

# MEINE LERNMAPPE



## ICH

Das alltagsintegrierte  
Entwicklungssystem für Stationsleitungen:  
**[www.gesund-und-stark.info](http://www.gesund-und-stark.info)**

Name, Vorname \_\_\_\_\_

In dieser Lernmappe reflektiere ich meine persönliche Weiterentwicklung als Führungskraft – bitte stöbern Sie nicht in diesem Buch und wahren Sie Diskretion.

Wenn Sie diese Lernmappe finden, rufen Sie mich bitte an unter

\_\_\_\_\_

## Herzlich Willkommen in der **Leseprobe** für das ESS!

Hier erfahren Sie einige Ausschnitte aus dem **Entwicklungssystem für Stationsleitungen (ESS)**.

Es ist ein kleiner, kurzer Einblick. Sie bekommen ein Gefühl dafür, wie das Lernen mit der Lernmappe möglich ist. Und die Lernmappe ist nur ein Bestandteil!

- ESS Online Campus
- Lernvideos
- Praxiskarten
- Coaching-Telefonate
- moderierte Lerntreffen

...sind einige Beispiele für das Lernen im ESS.

Möchten Sie mehr erfahren? Rufen Sie uns an: **02506 / 30 33 200**

Nun aber: Viel Spaß beim Lesen!



Herzlichst,  
Ihr Markus Classen

Themen in dieser Leseprobe:

<b>TIPPS FÜR MEHR LEITUNGS-ZEIT .....</b>	<b>3</b>
2. TIPP FÜR MEHR LEITUNGSZEIT .....	4
<b>1. WEG ZUR EFFEKTIVITÄT – PROAKTIV SEIN .....</b>	<b>7</b>
<b>MEIN PERSÖNLICHES WERTESYSTEM ALS ORIENTIERUNGSLEITSYSTEM FÜR MEIN LEBEN .....</b>	<b>9</b>
5. ASPEKT: KLARE WERTE – KLARE ENTSCHEIDUNGEN .....	9
<b>WAS GESCHIEHT, WENN SIE DAS WUNDER DER ICH-SPRACHE ANWENDEN? .....</b>	<b>13</b>
<b>MEINE ORIGINÄRE AUFGABE ALS STATIONSLEITUNG.....</b>	<b>14</b>

## TIPPS FÜR MEHR LEITUNGS-ZEIT

### **Zeit haben, sich von Dingen freischaufeln – wann fehlt Ihnen denn mal keine Zeit?**

Darum geht es in diesem Abschnitt. Zeit für Sie, und zwar als Leitungskraft! Denn meistens verhält es sich so:

Sie haben als Pfleger bzw. Pflegerin begonnen. Und Sie haben Ihren Job sehr gut gemacht. Sonst wären Sie auch irgendwann untergegangen oder Sie hätten es gleich selbst sein gelassen.

### DOCH NUN SIND SIE LEITUNGSKRAFT!

Und ab einer bestimmten Anzahl von Mitarbeitenden, für die Sie direkt verantwortlich sind – je nach Situation ab 7 bis 12 Mitarbeitenden – wird es unmöglich, gute Leitungsarbeit zu verrichten, wenn Sie sich genau dafür keine Zeit nehmen.

Jemand muss also den Hut aufhaben!

- Sonst verzetteln sich alle anderen im Klein-Klein,
- es gibt keine klaren Regeln mehr oder
- niemand sorgt für deren Einhaltung.
- Es folgen ineffiziente Abläufe,
- es knirscht im Team,
- die Motivation sinkt und
- die Fehler häufen sich.

Dann merken Sie: Jeder kommt wegen jedem Kleinkram zu Ihnen. Kommt Ihnen das auch nur ansatzweise bekannt vor?

### SIE WECHSELN ALSO IHREN JOB!

### AB JETZT SIND SIE LEITUNGSKRAFT!

Und der erste Schritt dorthin ist, zu erfassen, was genau Sie überhaupt tun.

Nur über diese Erfassung erlangen Sie Bewusstheit für das, was Sie überhaupt tun – und diese Bewusstheit ist Voraussetzung dafür, dass Sie entscheiden können, was Sie lassen oder abgeben wollen – und nur dadurch schaufeln Sie sich frei, um ihre wirklichen (!) Aufgaben auch tatsächlich (!) gut zu erledigen! Das ist also der Sinn!

Schauen Sie sich deshalb diese Tipps an!



## 2. TIPP FÜR MEHR LEITUNGSZEIT

Wenn Sie nun also einen Monat lang alle Tätigkeiten erfasst haben, die Sie ausüben, beginnen wir mit dem zweiten Schritt:

### ÜBERFLÜSSIGES STREICHEN

Bitte schauen Sie also wieder in Ihre Liste und beantworte folgende Frage:

#### **Welche dieser Tätigkeiten dient weder direkt noch indirekt den Patienten?**

Ein direkter Dienst am Patienten wären beispielsweise alle Pflegetätigkeiten. Ein indirekter Dienst am Patienten wäre es, wenn Sie Mitarbeitende anleiten, damit diese eine gute Arbeit für die Patienten leisten können.

Eine indirekte Tätigkeit, die ebenfalls den Patienten dient, ist aber beispielsweise auch, den Dienstplan zu schreiben bzw. anzupassen. Dann sorgen Sie nämlich dafür, dass die Patienten auch morgen/nächste Woche/kommenden Monat noch versorgt werden.

Beginnen Sie nun also wirklich nach den Tätigkeiten zu suchen, die weder direkt noch indirekt den Patienten dienen. Finden sich dabei Tätigkeiten, die zur Pflicht im Rahmen Ihres Dienstverhältnisses stehen? Wie etwa, die Arbeitszeit zu erfassen? Dann belassen Sie diese ebenfalls dort, denn dazu sind Sie vertraglich verpflichtet.

Dennoch finden sich nun mit hoher Wahrscheinlichkeit Tätigkeiten auf Ihrer Liste, die

- weder zu Ihren vertraglichen Verpflichtungen gehören noch
- den Patienten einen Nutzen bringen.

Sie haben also keinerlei rationale Begründung. Und dennoch stehen Sie da. Wie viel Zeit wenden Sie für diese auf? All diese Zeit können Sie nun freischaufeln!

### DOCH DAS WEGLASSEN FÄLLT OFT SCHWER!

Das liegt darin begründet, dass diese Tätigkeiten ein Bedürfnis erfüllen. Meist handelt es sich um **emotionale Bedürfnisse**, die erfüllt werden. Und deswegen funktioniert ein einfaches Weglassen nicht so leicht.



## Was also tun?

Es gilt zunächst, das hinter der Tätigkeit stehende emotionale Bedürfnis genau zu erfassen! Hier einmal drei beispielhafte Situationen:

- Räumen Sie im Dienstzimmer auf, weil Sie Unordnung nicht gern sehen?
- Lassen Sie sich manchmal in ein Gespräch mit einem Mitarbeitenden „verwickeln“ obwohl Sie kaum Zeit dafür haben?
- Sie nehmen sich für manche Dokumentationen sehr viel Zeit – viel mehr, als nötig wäre?
- ...und andere Tätigkeiten?

Bitte überlegen Sie:

*„Was könnte bei mir hinter diesen Tätigkeiten stehen? Wie heißt das (mögliche) emotionale Bedürfnis, das damit verbunden ist?“*



Tätigkeiten	(mögliche) emotionale Bedürfnisse
Im Dienstzimmer aufräumen	Ich mag keine Unordnung – ein ordentlicher Arbeitsplatz bedeutet für mich auch „Ordnung im Kopf“
Vom Mitarbeitenden ins Gespräch verwickeln lassen	
(zu) viel Zeit für Dokumentation nehmen	

## WAS KÖNNTE HINTER DIESEN TÄTIGKEITEN STEHEN?

Ihre **persönlichen Lösungen** können natürlich ganz anders aussehen, als unsere Vorschläge, die nun kommen. Hier eine mögliche Auswahl:

Sie sehen die Unordnung ungerne, weil für beispielsweise Sie ein ordentlicher Arbeitsplatz auch **ORDNUNG IM KOPF** bedeutet.

**UNSER TIPP:** Schalten Sie diese Zeitverschwendung dadurch ab, dass Sie die „Ordnung im Kopf“ durch etwas Positives herstellen: Ein Schluck klares Wasser, drei tiefe Atemzüge am Fenster (das sind weniger als 30 Sekunden!), die Frisur richten, wenn Sie das nächste Mal vor dem Spiegel stehen und sich die Hände gewaschen haben.



Sie hören dem Mitarbeiter zu, weil Sie ihn mögen, ihm ein offenes Ohr wünschen und er doch **SONST NIEMANDEN HAT**.

**UNSER TIPP:** Liegt Ihnen die Person wirklich am Herzen, dann vereinbaren Sie sich auf eine Zeit nach Feierabend (dort können Sie auch in aller Ruhe erklären, dass Sie zeitintensive Privatgespräche zur Dienstzeit vermeiden möchten. Weil Sie sich diese Zeit für die Patienten und Ihre Leitungstätigkeiten bewahren möchten). Oder führen Sie gewisse Aufgaben gemeinsam durch! Womöglich eignet sich die Person, bestimmte Aufgaben zu übernehmen, die Sie delegieren möchten.



Sie vermissen die **ZEIT MIT PATIENTEN** – und wollen das kompensieren, indem Sie besonders gewissenhaft Dokumentieren.

**UNSER TIPP:** Sie könnten sich vornehmen, Jeden Tag einen anderen Patienten morgens mit einem Lächeln zu begrüßen. Oder zum Abschied nach Dienstende. Sie könnten einem Patienten, der Ihnen ans Herz gewachsen ist, eine kleine handschriftliche Notiz hinterlassen. Zum Beispiel mit einem Genesungswunsch, einem schönen Zitat oder wie toll Sie die Fortschritte finden. Auch bei Rückschlägen: Dass Sie und Ihr Team für den Patienten da sein werden und alles für die Gesundheit tun. So drücken Sie Ihre Fürsorge aus ohne viel mehr Zeit zu aufzuwenden.



Es ist klar, dass Tätigkeiten weglassen nicht leicht fällt, wenn solche Emotionen damit verbunden sind. Hier ist es also wichtig, an die Wurzel zu gehen.

### Übung Lernpartnerschaft:

1. Überlegen, was hinter den Tätigkeiten steht
2. Neue Maßnahmen überlegen, die die emotionalen Bedürfnisse erfüllen
3. Zeitverschwendung einstellen und durch Positives ersetzen



## 1. WEG ZUR EFFEKTIVITÄT — PROAKTIV SEIN

Die ersten 3 Wege sollen also von der Abhängigkeit zur Unabhängigkeit führen. Der erste Weg hat die Überschrift „Proaktiv sein“.

Bitte nehmen Sie sich einen Moment Zeit...

atmen sie ruhig... atmen Sie lange und tief ein und aus... ein und aus...

Welche Situationen kommen Ihnen als innere Bilder hoch, in denen Sie sich **passiv, unfrei und fremdgesteuert** fühlen?



Situation	Beteiligte Personen	Veränderungswunsch
Planungen Wochenend- dienst	Mitarbeiterin Claudia	Aus meinem Team habe ich gehört, dass mich Claudia wegen der Wochenenddienst Planung ansprechen wird und sie sehr unzufrieden ist. Schon seit zwei Tagen warte ich darauf, angesprochen zu werden und immer wenn ich die Kollegin sehe, fühle ich mich schlecht.

Was genau hat dazu geführt, dass Sie sich in den genannten Situationen passiv, unfrei, fremdgesteuert fühlten?

Beispiel: Was **genau** hat mich zurückgehalten, nicht selbst aktiv auf Claudia zuzugehen?

---



---



---



---



Bitte überlegen Sie nun genau: Welche Sätze denken Sie? Schreiben Sie sich diese hier auf.

Beispiel: Das Gespräch wird bestimmt schwierig – Ich werde bestimmt angemotzt – Immer Claudia, das wird doch eh nicht klappen

---



---



---



---



Wenn Sie sich Ihre geschriebenen Sätze anschauen: Was fällt Ihnen auf? Merken Sie, dass diese negativ oder passivistisch/re-aktiv (anstatt pro-aktiv) formuliert sind?

Bitte versuchen Sie nun, die reaktiven Formulierungen in (pro-)aktive Sätze umzuwandeln – Ihr Leitmotiv sollte sein:

***Ich erlebe mich als frei und verantwortlich!  
Ich kann Themen selbst anpacken!***



Reaktive Formulierung	Umgewandelte (pro-)aktive Sätze
Ich werde bestimmt angemotzt.	Ich kann gut zu mir selbst halten und auch mit dem Motzen von Claudia gut umgehen.



5. ASPEKT: KLARE WERTE — KLARE ENTSCHEIDUNGEN

Dies ist eine der zentralen Grundaussagen der Werte-Orientierung:

**Klarheit in den Werten erlaubt sichere Entscheidungen!**

Wenn Sie sich darüber im Klaren sind, welcher Wert genau in dieser bestimmten Situation Ihnen wichtig ist, dann werden Sie auch sicher sein in der Entscheidung, die dem dann folgt.



Beispiel: Sie haben mitbekommen, wie einer Ihrer Mitarbeitenden sehr „ruppig“ im Gespräch mit Angehörigen war. Leider mündete das Gespräch darin, dass diese Angehörigen sich daraufhin bei Ihnen beschwerten, wie man denn so mit Ihnen sprechen könne. Gleichzeitig wissen Sie, dass Ihr Mitarbeitender bereits über das Wochenende hindurch eingesprungen ist, als die Verletztenliste wieder länger wurde. Sei schätzen seine gute Arbeit und sein Engagement – und können nachempfinden, dass er hier und da bei „unnötigen Forderungen“ von Angehörigen auch einmal gereizt reagiert. Womöglich tragen Sie einen Werte-Konflikt in sich:

Auf der einen Seite möchten Sie ihn auf sein (auch aus Ihrer Sicht) **unangebrachtes Verhalten** gegenüber den Angehörigen ansprechen. Sie möchten ihm die faire Rückmeldung geben, wie Sie dies bewerten und mit ihm eine **Absprache** treffen, dass so etwas **nicht noch einmal** vorkommt.

Auf der anderen Seite haben Sie auch ein **Herz für Ihren Mitarbeitenden!** Er ist auch nur ein Mensch und sie wollen jetzt auch nicht mit einer schlechten Nachricht das Risiko eingehen, ihn zu **demotivieren**.

Bitte überlegen Sie nun, bevor Sie weiterblättern:

**Was tun Sie? Womit genau begründen Sie Ihre Entscheidung?**

---

---

---

---



## ES GEHT UM DIE KLARHEIT DER WERTE!

Wenn Ihnen Werte wie beispielsweise

- **Aussprache,**
- **Transparenz,**
- **Rückmeldung** oder
- **Verantwortung** (gegenüber Patienten, Angehörigen – aber auch die Verantwortung, die Sie als Führungskraft gegenüber Ihren Mitarbeitenden tragen) oder auch
- der **Ruf** Ihrer Station wichtig ist, wenn Ihnen womöglich
- **Gleichbehandlung** wichtig ist (wie wäre es, wenn es jemand anders aus Ihrem Team gewesen wäre, der die Beschwerde ausgelöst hat?),

dann können Sie sehr klar für sich zu einem festen Entschluss kommen.

*Beispiel: „Weil mir die Aussprache mit meinen Mitarbeitenden wichtig ist und ich Verantwortung dafür übernehme, muss ich jetzt meinen Mitarbeiter auf diese Beschwerde ansprechen und ihm mitteilen, dass ich ein solches Verhalten nicht akzeptieren kann.“*

**Oder!**

Wenn Ihnen beispielsweise wichtig ist

- die gute Arbeit zu (wertzu-)schätzen,
- Ihren Mitarbeiter zu „schützen“ vor (aus Ihrer Sicht) ungerechtfertigten Forderungen oder Beschwerden,
- ihm **Rückhalt zu geben** oder
- **Freiraum zu schaffen**, damit er weiterhin konzentriert seine Leistung bringen kann,
- wenn Sie nachvollziehen können und Ihnen diese **Empathie** wichtig ist, aus welcher Belastungssituation heraus es zu all dem kam,

dann können Sie ebenso einen festen Entschluss fassen.

*Beispiel: „Weil es mir wichtig ist, meinem Mitarbeiter Rückhalt zu geben und ich die Belastung kenne, aus der es dazu gekommen ist, muss ich dafür einstehen, die Beschwerde auf mich zu nehmen und ihn davon frei zu halten, damit er weiterhin gute Arbeit leisten kann!“*

Sie sehen: Die **Klarheit in den Werten** ermöglicht es auch, sich genau hierauf zu begründen – Sie stellen sich also mit Ihrem Entschluss auf einen festen „Grund“.

Bitte loggen Sie jetzt im **ESS Online Campus** ein – oder das nächste Mal, sobald Sie die Gelegenheit dazu haben. Dort finden Sie an dieser Stelle eine Aufgabe zur **Unterscheidung von Rechtfertigung und Begründung**.



Zurück zu den Entscheidungen auf Grundlage klarer Werte:

Wann immer Sie merken:

- Sie werden in einer Sache zögerlich
- Sie sind sich im unklaren, was Sie tun möchten
- Sie hadern mit einem Schritt, den Sie gegangen sind – und damit, ob Sie noch weitere Schritte in diese Richtung gehen sollten –

### BESINNEN SIE SICH AUF DIE WERTE, DIE SIE LEITEN!

Durch die Klarheit in den Werten gelangen Sie zu einer sicheren Entscheidung! Mit dem Verhaltensrechteck und dem Problem-Igel haben Sie die Methoden kennengelernt, sich Ihrer Werte bewusst zu werden.

Eines gehört noch dazu: Manches Mal merken Sie, dass zwei oder gar mehr Herzen in Ihrer Brust schlagen. Ihnen ist es beispielsweise wichtig, sich mit dem Mitarbeitenden aus dem oben genannten Beispiel auszusprechen und ihm die Rückmeldung zu geben – und GLEICHZEITIG ist es Ihnen wichtig, Rückhalt zu geben und ihn „frei zu halten“.

Sie befinden sich in einem **Dilemma**! Und zu einem Dilemma gehört auch stets, die Sie leitenden **Werte gegeneinander abzuwägen**. Oft schlägt das Pendel nur minimal aus (zum Beispiel: 51 zu 49 Prozent). Doch genau das reicht bereits, um eine sichere Entscheidung herbeizuführen!

Dabei gilt: Jede Situation ist für sich zu bewerten. Es kann sein, dass eine neue Situation, die der anderen ähnelt (aber eben nicht gleich ist!), Sie zu einer anderen Entscheidung führt.

**WICHTIG:** Wie Sie Werte gewichten, hängt von den jeweils individuellen Umständen ab! Diese können sich jedes Mal verändern!



Ihre Aufgabe lautet nun, in den kommenden drei Tagen gezielt darauf zu achten, bewusste und sichere Entscheidungen zu fällen. Begründen Sie Ihre Entscheidungen sicher, indem Sie konkret benennen, welche Werte Ihnen dabei wichtig sind!

*In folgender Situation...*

---

---

---



*...leiten mich diese Werte:*

---

---

---

*Meine sichere Entscheidung lautet daher:*

---

---

---

*Ich handle also wie folgt:*

---

---

---

*Und begründe meine Entscheidung und mein Handeln so:*

---

---

---

## WAS GESCHIEHT, WENN SIE DAS WUNDER DER ICH-SPRACHE ANWENDEN?

Sie wenden die selbstdarstellende ICH-Sprache an, indem Sie offenbaren, was Sie durch Ihre Selbstwahrnehmung spüren. Die Wirkung der selbstdarstellenden ICH-Sprache ist:

- Sie senken Ihre Problemzone
- Sie benennen Ihren Problem-Igel – also konkret die betroffene Ebene des Mensch-Seins (Gefühl/Bedürfnis/Wert/Ziel) und „lüften“ damit den Vorhang, der Ihre Person verhüllt, ein Stück weit.
- Dadurch geben Sie dem DU eine konkrete Orientierung

Zur Erinnerung: ***Nur, wo es ein ICH gibt, kann es auch ein DU geben!***

Sie haben in Ihrem Team beobachtet, wer die Sätze tatsächlich mit einem „ICH“ beginnt. Zudem haben Sie jetzt die selbstdarstellende ICH-Sprache kennengelernt. Bitte reflektieren Sie zusammen mit Ihrer/m Lernpartner/in, was Ihnen bei Ihren Beobachtungen auffällt!



---

---

---

---

Gehen Sie jetzt in Handlung! Kommen Sie Ihren Igel auf die Schliche – und senken Sie Ihre Problemzonen mit Hilfe der selbstdarstellenden ICH-Sprache!

**UNSER TIPP:** Damit Sie gut in Übung kommen, wenden Sie die selbstdarstellende ICH-Sprache erst bei sich an: im inneren Monolog mit Ihnen selbst. Anschließend im Dialog mit anderen.



Bitte loggen Sie jetzt in den **ESS Online Campus** ein – oder das nächste Mal, sobald Sie die Gelegenheit dazu haben. Dort finden Sie an dieser Stelle **Aufgaben zur selbstdarstellenden ICH-Sprache**.



## MEINE ORIGINÄRE AUFGABE ALS STATIONSLEITUNG

Meine Dokumentationswoche: \_\_\_\_\_ (Datum eintragen)

Bitte **bewerten** Sie Ihre jeweilige Tätigkeit mit den folgenden Kürzeln:

W = WICHTIG (sehr relevant für Patientenzufriedenheit, Pflegequalität, Wirtschaftlichkeit)

D = DRINGLICH (enger Zeitrahmen, Erledigungstermin)

O = meine Originäre Aufgabe (was in meiner Stellenbeschreibung steht)

DEL = könnte ich delegieren

WEG = kann ich ohne Einbußen weglassen



	Eintragen um 12 Uhr		Eintragen um 17 Uhr	
	Meine Tätigkeit	Bewertung	Meine Tätigkeit	Bewertung
Montag				
Dienstag				
Mittwoch				
Donnerstag				
Freitag				
Samstag				
Sonntag				