

Lassen wir uns auf neue Rollen und Handlungsmuster ein, stärkt das unser Entwicklungspotenzial.



# Wandeln Sie mit!

*Die Ergotherapie im Change* Hin und wieder steht das Leben Kopf. Ein Umzug, eine Scheidung, ein neuer Job. Lassen wir den Change über uns ergehen, entwickeln wir uns nicht weiter. Sehen wir im Wandel jedoch eine Chance, wachsen wir daran. Dasselbe gilt für den Umbruch, der derzeit im großen Stil in der Ergotherapie stattfindet. Packen wir ihn an und gestalten ihn mit!

➔ Die Ergotherapie justiert sich gerade neu: komplexe Handlungsfelder, eine akademische Laufbahn, Internationalisierung. Überall ist vom Professionalisierungsprozess die Rede. Aber was beinhaltet dieser Prozess außer Akademisierung noch? Generell gilt, dass Berufe für „gesellschaftliche Probleme anspruchsvolle Lösungen vorgeben, die die Existenz der betroffenen Personen und damit der Gesellschaft sichern“ [1]. Für die Ergotherapie könnte das bedeuten, auch zukünftig Leistungen anzubieten, die so wirksam sind, dass sie als wertvolle Maßnahmen in unserem Gesundheitssystem bestehen.

Der Professionalisierungsprozess der Ergotherapie wirkt sich auf alle Ebenen der Berufsentwicklung aus – auf die schulische, hochschulische sowie auf die berufspraktische und berufspolitische Ebene. Das wird Umstrukturierungen mit sich bringen [2, 3, 4].

**Den Wandel als Chance erkennen** → Veränderungsprozesse erfordern ein vorausschauendes Einschätzen künftiger Entwicklungen. Dabei steht der Begriff „Entwicklung“ für alle nachhaltigen Veränderungen von Kompetenzen [5]. Man könnte aber auch alle Anforderungen des Wandels als „Entwicklungsaufgabe“ bezeichnen. Dabei bestimmen unsere beruflichen und persönlichen Einstellungen, ob wir uns auf Veränderungsprozesse einlassen können. Erleben wir Anforderungen als von außen aufgezwungen, behindert das unsere Fähigkeit, den Wandel als Chance zu erkennen. Verstehen wir jedoch, dass wir erlerntes Wissen für neue Aufgaben umstrukturieren, passfähig machen und neues Wissen generieren müssen, verschaffen wir uns Gestaltungsspielraum. Die Berufspädagogin Dr. Martina Nohl spricht in diesem Zusammenhang auch von einer „Kultur der Ermöglichung“ [6].

**Reflexion als Schlüssel zur Weiterentwicklung** → Der Psychologe Dr. Kim-Oliver Tietze ist überzeugt, dass eine „zentrale Kompetenz bei der beruflichen Qualifizierung, der persönlichen Weiterentwicklung und der Professionalisierung beruflichen Handelns die Fähigkeit zur Reflexion“ ist [7]. Sie ist der Schlüssel zum Lernen im Erwachsenenalter. Reflexion bedeutet, das eigene Verhalten und die eigenen Auffassungen von einem anderen Standpunkt aus zu betrachten und kritisch zu hinterfragen. Eine Fähigkeit, die uns Ergotherapeuten nur

allzu vertraut erscheint. Aber nutzen wir den Perspektivwechsel lediglich in der Zusammenarbeit mit unseren Klienten oder auch darüber hinaus? Ergotherapeutin Dr. Elizabeth Anne Kinsella zufolge lernen reflektierende Ergotherapeuten aus ihren Erfahrungen, erkennen die Quellen ebenso wie die Grenzen ihres Wissens und hinterfragen ihre eigenen Annahmen [8]. Das Gute daran: Reflexion ist erlernbar. Die folgenden Fragen aus der systemischen Therapie helfen dabei, sich im Reflektieren zu üben [9]:

- **Dissoziationsfragen:** Wie würden Sie die Situation XY aus meiner Perspektive schildern? Was würden Sie tun? Was keinesfalls?
- **Erklärende und bewertende Fragen:** Wie erklären Sie sich Ihr Verhalten? Wie wäre es anders erklärbar, harmloser? Wie bewerten Sie Ihr Verhalten zum jetzigen Zeitpunkt? Wie würden Sie es bewerten, wenn Sie auf einer Südseeinsel im Urlaub wären?
- **Lösungs- und ressourcenorientierte Fragen:** Woran würden Sie merken, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben? Wann haben Sie in der Vergangenheit ein ähnliches Ziel gehabt und erreicht? Was haben Sie da konkret getan? Wie könnten Sie sich in der Zukunft so verhalten, dass Ihr Ziel in nächste Nähe rückt? Und was könnten Sie tun, damit sich das Ziel in Lichtgeschwindigkeit von Ihnen wegbewegt?
- **Hypothetische Fragen:** Angenommen, Sie wären der Praxisinhaber, was würden Sie mir zu dem Anliegen XY raten?
- **Paradoxe Fragen:** Was können Sie tun, damit Sie im nächsten Projekt vor der gleichen Situation stehen? Was können Sie tun, um an der Aufgabe zu scheitern?
- **Infragestellen von Handlungsmustern:** Angenommen, ich würde Weltmeister in Ihrem Handlungsmuster werden wollen: Was müsste ich beachten, damit ich dahinkäme?

**Bewusstsein für Veränderungen** → Veränderungen in der Ergotherapie können wir als einen beständigen Prozess und als Entwicklungsaufgabe aller Berufsangehörigen verstehen. Darin entwickeln wir berufsimmanente wie auch berufsbiografische Kompetenzen weiter und bilden neue Fähigkeiten.

Die Berufspädagogin Martina Nohl beschreibt Fähigkeiten im Wandel als Übergangskompetenzen [10]. Übergänge können intrinsisch und extrinsisch motiviert sein. Sie beginnen mit der Phase, in der das Alte verabschiedet wird. Daran schließt sich die Phase der Zwischenzeit an, die durch ein „nicht mehr und noch nicht“ gekennzeichnet ist. Irgendwann geht sie in den Neubeginn über.

Nehmen wir an, ein Praxisinhaber entscheidet sich für die Umstellung auf eine betätigungs- und klientenzentrierte Ergotherapie. Dann werden seine Mitarbeiter unterschiedlich auf die damit einhergehenden Veränderungen reagieren. Das ist ganz natürlich, denn Veränderungen brauchen Zeit und „die Teilnehmer brauchen Strategien, um den Prozess positiv zu steuern“, wie Ellen Romein in diesem Zusammenhang betont [11].

**Uneinheitliche Berufskompetenzen** →



*Die gute Nachricht:  
Reflexion ist  
erlernbar.*

Unsere ergotherapeutischen Rollen sind im außereuropäischen Raum in Modellen systematisiert. So zum Beispiel im „Profile of Occupational Therapy Practice in Canada“ [12]. Es knüpft die ergotherapeutische

Berufspraxis an sieben zentrale Rollen wie Practice Manager, Communicator oder Change Agent [13]. Sie sind an Rollenerwartungen bzw. Kompetenzen gebunden, um letztlich einen Expertenstatus zu beschreiben.

An die ursprünglich vom Weltverband der Ergotherapeuten (WFOT) formulierten Minimum Standards angelehnt hat eine deutsche Projektgruppe 35 Kompetenzen formuliert, die bereits als Grundlage für curriculare Bestrebungen für die Primärqualifizierung für Ergotherapeuten genutzt werden. Dazu gehören die Kompetenzen, eine therapeutische Beziehung als Grundlage des ergotherapeutischen Prozesses aufbauen zu können, theoretische Konzepte erklären zu können, gemäß der Klientenzentrierung arbeiten zu können und eine proaktive Rolle in der Entwicklung und Förderung der Ergotherapie einnehmen zu können.

Durch die unterschiedlichen Ausbildungswege (Ausbildung, duales/grundständiges Studium) finden sich in Deutschland verschiedene Kompetenzprofile von Ergotherapeuten in verschiedenen Tätigkeitsfeldern und -ebenen wie-

der. Das kann man durchaus kritisch sehen, denn diese vermeintlich vielfältigen Angebote führen nicht nur zu einer uneinheitlichen beruflichen Identität, sondern auch zu einem uneinheitlichen Bild in der Öffentlichkeit.

**Vergangenes abschließen, Neues ermöglichen** → In Veränderungsprozessen brauchen Menschen Zeit, um Altes mit Neuem in Verbindung bringen zu können. Kollegialer Austausch, ein Lern- und Arbeitsumfeld, das diese Prozesse begleitet, sowie das Vermitteln und Üben von Übergangskompetenzen bilden zentrale Ressourcen für gelingende Entwicklungen.

Ein Praxisinhaber muss zum Beispiel seinen Mitarbeitern Zeit und Bewältigungsstrategien zur Verfügung stellen, damit sie das neue Vorgehen üben können. In regelmäßigen Teamsitzungen könnten sie ihre Erfahrungen gemeinsam reflektieren: Wie geht es mir mit der neuen Vorgehensweise? Was fällt mir leicht, was schwer? Wie verändert sich dadurch mein Berufsverständnis? Wie kommunizieren und repräsentieren wir dies in unserer Arbeit mit Klienten und Kooperationspartnern?

Um Veränderungsprozesse erfolgreich durchlaufen zu können, braucht es klare Zukunftsvisionen [14]. Diese können „groß“ sein, wie die von Reimund Klier, der als Vorstandsmitglied beim DVE gemeinsam mit dem Spitzenverband der Heilmittelverbände die Realisierung des Direktzugangs verfolgte.



**Klare Zukunftsvisionen geben uns die Richtung vor.**

Oder die Vision von Ellen Romein und ihren Kollegen, dass in zehn Jahren alle Ergotherapie-schulen vom ersten Tag der Ausbildung an Betätigung in den Mittelpunkt stellen. Veränderungsvisionen können aber auch „klein“ sein. Zum Beispiel die eigene Kommunikation im Hinblick auf Klientenzentrierung kritisch zu reflektieren und kontinuierlich zu üben.

*Veränderungen brauchen Zeit, kollegialen Austausch, ein förderliches Umfeld und Übergangskompetenzen.*

**Neue Handlungsrollen ausprobieren** → In Zeiten des Wandels hemmt das Festhalten an bekannten Rollen und Handlungsmustern unser Entwicklungspotenzial [5]. Verlassen wir uns seit Jahren auf ein bestimmtes praxisinterne Prozedere und orientieren unser Handeln ausschließlich daran, nehmen wir Vorzüge von Neuem wie der Betätigungsorientierung, neuen Interventionen und Ansätzen oder die Positionierung von Ergotherapeuten in erweiterten Lebenswelten wie der Schule nicht wahr.

In der Betreuung von Praktikanten oder Einarbeitung neuer Kollegen fällt es uns dann schwer, auf Fragen zu reagieren, die unser bisheriges Rollenverständnis hinterfragen oder gar erweitern: „Wie kann ich den ergotherapeutische Prozess in den praktischen Alltag übernehmen?“ oder „Wie gelingt es mir in Elterngesprächen, für die Kinder einzutreten und zwischen den Beteiligten zu vermitteln?“. Da kann es helfen, wenn sich Praxisinhaber, Schülerin und Lehrkraft gemeinsam um eine konstruktive Lösung bemühen. Zum Beispiel in Form eines schriftlichen Auftrags, in dem sie die Erwartungen von Lehrkraft und Schulleitung festhalten und die Rolle des Praxisanleiters als Mentor oder „Übergangsbegleitung“ festlegen.

**Transparent sein und kommunizieren** → In Veränderungsprozessen zeichnet sich eine gute prozessbegleitende Kommunikation dadurch aus, dass sie konsequent den Kommunikationsbedarf, die Erwartungen und Anliegen aller Akteure erfasst und daraus bedarfsgerechte Maßnahmen ableitet. Denn für die Beteiligten muss transparent sein, welchem Zweck die Veränderungen dienen und welche Ansprüche diese an sie stellen.

Veränderung und Wandel brauchen Zeit und Raum, um sie in die berufliche wie persönliche Entwicklung zu integrieren [15]. Dafür sind neben persönlichem Engagement auch strukturelle Anpassungen erforderlich. Das kann im Rahmen einer Praxis die Implementierung einer Entwicklungsagenda sein. Darin definiert der Inhaber gemeinsam mit seinem Team die jährlichen Ziele der Praxis und hält fest, wer was bis wann macht – selbstverständlich SMART. Ein jährlich stattfindender

„Entwicklungstag“ kann das Team dabei unterstützen, die individuelle Ausrichtung aller Mitarbeiter sowie das Gemeinsame zu kommunizieren und zu präzisieren. Aber auch alternative und selbst initiierte Ansätze sind gefragt, damit Ergotherapeuten ihre Handlungsrollen reflektieren und weiterentwickeln können. So könnte ein Peer-Coaching von Studierenden parallel zum Studium die Weitergabe des neuen beruflichen Wissens an praktisch tätige Kollegen in den unterschiedlichen Arbeitsfeldern weitervermitteln – im Sinne von „Train the Trainer“.

Wir haben mit unserem beruflichen Wissen, theoretisch wie praktisch, einen großen Schatz, mit Veränderungen nicht nur reaktiv umzugehen, sondern diese aktiv und handelnd mitzugestalten. Wir brauchen Mut und Kooperation, gemeinsame Ziele und eine gemeinsame Sprache sowie die Übernahme und zugleich das Teilen von Verantwortung. Ergotherapeuten sollten ihre beruflichen Kompetenzen nutzen und gemeinsam Wissen und Erfahrung unabhängig vom Ausbildungsgrad miteinander teilen.

*Sarah Kufner und Nadine Scholz-Schwärzler*

**Literaturverzeichnis**  
[www.thieme-connect.de/products/ergopraxis](http://www.thieme-connect.de/products/ergopraxis)  
 > „Ausgabe 3/17“

**Autorinnen**



**Sarah Kufner** (links), Ergotherapeutin, BcOT (NL), arbeitet im SPZ am Klinikum Dritter Orden in München. Sie ist Systemischer Coach (GST), Supervisorin in interdisziplinären Teams und Dozentin. Seit 2012 hält sie Vorträge und Workshops. Kontakt: [info@sarahkufner.de](mailto:info@sarahkufner.de)  
**Nadine Scholz-Schwärzler** (rechts), Ergotherapeutin, BcOT (NL) und derzeit Masterstudentin Ergotherapie an der fhg Innsbruck, arbeitet in der Pädiatrie und ist Dozentin. Seit 2012 hält sie Vorträge und Workshops. Kontakt: [nadine@birkengarten.net](mailto:nadine@birkengarten.net)  
 Eine Plattform für Veränderungsprozesse stellen die Autorinnen mit dem zunächst zeitlich begrenzten „Empowerment-Project“ in München vor. Infos unter [www.empowerment-project.de](http://www.empowerment-project.de).