

# Klassisches und digitales Lernen für Stationsleitungen

## Führungskompetenz stärken

Zeitdruck und Personalnot machen es häufig schwer, Stationsleitungen umfassend und zeitintensiv zu qualifizieren. Das „Gesund und Stark“-Konzept, ein blended learning Programm, verknüpft klassisches mit digitalem Lernen. Was verbirgt sich konkret dahinter? Welche ersten Erfahrungen haben Anwender gemacht?

**S**tationsleitungen sind die Schlüsselpersonen, wenn es um die Pflegequalität, die Führung des Pflegeteams und damit den direkten Kontakt zu Patienten und Angehörigen geht. Sie in ihrer Leitungsrolle zu stärken und gesund zu erhalten, ist eine zentrale Aufgabe für Pflegedirektionen. Hier setzt das „Gesund und Stark“-Konzept an: Es stärkt Stationsleitungen gezielt in der Führungsrolle.

### Digital, klassisch, persönlich

Das digitale Lernen in dem Konzept „Gesund und Stark“ findet im Online Campus statt. Dort gibt es Lerninhalte, Podcasts und Lernvideos sowie Quizze, die den Erfolg sichern. Der Online Campus ist mit jedem internetfähigen Rechner, Tablet oder Smartphone erreichbar. Die Lerninhalte gibt es zusätzlich in illustrierten Mappen zum Lernen mit Papier und Stift. Diese beiden Methoden sorgen für die zeitliche und örtliche Entkopplung des Lernens.

Der für Führungskräfte wichtige persönliche Austausch findet in Lerngruppen statt, die sich vierteljährlich treffen, moderiert von Pflege- und Sozialcoa-

ches. Zusätzlich werden kollegiale Lernpartnerschaften zwischen je zwei Stationsleitungen vereinbart. Gleichzeitig werden feste Lernzeiten und Abwesenheit von der Station gezielt auf ein Minimum reduziert. Bei individuellen Herausforderungen einzelner Stationsleitungen bilden Coaching-Telefonate einen weiteren Baustein des Konzepts.

Um im stressigen Stationsalltag die Fortbildung nicht zu vergessen, erhalten die Stationsleitungen ca. 14-tägig alltagspraktische Tipps, Zusammenfassungen auf Karten oder Reflexions-Impulse in ihr Postfach auf der Station. Die verschiedenen Bausteine greifen ineinander zu einem integrierten blended learning Konzept.

### Praxiserfahrungen aktuell

Als erster Pflegedirektor hat Andreas Schellig vom Katholischen Krankenhaus Hagen das „Gesund und Stark“-Konzept eingeführt: „Mit diesem Konzept habe ich eine ideale Möglichkeit, alle Stationsleitungen gleichzeitig zu schulen. Durch die Lernpartnerschaft und das digitale Lernen bleiben wir zeitlich flexibel und erarbeiten zugleich ein

gemeinsames Führungsverständnis für unsere Stationen.“ 2016 gewann das Katholische Krankenhaus Hagen mit diesem Konzept die Google Impact Challenge. Die Google Stiftung zeichnet in diesem Wettbewerb innovative Projekte aus. „Durch den Gewinn der Challenge fühlen wir uns bestätigt, dass der Weg, den wir für die Ausbildung und Weiterbildung unserer Mitarbeiter einschlagen, goldrichtig ist“, ergänzt Schellig.

Michaela Horn ist Stationsleitung im Katholischen Krankenhaus Hagen und nimmt am „Gesund und Stark“-Konzept teil. Sie sagt: „Was ich für mich gelernt habe, ist, dass ich mich in Mitarbeitergesprächen nicht mehr hinter einem allgemeinen ‚man‘ verstecke – zum Beispiel: ‚Das erwartet man doch...‘ Stattdessen spreche ich für mich und das, was mir als Leitung gegenüber meinem Mitarbeitenden wichtig ist: ‚Ich erwarte von Dir...‘. Das wirkt sehr viel klarer und verbindlicher. Und mir tut es auch gut. Außerdem finde ich die moderierten Lerntreffen sehr wertvoll. Dort habe ich den Austausch mit den anderen Stationsleitungen, die ich sonst ja kaum sehe. Wir geben uns gegenseitig Tipps, was auf Station gut funktioniert. Davon profitieren wir alle.“

Das St. Christophorus Krankenhaus in Werne setzte das „Gesund und Stark“-Konzept für die Qualifizierung des Führungsnachwuchses ein. „Führung online lernen? Das geht nicht allein, aber es ist eine wirkungsvolle Ergänzung zum

Lernen in der Gruppe. In unserem Trainee-Programm ‚IMPULSE für die Führung von morgen‘ haben wir es erstmalig eingesetzt. Unser Fazit: Effektiv und innovativ!“, fasst Ludger Risse, Pflegedirektor des St. Christophorus Krankenhauses Werne, zusammen.

Claudia Heiermann ist Teilnehmende aus dem Krankenhaus Werne und sagt: „Mich hat das Lernen im Alltag überzeugt. Mit der Lernmappe als Papier und Kuli-Version und dem Online Campus auf meinem Handy konnte ich viele Zeiten zwischendurch sinnvoll nutzen, um mich weiterzuentwickeln. Was ich gelernt habe? 1. Zu meinen Pflegekräften auch mal klar und gleichzeitig zugewandt ‚Nein‘ zu sagen! 2. In Teambesprechungen eine Struktur zu bilden – So spare ich Zeit und das ist für alle total wertvoll.“

### Selbst-Fürsorge zuerst

Entwickelt wurde das „Gesund und Stark“-Konzept vom Coachingbüro Sinn meets Management GmbH. Vor der Entwicklung des blended learning Konzepts bildete das Coachingbüro zehn Jahre lang Pflege- und Sozialcoaches aus. Die Erfahrungen dieser Weiterbildung flossen in das neue Konzept mit ein. Zusätzlich wurden Stationsleitungen für die Entwicklung der Inhalte und Methoden umfangreich befragt.

Das Konzept grenzt sich inhaltlich von Kursen zur Leitung einer pflegerischen Einheit ab, weil keine pflegfachliche Vertiefung stattfindet. Stattdessen geht es gezielt um Themen wie Führung, Effektivität, Resilienz, Kommunikation, Teamarbeit oder Konfliktlösung. Diese Themen kommen in der Stationsleiter-Lehrgängen oft zu kurz.

Die vier Lernbereiche haben kurze und prägnante Überschriften: Ich, Du, Wir und Leistung.

**Im Bereich Ich:** Es geht um die Stationsleitung als Person und Führungskraft. Das Konzept besagt, dass die Stationsleitung erst gut für sich sorgen muss. Erst dann kann sie sich konzentriert und wirkungsvoll anderen widmen – zum Beispiel Patienten oder Mitarbeitenden aus dem Pflegeteam. Aus der Personalnot heraus entsteht oft hoher Druck; längere Krankheitszeiten im Team ver-

schärfen diesen Umstand. Die Stationsleitungen müssen zusätzlich den Spagat zwischen Führungsaufgaben und Pflegetätigkeiten meistern. Nicht immer können sie dann das ganze Leistungspotenzial abrufen, das sie sonst bei weniger Belastung voll ausschöpfen. Zuerst kommt also die Selbst-Fürsorge. Denn nur die gesunde und starke Stationsleitung hat alle Abläufe im Blick, kann Mitarbeitenden gut zuhören und sich konstruktiv mit Konflikten beschäftigen.

Die Stationsleitung lernt zuerst, für sich mehr Zeit zu schaffen, effektiver zu arbeiten und „Nein“ zu sagen. Außerdem geht es um die eigene Identität: Für welche Werte stehe ich – als Mensch und Stationsleitung – ein? Welche Dinge geben mir Kraft? Welche rauben sie mir? Was sind meine klaren Ziele? Wie steuere ich mich in Stress-Situationen besser? Die Stresskompetenz wird mit Konzepten wie Resilienz oder Achtsamkeit vertieft.

**Im Bereich Du:** Hier geht es um die Verbesserung der Kommunikation, beispielsweise in Mitarbeitergesprächen. Die Übungen aus den Lerninhalten sind realen Beispielen des Stationsalltags entnommen. In den moderierten Lerntreffen werden tatsächliche Situationen der Teilnehmenden bearbeitet und analysiert. Neben der Verringerung von Konflikten stehen das Leistungsmanagement und die Förderung der Mitarbeiterstärken im Mittelpunkt.

**Im Bereich Wir:** Die Kommunikation und Zusammenarbeit im Team wird thematisiert. Die Stationsleitungen erfahren, wie sie Teambesprechungen effektiv nutzen und Konflikte im Team konstruktiv moderieren.

**Im Bereich Leistung:** Im Zentrum stehen Mittel der indirekten Führung, der Organisation und der Optimierung von Abläufen. Verbunden mit der Förderung der Mitarbeiterstärken ermöglicht dieses Konzept, die Abläufe qualitativ auf das nächsthöhere Level zu bringen.

Das „Gesund und Stark“-Konzept sammelt in einem Bonus-Teil alle medialen Elemente an einem Ort (Podcasts, Lernvideos), gibt Empfehlungen für Apps, Bücher und weiterführende Literatur. Jede Stationsleitung kann so die-

### Fazit für die Pflege

- Stationsleitungen erhalten mit dem „Gesund und stark“-Konzept mehr Führungskompetenz, erlernen Methoden der Kommunikation und Mitarbeiterförderung.
- Verknüpft wird klassisches mit digitalem Lernen, ergänzt durch den regelmäßigen persönlichen Austausch in Lerngruppen.
- Die Kombination von Online Campus und illustrierten Lernmappen zum Lernen mit Papier und Stift sorgen für die zeitliche und örtliche Entkopplung des Lernens.

Themen vertiefen, die sie oder ihn besonders interessieren.

Fort- und Weiterbildungen mit digitalen Elementen – speziell im Bereich der Führungskräfteentwicklung – lösen im Pflegebereich zwei zentrale Probleme: Zum einen reduzieren sie gezielt weitere Abwesenheitszeiten. Zum zweiten stärken sie die Stationsleitungen in ihrer Führungsrolle. Bei ihnen entsteht in ihrer Sandwich-Position zwischen dem Pflegeteam und dem mittleren und oberen Management im Krankenhaus der meiste Druck, die Aufgabendichte zu bewältigen und die Krankheitsausfälle zu kompensieren. Die Stärkung der Führungskompetenz von Stationsleitungen trägt zu einer besseren Abrufbarkeit von Leistung in ihrer Verantwortung für die Pflegequalität und bei der Führung des Pflegeteams bei.



**Markus Classen**  
Diplom-Kaufmann  
Geschäftsführer  
Coachingbüro Sinn meets  
Management GmbH  
Münsterstraße 111  
48155 Münster  
classen@csmm.de



**Ümit N. Civan**  
Wirtschaftspsychologe, B.  
Sc.,  
Koordinator „Gesund  
und Stark“-Konzept  
Münsterstraße 111  
48155 Münster  
service@gesund-und-  
stark.info

Die Bausteine des blended learning Konzeptes „Gesund und Stark“.