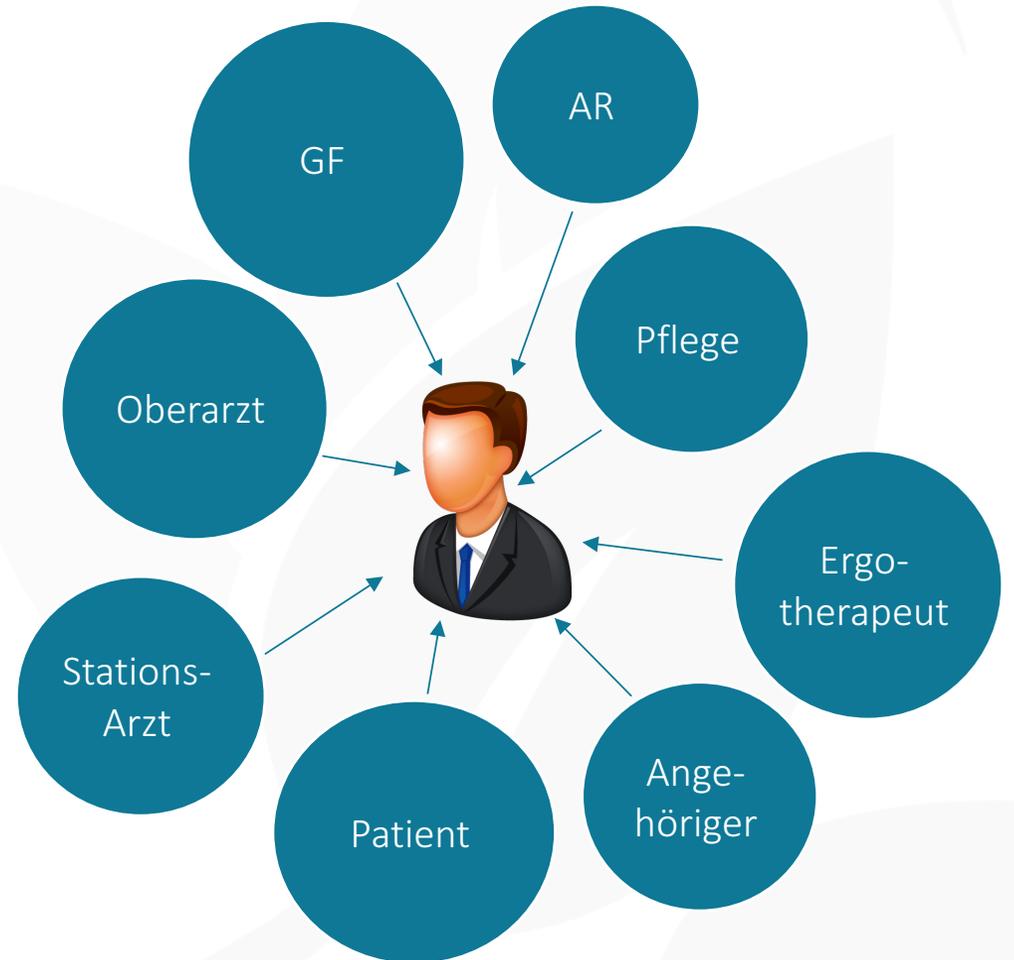
# Psychotherapie im stationären Kontext

Wie sieht die Hierarchie aus? Aus Sicht des Arztes? Aus Sicht der Pflege? Aus unserer Sicht?



# Rolle – die Erwartungen von außen

„1972 wurde das so genannte Delegationsverfahren entwickelt. Weil es von Anfang an zu wenig behandelnde Ärzte gab, konnten damit auch Diplom-Psychologen unter einem generellen Arztvorbehalt in die psychotherapeutische Versorgung einbezogen werden.“



# Heilberuf vs. Heilhilfsberuf

Durch das Psychotherapeutengesetz (PsychThG) und Abs. 3 SGB V sind Psychologische Psychotherapeuten und Kinder- und Jugendlichenpsychotherapeuten als **eigenständige Heilberufe** im berufsrechtlichen Sinne Ärzten gleichgestellt und die **sozialrechtliche Einbeziehung dieser Berufe ist gleichberechtigt mit den ärztlichen Leistungserbringern im SGB V** ermöglicht.

Aber: approbierte psychologische Psychotherapeuten sind in Kliniken formal gesehen (häufig) immer noch im Rahmen der ärztlich verantworteten Behandlungsplanung tätig und arbeiten ähnlich wie Ergotherapeuten in der Funktion eines Heilhilfsberufs.

# Psychotherapie als multiprofessionelle Komplexbehandlung

Durch das Psychotherapeutengesetz (PsychThG) und Abs. 3 SGB V sind Psychologische Psychotherapeuten und Kinder- und Jugendlichenpsychotherapeuten als **eigenständige Heilberufe** im berufsrechtlichen Sinne Ärzten gleichgestellt und die **sozialrechtliche Einbeziehung dieser Berufe ist gleichberechtigt mit den ärztlichen Leistungserbringern im SGB V** ermöglicht.



# Endlich Volljährig – wo stehen psychologische Psychotherapeuten?

1. **Struktur und Rahmen:** In den letzten Jahren wurde auf politisch, struktureller Ebene vieles erreicht (KHG, Verordnungsleistungen,...) und manches verfehlt (v.a. im Bereich Eingruppierung).
2. **Professions- und Selbstverständnis:** Psychotherapeuten im Angestelltenverhältnis fehlt ein gemeinsames Professions- und Selbstverständnis. Trotz gegebener struktureller Möglichkeiten gibt es noch keine gemeinsam getragene Idee von stationärer Psychotherapie im Rahmen von multiprofessionellen Behandlungsteams.
3. **Rollenzuschreibung:** Psychotherapeuten im Angestelltenverhältnis wird häufig die Rolle des Heilhilfsberufs zugeschrieben (sei es strukturell oder im alltäglichen Handeln). Dies führt auch zu Erwartungseffekten.
4. **Andere verändern sich:** Andere Berufsgruppen im klinischen Kontext beginnen stärker, eigene Profilierungsthemen und Autonomiebestrebungen voranzubringen. Damit müssen wir uns auseinandersetzen.

# Ziel und Inhalt des Vortrags

Diskussionsgrundlage schaffen für die Auseinandersetzung mit der Thematik.

1 politischer & gesellschaftlicher Rahmen

organisationaler Kontext

2

Kommunikationssituation

Sachebene

Beziehungsebene

Rollenklärung



Reputation  
des Einzelnen



# Macht und Mikropolitik in Organisationen

# Mikropolitik

- „Mikropolitik ist „das Arsenal jener alltäglichen `kleinen` (Mikro)Techniken, mit denen **Macht aufgebaut und eingesetzt wird, um den eigenen Handlungsspielraum zu erweitern.**“  
(Neuberger 1995, 14).
- „Eine zentrale Rolle spielt dabei `Macht im Sinne der Einflussnahme auf Andere, **um eigene Interessen durchzusetzen und fremde abzuwehren**`“  
(Alt 2005, 303).
- „Mikropolitisch handelt, wer **durch die Nutzung Anderer in organisationalen Ungewissheitszonen eigene Interessen verfolgt.** Dabei ist für eine geeignete Rahmung der Situation und die Rechtfertigung des Vorgehens zu sorgen; dies wird im Idealfall erreicht durch eine **Änderung des Ordnungsregimes, die die Durchsetzungschancen strukturell absichert.**“  
(Neuberger, 2006, S.18.)

# Wie äußert sich Mikropolitik?

Aus mikropolitischer Perspektive sind Organisationen von Interessen geprägte „mikropolitische Kräftefelder“  
(Edding, 2009, 172).

*Basale Prinzipien,  
die eine Ordnung charakterisieren.*

**Polity**  
Spielregeln

**Policy**  
Spielstrategie

**Politics**  
Spielzüge

*Grundsatzentscheidungen über Muster und Bündelung von Vorgehensweisen, die im Hinblick auf Ziele realisiert werden sollen.*

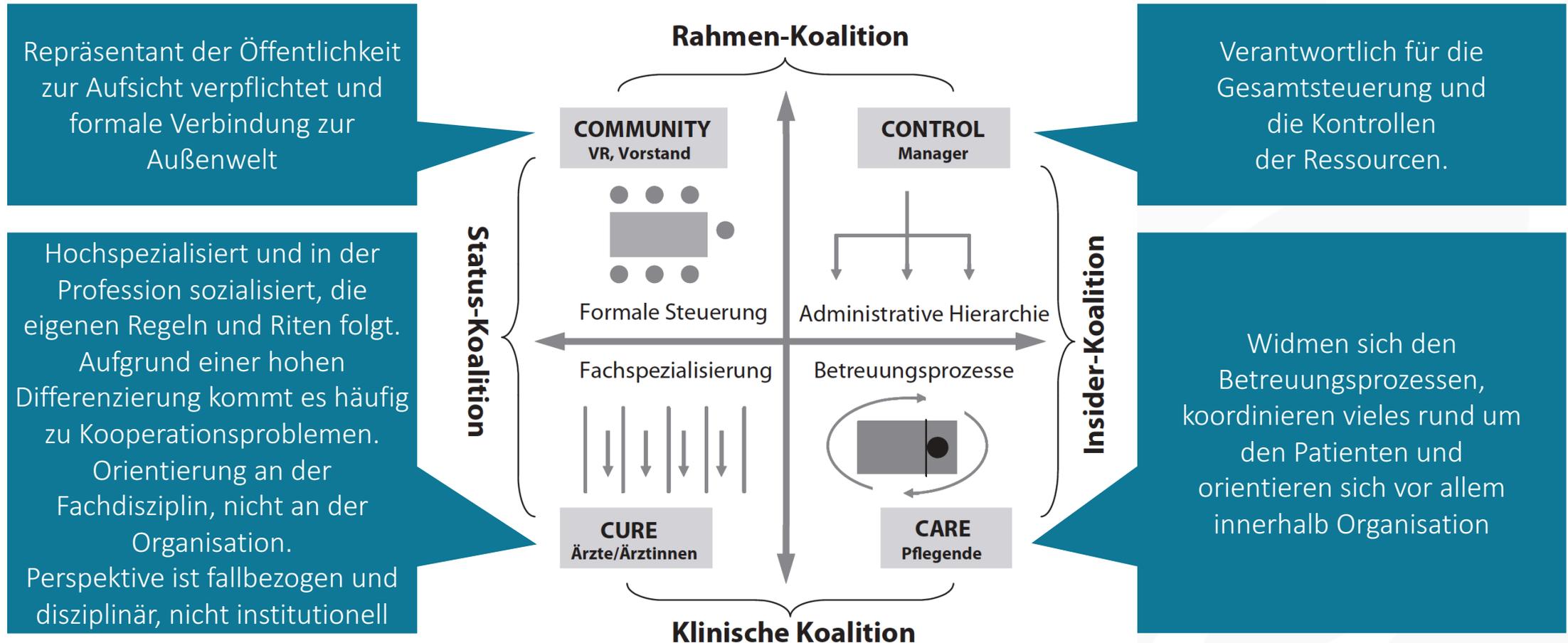
*Umsetzen der Strategie im Rahmen der aktuellen Möglichkeiten.*

# Spielregeln

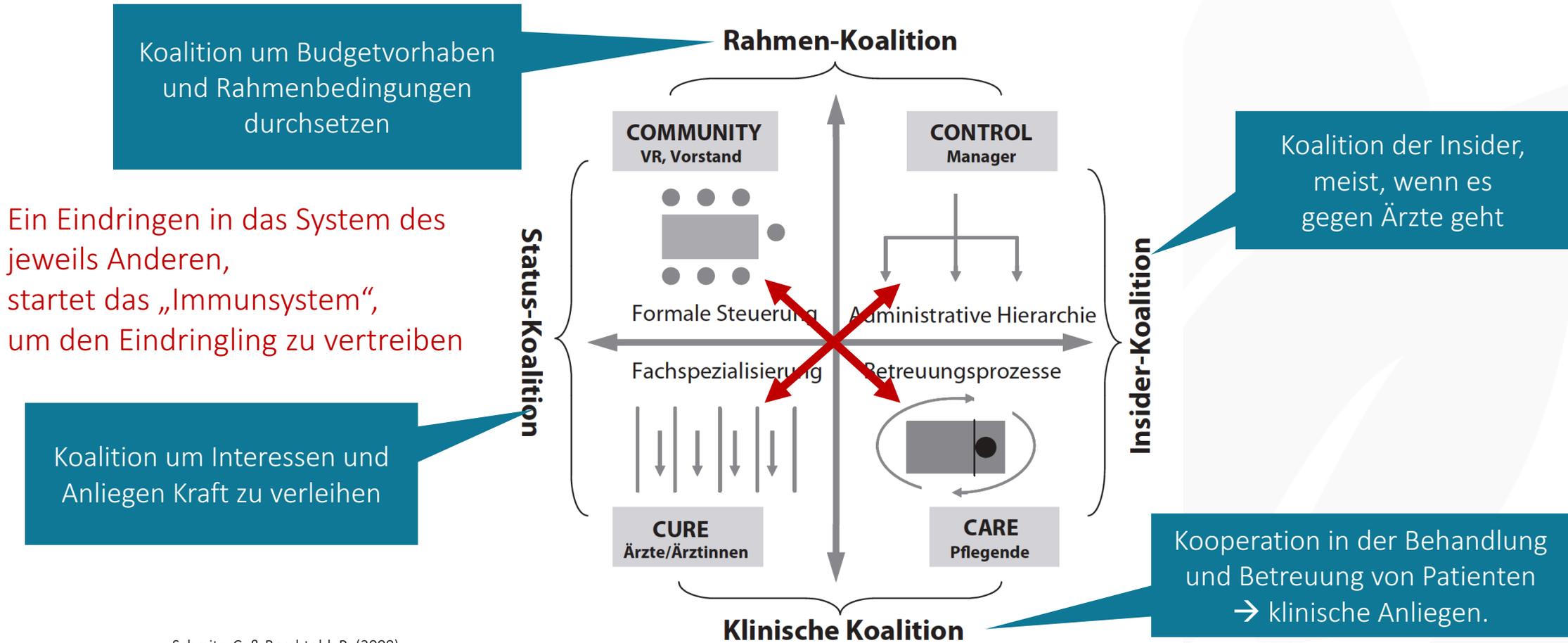
„Im „mikropolitischen Kräftefeld“ Organisation ist es von zentraler Bedeutung, die innerhalb einer Organisation gültigen Spielregeln zu kennen, um erfolgreich an den Spielen (der Macht) teilhaben und diese mitgestalten zu können.“

(Cornils, 2014)

# Das Krankenhaussystem mit seinen Akteuren



# Das Krankenhaussystem mit seinen Akteuren

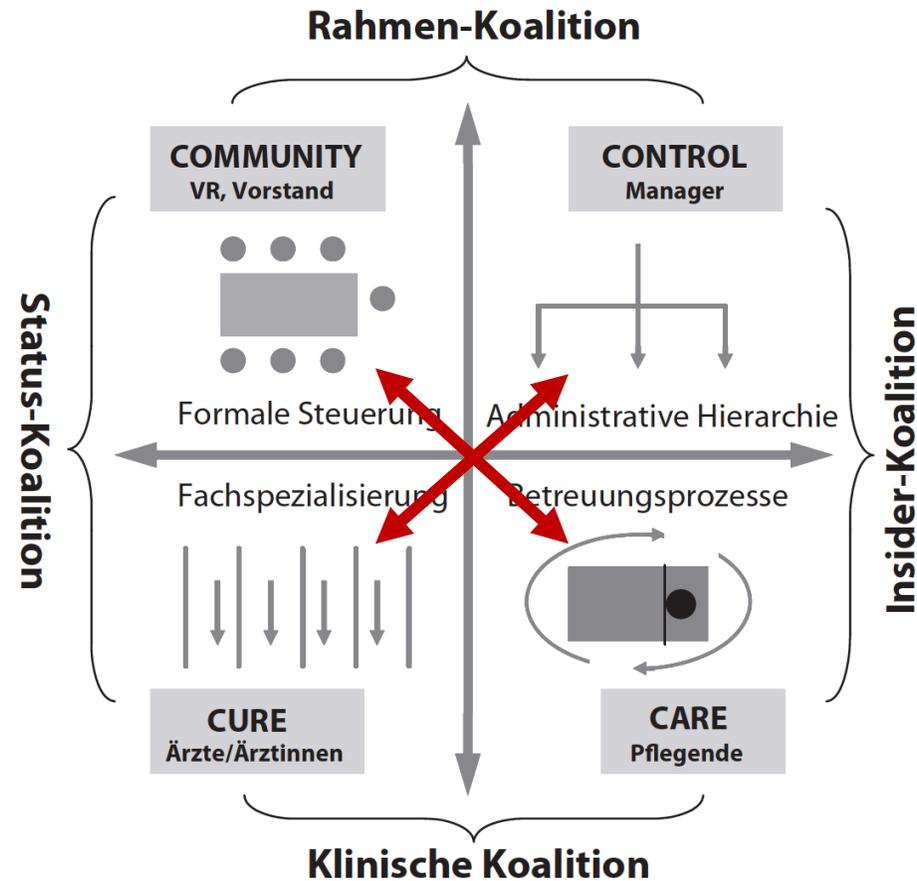


# Spielstrategie



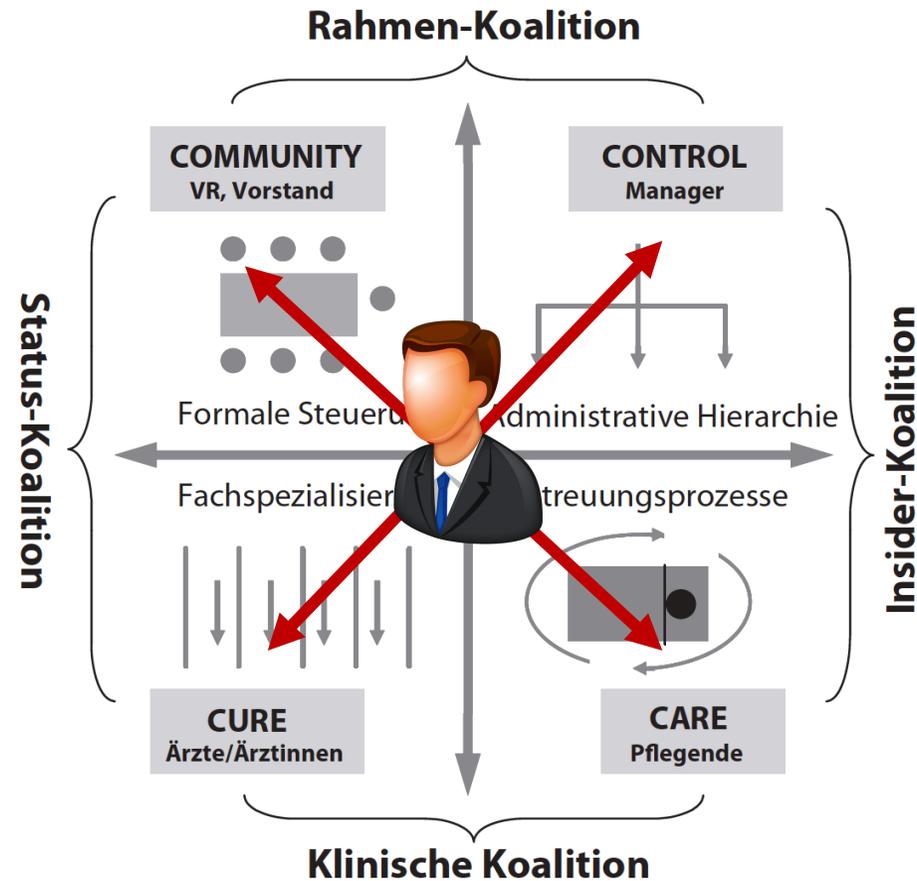
# Das Krankenhaus

Wo positionieren sich  
Psychotherapeuten in diesem System?



# Das Krankenhaus

*Wo positionieren sich Psychotherapeuten in diesem System?*



# Spieltaktiken



# Strategisch handeln

- **Rangordnung vor Inhalt**  
Befolgen Sie die Spielregeln Ihrer Organisation: Positionieren Sie sich erst in der Rangordnung der Gruppe bevor Sie erwarten, inhaltlich ernst genommen zu werden!
- **Immer an die Eins**  
Verschaffen Sie sich Gehör: Wenden Sie sich immer an die ranghöchste Person anstatt in die Runde zu sprechen, wenn Sie von allen angehört werden wollen!
- **Raum nehmen**  
Setzen Sie auf das „Wie“: Machen Sie den Inhalt Ihrer Rede durch ein souveränes Auftreten interessant!
- **Kontakte nutzen**  
Machen Sie sich interessant: Gewinnen Sie andere für sich, indem Sie in inoffiziellen Gesprächssituationen mit Ihrer Persönlichkeit überzeugen!
- **Machtsymbole einsetzen**  
Nutzen Sie Ihre Mittel: Machen Sie mit gelassener Selbstverständlichkeit von allen Ihnen zustehenden Machtsymbolen Gebrauch!
- **Angriffe abwehren**  
Werden Sie nicht zur Angriffsfläche: Lassen Sie unangebrachte Kommentare über Ihre Person ins Leere laufen oder setzen Sie Ihren Gesprächspartner mit einer entwaffnenden Antwort sofort außer Gefecht!

# Mikropolitische Taktiken (1/2)

- **Schmeicheln:**  
freundlich sein, loben, Komplimente machen, Zustimmung äußern, Gefälligkeiten erweisen
- **Eigenwerbung:**  
sich als kompetent und erfolgreich präsentieren
- **Rational argumentieren:**  
durch Sachargumente, Fakten, logisches Schließen zu überzeugen versuchen
- **Druckmachen und Sanktionieren:**  
etwas einfordern oder anordnen, mit Konsequenzen drohen, belohnen und bestrafen
- **Blockieren:**  
Widerstand leisten, sich zurückziehen, Dienst nach Vorschrift machen
- **Tauschangebote unterbreiten:**  
die Bereitschaft zeigen, etwas herzugeben, um etwas anderes zu bekommen

## Mikropolitische Taktiken (2/2)

- **Koalieren:**  
die Unterstützung von Kollegen und Mitarbeitern aktivieren
- **Höhere Instanzen einschalten:**  
Vorgesetzte um Unterstützung bitten
- **Appellieren:**  
an Werte und Visionen, Freundschaft und Loyalität appellieren
- **Konsultieren:**  
andere um Rat und Unterstützung bitten, um sie einzubinden
- **Legitimieren:**  
auf Regeln und Richtlinien verweisen, auf formale Autorität pochen

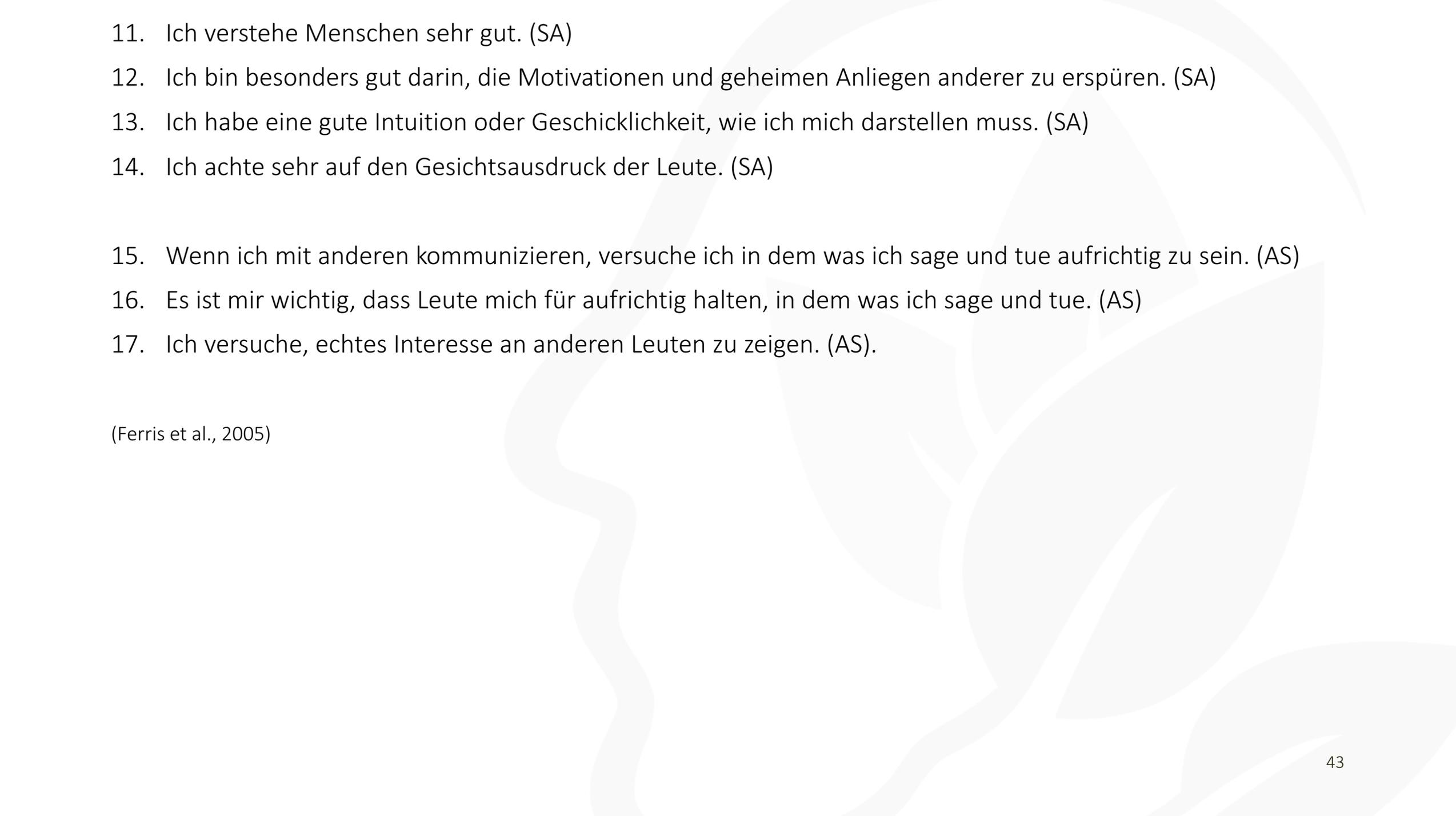
(vgl. Blicke 2004)



# Mikropolitische Kompetenz Political Skill

## Political Skill Inventory: Soziale Gewitztheit, Netzwerkfähigkeit, interpersonaler Einfluss, scheinbare Aufrichtigkeit

1. Ich verwende eine Menge Zeit und Mühe darauf, mich mit anderen zu vernetzen. (NA)
2. Ich bin gut darin Beziehungen mit einflussreichen Leuten in der Arbeit aufzubauen. (NA)
3. Ich habe bei der Arbeit in großes Netzwerk von Kollegen und Verbündeten geknüpft, auf deren Unterstützung ich mich verlassen kann, wenn ich wirklich etwas in die Tat umsetzen möchte. (NA).
4. Bei der Arbeit kenn ich eine Menge wichtiger Leute und bin gut integriert. (NA)
5. Ich verwende viel Zeit darauf, Beziehungen mit anderen aufzubauen. (NA)
6. Ich bin gut darin, meine Verbindungen und Netzwerke zu nutzen, damit etwas geschieht bei der Arbeit. (NA)
7. Ich schaffe es, dass die meisten Leute um mich herum, sich wohl und bequem fühlen. (II)
8. Ich bin fähig, mit anderen ungezwungen und effektiv zu kommunizieren. (II)
9. Es fällt mir leicht mit den meisten Leuten gut zu harmonieren. (II)
10. Ich bin gut darin, andere dazu zu bringen, mich zu mögen. (II)

- 
11. Ich verstehe Menschen sehr gut. (SA)
  12. Ich bin besonders gut darin, die Motivationen und geheimen Anliegen anderer zu erspüren. (SA)
  13. Ich habe eine gute Intuition oder Geschicklichkeit, wie ich mich darstellen muss. (SA)
  14. Ich achte sehr auf den Gesichtsausdruck der Leute. (SA)
  
  15. Wenn ich mit anderen kommunizieren, versuche ich in dem was ich sage und tue aufrichtig zu sein. (AS)
  16. Es ist mir wichtig, dass Leute mich für aufrichtig halten, in dem was ich sage und tue. (AS)
  17. Ich versuche, echtes Interesse an anderen Leuten zu zeigen. (AS).

(Ferris et al., 2005)

# Mikropolitische Kompetenz

„Unter mikropolitischer Kompetenz wird

- erstens **das Erkennen mikropolitischer Strategien anderer** verstanden, die hinderlich oder förderlich für die eigene Karriere sein können;
- zweitens zählt dazu, die **mikropolitischen Spielregeln innerhalb einer Organisation oder Institution zu verstehen**,
- und drittens bedeutet mikropolitische Kompetenz, **jene Taktiken in das eigene Handlungsrepertoire zu integrieren**, die für die erfolgreiche Gestaltung der Karriere und zur Verwirklichung beruflicher Interessen zielführend sind“

(Cornils et al., im Erscheinen).



# Verhältnis zu Macht: Political Will

## Was ist Mikropolitik?

**Intrigieren**, Anderen Fehler in die Schuhe schieben, **Druck ausüben**, die Atmosphäre vergiften, **jemand öffentlich bloßstellen**, kompromittieren, diskreditieren, **ignorieren**, erpressen, drohen, angreifen, konfrontieren, **einschüchtern**, auf die Nerven gehen, **auflaufen lassen**, hängen lassen, blockieren, bestechen, schmeicheln, **Doppelzüngigkeit**, **Informationen sperren/filtern**, vernebeln oder manipulieren, Eindruck schinden, **Seilschaften bilden**, nicht mit einflusslosen Kolleg/innen und Vorgesetzten zusammenarbeiten, aufs Abstellgleis schieben, heimliche Absprachen treffen, **Kuhhandel treiben**, Zuständige oder Berechtigte übergehen, ...

## Was ist Mikropolitik?

Anderen Vorteile verschaffen, geschickt loben, begeistern, charismatische Inspiration, an höhere Werte appellieren, symbolträchtig handeln, mit Expertise überzeugen, rationale Begründungen bieten, Ziele und Entscheidungskriterien vorteilhaft definieren, (sich/jemand) in Netzwerke und Koalitionen integrieren, Gegner neutralisieren oder kooptieren, in Vorabsprachen Positionen klären und Verbündete suchen, Talente fördern, faire Austauschbeziehungen aufbauen, sich Informationen und Mentoren erkenntlich zeigen, Beziehungen pflegen, Gefallen erweisen, in Vorleistung gehen, freundliche Atmosphäre schaffen, Humor zeigen, sich informell Unterstützung bei höheren Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeitern, Externen holen, organisationale Regeln und Praktiken geschickt nutzen, gute Ratschläge geben/einholen, Gegner das Gesicht wahren lassen, Kompromisse vorschlagen, Konfrontation abbauen, ein gutes Image aufbauen, die eigene Leistung sichtbar machen.

# Können und Wollen „political skill“ und „political will“

## „political skill“

die Fähigkeit, andere zu beeinflussen ▶  
KÖNNEN  
= Überzeugungskompetenz

## „political will“:

die Bereitschaft, andere zu beeinflussen,  
um persönliche Ziele oder Interessen zu  
verwirklichen ▶ WOLLEN

*Überzeugungskompetenz ist ein Instrument (KÖNNEN), das sich für gute und schlechte Zwecke (WOLLEN) einsetzen lässt.*

# Endlich Volljährig – wo stehen psychologische Psychotherapeuten?

1. **Struktur und Rahmen:** In den letzten Jahren wurde auf politisch, struktureller Ebene einiges erreicht (KHG, Verordnungsleistungen,...). Andere Themen (v.a. im Bereich Eingruppierung) sind unzureichend gelöst.
2. **Professions- und Selbstverständnis:** Psychotherapeuten im Angestelltenverhältnis fehlt ein gemeinsames Professions- und Selbstverständnis. Trotz gegebener struktureller Möglichkeiten gibt es noch keine gemeinsam getragene Idee von stationärer Psychotherapie im Rahmen von multiprofessionellen Behandlungsteams.
3. **Rollenzuschreibung:** Psychotherapeuten im Angestelltenverhältnis wird häufig die Rolle des zuarbeitenden Heilhilfsberufs zugeschrieben (sei es strukturell oder im alltäglichen Handeln). Dies führt zu Erwartungseffekten.
4. **Andere verändern sich:** Andere Berufsgruppen im klinischen Kontext beginnen stärker, eigene Profilierungsthemen voranzubringen. Damit müssen wir uns auseinandersetzen.
5. **Political Skill:** Im Rahmen der Ausbildung werden Psychotherapeuten nur unzureichend auf Themen der Positionierung in Organisationen vorbereitet. Sie verstehen nur wenig vom sich Bewegen in Hierarchien. Die Ausbildung in Psychotherapie sozialisiert zum Denken in kleinen Einheiten: Wie ist die Entwicklung des einen Patienten? Es fehlt die Kompetenz, komplexe organisationale Themen zueinander in Beziehung zu setzen.
6. **Political Will:** Psychotherapeuten wehren sich (häufig) gegen den Einsatz mikropolitischen Taktiken und investieren zu wenig Zeit in Self Promotion an entscheidenden Stellen. Sie haben wenig Interesse an über die dyadische Beziehung hinausgehenden Netzwerkaktivitäten. Psychotherapeuten sind in großer Anzahl Frauen, Führungskräfte sind immer noch zu einem großen Teil männlich – dies hat Konsequenzen für die Aufstiegschancen.

# Erwachsen werden – die nächsten Schritte (1/2)

1. **Konzeptentwicklung Behandlungsführung und organisatorische Verantwortung:** Wir müssen selbst Konzepte zur psychiatrisch-/psychotherapeutischen Behandlung im stationären Kontext entwickeln auf Basis der Idee eines multiprofessionellen Behandlungsteams. Dabei sind Themen der fachlichen und organisatorischen Behandlungsleitung zu berücksichtigen. Wir sollten den Facharztstandard von Psychotherapeuten herausstellen. Das bedeutet auch, Verantwortung in entsprechender Art und Weise zu übernehmen.
2. **Strategische Mittel nutzen:** Psychotherapeuten in Kliniken müssen berechtigt sein, heilkundliche Psychotherapie im Sinne des PsychThG eigenverantwortlich auszuüben. Das wird nicht über die ärztlichen Kollegen zu steuern sein, sondern muss auf der hierarchisch höher stehenden Ebene verhandelt werden. Kritik und Auseinandersetzung ist ein gutes Zeichen.
3. **Deutungshoheit über die eigene Rolle zurückgewinnen:** Wir müssen in Status und Selbstverständnis investieren. Sowohl als Gruppe der Psychotherapeuten als auch jeder individuell vor Ort. Dazu gehört auch, auf den Punkt zu kommen, Informationen reduziert vermitteln zu können und in der Fachsprache sicher zu sein.

# Erwachsen werden – die nächsten Schritte (2/2)

4. **Identifikation von Modellprojekten:** Wir sollten Beispiele gelungener Konzeptentwicklung unterstützen und als best practices an entscheidenden Stellen publizieren. Je mehr wir unser Bild des Gesamten vermitteln und prägen, umso mehr wird es Bestandteil einer geteilten Realität.
5. **Förderung von Führungskräften:** Wir müssen die (Nachwuchs-)Leitungskräfte identifizieren und in Führungskompetenzen und Mikropolitik fördern. Dazu gehören neben Fortbildung auch kollegiale Beratung, Mentorenprogramme, Coaching. Wir können in diesem Feld besser sein.
6. **Ausbildung:** Wir müssen die Ausbildung anreichern, um spezifische Themen zur Positionierung des Psychotherapeuten in Organisationen und Rollenvorbilder präsentieren. Es geht darum Selbstverständnis und Selbstbewusstsein zu stärken. Dazu gehört auch die Approbation nach Abschluss des Masters.
7. **Rahmenbedingungen:** Angestoßene Verbesserungen der politischen Rahmenbedingungen müssen fortgeführt werden (z.B. Ausstellen der AU, Verschreibung von Medikamenten, Gutachterverfahren überdenken,...) aber auch vor Ort erstritten werden.

„Die Struktur muss stimmen,  
dann beginnt der Mensch sich plötzlich so zu verhalten,  
dass er nicht unentwegt Unsinn anrichtet.“

(Merkel, 2005, 7)

# Psychotherapeuten in Führung bringen

Dipl.-Psych. Christina Demmerle

Psychologische Psychotherapeutin (VT) – Psychoonkologin (DKG)  
[www.demmerle.info](http://www.demmerle.info)