



Video-Interview
mit Christian
Müller-Hergl
als Bonus

Marcus Klug

Und wer fragt nach mir?

**Selbstmanagement in der Versorgung
von Menschen mit Demenz**

Mit einem Vorwort von Detlef Rüsing

Das Buch

Dieses **E-Book** läuft **unter der Lizenz Creative Commons 3.0** (keine kommerzielle Nutzung – Weitergabe nur kostenlos und komplett) und basiert auf der Serie „Selbstmanagement in der Pflege“, die seit Anfang 2013 auf dem Blog des Dialog- und Transferzentrums Demenz (DZD) an der Universität Witten/Herdecke veröffentlicht wird. In der Versorgung von Menschen mit Demenz werden wir mit zahlreichen Problemen konfrontiert, die sich mit konventionellen Methoden des Selbstmanagements häufig nicht lösen lassen. Der **Autor Marcus Klug** geht der Frage nach, inwieweit einzelne Erkenntnisse aus der modernen Management-Literatur und Psychologie dabei hilfreich sein können, einzelne Herausforderungen in der Versorgung von Menschen mit Demenz besser in den Griff zu bekommen.

Jede Empfehlung, ob per Mail oder in sozialen Netzwerken, ist erwünscht und hochwillkommen. Bitte laden Sie dieses PDF jedoch nicht auf eigenen Webservice hoch, sondern verlinken Sie zur Weitergabe auf den entsprechenden Downloadlink unter: <http://dzd.blog.uni-wh.de/das-e-book-und-war-fragt-nach-mir-selbstmanagement-in-der-versorgung-von-menschen-mit-demenz-download/#more-8336>.

Kontakt und Feedback: marcus.klug@uni-wh.de

Der Autor



Marcus Klug arbeitet aktuell als Kommunikationswissenschaftler und Social Media Manager für das DZD und betreut dort das [Projekt Wissenstransfer 2.0](#), welches im Jahre 2013 mit dem Agnes-Karll-Preis für besonders innovative Projekte im Bereich des Theorie-Praxis-Transfers ausgezeichnet wurde. Seine Schwerpunkte liegen auf Selbstmanagement und Wissenskommunikation im Social Web. Seit Mai 2012 betreibt Marcus Klug zudem als hauptverantwortlicher Redakteur mit dem Philosophen Michael Lindner [Digitalistbesser.org: Plattform für Veränderung und lebenslanges Lernen](#).

Marcus Klug

Und wer fragt nach mir?

**Selbstmanagement in der Versorgung von
Menschen mit Demenz**

Mit einem Vorwort von Detlef Rüsing



Bei diesem E-Book handelt es sich um ein frei zugängliches Buch. Es wird als sogenannte Creative Commons Lizenz unter der Bezeichnung „CC BY-NC-SA 3.0 DE“ publiziert. Danach ist es Dritten gestattet, das Werk zu vervielfältigen, zu verbreiten und öffentlich zugänglich zu machen, sofern dabei der Name des Verfassers genannt wird und die Nutzung nicht kommerziell ist.

© 2014

Konzept, Umsetzung und Gestaltung: Marcus Klug

Foto im Cover: Caitlin Bell / Titel: „28/365: Alone with my thoughts“ / flickr.com

Quelle: [Hier der Link zur Quelle](#)

Redigat: Britta Koch, Hildegard Kronenberg

Kontakt Dialog- und Transferzentrum Demenz:

Dialog- und Transferzentrum Demenz

Universität Witten/Herdecke gGmbH

Stockumer Straße 10

58453 Witten

Tel.: 02302 / 926-306

Fax: 02302 / 926-310

dialogzentrum@uni-wh.de

www.dialogzentrum-demenz.de



gefördert von:

Ministerium für Gesundheit,
Emanzipation, Pflege und Alter
des Landes Nordrhein-Westfalen



LANDESVERBÄNDE
DER PFLEGEKASSEN

Inhaltsverzeichnis

Vorwort von Detlef Rüsing	2
Einleitung: Wieso ist Selbstmanagement wichtig?	3
Erster Teil: Über persönliche Ziele und Gewohnheiten	8
Der Blick auf die eigene Persönlichkeit	9
Vier Geschichten von besonders engagierten Menschen	18
Zusammenfassung: Was haben wir gelernt?	33
Zweiter Teil: Selbstmanagement in der professionellen Pflege	35
Selbstmanagement in der professionellen Pflege: Ein kurzer Überblick	36
Dorothea E. Orem: Das Modell der Selbstpflege	39
Stephen R. Covey: Die sieben Wege zur Effektivität	45
David Allen: Getting Things Done (GTD)	57
Leo Babauta: Zen To Done (ZTD)	69
Zusammenfassung: Was haben wir gelernt?	77
Mein Weg zum produktiven Selbstmanagement	78
Buchempfehlungen zum Thema Selbstmanagement	82
Quellenverzeichnis	89

Vorwort von Detlef Rüsing

„Nur wer sich selbst pflegt, kann andere pflegen!“. Ich weiß nicht mehr, wie oft ich diesen Satz am Ende von Vorträgen vor pflegenden Angehörigen und/oder professionell Pflegenden ausgesprochen habe. Ich gestehe aber auch folgendes ein: Was bei meinen Vorträgen häufig gefehlt hat, war der entscheidende Hinweis, wie man dies bewerkstelligen sollte! Wie soll man sich selbst pflegen?

Marcus Klug ist es zunächst einmal mit diesem Buch gelungen, praktikable Ansätze des Selbstmanagements in verdichteter Form darzustellen. Dies allein wäre schon aller Ehren wert. Entscheidend aber für die Güte und vor allem für die Daseinsberechtigung dieses Buches im Rahmen unseres Auftrages des Wissenstransfers am Dialog- und Transferzentrum Demenz (DZD) ist, dass der Autor in diesem Buch nach dem ersten (Darstellung) auch den zweiten Schritt, den der Übertragung auf die Praxis im Bereich Demenz geht. Marcus Klug verdeutlicht, was die unterschiedlichen Schritte zu einem besseren Selbstmanagement konkret für Personen in der Versorgung und Betreuung von Menschen mit einer Demenzerkrankung bedeuten können.

Vielleicht haben Sie am Ende der Lektüre unter den vorgestellten Konzepten Ihren „Favoriten“ des Selbstmanagements gefunden. Vielleicht beginnen Sie sich aber auch zunächst lediglich für dieses Thema zu interessieren. Vielleicht aber „krepeln“ Sie sogar Teile Ihres Lebens um (wie offensichtlich Herr Klug selbst auch!). Was oder wie Sie es dann machen, ist nicht entscheidend. Entscheidend ist, **dass** Sie etwas unternehmen, wenn Sie spüren, dass sich etwas ändern muss!

Und wenn Sie etwas verändern, wird dies nicht nur auf Sie selbst Wirkung haben. Das wiederum bedeutet, dass es Einfluss auf die Menschen haben wird, mit denen Sie umgehen (...) – also auch auf die Ihnen nahe stehenden Personen mit Demenz. Und das ist nicht gefährlich oder gar schlecht! Schlecht wäre es nur, wenn wir glauben würden, dass unser persönliches Befinden keinen Einfluss auf unsere Arbeit mit Demenzerkrankten oder anderen Personen hätte.

Witten, im August 2014



Detlef Rüsing

(Leiter des Dialog- und Transferzentrum Demenz)

Einleitung: Wieso ist Selbstmanagement wichtig?



Abb. 1: Eine aufopfernde Grundhaltung kann in der Pflege schnell zur Überforderung führen.

Die beiden Journalistinnen Bernice Buresh und Suzanne Gordon haben in ihrem Buch „Der Pflege eine Stimme geben“ nachgewiesen ([→Siehe Literaturangaben am Ende dieses E-Books](#)), dass das Kernproblem vieler Pflegenden darin liegt, still und anonym zu bleiben. Dieser Wunsch nach Anonymität könnte mit den traditionellen Erwartungen in der Pflege zusammen: **Ursprünglich haftete der Pflegearbeit etwas „Heiliges“ an. Weibliche Pflegepersonen unterstanden der Leitung eines religiösen Ordens, in dem die Aufopferung für die Pflege eine dominante Rolle spielte.** „Der Engel beziehungsweise die Heilige muss zur Stelle sein, wenn sie gebraucht wird, ohne lästige Forderungen zu stellen (...) Arbeitsüberlastung oder das Bedürfnis, ins Bad zu gehen oder Mittagspause zu machen, gibt es nicht für die engelhaftige Pflegeperson“, schreiben Buresh und Gordon in ihrem Buch (2006: 60).

Auch heute noch machen Pflegenden nur selten auf Missstände in der Öffentlichkeit aufmerksam oder engagieren sich in Berufsverbänden. Wenn aber plötzlich vielfach Probleme in der professionellen Pflege auftauchen, die schnell zur Überlas-

tung führen (und darüber hinaus), sollten Pflegende auch vermehrt an sich selbst denken. Pflege ist vor allem Beziehungsarbeit und diese Art von Arbeit kann nicht dauerhaft gelingen, wenn Menschen nicht auch ausreichend für sich selbst sorgen. In diesem E-Book geht es also nicht um die Frage, wie Sie als professionelle Pflegekraft oder in Ihrer Rolle als Entscheider dem Anspruch gerechter werden, die Bedürfnisse Ihrer Klienten zu befriedigen. In diesem Buch geht es stattdessen um die Frage, was Sie für sich selbst tun können, um Ihre Gesundheit und Arbeitsmotivation zu erhalten und die Qualität von Beziehungen in der Pflege zu verbessern.

Bei meiner Recherche zu diesem E-Book habe ich recht viele Bücher zu den Themen Selbstmanagement, Selbstpflege und Demenzpflege entdeckt, jedoch kaum Quellen gefunden, die genauer auf die Beziehung zwischen Selbstmanagement und professioneller Versorgung von Menschen mit Demenz eingehen. Die Frage nach dem Wohlergehen von Pflegenden wird im Zusammenhang mit der Pflege von Menschen mit Demenz zu einer ganz besonderen Herausforderung. Die Anzahl an Patienten und Bewohnern, die hierzulande pro Tag im Krankenhaus oder im Pflegeheim versorgt werden müssen, ist ohnehin schon überdurchschnittlich hoch. Im Durchschnitt muss sich eine Krankenschwester oder ein Pfleger um zehn Personen kümmern. Erwähnenswert ist vor diesem Hintergrund sicherlich auch die wachsende Bedeutung von Computern und dem Internet, die zu einer zusätzlichen Beschleunigung und Verdichtung von Arbeitsleistung beitragen. Dazu kommt die Durchdringung der Arbeitswelt mit computerbasiertem Controlling (Stichwort „Qualitätssicherung“), welches gerade auch im Gesundheitssektor und der Pflege schon heute einen hohen Stellenwert einnimmt. Zudem nehmen neben beruflichen „Kernaufgaben“ verstärkt auch „Sekundäraufgaben“ an Bedeutung zu. Zu derartigen Aufgaben gehören beispielsweise in der professionellen Pflege die Pflicht zur Dokumentation: Schätzungen zufolge macht der zusätzliche Arbeitsaufwand für die Pflegedokumentation einen Anteil von 20 bis 30% der regulären Arbeitszeit pro Tag aus. Neben all diesen Anforderungen an die professionelle Pflege haben wir es im Falle von Demenz mit Personen zu tun, deren Verhalten nicht voraussehbar und kontrollierbar ist. Der Psychologe Hans-Wolfgang Hoefert spricht im Zusammenhang von Selbstmanagement und Versorgung von Menschen mit Demenz deshalb auch von einem „anarchistischen Element“, welches mit üblichen Regeln und Routinen in der Pflege nicht vereinbar ist. „Insofern“, so Hoefert resümierend, „wird vom Personal ein hohes Maß an Flexibilität und Geduld gefordert“ (2011: 119). Beispiele für nur schwer kontrollierbare Verhaltensweisen von

Menschen mit Demenz sind so genannte „herausfordernde Verhaltensweisen“, etwa zielloses Umherwandern, Aggressivität, Schreien oder Apathie.

Ich selbst komme nicht aus der Pflege. Meine Spezialgebiete sind die Bereiche „Wissenskommunikation im Social Web“ und „Selbstmanagement“. Seit Juni 2012 arbeite ich im Dialog- und Transferzentrum Demenz (DZD) an der Universität Witten/Herdecke als Kommunikationswissenschaftler, Online-Redakteur und Social Media Manager. Meine Arbeit besteht vor allem darin, das Wissen aus der Demenz- und Versorgungsforschung über soziale Medien an Praktiker und Entscheider aus der professionellen Pflege zu vermitteln. Der Mittelpunkt dieser Aktivitäten bildet der Blog des DZD, den Sie unter der Adresse www.dialogzentrum-demenz.de erreichen können. Daneben betreibe ich zudem als hauptverantwortlicher Redakteur zusammen mit Michael Lindner den [Blog „Digitalistbesser.org. Plattform für Veränderung und lebenslanges Lernen“](http://Blog.Digitalistbesser.org). Auf diesem Blog geht es unter anderem um die Frage, wie Sie die hohen Anforderungen, die in der computerisierten und stark beschleunigten Arbeitswelt von heute aufgeworfen werden, durch Selbstmanagement und moderne Lernstrategien besser in den Griff bekommen können. Dabei besteht ein Zusammenhang zur professionellen Versorgung von Menschen mit Demenz: Auch hier werden wir mit besonderen Herausforderungen konfrontiert, die sich nicht mehr mit klassischen Methoden des Selbstmanagements bewältigen lassen, weil die Pflege von demenzkranken Personen nicht wirklich planbar und kontrollierbar ist. Und auch hier wächst die Bedeutung von Computern und dem Internet an, was zu einer zusätzlichen Beschleunigung und Verdichtung von Arbeitsleistung beiträgt.

Das hat mich auf die Idee gebracht, nach solchen Methoden aus dem modernen Management und der Psychologie Ausschau zu halten, die mit flexiblen Anforderungen in der Arbeit kompatibel sind. **Zwei Schwerpunkte bilden dabei in diesem E-Book den Fokus: zum einen die Frage nach der Qualität von Beziehungen in der professionellen Versorgung von Menschen mit Demenz, zum anderen die Frage nach der mentalen Entlastung – „Mindmanagement“ in der Terminologie von David Allen.**

Die konkrete Vorgehensweise

- **Im ersten Teil** geht es um Ihre persönlichen Wertevorstellungen und Gewohnheiten. Zudem lernen Sie vier herausragende Persönlichkeiten kennen, die ganz spezielle Herausforderungen in ihrem Leben gemeistert haben. Das können Sie

als Analogie zu der häufig schwierigen Arbeit in der professionellen Versorgung und Betreuung von Menschen mit Demenz auffassen: Wie schafft man es, Widerstände zu überwinden und sich auch in schwierigen Lebens- und Berufssituationen erfolgreich zu behaupten? Abgerundet wird der erste Teil durch einen kurzen Blick in die moderne Persönlichkeitspsychologie.

- **Im zweiten Teil** geht es um konkrete Techniken und Methoden des Selbstmanagements, die sich flexibel auf besondere Herausforderungen in der Versorgung und Betreuung von Menschen mit Demenz anpassen lassen.
- Außerdem bekommen Sie von mir weitere **Literaturempfehlungen**. Diese können Sie unter [„Meine persönlichen Empfehlungen: Bücher zum Thema Selbstmanagement“](#) nachlesen.
- Alle **Quellen**, welche die Grundlage zu diesem E-Book bilden, sind im [Quellenverzeichnis](#) näher aufgeführt. Hier finden Sie auch weitere nützliche Online-Quellen zum Selbstmanagement. Dazu gehören auch Fragebögen, Vorlagen und Checklisten.

Dieses E-Book richtet sich an professionelle Pflegekräfte und Entscheider, die sich für die Beziehung zwischen Selbstmanagement und professioneller Versorgung von Menschen mit Demenz interessieren. Dieses E-Book ist sicherlich auch für beratende Personen und pflegende Angehörige empfehlenswert. Es handelt sich bei diesem Buch um einen Parcoursritt durch die moderne Management-Literatur und Psychologie zu Fragen des Selbstmanagements in schwierigen und herausfordernden Arbeitsumfeldern.



Als Bonus zu diesem E-Book gibt es ein Video-Interview mit dem Demenzexperten Christian Müller-Hergl zum Aspekt der Selbstpflege in der Versorgung von Menschen mit Demenz. →[Hier der Link dazu](#). Daneben habe ich auf dieses E-Book in einer zusätzlichen Video-Präsentation auf YouTube hingewiesen. →[Hier der Link dazu](#).

„Die religiösen Auffassungen von der weiblichen Betreuungsarbeit sind Teil des patriarchalischen Erbes, das den Pflegenden jegliche Autorität abspricht. Wenn Pflegende als Heilige oder Engel bezeichnet werden – was auch heute noch häufig geschieht – werden sie Vertretern eines höheren Wesens, dem sie auf ewig untergeordnet sind.“

(Bernice Buresh und Suzanne Gordon: Autorinnen und Journalistinnen; Verfasserinnen des Buches „Der Pflege eine Stimme geben“)

Erster Teil: Über persönliche Ziele und Gewohnheiten

Wenn das Wohlergehen von Personen in unserer Arbeit im Vordergrund steht (Kitwood 2000), ist es von zentraler Bedeutung, Wertevorstellungen und Gewohnheiten zu hinterfragen. Soziale Beziehungen können nur gelingen, wenn Pflegende auch für sich selbst sorgen. Was Fragen des Selbstmanagements anbelangt, so wird in diesem E-Book der Weg von innen nach außen bestritten. Erst wenn wir uns mit unserer Persönlichkeit, unseren Wertevorstellungen und Gewohnheiten gründlicher auseinandergesetzt haben, macht es Sinn, Methoden und Techniken des Selbstmanagements wie „Getting Things Done“ (GTD) nach David Allen und „Zen To Done“ (ZTD) nach Leo Babauta anzuwenden und in der Versorgung und Betreuung von Menschen mit Demenz zu berücksichtigen.

Zentrale Fragestellungen dieses Kapitels:

- Was verstehen wir unter Werten?
- Wie hängen soziales Engagement und Persönlichkeit zusammen?
- Wie wird Persönlichkeit in der modernen Psychologie erfasst?
- Wie wichtig sind Gewohnheiten und Routinen?
- Welcher Zusammenhang besteht zur Versorgung von Menschen mit Demenz?
- Was haben wir gelernt?

Der Blick auf die eigene Persönlichkeit



Abb. 2: Die Macht der Gewohnheiten: Es gibt viele Gewohnheiten, die sich im Pflegealltag entdecken lassen, etwa die Gewohnheit des Kaffeetrinkens.

Werte und Gewohnheiten sind in der professionellen Pflege von zentraler Bedeutung. Unterschiedliche Werte stehen für unterschiedliche Persönlichkeiten. Die Kenntnis von Werten erleichtert in der Pflege den Zugang zu demenzkranken Personen. Gewohnheiten und Routinen sorgen wiederum für Orientierung und Stabilität. So wird beispielsweise bei der Pflege von Demenzbetroffenen etwa in zeitlicher Hinsicht in der Fachliteratur immer wieder betont, wie wichtig ein gleichbleibender Tagesrhythmus sei. Aber wie sieht es umgekehrt mit der Kenntnis von Werten und Gewohnheiten auf Seiten der Pflegenden aus?

In dem Buch „Wer vor dem Schmerz flieht, wird von ihm eingeholt“ (2013) widmet sich der erfahrene Therapeut und Bestsellerautor Russ Harris in einem gesonderten Kapitel der Fragen nach den Werten. Tatsächlich gibt es in der Praxis Hunderte von Werten. Wissenschaftler würden sich jetzt an dieser Stelle wahrscheinlich weiter mit der Frage beschäftigen, wie sich diese recht unübersichtliche Anzahl von Werten weiter systematisieren und nach bestimmten Gruppen und Kategorien einteilen lässt. Wir werden jetzt allerdings stattdessen so wie Harris in seinem Buch verfahren und einige wesentliche Werte herausstellen, um die Frage nach den Werten ein wenig anschaulicher und übersichtlicher zu gestalten.

Wenn beispielsweise „Ordnung“ und „Selbstkontrolle“ in Ihrem Leben eine große Rolle spielen, wird höchstwahrscheinlich auch Ihr persönliches Selbstmanagement wesentlich akribischer ausfallen. Den „Ordnungsliebhabern“ unter Ihnen wird es somit auch mehr Freude bereiten, den Alltag in all seinen Routinen und Abläufen möglichst genau und detailliert zu planen. Wenn für Sie dagegen „Offenheit“ und „Kreativität“ als Werte eine größere Rolle spielen, werden Sie wahrscheinlich mit akribischer Planung nur relativ wenig anfangen können und möglicherweise solche Menschen zuweilen gar als „Erbsenzähler“ betrachten, welche sehr viel Wert auf genaue Planung legen.

Wie Sie in diesem E-Book noch genauer sehen werden, ist die einfache Unterscheidung zwischen „Offenheit“ und „Kreativität“ auf der einen Seite und „Ordnung“ und „Selbstkontrolle“ auf der anderen Seite allerdings so nicht haltbar. Im Gegenteil: Es geht gerade in der Versorgung von Menschen mit Demenz darum, Offenheit und Ordnung zusammenzuführen. **Oder wie es der Pflegewissenschaftler und Demenzexperte Christian Müller-Hergl ausdrückt: „Das Nicht-Planbare besser zu planen“.** →Siehe dazu auch: [Video-Interview mit Christian Müller-Hergl](#). Ganz wesentlich ist dabei ein Selbstmanagement-Ansatz, der mit den dynamischen Bedingungen in der Versorgung von Menschen mit Demenz kompatibel ist. Die Verhaltensweisen von demenzkranken Menschen lassen sich nämlich in vielen Fällen nicht auf einfache und konventionelle Weise steuern und regulieren (unter anderem solche herausfordernde Verhaltensweisen wie zielloses Umherwandern oder Schreien und Rufen). Dementsprechend sind Methoden und Techniken des Selbstmanagements gefragt, die mit derartigen Herausforderungen kompatibel sind.

Eine Liste von wichtigen Werten für die Pflege

Russ Harris hat in seinem Buch „Wer vor dem Schmerz flieht, wird von ihm eingeholt“ im Anhang 3 „Klärung von Werten“ (2013: 234-237) eine Liste mit insgesamt 60 Werten angeführt, von denen ich an dieser Stelle einige nennen möchte, die ich für die Pflege für besonders relevant erachte.

Im Buch von Harris werden wir mit der Aufgabe konfrontiert, am Ende lediglich sechs Werte aus einer Liste mit 60 Werten auszuwählen, die für uns besonders wichtig sind. Bei mir waren das folgende Werte: 1. Offenheit, 2. Neugierde, 3. Freiheit, 4. Schönheit, 5. Humor und 6. Selbstentwicklung.

Hier eine Liste mit weiteren Werten:

1. Akzeptanz: Dazu gehört sicherlich auch die Selbstakzeptanz.
2. Durchsetzungsvermögen: die Fähigkeit, auch für seine eigenen Rechte einzutreten, und sich zudem gegen zahlreiche Widerstände zu behaupten, von denen es im professionellen Pflegealltag eine ganze Menge gibt.
3. Achtsamkeit: das Hier und Jetzt bewusst zu erfahren, sich auf wesentliche Dinge im Hier und Jetzt zu konzentrieren, etwa im Gespräch mit Patienten.
4. Aufgeschlossenheit: gelegentlich über den eigenen Schatten springen, sich in die Perspektive anderer pflegebedürftiger Menschen versetzen – auch Empathiefähigkeit.
5. Geduld: ein äußerst wichtiger Wert in der Pflege von älteren Menschen; aber gleichermaßen auch die Selbstgeduld, wenn die Dinge beispielsweise einmal nicht so funktionieren, wie sie ursprünglich angedacht waren.
6. Fürsorglichkeit: fürsorglich mit mir selbst, anderen und der Umwelt umgehen.
7. Mitgefühl: Grundvoraussetzung für gute Pflege.
8. Verbindung: Neben der Bindung ist gleichsam auch die persönliche Distanz gefragt; also die Gratwanderung zwischen Nähe und Distanz in der professionellen Pflege.
9. Kooperation: kooperativ sein und Gemeinschaftssinn zeigen, aber auch die Bereitschaft zur Kooperation in der Pflege von demenzkranken Patienten.

10. Kreativität: Gestaltung von Beziehungen; eigene Impulse und Ideen.
11. Neugier: aufgeschlossen und interessiert sein; erforschen und entdecken.
12. Ermunterung: Verhalten, das ich an mir und anderen schätze, ermuntern und belohnen.
13. Fairness: fair mit mir selbst und anderen umgehen.
14. Fitness: Aspekte der mentalen und physischen Gesundheit; für genügend Ausgleich im häufig stressigen Pflegealltag sorgen.
15. Flexibilität: mich bereitwillig auf veränderte Umweltbedingungen einstellen; wobei gleichfalls auch immer wieder danach gefragt werden sollte, inwieweit die geforderte Flexibilität in meinem beruflichen Umfeld noch mit meinen eigenen Wertevorstellungen kompatibel ist.
16. Freundlichkeit: umgänglich und liebenswürdig mit anderen Menschen umgehen.
17. Spaß: Welche Aktivitäten in der Pflege bereiten mir Freude? Wie wichtig ist das für mich?
18. Dankbarkeit: die Dinge nicht für selbstverständlich nehmen; dankbar für positive Aspekte des Lebens sein.
19. Ehrlichkeit: Inwieweit sind Ehrlichkeit und Wahrhaftigkeit von Bedeutung für mich? Was verstehe ich darunter?
20. Humor: auch besonders wichtig in schwierigeren Pflegesituationen.
21. Fleiß: fleißig, engagiert und arbeitsam sein.
22. Intelligenz: Reflexionsvermögen schärfen und permanent dazulernen; die Verhältnisse mehr durchdenken und klüger Entscheidungen treffen.
23. Ordnung: Bessere Organisation schafft mehr Orientierung und Überblick.
24. Beharrlichkeit: ein ähnlicher Wert wie Geduld.
25. Respekt: ein ähnlicher Wert wie Wechselseitigkeit.
26. Verantwortung: für mein Handeln Rechenschaft ablegen.
27. Sicherheit: ist gerade für Demenzbetroffene ein sehr wichtiger Wert.
28. Selbstfürsorge: wird häufig in der professionellen Pflege stark vernachlässigt.
29. Unterstützung: hilfreich und ermutigend mit mir und anderen umgehen.
30. Vertrauen: loyal und zuverlässig sein.

Es lohnt sich definitiv, sich einmal über einen längeren Zeitraum mit jenen Werten zu beschäftigen, die für uns persönlich wichtig sind. Dafür bietet die zuvor angeführte Liste mit einigen Assoziationen von mir einen ersten grundlegenden Überblick (zum Vergleich siehe auch das Kapitel „Klärung von Werten“ in dem Buch von Harris). Genauso wichtig ist auch die Frage nach Werten von Personen, die wir pflegen. Wenn wir deren Wertevorstellungen besser kennen, können wir auch mehr Vertrauen aufbauen beziehungsweise die Bedürfnisse dieser Personen wesentlich fundierter einschätzen. Und schließlich führt die Frage nach Werten in organisationaler Hinsicht auch noch zu der Frage, ob das Umfeld, in dem wir arbeiten, auch tatsächlich mit unseren persönlichen Wertevorstellungen kompatibel ist. Neben der Frage nach den persönlichen Wertevorstellungen ist außerdem die Frage nach Gewohnheiten und Routinen in der Pflege von zentraler Bedeutung.

Die Frage nach Gewohnheiten und Routinen

Die Frage nach der Veränderung von Gewohnheiten und Routinen steht derzeit hoch im Kurs. Gesünder leben, mit dem Rauchen aufhören und für mehr körperliche Fitness sorgen, sind sicherlich auch in der professionellen Pflege allesamt Ziele, die erstrebenswert sind. Und enden doch häufig immer wieder bei der entscheidenden Frage, wie sich solche Gewohnheiten überhaupt überwinden lassen, welche die eigene Gesundheit gefährden.

Für dieses E-Book ist die Frage nach Gewohnheiten und Routinen deshalb so wichtig, weil wir auch beim Selbstmanagement auf Routinen setzen, die Sie vermutlich nicht unbedingt fest in Ihrem Alltag integriert haben. So weist Leo Babauta bei seiner Selbstmanagement-Methode „Zen To Done“ darauf hin, dass selbst die Frage danach, welche Dinge, die wir uns während einer Arbeitswoche fest vorgenommen haben, auch tatsächlich umgesetzt haben, mit einer (neuen) Gewohnheit verbunden sein kann. Es handelt sich dabei um die „Gewohnheit des Durcharbeitens“. Babauta empfiehlt an einem bestimmten Tag – beispielsweise am Ende der Woche (etwa immer freitags) – noch einmal genauer zu dokumentieren, welche Dinge wir auch von all den Dingen umgesetzt haben, die wir uns am Anfang der Woche vorgenommen haben.

→Mehr dazu in Teil 2: [„Selbstmanagement in der professionellen Pflege“](#).

Sollte die „Gewohnheit des Durcharbeitens“ noch nicht in Ihrem persönlichen Alltag fest verankert sein, müssen Sie diese Gewohnheit erst einmal neu ausbilden. Dabei nimmt die Ausbildung einer neuen Gewohnheit in etwa vier bis sechs Wochen Zeit in Anspruch. Wichtig ist außerdem, sich möglichst nur auf eine neue Gewohnheit zu beschränken und ein gewisses Maß in der Etablierung von neuen Gewohnheiten nicht zu überschreiten. Das ist auch der Grund, warum wir beispielsweise zu Jahresbeginn häufig an unseren guten Vorsätzen scheitern, wenn es um die Ausbildung von neuen Gewohnheiten geht, wie beispielsweise unsere Ernährung umzustellen und mehr Sport zu treiben. Wir nehmen uns in vielen Fällen einfach zu viel vor, konzentrieren uns zu wenig auf ein wirklich umsetzbares Ziel und bringen dafür häufig auch nicht genügend Disziplin und Energie dafür auf!

Neben Routinen und Gewohnheiten auf individueller Ebene gibt es auch Routinen und Gewohnheiten auf organisationaler Ebene, die vielleicht geändert werden sollten. Der US-amerikanische Journalist Charles Duhigg nennt in seinem empfehlenswerten Buch „Die Macht der Gewohnheit“ (2012) ein gutes Beispiel für diese Ebene. Der Autor führt anhand des Rhode Island Hospital in den USA an, wie dort die schlechte Gewohnheit der Ärzte, Pflegende als Untergebene zu behandeln und Kooperation tendenziös auszuschließen, zu schweren Fehlern bei Operationen geführt hat. So entfernte beispielsweise ein Chirurg in diesem Krankenhaus versehentlich bei einem Mädchen die Mandeln, das eigentlich hätte an den Augen operiert werden sollen. Durch bessere Kommunikation zwischen Ärzten und Pflegenden hätte dieser Unfall auf organisationaler Ebene vermieden werden können. Die Schlüsselgewohnheit, die es hier zu verändern gilt: Kooperation statt interne Kämpfe zwischen Pflegenden und Ärzten. Auch das sicherlich eine bemerkenswerte Fragestellung, wenn es um die Veränderung von Gewohnheiten auf organisationaler Ebene geht: **Was sind von allen Gewohnheiten, die eine Organisation auszeichnen, jene Schlüsselgewohnheiten, die wirklich abgeändert werden sollten?** Schlüsselgewohnheiten sind laut Duhigg solche Gewohnheiten, die ein ganzes Bündel an anderen (schlechten) Gewohnheiten nach sich ziehen. Wenn wir also eine Schlüsselgewohnheit verändern, verändern wir damit auch gleichzeitig ein ganzes Bündel an anderen (schlechten) Gewohnheiten. In unserem Beispiel führt die bessere Kommunikation zwischen den Ärzten und Pflegenden ebenso dazu, dass man sich gegenseitig mit mehr Respekt behandelt, dass es zu weniger Fehlern bei Operationen kommt und dass die Produktivität, Motivation und Zufriedenheit unter den Mitarbeitern steigen.

Andererseits: Gewohnheiten und Routinen sind fester Bestandteil unseres Lebens; sie geben uns Halt, schaffen Stabilität und Orientierung in unserem Alltag. Der Ruf nach der Veränderung von Gewohnheiten ist daher nur dann sinnvoll, wenn wir von wirklich schlechten Gewohnheiten sprechen, die uns stark blockieren, die für absolut unnötigen Stress sorgen und unsere Produktivität nachweislich ungemein hemmen. Gerade der Bereich der Versorgung von Menschen mit Demenz ist ein sehr gutes Gegenbeispiel dafür, wie wichtig Gewohnheiten und fest verankerte Rituale entgegen dem aktuell recht beliebten Imperativ „Raus aus der Routine!“ sein können.

Der zunehmenden Desorientierung von Alzheimer-Patienten wird beispielsweise dadurch entgegengewirkt, dass Räume im Altenheim so eingerichtet sind, dass eine wesentlich bessere Orientierung ermöglicht werden kann (räumliche Struktur). In zeitlicher Hinsicht wird zudem immer wieder in der Fachliteratur bekräftigt, wie wichtig ein gleichbleibender Tagesrhythmus in der Versorgung und Betreuung von Menschen mit Demenz sei. Stabilität im Tagesablauf hilft nachweislich dabei, Unsicherheiten und damit verbundene Aggressionen auf Seiten der Betroffenen zu reduzieren (zeitliche Struktur). Neben all diesen Faktoren sind die Bindungsverhältnisse zwischen einer demenzkranken Person und jenen Personen, die diese pflegen, ausschlaggebend (Bindungsstruktur). Menschen mit Demenz sind auf feste und möglichst verlässliche Bezugspersonen in der Pflege angewiesen. All das hat stark mit Routinen, Gewohnheiten und gleichbleibenden Strukturen zu tun und weniger mit dem Imperativ „Raus aus der Routine!“.

Veränderung mit Plan

Wer schlechte Gewohnheiten tatsächlich verändern will, so Duhigg, braucht erst einmal einen Plan. Im Zentrum dieses Plans steht die Veränderung einer Abfolge aus Auslösereiz, Routine und Belohnung. Wir alle wissen, wie schwierig es ist, schlechte Gewohnheiten wie beispielsweise das Rauchen erfolgreich und dauerhaft abzustellen. Entscheidend ist dabei, dass wir uns zunächst näher mit den Auslösern und Motiven vertraut machen sollten, die zu einer schlechten Gewohnheit wie Rauchen geführt haben. Rauchen wir, weil wir das als Genuss empfinden, um den Kopf „freizubekommen“ oder weil wir uns nach Gesellschaft sehnen? Es gibt also ganz unterschiedliche Motive und Auslöser und hier lohnt es sich, in der Art eines Alltagsforschers, verschiedene mögliche Ursachen näher zu untersuchen.

Charles Duhigg erklärt diese Vorgehensweise am Beispiel des folgenden Videos: „How to break habits?“ („Wie lassen sich Gewohnheiten abstellen?“) → [Hier der Link zum Video](#). Example: „You go up to the cafeteria every afternoon. You eat a chocolate chip cookie“ („Du gehst immer Nachmittags zu einer Cafeteria. Du isst einen chocolate chip cookie“). Diese Gewohnheit (jeden Tag Cookies essen, also Schokoladenkekse) führt dazu, dass wir immer weiter zunehmen. Das Beispiel von Duhigg lässt sich auch ohne Weiteres auf den Bereich der professionellen Pflege beziehen: Wir wissen aus diesem Bereich etwa, dass viele Pflegende dazu neigen, zu wenig auf eine gesunde Ernährung als Ausgleich zu emotionaler und körperlicher Belastung zu achten. Umgekehrt kann eine mögliche Ursache für Fehlernährung darin bestehen, dass Menschen im Pflegeheim zu stark isoliert werden. Um zu verstehen, warum eine solche Gewohnheit wie schlechte Ernährung so bedeutsam ist und wie wir diese verändern können, müssen wir zunächst lernen, wie Gewohnheiten an sich funktionieren. Und hier kommt die Wissenschaft mit ins Spiel.

Jede Gewohnheit besteht aus drei Teilen:

1. Es gibt einen Auslösereiz („Cue“)
2. Es entsteht eine neue Routine, die allmählich zur Gewohnheit wird („Routine“)
3. Es gibt eine Belohnung („Reward“)

Ganz wesentlich ist, dass diese drei Faktoren nicht unabhängig vom Kontext betrachtet werden können. Dazu gehören: die Uhrzeit, Orte, Personen, Gefühle. Um herauszufinden, was die Ursachen und Auslöser für eine bestimmte Gewohnheit sind, sollten wir uns ausreichend Zeit für die Ursachenforschung nehmen. Charles Duhigg hat sich etwa ein paar Tage Zeit dafür genommen, herauszufinden, warum er jeden Nachmittag einen Cookie isst. Dabei fand er heraus, dass er das jeden Tag in der Zeit von 15 bis 15.30 Uhr unternimmt. Im Falle der Gewohnheit von Duhigg ging es also zunächst um die Uhrzeit. Vorstellbar ist ebenso ein bestimmtes Gefühl als Auslösereiz. So wissen wir etwa aus der Forschung, dass ehemalige Raucher und Alkoholiker wieder in die Sucht zurückfallen können, wenn Sie zum Beispiel einen wichtigen Menschen in ihrem Leben verloren haben. Bei diesem Beispiel ginge es um negative Emotionen, die im Zusammenhang von Trauer entstehen.

Die Auflösung des Experiments von Duhigg

Wenn Duhigg einen Cookie aß, unterhielt er sich zumeist mit seinen Kollegen. Das führte ihn zu folgender Fragestellung: Ging es tatsächlich um das Essen von Cookies als Belohnung („Reward“)? Daraufhin experimentierte er mit verschiedenen Möglichkeiten: Statt zur Cafeteria in der Zeit von 15 bis 15.30 Uhr zu gehen, ging er beispielsweise um den Block. Oder er aß den Cookie im Büro statt in der Cafeteria. Am Ende fand Duhigg heraus: Das Motiv für sein Verhalten hatte gar nichts mit Cookies zu tun. Es hatte stattdessen zu tun mit dem Bedürfnis nach Gesellschaft.

Für Gewohnheiten, die uns wirklich stören, sollten wir uns also zuweilen ausreichend Zeit nehmen, den möglichen Ursachen und Auslösern einmal näher auf den Grund zu gehen. Dabei kann uns die Methode von Duhigg, die er aus der Forschung entnommen hat, helfen: die Frage nach den drei Faktoren (Auslösereiz, Routine und Belohnung) und die Frage nach dem Kontext (Uhrzeit, Orte, Personen und Gefühle). Ganz entscheidend: Wenn Sie einzelne Ihrer Gewohnheiten verändern wollen, konzentrieren Sie sich am besten zunächst nur auf eine Gewohnheit. Verzetteln Sie sich nicht! Aus eigener Erfahrung weiß ich nur zu bestätigen, wie schwierig es sein kann, eine hartnäckige und schlechte Gewohnheit wie das Rauchen zu bekämpfen und erfolgreich zu überwinden. Dafür brauchen wir viel Kraft und Energie. Wenn Sie aber schließlich eine solche Gewohnheit abgelegt haben, stellt sich ein sehr positives Gefühl ein! Sie können dann wirklich stolz auf sich sein!

Vier Geschichten von besonders engagierten Menschen



Abb. 3: Im Jahre 2011 startete Stephanie Qitterer ihr soziales Projekt „Hausbesuche“. Qitterer zog durch den Prenzlauer Berg in Berlin mit Kaffee und Kuchen und klingelte an fremde Türen, um herauszufinden, wie weit es um die Nachbarschaft dort bestellt ist.

Der Begriff des Selbstmanagements bezeichnet für gewöhnlich die Kompetenz, die eigene persönliche und berufliche Entwicklung weitgehend unabhängig von äußeren Faktoren zu gestalten. In der Pflege ist dieser Begriff aber nicht losgelöst von menschlichen Beziehungen zu denken. Daher geht es in diesem Beitrag um die Frage, inwieweit soziale Beziehungen einen Einfluss auf persönliche und berufliche Ziele ausüben. Den Startpunkt dazu bilden vier Geschichten von besonders engagierten Menschen. Abgerundet wird dieser Beitrag durch eine Einführung in die moderne Persönlichkeitspsychologie.

In der professionellen Versorgung und Betreuung von Menschen mit Demenz werden wir mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert, die schnell zur Überlastung führen können. Auf der Ebene der Persönlichkeit gibt es jedoch bestimmte Werte und Kompetenzen, die dafür sorgen, dass wir mit wesentlich mehr Souveränität an Herausforderungen herangehen können. Durchhaltevermögen, Offenheit, Kooperationswille und Widerstandsfähigkeit sind dabei sehr wichtig. Die folgenden vier Geschichten von besonders engagierten Menschen repräsentieren jeweils einen der zuvor genannten Werte und Kompetenzen. Betrachten Sie diese Geschichten als Analogien für die Lösung einzelner Herausforderungen in der Versorgung und Betreuung von Menschen mit Demenz.

Jakob von Uexküll und der alternative Nobelpreis

Kennen Sie die Geschichte von Jakob von Uexküll? Uexküll ist Enkel des deutsch-baltischen Biologen Jakob Johann von Uexküll, Briefmarkensammler, Schriftsteller und Stifter des „Alternativen Nobelpreises“ (Right Livelihood Award). Briefmarkensammler? Sie haben richtig gehört. Seine ehemalige Briefmarkensammlung hängt mit der bewegenden Geschichte um den „Alternativen Nobelpreis“ zusammen.

*„Noch ist es nicht fünf nach zwölf.
Noch können wir alle eine schöne
Zukunft haben – eine gemeinsame
globale Zukunft –, wenn wir lernen,
nicht gegeneinander, sondern
miteinander zu arbeiten.“*

(Jakob von Uexküll)



Abb. 4: Jakob von Uexküll – Briefmarkensammler und Stifter des „Alternativen Nobelpreises“

Ursprünglich hatte Uexküll der Nobelstiftung vorgeschlagen, zwei neue Preise zu begründen: einen für die Umwelt und einen für die Rechte der Armen. Dieser Vorschlag wurde von der Nobelstiftung jedoch dankend abgelehnt. Uexküll ließ sich in seinen Ziel allerdings nicht beirren: egal wie groß die äußeren Widerstände auch sein mögen. Also tauschte er seine Briefmarkensammlung, die er geerbt hatte, gegen Geld ein – eine Million Dollar – und nutzte dieses Geld dafür, im Jahre 1980 den „Alternativen Nobelpreis“ ins Leben zu rufen.

Bei der Erreichung von Zielen spielt nicht nur der Faktor Intelligenz eine Rolle, sondern gerade auch das Durchhaltevermögen. Das finde ich immer wieder bemerkenswert: Schon frühzeitig vermuteten Forscher, dass neben Intelligenz sowohl der Wille und das Durchhaltevermögen als auch solche Fähigkeiten wie Einfühlungsvermögen, Selbstvertrauen oder auch Beziehungen entscheidend sind. Später kam dazu auch der empirische Beleg: Angela L. Duckworth von der University of Pennsylvania in Philadelphia führte hierzu gleich mehrere psychologische Studien durch (2007). Sie untersuchte unter anderem, was erfolgreiche Schüler von denen mit Schwierigkeiten unterschied, und welche Faktoren neben der Intelligenz dabei ausschlaggebend sind. Die Erkenntnis: Der Schlüssel zum Erfolg ist Durchhaltevermögen. Und ohne diese willensstarke Eigenschaft, hätte es sicherlich auch Jakob von Uexküll wohl kaum geschafft, den Right Livelihood Award zu begründen.

Auch in der Versorgung und Betreuung von Menschen mit Demenz kann es vorkommen, dass wir mit einzelnen Personen konfrontiert werden, deren Verhaltensweise wir nicht verstehen. In einem solchen Fall kann unser Durchhaltevermögen dadurch belohnt werden, dass wir am Ende doch noch zu einer Person vordringen, deren Verhalten wir zunächst nicht verstanden haben. Das muss nicht immer passieren. Aber wenn uns ein solcher Schritt dann doch gelingt, weil wir einfach am Ball geblieben sind, können sich wunderbare Glücksmomente einstellen.

Die Geschichte von den Hausbesuchen von Stephanie Qwitterer



Abb. 5: Jeder von uns hat sich wahrscheinlich schon einmal gefragt: Was sind das eigentlich für Menschen, die in der Nachbarschaft wohnen?

„Ich bin schon früher oft durch die Straßen gegangen und habe mich gefragt, wer wohl hinter den Fenstern wohnt, wie die Menschen sich einrichten, welches Leben sie leben“, erzählt Stephanie Qwitterer in einem Interview mit *a tempo – das Lebensmagazin* (2013).

Haben Sie sich auch schon einmal gefragt, wie die Nachbarn in Ihrer nächsten Umgebung eigentlich leben? Wirklich wissen tun wir das nämlich in den meisten Fällen nicht. Die nächsten Nachbarn bleiben uns seltsam fremd: Unser Nachbar – das fremde Wesen. Schließlich hat sich Qwitterer aus ihrer spontanen Idee heraus ein ehrgeiziges soziales Ziel gesetzt. Sie wollte sich im Berliner Bezirk Prenzlauer Berg in 200 Tagen bei 200 Nachbarn ihrer Straße, bei ihr völlig fremden Personen zum Kaffee einladen und darüber auf ihren Blog berichten. →Siehe: www.hausbesuchwins.wordpress.com.

Was mich an Ihrer Idee so fasziniert, ist die Umkehrung geläufiger Meinungen zum Thema Selbstmanagement. Unsere persönlichen Ziele können auch mit sozialen Projekten und Beziehungen verbunden sein, von denen auch andere profitieren.

Denn häufig entsteht beim Thema Selbstmanagement der Eindruck, dass sich alles nur um die Optimierung des eigenen Ichs dreht. **Auf der anderen Seite ist es aber genauso gut möglich, das eigene Selbstmanagement sozialer auszurichten.**

Mehr Zufriedenheit durch klare Ziele

Wie wir aus der modernen Psychologie wissen, lässt sich mit konkreten und spezifisch formulierten Zielen die Zufriedenheit im Job erhöhen. Der Psychologe Edwin A. Locke von der University of Maryland in College Park (USA) ging dieser Frage bereits in den 1960er Jahren nach. Laut Locke fördern klarere Zielvorgaben wie „Fertigen Sie x Teile pro Monat“ mehr die eigene Motivation und das Durchhaltevermögen als unklare Zielvorstellungen. Bei diesem Beispiel dreht sich allerdings alles nur um die Erhöhung der Produktivität im Arbeitskontext. Aber wie sieht es mit Zielvereinbarungen im sozialen Kontext aus?

Die Bereitschaft dazu, ein so ehrgeiziges soziales Projekt wie das von Quitterer umzusetzen, wächst auch hier mit dem spezifisch formulierten Ziel. Jedoch hängt dieses Ziel wesentlich mehr mit der eigenen Persönlichkeit und inneren Zielen zusammen als mit äußeren materiellen Vorgaben: „X Teile pro Monat“. Innere Ziele sind beispielsweise Achtsamkeit, Toleranz und Hingabe. Achtsamkeit und Toleranz sind wiederum sehr wichtig, wenn Sie auf fremde Menschen stoßen und diesen Menschen spontan in ihrer Privatsphäre begegnen. Bei Quitterer geht es ja gerade um Aufmerksamkeit: Was sind das eigentlich für Menschen, die ich in ihren Wohnungen antreffe?

Am Ende hat Quitterer immerhin 130 von 200 fremden Menschen in ihren Wohnungen getroffen. Und es blieb vor allem eine entscheidende Erkenntnis: „Anfangs kam ich noch in eine Wohnung, sah den Menschen, die Einrichtung und versuchte, alles einzuordnen, dachte, aha, du bist so und so – klar, da war ich ja noch auf der Suche nach den Klischees –, aber schon nach fünf Minuten Gespräch war von meiner kleinen Ausgangsfantasie nichts mehr übrig. Ich lag mit meinen Schubladen kein einziges Mal richtig!“, so Quitterer im Interview mit *a tempo* (2013). Die Offenheit von Quitterer wäre ebenso wünschenswert in der Betreuung von Menschen mit Demenz. Auch hier sollten wir den Menschen möglichst offen und vorurteilsfrei begegnen. Andernfalls laufen wir Gefahr, dass wir Schubladen für bestimmte Personen bilden, die diesen nicht wirklich entsprechen.

Die Begegnung von Ernst Fehr mit dem Dalai Lama



Abb. 6: Bei der 20. Mind-and-Life-Konferenz in Zürich im Jahre 2010 kam es auch zu einer Begegnung zwischen Ernst Fehr und dem Dalai Lama. Das Thema: Altruismus und Mitgefühl in Wirtschaftssystemen.

Kennen Sie die Geschichte von der Begegnung von Ernst Fehr mit dem Dalai Lama? Der Hintergrund zu dieser Geschichte bildet die Vermutung, dass der Mensch an sich durch und durch egoistisch sei. Schon Charles Darwin spricht in „Die Entstehung der Arten“ von „Wettbewerb“ oder von dem „Kampf ums Dasein“ und dem „Überleben des Tüchtigsten“ (2007). Dabei handelt es sich keineswegs um ein ökonomisches Standardwerk, sondern um den Klassiker der Evolutionstheorie, erstmals veröffentlicht im Jahre 1859.

Spätestens seit der globalen Finanzkrise im Jahre 2009 werden viele von uns tatsächlich den Eindruck nicht mehr so richtig los, dass die Gier und Skrupellosigkeit mancher Manager und Investment-Banker nicht mehr zu überbieten sei. Wir stellen uns das dann in etwa so vor: Auf der einen Seite der raffgierige Investment-Banker, der die Menschen falsch beriet und völlig gewissenlos in den Ruin trieb (zu Zeiten der Finanzkrise in den USA; Anm. des Verfassers), auf der anderen Seite die Bevölkerung, welche für die Irrtümer dieser Scharlatane bluten musste.

Allerdings ist dieses recht einfach gestrickte Bild von den Schattenseiten der Finanzwirtschaft nur die eine Seite der Medaille. Was wir indes bei diesem recht plumpen Bild unterschlagen, ist die Tatsache, dass der Mensch an sich bei allem

Egoismus auch ein soziales Wesen ist. Der Mensch ist zugleich immer auch angewiesen auf ein gewisses Maß an Kooperation, Altruismus und Mitgefühl – auch im Wirtschaftssystem. Oder haben Sie schon einmal einen größeren Neukunden ohne einen Funken Empathie als Verkäufer gewonnen und längerfristig gehalten? Worauf es dabei jedoch ankommt, sind die kulturellen Rahmenbedingungen und die Umwelt, die zu einem erheblichen Teil einen Einfluss auf das Verhalten von uns Menschen ausüben. Dabei werden die Ursachen für bestimmte Verhaltensweisen in den Wirtschaftswissenschaften insbesondere in den Bereichen der Spieltheorie und Verhaltensökonomie untersucht.

Jetzt fragen Sie sich sicher, was all das mit der Geschichte von der Begegnung von Ernst Fehr mit dem Dalai Lama zu tun hat? Ernst Fehr ist ein österreichischer Wirtschaftswissenschaftler. Sein Engagement hängt zu einem großen Teil mit einer entscheidenden Frage zusammen, welche geläufige Prinzipien aus den Wirtschaftswissenschaften quasi auf den Kopf stellt. Diese Frage lautet in etwa so: Was wäre, wenn Altruismus, Vertrauen und Mitgefühl viel wichtiger in der Wirtschaft wären, als die immer fortwährende Frage nach der Maximierung des Profits? Kooperation vor Gewinnmaximierung? Kann das sein? Oder anders formuliert: Unter welchen Bedingungen sind Menschen eher dazu bereit, mit anderen Menschen zu kooperieren? Eine sicherlich auf den ersten Blick ungewöhnliche Fragestellung für einen Ökonomen wie Fehr. Und wie lässt sich eine derartige Behauptung zumindest ansatzweise im wissenschaftlichen Sinne überprüfen?

Die wissenschaftliche Überprüfung dieser kühnen Behauptung hat viel mit unserer Persönlichkeit zu tun: Denn zu den grundlegenden Eckpfeilern unserer Persönlichkeit gehören auch solche Eigenschaften wie die Bereitschaft zur Kooperation sowie Empathie. Empathie ist eine Kernkompetenz des menschlichen Daseins und spielt auch für den Dalai Lama als geistiges Oberhaupt der Tibeter eine herausragende Rolle.

Bei der 20. Mind-and-Life-Konferenz, die am 09.04. und 10.04.2010 in Zürich stattfand, kam es zu der Begegnung zwischen Ernst Fehr und dem Dalai Lama. In den Forschungen von Fehr geht es vor allem darum, zu untersuchen, unter welchen Bedingungen der Mensch eher dazu bereit ist, kooperativ zu agieren. In Kulturen und Systemen, wo dagegen ein hoher Grad an Korruption und Misswirtschaft herrscht, sei Altruismus (Selbstlosigkeit) nur relativ unzureichend ausgeprägt bis überhaupt nicht vorhanden, so Fehr. **„Der Mensch handelt nur altruistisch in dem Bewusstsein, dass andere sich auch so verhalten.“**

Das ist gewissermaßen die Quintessenz aus seinen Überlegungen. Aber jeder Altruismus hat sicherlich auch seine Grenzen. Altruismus bis zur Selbstaufgabe: wohl kaum, oder? Sie werden es schon ahnen: Das wäre das Klischee vom Helfersyndrom in der Pflege.

Das Gefangenendilemma: Eine Frage der Bereitschaft zur Kooperation

Was den Zusammenhang von Persönlichkeit und Altruismus anbelangt, so existiert in den Wirtschaftswissenschaften das Gefangenendilemma als Teil der Spieltheorie. Wissen Sie, um was für eine Art von Dilemma es sich dabei handelt?

Zwei Spieler befinden sich in diesem Experiment in Gefangenschaft. Vor der Gerichtsverhandlung und der Festlegung der jeweiligen Haftdauer wird beiden Spielern ein Handel vorgeschlagen: Wenn einer der beiden Häftlinge gesteht und seinen Komplizen verrät, droht diesem Gefangenen nur ein Jahr Gefängnis und seinem Komplizen dagegen fünf Jahre. Wenn beide dagegen den anderen Inhaftierten verpfeifen, kann das Gericht beide zu jeweils vier Jahren verknacken. Der günstigste Fall für beide käme indes nur dadurch zustande, dass beide einander von vornherein vertrauen und gemeinsam vor der Polizei und dem Gericht dicht halten. Denn wenn beide sich für die Option des Schweigens entscheiden, kann nur ein Indizienprozess geführt werden und so würden beide Gefangenen in diesem Fall mit nur zwei Jahren Haftstrafe davonkommen. Das eigentliche Dilemma bei diesem Experiment resultiert daraus, ob wir der anderen Person (die wir im Übrigen nicht sehen, da diese Person in einem anderen Raum festgehalten wird; Anm. des Verfassers) grundsätzlich vertrauen sollten oder nicht. Dafür müssen wir uns allerdings als Personen gegenüber der Umwelt mehr öffnen. Das heißt, dass das Vertrauen darauf beruht, sich auch mehr auf die andere Person einzulassen. Und genau diese Art von Hingabe hat auch viel mit unserer Persönlichkeit zu tun. In der Wirtschaft bedeutet das übersetzt, dass Vertrauen und das Interesse an mehr langfristigen Kooperationen vor dem kurzfristig gedachten Streben nach der Maximierung des Gewinns stehen. In der Pflege kennen Sie das wahrscheinlich sowieso: Wenn ich einen Menschen ernsthaft pflegen will, gehe ich gleichzeitig auch eine Kooperation mit diesem Menschen ein, die im Wesentlichen auf Vertrauen basiert. Das zeigt sich schon bei solchen „einfachen“ Tätigkeiten wie der täglich zu verrichtenden Körperpflege oder bei der Nahrungsaufnahme: Ohne Vertrauen und ohne die Bereitschaft zur Kooperation werden auch derartige „Routinen“ in der

professionellen Pflege ungemein erschwert. Personen, die wir pflegen, reagieren beispielsweise mit Widerstand, wenn wir sie bei der morgendlichen Körperpflege zu grob behandeln. Das ist ein einfaches Beispiel für Kooperation. Ein anderes Beispiel ist die Zusammenarbeit zwischen Pflege und Medizin. Die Kooperation zwischen Pflege und Medizin nimmt mit Blick auf die sich verändernden Versorgungsleistungen eine zentrale Bedeutung ein. Immobile Patienten, die beispielsweise regelmäßig von Ärzten und Pflegenden besucht werden, sind auf eine bessere Zusammenarbeit unter den Professionen angewiesen, weil davon auch die Qualität der Versorgung abhängt. Ärzte und Pflegende, die sich in einem solchen Fall dagegen nicht vernünftig untereinander absprechen, verursachen unter Umständen unnötige Versorgungsprobleme und Zusatzkosten.

Gegen alle Widerstände: Die Geschichte von Betül Durmaz



Abb. 7: Beispiel für das Fördern von Menschen mit Migrationshintergrund

Können Sie sich das vorstellen: Dass es eine junge Frau schließlich schafft, sich gegen alle Widerstände ihren eigentlichen Traum zu erfüllen und nach dem Abitur und zehn Jahren als Flugbegleiterin bei der Lufthansa doch noch auf dem zweiten Bildungsweg in nur dreieinhalb Jahren das Studium der Sonderpädagogik erfolgreich zu absolvieren? Hinzu kommt, dass diese Frau – ihr Name Betül Durmaz – in ihrer Kindheit auf viele Dinge verzichten musste, die für viele von uns wahrscheinlich eher selbstverständlich waren: Schulbücher oder Nachhilfeunterricht, wenn es einmal in der Schule nicht so richtig klappte, etwa in Mathe. Das war alles allerdings noch weit vor jener Zeit, als Durmaz zu einer öffentlichen Person wurde, zu einer erfolgreichen Buchautorin.

Die beiden Eltern von Durmaz kamen ursprünglich aus der Türkei nach Deutschland. Jedoch eben nicht aus wirtschaftlichen Gründen! Sie gehörten, so erzählt das Betül Durmaz in einem Interview mit *a tempo – das Lebensmagazin* (2013), der Istanbuler Mittelschicht an. Der eigentliche Grund, warum sie schließlich nach Deutschland gingen, bestand darin, ein selbstbestimmteres Leben zu führen. Ein Leben, so wie es in der Türkei nicht möglich gewesen wäre. Allerdings hatte das auch

einen Preis. Als die Familie nach Zwischenstationen in Österreich und Süddeutschland am Ende im Ruhrgebiet landete, mussten die Eltern sehr hart arbeiten, um für die Familie ausreichend sorgen zu können. Genügend Geld für Schulbücher und Nachhilfe war trotzdem nicht vorhanden. Und auch die Zeit war neben chronischem Geldmangel eher rar gesät, auch wenn die Eltern stets so gut wie es eben nur ging versuchten, mehr Zeit für die Kinder aufzubringen.

Auf die Frage, wie es Durmaz bei all diesen Widerständen dennoch schaffte, ihren Traum vom Lehrerinnendasein ein Stück weit näher zu kommen, antwortete sie im Interview mit *a tempo* wie folgt: „Was sollte ich machen, wenn nicht mir selber helfen? Die Bücher gab es in der Bücherei. Fleiß und Ehrgeiz und Ausdauer haben mir meine Eltern beigebracht (...) Mit dieser Mitgift habe ich schließlich Abitur gemacht, eine Ausbildung zur Flugbegleiterin bei der Lufthansa und, nach 10 Jahren Fernflügen, berufsbegleitend und in nur dreieinhalb Jahren, ein Studium der Sonderpädagogik in Dortmund“ (2013).

Nach diesem Studium landete Durmaz schließlich an einer Lernbehindertenschule, und zwar an der in der Bahnhofsnähe gelegenen Gelsenkirchener Malteserschule, einer sogenannten „Brennpunktschule“ mit 80% Migrantanteil. Wie vermittelt man an einer solchen Schule Willens- und Durchhaltstärke? Können Sie sich das vorstellen: Sie stehen da vor einer Klasse von Schülern, von denen viele überhaupt keinen Rückhalt und ausreichend Zuwendung von Zuhause aus erfahren haben. Wie bringen Sie denen jetzt Durchhaltevermögen und Willensstärke bei?

Genau das ist auch die Frage, die mich an dem Werdegang von Durmaz so fasziniert hat: Ihr Durchhaltevermögen trotz aller Widerstände, um später eben genau solchen Menschen dieses Vermögen weiter zu vermitteln, die es selber so dringend benötigen. Auch eine Frage des Selbstmanagements im sozialen Bereich; sicherlich ebenso eine Frage, die viele professionelle Pflegekräfte interessiert. **Denn auch in der Pflege gilt es, viel Stress und Probleme in einem häufig schwierigen sozialen Milieu zu meistern, um vor sich und anderen zu bestehen. Übungen in Resilienz.**

Die Überwindung des inneren Schweinehundes

„Aus eigener Lauferfahrung weiß ich“, erzählt Durmaz anhand eines konkreten Beispiels aus dem Alltag, „was passiert, wenn man den inneren Schweinehund erst einmal überwunden hat. Zuerst finden fast alle Schüler das Laufen ätzend, irgendwann macht

es dann Spaß und fühlt sich gut an. Manche Kinder haben sogar mit mir an einem Halbmarathon teilgenommen“ (2013). **Auch wir Erwachsene kennen das mit dem inneren Schweinehund sicherlich aus eigener Erfahrung nur allzu gut. Haben wir unseren inneren Schweinehund allerdings erst einmal überwunden, so wächst auch unser Selbstvertrauen.** Was dabei auf der anderen Seite aber fairerweise nicht verschwiegen werden sollte: Es handelt sich dabei um einen Kampf, der immer wieder von neuem ausgefochten werden muss. Es lohnt sich aber definitiv! Wenn ich zum Beispiel nach der Arbeit regelmäßig jogge und später nach Hause komme, fühle ich mich gut. Und vor allem wird mein tägliches Gedankenkarussell um ein paar Gänge angenehm runtergeschaltet und zunehmend mehr auf Achtsamkeit umgestellt.

Die persönliche Geschichte von Durmaz zeugt von einer hohen Widerstandsfähigkeit. Pflegende können von Durmaz sicherlich eine Menge lernen. Es geht weniger darum, vorhandene Missstände in der Versorgung und Betreuung von Menschen mit Demenz zu beklagen, sondern zu handeln und etwas gegen diese Missstände zu unternehmen. Das Beispiel mit dem Marathon ist dafür ein schönes Bild. Wenn wir das Gefühl haben, permanent zu stark beansprucht zu werden (sowohl mental als auch physisch), sollten wir etwas dagegen unternehmen. Gehören etwa Müdigkeit und Erschöpfung, unruhiger Schlaf und Probleme mit der Konzentration bereits zum Alltag, ist es für die Pflegekraft sicher bereits „fünf nach Zwölf“. Aber auch sonst gilt, dass Pflegende auch jenseits ihres Berufsalltags mehr für die eigene Pflege und die innere Ausgeglichenheit unternehmen sollten! Dabei wissen wir aus der Forschung, dass regelmäßiges Laufen oder Joggen (Stoll & Ziemainz 2012) nachweislich einen positiven Effekt auf Körper und Geist ausüben und dementsprechend präventiv wirken!

„Big Five“: Die fünf grundlegenden Dimensionen der Persönlichkeit

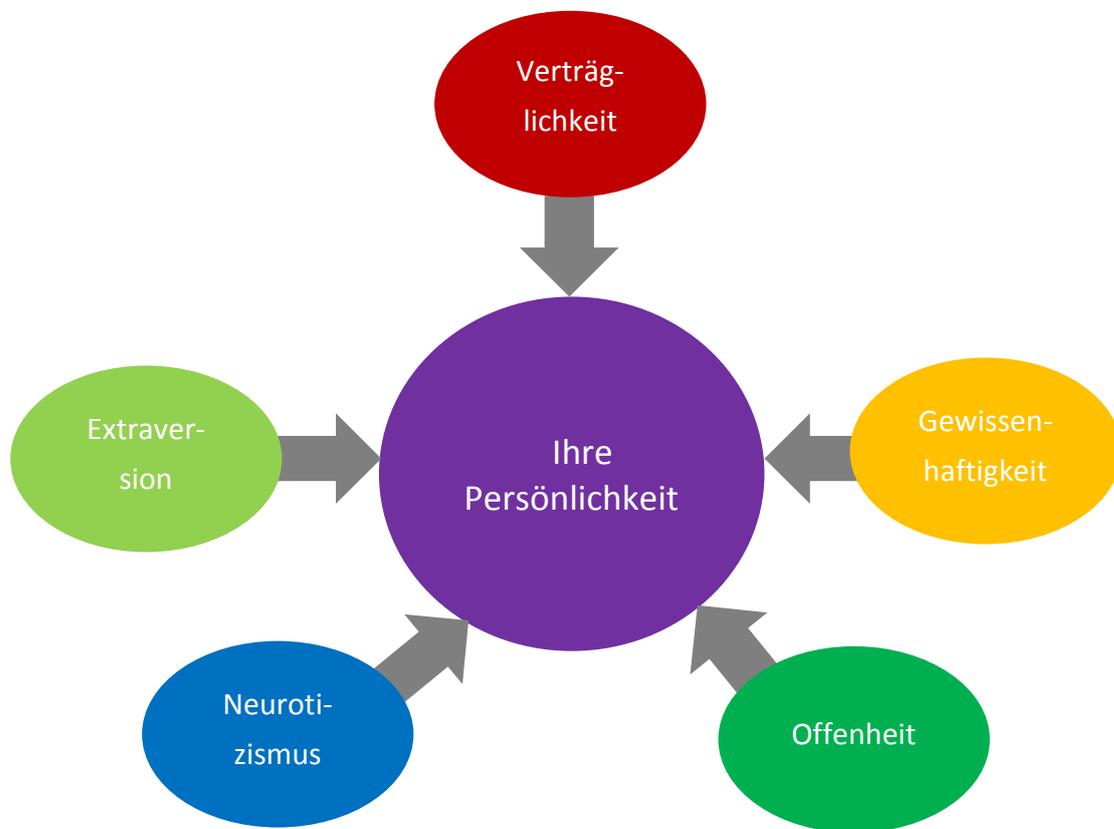


Abb. 8: Das Persönlichkeitsmodell der „Big Five“ aus der modernen Persönlichkeitspsychologie, auch bekannt als Fünf-Faktoren-Modell (FFM).

Ob die Geschichte von Ernst Fehr von der Begegnung mit dem Dalai Lama, von seinem ausgeprägten Interesse für Fragen der Kooperation in der Wirtschaft, oder die Geschichte von Betül Durmaz, die gegen alle Widerstände schließlich Lehrerin an einer Brennpunktschule in Gelsenkirchen wurde: Beide Geschichten stehen nicht nur für ein hohes soziales Engagement, sondern ebenso für bestimmte Persönlichkeitsmerkmale, ohne die sich diese beiden bewegenden Geschichten wahrscheinlich nicht auf dieselbe Art zugetragen hätten.

Heute wird die psychologische Forschung unter anderem von dem Persönlichkeitsansatz bestimmt. Dieser Ansatz begreift Persönlichkeit als die Summe von Eigenschaften und stellt somit die Persönlichkeit in den Vordergrund der Entwicklungsperspektive.

Schon in der Antike hat man Menschen nach Temperamenteigenschaften eingeteilt. Später kamen dann noch Körpertypen hinzu, etwa der athletische Typ, der auch für bestimmte Temperamenteigenschaften steht, und dann hat schließlich der Psychologe Hans Jürgen Eysenck (1916 bis 1997) diese Ansätze in zwei Grunddimensionen der Persönlichkeit zusammengefasst, den „Neurotizismus“, welches eine eher instabil-ängstlich-besorgte Persönlichkeit kennzeichnet, und das Gegensatzpaar „Extraversion – Introversion“. Dieses Gegensatzpaar steht für die ganze Spannweite, die von einer eher introvertierten und ruhigeren Persönlichkeit bis hin zu einer sehr offenen und äußerst kommunikativen und neugierigen Persönlichkeit reicht. Auf diese Weise entsteht ein Kreis, mit dem man Persönlichkeit beschreiben kann.

Auf der Grundlage des Modells von Eysenck wurde dieser Kreis von der modernen Entwicklungspsychologie noch erweitert, so dass wir es heute mit insgesamt fünf Grundfaktoren zu tun haben – den sogenannten „großen Fünf“ – und der weiteren Unterteilung in jeweils positive und negative Einzelmerkmale (siehe dazu auch Abb. 8). Alle fünf zusammen bilden somit den heutigen Standard für die Persönlichkeit. Wobei sicherlich an diesem Modell auf der anderen Seite auch kritisch angemerkt werden kann, dass es sich dabei um eine recht grobe Vereinfachung unseres gesamten Persönlichkeitsspektrums handelt. Das Modell ist also auf der einen Seite verständlich, weil es der Forderung nach Vereinfachung und Nachvollziehbarkeit entspricht, auf der anderen Seite stellt sich natürlich sehr wohl ebenso die Frage, ob ein derartiges Modell der komplexen Realität innerhalb der Persönlichkeitsentwicklung überhaupt entsprechen kann.

Abschließend möchte ich die fünf Dimensionen der Persönlichkeit noch einmal auf die Versorgung und Betreuung von Menschen mit Demenz beziehen: Alle fünf Dimensionen haben eine stark und eine schwach ausgeprägte Seite (siehe dazu auch Abb. 8).

1. **Verträglichkeit** bedeutet, wenn sie stark ausgeprägt ist, dass wir kooperativ, freundlich und mitfühlend sind. Ist Verträglichkeit dagegen schwach ausgeprägt, so sind wir eher misstrauisch und weniger freundlich. Verträglichkeit spielt in der Versorgung und Betreuung von Menschen mit Demenz eine herausragende Rolle. Es ist kaum vorstellbar, Menschen mit Demenz zu pflegen und zu betreuen, wenn wir unserer Umwelt dauerhaft misstrauisch und feindselig begegnen.

2. **Extraversion** bedeutet, wie stark oder wie schwach wir auf äußere Reize reagieren. Personen mit hohen Extraversionswerten sind gesellig, aktiv, gesprächig und optimistisch. Introvertierte Personen sind zurückhaltend bei sozialen Interaktionen, gerne allein und unabhängig. Sie können auch sehr aktiv sein, aber weniger in Gesellschaft.
3. **Gewissenhaftigkeit** bedeutet etwa, Aufgaben fertig zu stellen, möglichst pünktlich und fehlerfrei. Gewissenhaftigkeit hat auch viel mit Selbstständigkeit zu tun. Gewissenhafte Menschen dulden häufig keine Nachlässigkeiten und können sehr gut strukturieren und organisieren.
4. **Neurotizismus** spiegelt als Faktor individuelle Unterschiede in der Verarbeitung von negativen Emotionen. Personen mit einer hohen Ausprägung in Neurotizismus erleben häufiger Angst, Trauer und Unsicherheit. Zudem bleiben diese Empfindungen bei ihnen länger bestehen und werden leichter ausgelöst. Personen mit niedrigen Neurotizismuswerten sind dagegen eher ruhig, zufrieden und sicher. Neurotizismus spielt insbesondere auch in der Versorgung und Betreuung von Menschen mit Demenz eine bedeutsame Rolle, da es hier darauf ankommt, häufiger auftretende Emotionen wie Schmerz, Trauer oder Wut auf eine möglichst produktive Weise zu verarbeiten. Personen mit einer hohen Ausprägung in Neurotizismus fällt das schwerer.
5. **Offenheit** wird mit solchen Adjektiven wie „einfallsreich“ und „phantasievoll“ verbunden oder mit der Eigenschaft, traditionelle Werte in Frage zu stellen. Am anderen Ende der Skala stehen Adjektive wie „konservativ“, „konventionell“ oder auch „routiniert“.

Der Hirnforscher Gerhard Roth hat in seinem Buch „Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten“, geschrieben, dass sich die fünf Dimensionen der Persönlichkeit in drei Hauptpersönlichkeitstypen zusammenfassen lassen, „(...) die resiliente Person, die ‚Durchstehvermögen‘ zeigt, die überkontrollierte Person und die unterkontrollierte Person“ (2011: 18). Für die Versorgung von Menschen mit Demenz ist eine Mischung von verschiedenen Faktoren und Persönlichkeitstypen gefragt: Offenheit und Extraversion sind sicherlich genauso wichtig wie Verträglichkeit und Hilfsbereitschaft. Auf der anderen Seite geht es auch um eine gewisse Robustheit gegenüber Stress, die resiliente Personen auszeichnet.

Zusammenfassung: Was haben wir gelernt?

Werte und Gewohnheiten sind in der professionellen Pflege von zentraler Bedeutung. Unterschiedliche Werte stehen für unterschiedliche Persönlichkeiten. Die Kenntnis von Werten ist einerseits wichtig für das Hinterfragen der eigenen Persönlichkeit, andererseits erleichtert die Kenntnis von Werten und Gewohnheiten den Zugang zu demenzkranken Personen. In dem Buch „Wer vor dem Schmerz flieht, wird von ihm eingeholt“ von Russ Harris (2013) wird eine Liste mit verschiedenen Werten zur Orientierung angeführt. In diesem E-Book wurde die Liste von Harris auf insgesamt 30 Werte reduziert, die für die Betreuung und Versorgung von Menschen mit Demenz besonders wichtig sind. Folgende Werte wurden unter anderem in dieser Liste angeführt: „Akzeptanz“, „Geduld“, „Kooperation“, „Fairness“, „Freundlichkeit“, „Dankbarkeit“ und „Selbstfürsorge“ (S. 11-12). Neben den Werten spielen auch unsere Gewohnheiten eine herausragende Rolle. Schlechte Gewohnheiten können uns blockieren, während andere Gewohnheiten Stabilität schaffen. Menschen mit Demenz hilft etwa Stabilität im Tagesablauf dabei, Unsicherheiten zu reduzieren. Wenn wir dagegen Gewohnheiten verändern wollen, die uns stören, brauchen wir einen Plan. Wir müssen genauer wissen, wie unsere Gewohnheiten funktionieren. Jede Gewohnheit besteht aus drei Teilen: 1. aus einem Auslösereiz („Cue“), 2. einer neu entstehenden Routine („Routine“) und 3. einer Belohnung („Reward“). Außerdem ist der Kontext von Bedeutung: die Uhrzeit, Orte, Personen und Gefühle. Für Werte und Kompetenzen haben wir die Geschichten von vier besonders engagierten Persönlichkeiten angeführt, die als Analogien für einzelne Herausforderungen in der Versorgung und Betreuung von Menschen mit Demenz betrachtet werden sollten. Jede Geschichte dieser vier Personen repräsentiert einen bestimmten Wert: die Geschichte von Jakob von Uexküll steht für „Durchhaltevermögen“, die Geschichte von Stephanie Quitterer für „Offenheit“, die Geschichte von Ernst Fehr für „Kooperation“ und die Geschichte von Betül Durmaz für die Überwindung innerer Widerstände. Schließlich wurden diese Geschichten durch eine Einführung in die Persönlichkeitspsychologie abgerundet. Sie lernten das Big Five Persönlichkeitsmodell kennen. Die fünf Dimensionen unserer Persönlichkeit lauten: 1. Verträglichkeit, 2. Extraversion, 3. Gewissenhaftigkeit, 4. Neurotizismus und 5. Offenheit. Die fünf Dimensionen lassen sich wiederum in drei Hauptpersönlichkeitstypen zusammenfassen: 1. Die resiliente Person, 2. die überkontrollierte Person und 3. die unterkontrollierte Person.

*„Wenn wir unabhängig werden – **pro-aktiv**,
an korrekten Prinzipien orientiert,
wertegeleitet und in der Lage, unser Leben
integer im Sinne unserer Prioritäten zu
organisieren und entsprechend zu handeln
– dann können wir uns entscheiden,
interdependent zu werden, gehaltvolle,
beständige, hochgradig produktive
Beziehungen zu anderen Menschen
aufzubauen.“*

(Stephen R. Covey: Bestseller-Autor und Berater; † 16. Juli 2012)

Zweiter Teil: Selbstmanagement in der professionellen Pflege

In diesem Kapitel steht der Aspekt des Selbstmanagements im Vordergrund. Dabei verfolgen wir gemeinsam den Weg von innen nach außen: Sie lernen zunächst grundlegende Fragen des Selbstmanagements kennen – insbesondere in Anlehnung an „Die 7 Wege zur Effektivität“ nach Stephen R. Covey (2012). Im Anschluss folgt die Vorstellung von zwei modernen Methoden des Selbstmanagements, mit der Sie vor allem für mentale Entlastung in der professionellen Pflege sorgen können: und zwar die nähere Vorstellung von „Getting Things Done“ (GTD) nach David Allen und „Zen To Done“ (ZTD) nach Leo Babauta.

Zentrale Fragestellungen dieses Kapitels:

- Was bedeutet ganzheitliches Selbstmanagement?
- Worauf kommt es beim Selbstmanagement in der Versorgung und Betreuung von Menschen mit Demenz an?
- Worin besteht der Unterschied zwischen Selbstpflege und Selbstmanagement?
- Was versteht man unter dem „Modell der Selbstpflege“ nach Dorothea E. Orem?
- Was bedeuten „Die 7 Wege zur Effektivität“ nach Stephen R. Covey?
- Worin besteht die GTD-Methode nach David Allen?
- Worin besteht die ZTD-Methode nach Leo Babauta?
- Was haben wir gelernt?

Selbstmanagement in der professionellen Pflege: Ein Überblick zur Orientierung

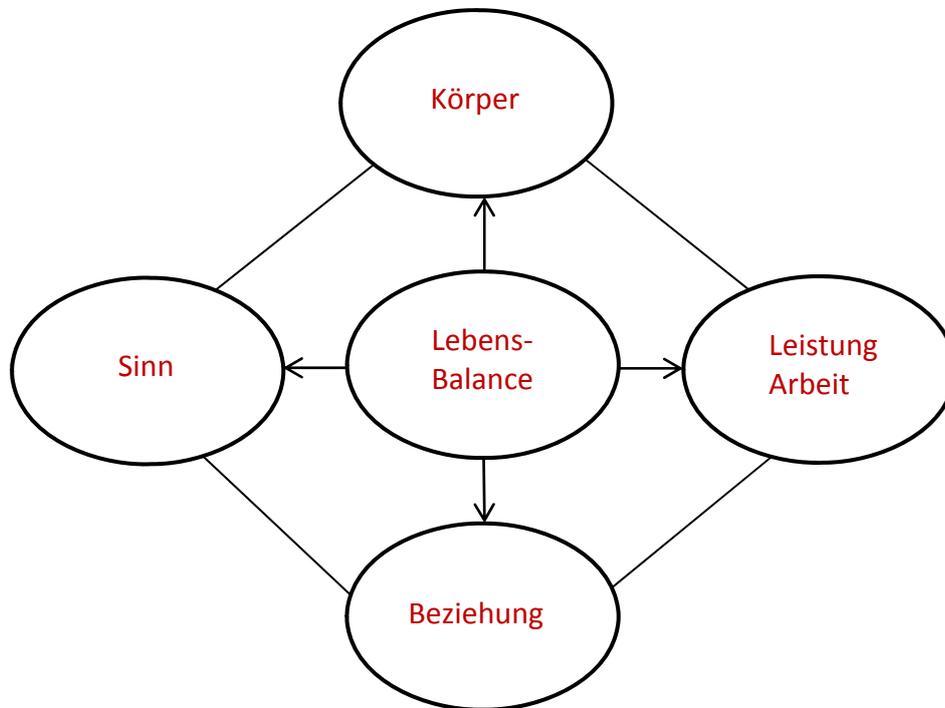


Abb. 9: Ganzheitliches Selbstmanagement umfasst neben der Arbeit auch die Frage nach dem Status von Beziehungen sowie die Balance zwischen Körper und Geist und die Kategorie Sinn.

Dieser Beitrag bildet den Auftakt zu einer Serie zum Schwerpunktthema Selbstmanagement. Der Fokus liegt dabei auf dem Beziehungsaspekt. Vielleicht fragen Sie sich, wie der Beziehungsaspekt überhaupt mit dem Thema Selbstmanagement vereinbar ist? In der Pflege bildet der Beziehungsaspekt sicherlich einen der wichtigsten Aspekte. Es ist daher in der Pflege kaum vorstellbar, eine Person über längere Zeit intensiver zu pflegen, etwa eine Person, die an Alzheimer erkrankt ist, ohne sich ein Stück weit in die Bedürfnisstruktur dieser Person hineinzusetzen und deren persönliche Bedürfnisse und Eigenheiten mit zu berücksichtigen. Es mag sein, dass Sie jetzt möglicherweise einwenden wollen: Aber dafür bleibt doch häufig im Tagesgeschäft überhaupt keine Zeit. „Wenn wir bei jeder Person, die wir pflegen, immer den Beziehungsaspekt in den Mittelpunkt stellen würden, wie könnten wir dann noch all die Patienten versorgen, die bei uns im Pflegeheim untergebracht sind?“

Dieser Einwand ist sicherlich berechtigt, denn schließlich leben wir in einer Zeit, in der quantitative Ziele immer häufiger den Fokus in der Arbeit bilden, etwa das Kontrollieren und Bewerten von Alltagsroutinen in der professionellen Pflege – ein Aspekt, der auch häufiger im Zusammenhang mit dem Begriff des „Qualitätsmanagements“ in Diskussionen auftaucht. Wenn Sie chronisch kranke Menschen über einen längeren Zeitraum begleiten und pflegen, kommen Sie um den Beziehungsaspekt einfach nicht umhin. **Sie können die Bedürfnisse von Menschen mit einer Demenz nicht verstehen, wenn Sie sich nicht zugleich mit der Person ausreichend beschäftigen, die Sie pflegen.** Andererseits kann die Pflege von chronisch kranken Personen – je nach Intensität und Zeitaufwand – aber auch dazu führen, dass Sie schnell an Ihre persönliche Belastungsgrenze gelangen.

Genau an dieser Stelle greift das Selbstmanagement an der Schnittstelle zu der Versorgung und Betreuung von Menschen mit Demenz. Ist es also tatsächlich möglich, die Arbeit an Beziehungen zu intensivieren, ohne verstärkt Gefahr zu laufen, sich übermäßig zu stressen und zu belasten? Wo kann die Kenntnis und Anwendung von einzelnen Methoden aus dem Bereich des Selbstmanagements hier für Abhilfe sorgen? Das sind sicherlich ganz entscheidende Fragen für die professionelle Versorgung.

Selbstmanagement und Beziehungsarbeit

Wie Sie den Pflegealltag besser bewältigen können und dennoch genug Zeit finden, sich intensiver um Beziehungen zu kümmern, hängt sehr stark von Ihrer persönlichen Organisation ab. Dabei verbinden professionelle Pflegekräfte mit dem Begriff des „Selbstmanagements“ häufig Methoden und Techniken, die viel mit Optimierung von Arbeitsabläufen und festgesetzten Zielvorgaben zu tun haben – und das in einem ohnehin schon stressigen Arbeitsalltag. Ganzheitliches Selbstmanagement umfasst neben der Arbeit aber auch die Frage nach dem Status von Beziehungen und die Balance zwischen Körper und Geist (siehe dazu auch Abb. 9). Die Frage nach Beziehungen sowie die Reduktion von Stress bilden zugleich auch wesentliche Schwerpunkte in diesem E-Book. Während die Theorie der Selbstpflege von Dorothea E. Orem und der Selbstmanagement-Ansatz von Stephen R. Covey die Frage nach Beziehungen fokussieren, stehen bei den Selbstmanagement-Methoden von David Allen und Leo Babauta die Frage nach der mentalen Entlastung im Vordergrund.

Hier noch einmal die Schwerpunkte im Überblick:

- Das Erkennen von eigenen Werten und Gewohnheiten bei der Arbeit mit pflegebedürftigen Personen
- Die Reduktion von Stress und die Erhöhung der eigenen Widerstandsfähigkeit durch produktiveres Selbstmanagement
- Die Intensivierung der Arbeit an Beziehungen durch die Verbesserung der eigenen Organisation

Der Weg von innen nach außen

Produktives Selbstmanagement führt dazu, dass Sie wesentlich mehr Zeit in die Arbeit an Beziehungen investieren können, was für den Umgang mit pflegebedürftigen Menschen besonders wichtig ist. Das Thema Selbstmanagement umfasst in der Pflege und in Gesundheitsberufen zum Teil unterschiedlichere Schwerpunkte als in anderen Branchen: etwa in den Bereichen Industrie, Technologie und Telekommunikation oder Finanzen, um nur einige Beispiele als Kontrast zu nennen.

In der Pflege und auch in anderen Gesundheitsberufen geht es vor allem um das Wohl und die Gesundheit von anderen (Patienten) und so auch um eine gewisse Abhängigkeit, insbesondere wenn wir von Pflege sprechen. Im Gegensatz zu Ärzten müssen sich professionelle Pflegekräfte nicht selten rund um die Uhr um das Wohl und die Sorgen von einzelnen pflegebedürftigen Personen kümmern.

Dabei besteht die Herausforderung im Umgang mit Menschen mit Demenz darin, so zu planen und zu handeln, dass eine größere Balance zwischen den eigenen Bedürfnissen und der Beziehung zu den pflegebedürftigen Menschen entstehen kann. Die Verbesserung der eigenen Organisation und das Hinterfragen von Zielen und Prioritäten tragen vor diesem Hintergrund dazu bei, sich mehr auf wesentliche Aufgaben wie die Arbeit an Beziehungen zu konzentrieren. Sie besitzen also eine unterstützende Funktion. Dies gilt ebenso für den konsequenten und regelmäßigen Einsatz von Plänen und Checklisten – auch derartige Werkzeuge erfüllen eine unterstützende Funktion. Im Wesentlichen geht es bei all diesen Dingen um den folgenden Satz: „**Nur wer sich selbst pflegt, kann andere pflegen!**“.

Dorothea E. Orem: Das Modell der Selbstpflege



Abb. 10: Selbstpflege hängt auch mit Prävention und Gesundheitsförderung zusammen. Wer im Alter beispielsweise regelmäßig spielt, kann Teile seiner kognitiven Leistungsfähigkeit länger erhalten.

Die Prävention ist derzeit in aller Munde. Es vergeht kaum ein Tag, an dem nicht in den Medien solche Dinge wie „Sorgen Sie für gesunde Ernährung und ausreichend Bewegung“ oder „Trainieren Sie Ihre grauen Zellen“ lesen können. Dahinter verbirgt sich ein größeres gesellschaftliches Programm: Da unsere Gesellschaft immer älter wird, ist die Eigenverantwortung für einen möglichst gesunden und ausgewogenen Lebenswandel wichtiger denn je. Das Modell der Selbstpflege von Dorothea E. Orem liefert dazu einige bemerkenswerte Anhaltspunkte und Erkenntnisse, die auch heute noch von Bedeutung sind.



Abb. 11: Foto von Dorothea E. Orem während eines Arbeitsgruppentreffens auf einer Konferenz in San Antonio, Texas.

Jahrgang 1914; gestorben im Jahre 2007, prägte die Pflegewissenschaft insbesondere durch das „Modell des Selbstpflege“. Im Laufe ihres Lebens bekleidete sie nicht nur mehrere einflussreiche Ämter und Positionen im Bereich der Pflege, sondern verfasste auch verschiedene Schriften und Bücher und erhielt mehrere Ehrendokortitel. Als ein entscheidendes Moment für ihre Arbeit beschreibt sie die Einsicht, dass die Grundlage für das helfende Eingreifen der professionellen Pflege das Auftreten von Mängeln in der Selbstfürsorge eines Menschen ist.

Stellen Sie sich unsere Gesellschaft als ein größeres System vor, das aus lauter kleineren Systemen besteht. Die kleineren Systeme sind unter anderem die Wirtschaft, die Politik, aber auch die Gesundheitsversorgung, die Pflege und die Medizin. Und alle diese Systeme beeinflussen sich untereinander wechselseitig. Jetzt stellen Sie sich das Ganze doch bitte einmal als eine Stadt vor, sagen wir im Jahre 2030. In dieser Stadt leben nur noch ältere Menschen. Es gibt praktisch keine jüngeren Familienmitglieder oder professionellen Pflegekräfte mehr, die diese älteren Menschen bei der Pflege unterstützen könnten. Außerdem sind die meisten Haushalte von diesen recht alten Stadtbewohnern Singlehaushalte. Das Verhältnis zwischen den Generationen hat sich bis zu diesem Zeitpunkt grundlegend verändert.

Die Mehrzahl der Haushalte sind Einpersonenhaushalte, Dreigenerationenhaushalte oder ähnliche Konstellationen bilden dagegen immer mehr die Ausnahme. Schon heute leben in Deutschland 23 Millionen Menschen bei uns allein. Und schon heute lebt jeder Dritte der über 65-Jährigen in einem Einpersonenhaushalt. Das hier skizzierte Zukunftsszenarium ist also gar nicht so abwegig. Was glauben Sie wohl, welche Kosten auf uns zukommen, wenn wir nicht allmählich damit anfangen, der

Prävention mehr Bedeutung zuzumessen? Ich rede hier nicht nur von Kosten in finanzieller Hinsicht, sondern auch von Kosten, die wir im gesellschaftlichen Sinne tragen müssen, wenn wir uns nicht frühzeitig ausreichend Gedanken über die Versorgungsstruktur der Zukunft machen. Aus dem professionellen Pflegesektor wissen wir etwa, dass die Zahl der psychischen Erkrankungen in Deutschland derzeit überproportional angestiegen ist. So wurde beispielsweise in einer groß angelegten empirischen Studie aus dem Jahre 2011, in der Forscher über 1.500 Fragebögen ausgewertet haben, näher untersucht, welche Gründe für das „Ausgebrannt-Sein“ in der Pflegebranche in Deutschland unter professionellen Pflegekräften existieren. Neben einem schlechten Arbeitsklima zwischen Ärzten und Pflegenden und mangelnder Anerkennung empfinden 93% der stark Burnout-gefährdeten Pflegekräfte in dieser Studie die Personaldecke als zu dünn. In gleicher Studie werden auch die durchschnittlichen Fehlzeiten von Pflegekräften bei der Arbeit genannt, mit vergleichsweise sehr hohen Fehlzeiten: Professionelle Pflegekräfte wiesen mit 24,9 Tagen pro Jahr – neben Straßenreinigern (28,8 Tage pro Jahr) und Waldarbeitern (25,1 Tage pro Jahr) – die höchsten Fehlzeiten in der Arbeit vor. →**Siehe zu dieser Studie auch folgende Online-Quelle:** <http://www.mig.tu-berlin.de/fileadmin/a38331600/2011_publications/2011_zander_Pflegezeitschrift_Burnout.pdf> [22.06.2014].

Diese Entwicklungen scheinen unter anderem in gesellschaftlicher Hinsicht ein Indikator dafür zu sein, dass der hohe Stellenwert der Prävention und die Notwendigkeit der Selbstpflege praktisch noch nicht wirklich ausreichend verinnerlicht worden sind. **Selbstpflege bedeutet in diesem Zusammenhang nicht nur, die Verantwortung für die Pflege von hilfebedürftigen älteren Menschen ernst zu nehmen und deren eigene Selbstfürsorge zu bestärken, sondern ebenso für die eigene Pflege ausreichend zu sorgen: etwa für genügend mentalen und physischen Ausgleich.** Denn wir leben gerade in einem Jahrhundert, in dem chronische Krankheiten wie Alzheimer und psychische Erkrankungen wie Depression kolossal zunehmen. Der französische Soziologe Alain Ehrenberg hat diese Entwicklung äußerst präzise und erhellend in seinem wegweisenden Buch „Das erschöpfte Selbst: Depression und Gesellschaft in der Gegenwart“ (2004) nachgezeichnet. Dabei ist unter anderem bemerkenswert, dass psychische Erkrankungen wie die Depression vor allem in westlich-geprägten Kulturen vorzufinden sind. Deshalb spricht man in der Soziologie mittlerweile von einer „Leitkrankheit“ unserer westlichen Leistungsgesellschaft im 21. Jahrhundert (Ehrenberg 2004; Rosa 2005: 386-390).

Das Modell der Selbstpflege

Was bedeutet Selbstpflege? Was versteht Dorothea E. Orem unter dem Modell der Selbstpflege? Unter dem Begriff der „Selbstpflege“ versteht man Handlungen, die auf das Selbst oder die Umwelt gerichtet sind – mit dem Zweck, den Zustand der Gesundheit so lange wie möglich aufrecht zu erhalten.

Streng genommen ist zwar unser Organismus alles andere als gesund, denn unsere Natur ist gerade nicht auf ewiges Leben programmiert, dennoch lässt sich nicht leugnen, dass sich die Lebensqualität durch die Selbstpflege steigern lässt.

***„Soziale Beziehungen gelingen nur,
wenn Menschen auch für sich sorgen.“***

Bei dem Pflegemodell von Orem handelt es sich um ein Modell, in dem die Eigenständigkeit der Pflege gefördert wird. Der zentrale Gedanke von Orem lautet, dass die Menschen ihre Gesundheit und ihr Wohlbefinden dadurch verbessern können, dass sie für sich selbst Sorge tragen. Aber wie kann man für sich selbst sorgen? Und was passiert, wenn das nur noch sehr eingeschränkt möglich ist – etwa bei Demenz?

Es ist Orem zu verdanken, die Frage nach der gesundheitlichen Verantwortung in der Sorge um sich selbst von der Medizin auf die Pflege angewandt zu haben. Dabei basiert das Modell von Orem auf insgesamt drei theoretischen Teilen.

Dazu gehören folgende drei theoretische Teile:

- 1) die Theorie über die Selbstpflege
- 2) die Theorie über ein Selbstpflegedefizit
- 3) die Theorie über das Pflegesystem

1) Die Theorie über die Selbstpflege ist zielgerichtet und befasst sich mit Fragestellungen, die mit der Entwicklung des Menschen und seiner Gesundheit zusammenhängen. Dabei steht bei Orem der Fokus auf der eigenen Handlungsfähigkeit: Ist eine Person dazu befähigt, für Ihre eigene Pflege Vorsorge zu tragen oder nicht? Eine

Person, die beispielsweise an einer Demenz erkrankt ist, ist dazu ja nur recht eingeschränkt in der Lage. Allerdings geht es auch in diesem Fall nicht darum, die Abhängigkeit zwischen der pflegenden und der hilfebedürftigen Person zu erhöhen – sondern geradezu im Gegenteil den hilfebedürftigen Menschen auch bei Demenz zumindest bis zu einem gewissen Grad als eine aktiv handelnde Person zu betrachten.

Ein gutes Beispiel dafür ist eine Pflegekraft, die sich nicht zu stark zu der Vergesslichkeit einer demenzkranken Person Gedanken macht, sondern danach fragt, in welchen Bereichen diese Person noch handlungsfähig ist, und inwieweit diese Handlungsfähigkeit noch weiter aufrecht erhalten werden kann. Nehmen wir weiterhin an, dass diese Person noch selbstständig Tee kochen, Betten machen und Blumen gießen kann. Also bestärken wir diese Fähigkeiten dadurch, dass wir diese im unterstützenden Sinne fördern. Dadurch wird die Selbstpflege verbessert: Die demenzkranke Person wird sicherlich ein wesentlich besseres Gefühl haben – vor allem wenn die Selbstständigkeit bis dato immer eine große Rolle in ihrem Leben gespielt hat – wenn sie sich zumindest noch partiell als selbstständig handelnd erlebt.

2) Die Theorie über ein Selbstpfledefizit besagt, dass wir es mit Personen zu tun haben, die wegen gesundheitlichen Einschränkungen nicht mehr dazu in der Lage sind, sich selbstständig zu pflegen. Das ist bei Menschen mit Demenz in der mittleren bis späten Phase der Krankheit eindeutig der Fall. Wenn es nicht mehr gewährleistet ist, die Selbstpflege zumindest in Teilbereichen noch zu bewahren, erhöht sich auf der anderen Seite auch das Abhängigkeitsverhältnis zwischen der pflegenden und der zu pflegenden Person. Orem verwendet vor diesem Hintergrund den Begriff „Abhängigkeitspfledefizit“. Das bedeutet, dass der Bedarf an pflegerischer Zuwendung wesentlich größer ist als die gegenwärtige Selbstpflegekompetenz. Zu betonen ist dabei außerdem, dass Orem das Augenmerk in diesem Abhängigkeitsverhältnis zu Lebzeiten (sie lebte bis zum Jahre 2007) nur sehr wenig auf chronische Krankheitsfälle gerichtet hat – geschweige denn gesondert auf Demenz. Hier gilt es ihren Selbstpflegebegriff auf chronische Fälle und demnach auch auf Demenz zu erweitern.

3) Die Theorie über das Pflegesystem besagt, dass Pflege ohne Interaktion, ohne menschliche Beziehungen und derartige Dinge überhaupt nicht denkbar ist. Dieser Einwand wird gerade in der Beziehung zwischen Pflegenden und hilfebedürftigen älteren Menschen besonders ersichtlich, aber auch im Zusammenhang zur gesell-

schaftlichen Verantwortung, wenn es um Fragen der zukünftigen Versorgung geht. Auch an dieser Schnittstelle macht es Sinn, das Modell von Orem weiter zu denken, zu hinterfragen und in Teilbereichen zu aktualisieren, denn zu Lebzeiten hat Orem die Frage nach der Umwelt zwar thematisiert, jedoch nie wirklich zufriedenstellend erforscht. Mit „Umwelt“ meine ich das Umfeld, in dem wir uns tagtäglich bewegen – sei es das organisationale Umfeld, etwa Personen, die in einer bestimmten Abteilung einer Organisation mit bestimmten Personen zusammenarbeiten (unter anderem Krankenschwestern und Ärzte) und die Beziehung untereinander, die auch die Versorgung der Patienten beeinträchtigt, oder etwa auch das familiäre Umfeld.

Entscheidend ist, dass sich die Frage nach der Selbstpflege nicht nur auf jene Menschen bezieht, für die wir als professionelle Pflegekraft Sorge tragen, sondern auch auf unsere eigene persönliche Selbstfürsorge. Und dabei geht es nicht nur um physische Aspekte wie ausreichend Bewegung und medizinische Versorgung. Neben diesen Aspekten ist vor allem auch die mentale Entlastung ein zentrales Thema.

Ich persönlich mache die Bedeutung der mentalen Entlastung auf Seiten der Pflegenden immer an folgender Analogie fest: Die Anpreisung der Selbstpflege beziehungsweise die Anpreisung der Gesundheit und Prävention in der modernen Arbeitswelt von heute ist in etwa gleichzusetzen mit der Anpreisung der individuellen Arbeitsleistung. Es dominiert das hyperkognitive Menschenbild. Oder um es in einfachen Worten auszudrücken: Unser Geist ist heute sehr stark gefordert. Durch die wachsende Bedeutung von Computern und dem Internet, aber auch durch den starken Konkurrenzdruck in der globalen Wirtschaft, kommt es zu einer zusätzlichen Beschleunigung und Verdichtung von Arbeitsleistung. Davon sind auch die Pflege und weitere Gesundheitsberufe betroffen. Die Aufrechterhaltung der mentalen Gesundheit spielt dementsprechend in der heutigen modernen Arbeitswelt eine herausragende Rolle.

Stephen R. Covey: Die sieben Wege zur Effektivität



Abb. 12: Das Prinzip der inneren Führung und die Gestaltung von Beziehungen sind laut Stephen R. Covey nicht unabhängig voneinander zu denken.

Kann produktives Selbstmanagement dazu beitragen, die Qualität von Beziehungen in der professionellen Pflege zu verbessern? In diesem Beitrag werden die grundlegenden Prinzipien des Selbstmanagements nach Stephen R. Covey vermittelt und der Bezug zur Arbeit an Beziehungen in der Pflege hergestellt.



Abb. 13: Stephen R. Covey entwickelte in „Die 7 Wege zur Effektivität“ ein ganzheitliches Selbstmanagement-Konzept, das auf grundlegenden Prinzipien basiert.

Stephen R. Covey,

Jahrgang 1932; gestorben im Jahre 2012, war ein äußerst einflussreicher Autor und Management-Berater. Laut „Time Magazine“ gehörte der gläubige Mormone zeitweise zu den 25 einflussreichsten US-Amerikanern. Sein 1989 erschienenes Buch „Die 7 Wege zur Effektivität“ wurde in 40 Sprachen übersetzt und erreichte bis dato eine Auflage von mehr als 20 Millionen verkaufte Exemplare. In „Die 7 Wege zur Effektivität“ vereint Covey philosophische und religiöse Prinzipien mit wissenschaftlichen Erkenntnisse – insbesondere aus der Verhaltensforschung – zu einem ganzheitlichen Leitfaden für persönlichen und beruflichen Erfolg.

Stephen R. Covey hat mit seinem Buch „Die 7 Wege zur Effektivität. Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg“ (2012) den Weg geebnet für ein ganzheitliches Selbstmanagement-Konzept, in dem nicht angelernte Erfolgstechniken den Fokus bilden, sondern ein tiefergehendes Verständnis für die Verbesserung der persönlichen Effektivität auf der Grundlage charakterlicher Eigenschaften und Wertevorstellungen. Dabei besteht eines der wesentlichen Ziele darin, die eigene Entwicklung als Fundament für gute Beziehungen zu betrachten. Produktives Selbstmanagement führt also insbesondere auch dazu, dass wir die Qualität unserer sozialen Beziehungen verbessern.

Charakterliche Eigenschaften sind nach Covey zufolge etwa Demut, Treue, Fleiß und Bescheidenheit, während zu den Werten unter anderem Respekt, Ehrlichkeit, Offenheit und Freiheit gehören. Dabei ist Covey davon überzeugt, dass wir mehr Effektivität erreichen können, wenn wir uns intensiver mit unseren Wertevorstellungen und Gewohnheiten befassen.

Wenn Offenheit beispielsweise für uns ein sehr wichtiger Wert ist, wir uns aber als Pflegekraft in einem professionellen Umfeld bewegen, in dem es tunlichst vermieden wird, Probleme offen anzusprechen, kann das unter Umständen mittel- bis langfristig zu einem schweren persönlichen Konflikt führen. Chronischer Stress und Burnout können die Folgen daraus sein, vor allem dann, wenn die Ursachen für diesen Konflikt gar nicht erkannt werden.

Die Reflexion der eigenen Wertevorstellungen und Gewohnheiten bildet die Basis für produktives Selbstmanagement. Covey nennt das den Weg von innen nach außen. Es macht also nur wenig Sinn, sich mit konventionellen Techniken des Zeitmanagements vertraut zu machen – etwa mit der Verwendung von Zeitplänen und Checklisten –, wenn nicht zuvor eine tiefgehende Reflexion der eigenen Wertevorstellungen und Gewohnheiten stattgefunden hat. Dabei ist außerdem zu bedenken, dass sich die eigene Persönlichkeit nicht per Willensentschluss verändern lässt, auch wenn unzählig viele Zeitmanagement-Experten, Berater und Motivationstrainer uns das immer wieder weißmachen wollen.

Die Veränderung von Gewohnheiten ist zwar durchaus möglich, allerdings lassen sich die Grundzüge unserer Persönlichkeit nur relativ schwer verändern, wenn diese erst einmal im höheren Erwachsenenalter ausgeprägt sind, so etwa der Hirnforscher Gerhard Roth (2012: 52). Konkret bedeutet das, wenn beispielsweise Ungeduld zu den Grundzügen unserer Persönlichkeit gehört, dass dieses Merkmal kaum abstellbar ist. Wer dagegen eher schlecht organisiert ist, kann dagegen sehr wohl etwas unternehmen; es sei denn, dass die neu zu erlernenden Organisationsgewohnheiten durch grundsätzliche Persönlichkeitsmerkmale blockiert werden. Es ist also prinzipiell ein wesentlicher Unterschied, ob wir von Charaktereigenschaften oder (Organisations-) Gewohnheiten sprechen.

In jedem Fall sollten wir uns nicht zu viel zumuten, was die Veränderung unserer Gewohnheiten anbelangt, und uns lieber auf eine Gewohnheit bzw. ein überschaubares Maß beschränken. Und wir sollten diese Mühe zur Veränderung auch nur dann aufwenden, wenn es sich um Gewohnheiten handelt, die uns (und andere für uns wichtige Personen) wirklich stören.

Warum sollte sich eine Pflegekraft mit den sieben Wegen zur Effektivität beschäftigen?

Das Wesentliche an dem Selbstmanagement-Ansatz von Covey besteht darin, dass er beim Selbstmanagement den Fokus auf grundlegende Prinzipien legt, die mit den eigenen Gewohnheiten und charakterlichen Eigenschaften zusammenhängen und der Art und Weise, wie wir die Beziehung zu anderen Menschen gestalten.

Gerade die Arbeit an Beziehungen ist auch im Bereich der professionellen Pflege von großer Bedeutung, kommt aber in der Praxis häufig viel zu kurz, da unter anderem administrative Tätigkeiten und Routineaufgaben einen großen Teil der Arbeitszeit beanspruchen.

Trotz dieser Tendenz ist die intensivere Beschäftigung mit den grundlegenden Prinzipien des Selbstmanagements nach Stephen R. Covey gerade auch für professionelle Pflegekräfte sehr lohnenswert, da wir häufig vor lauter Stress und Alltagsroutinen vergessen, uns mehr mit unseren Grundbedürfnissen und Gewohnheiten in unserer praktischen Arbeit zu befassen. Ein gutes Beispiel dafür ist das „einfühlende Zuhören“.

„Erst verstehen schließt einen tiefen Paradigmenwechsel ein, denn die meisten Leute hören nicht zu, um zu verstehen; sie hören zu, um zu antworten.“

„Erst verstehen“, so Covey, „schließt einen tiefen Paradigmenwechsel ein“, denn die „meisten Leute hören nicht zu, um zu verstehen; sie hören zu, um zu antworten“ (2012: 268). Recht häufig sind wir also eher keine einführenden Zuhörer. Wir fühlen uns nicht in die Bedürfnisstruktur einer Person ein, hegen nicht wirklich die Absicht, die andere Person zu verstehen, sondern suchen viel häufiger nach Bestätigung oder nach Antworten, die wir uns bereits im Vorfeld zurechtgelegt haben.

Das gilt zum Beispiel auch für die professionelle Betreuung von demenzkranken Personen. Denn für den demenzkranken Menschen gilt ganz besonders, dass die Kenntnis seiner Biografie ein Schlüssel für die Beziehungsarbeit darstellt. Diese Kenntnis ist gerade durch einführendes Zuhören gekennzeichnet und wesentlich weniger durch die Befragung von Familienangehörigen zum biografischen Hintergrund einer demenzkranken Person.

Worin bestehen die sieben Wege zur Effektivität?

Die sieben Wege führen von der Reflexion der eigenen Wertevorstellungen und Gewohnheiten bis hin zu den Prinzipien der ausgewogenen Selbst-Erneuerung. Dabei hat Covey zu den sieben Wegen zu Lebzeiten einmal angemerkt, dass es ein ständiger Kampf sei, diesen Wegen im Leben konsequent zu folgen. „Da ich selbst jeden Tag daran arbeite“, so schreibt er in seinem Buch „Die 7 Wege zur Effektivität. Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg“, „diese auf Prinzipien basierenden Wege umzusetzen, und ständig darum kämpfe, bin ich bei diesem Abenteuer Ihr Gefährte“ (2012: 20).

Der erste Weg: Pro-aktiv sein

Der erste Weg steht für eine veränderte Denkweise, und zwar für eine pro-aktive Denkweise. Covey führt dabei zunächst an, dass das soziale Paradigma der Gegenwart uns häufig sagt, dass wir weitgehend durch äußere Bedingungen bestimmt werden und nur sehr wenig Einfluss darauf haben. Mit dem Begriff des „Paradigmas“ bezieht sich Covey auf unsere persönliche Vorstellung von der Welt. Wir sollten diese Vorstellung nicht mit der Welt verwechseln. Das ist vergleichbar mit einer Karte, die mit dem Territorium verwechselt wird, auf die sie sich bezieht.

Insbesondere im professionellen Pflegealltag entsteht häufig der Eindruck, dass die äußeren Einflussfaktoren dominieren, so dass nur wenig Spielraum übrig bleibt: Beispiele dafür sind die Pflicht zur Dokumentation, die vielen Routineaufgaben, die in der Pflege tagtäglich anfallen, und der sehr straff getaktete Arbeitsalltag.

Dabei dürfen wir allerdings nicht vergessen, dass auch unsere persönliche Sichtweise und die Art und Weise, wie wir handeln, für unsere Entwicklung mit entscheidend sind. Bis zu einem gewissen Grad sind wir also selbstverantwortlich für unser Leben – egal wie starr die äußeren Einflussfaktoren auch sein mögen. Hier trägt eine pro-aktive Denkweise zu wesentlich mehr Effektivität bei – auch im professionellen Pflegealltag!

Der zweite Weg: Schon am Anfang das Ende im Sinn haben

Bei dem zweiten Weg handelt es sich zunächst um eine visuelle Übung: Die Übung besteht darin, sich vor dem inneren Auge beispielsweise vorzustellen, wie das Ende Ihrer Tätigkeit als professionelle Pflegekraft aussehen könnte. Für diese Übung brauchen Sie eine gewisse Konzentration. Nehmen Sie sich also für diese Übung einmal ausreichend Zeit und verbannen Sie dann vorübergehend alles aus Ihrem Kopf, was Sie ablenkt. Stellen Sie sich beispielsweise vor, was Sie gerne von den Menschen hören möchten, mit denen Sie über viele Jahre in der Pflege zusammen gearbeitet haben. Angenommen Sie hätten über 20 Jahre in verschiedenen Pflegeheimen in einer leitenden Funktion gearbeitet und würden diese Tätigkeit nun beenden, was wäre Ihnen in dieser Situation wohl besonders wichtig?

Der Sinn dieser Übung besteht nicht nur darin, ein inneres Bild vom Ende zu erzeugen, sondern dieses Bild auch als Teil einer ganzheitlichen Entwicklung zu betrachten. Denn über eine solche Art von ganzheitlicher Betrachtungsweise können Sie zu Prinzipien und Werten vordringen, die Ihnen persönlich wahrscheinlich sonst eher verborgen bleiben würden. Produktives Selbstmanagement in der Art von Stephen R. Covey ist deshalb nicht im Sinne eines operationalen Masterplans aufzufassen, der Tag für Tag, Woche für Woche, und Jahr für Jahr abgearbeitet werden muss. Denn: Die eigene persönliche Entwicklung und die Arbeit an Beziehungen können nur sehr eingeschränkt auf der Grundlage von derartigen konventionellen Zeitmanagement-Modellen ausgerichtet werden, in der quasi streng analytisch mit Plänen und Checklisten gearbeitet wird. **Vielmehr ist eine ganzheitliche Betrachtungsweise entscheidend – die Balance zwischen Chaos und Ordnung, zwischen Selbstentfaltung und Offenheit auf der einen Seite und Selbstwirksamkeit und Disziplin auf der anderen Seite.**

Der dritte Weg: Das Wichtigste zuerst tun

Der dritte Weg, so Covey, steht für die praktische Umsetzung des ersten und zweiten Weges. Während es beim ersten Weg um die innere Einstellung geht, um eine mehr aktive Sicht der Dinge, die um uns herum geschehen, geht es dagegen beim zweiten Weg darum, durch unsere Fähigkeit zur Vision, zu einer mehr ganzheitlichen Vorstellung, bestimmte Potenziale zu erkennen, die zuvor noch nicht auf diese Weise in dieser Klarheit gesehen werden konnten. Die ganzheitliche Betrachtungsweise, von der wir bereits zuvor gesprochen haben, führt also im besten Fall dazu, dass wir uns bewusster darüber werden, welche Werte und Ziele für uns wirklich wichtig sind. Erst nachdem wir uns klarer über diese Ziele geworden sind, können wir damit beginnen, diese in der täglichen Praxis in die Tat umzusetzen. Covey sagt dazu: „Die Fähigkeit, gut zu managen, ist nicht besonders wichtig, wenn Sie im `falschen Dschungel` sind. Wenn Sie aber im richtigen sind, macht sie sehr viel aus“ (2012: 164). Der „Dschungel“ steht dabei für unsere Sicht auf die Welt.

Der vierte Weg: Gewinn/Gewinn denken

„Gewinn/Gewinn“ bedeutet bei Covey, dass Abmachungen oder Lösungen, die wir in der Beziehung zu anderen Menschen anstreben, möglichst nicht zu einseitig betrachtet werden sollten. Statt also stets unseren eigenen Nutzen und unsere persönlichen Wünsche hervorzuheben, sollten wir auf der anderen Seite auch beachten, dass der andere Mensch sich nur dann uns gegenüber mehr öffnet und sich für uns engagiert, wenn wir das auch andersherum machen. Covey bezeichnet das als „Interdependenz“.

Von „Interdependenz“ in einer Beziehung redet man dann, wenn das Verhalten eines Partners das des anderen bedingt und umgekehrt. In der Pflege kann dieses Verhältnis aber auch kippen, und zwar dann, wenn eine pflegende Person die Abhängigkeit eines zu pflegenden Menschen dahingehend bewusst ausnutzt, um Herrschaft über diesen Menschen auszuüben. Das ist ein recht extremes Beispiel. Aber auch so etwas kommt in der Pflege vor. In diesem Fall haben wir es nicht mit der Einstellung „Gewinn/Gewinn“ zu tun, sondern mit der Einstellung „Gewinn/Verlust“. Während die pflegende Person von der Situation profitiert, würde der Verlust eindeutig auf Seiten der pflegebedürftigen Person liegen: mit möglicherweise

fatalen Folgen. Wir hätten es also in diesem Fall mit einer gestörten Beziehung zu tun, die durch einseitige Herrschaftsansprüche legitimiert wird. Auch wenn eine Person auf Pflege angewiesen sein mag, bedeutet das noch lange nicht, die Beziehungsebene einseitig zu betrachten. Im Gegenteil: Es geht immer um möglichst beide Seiten, um „Gewinn/Gewinn“.

Der fünfte Weg: Erst verstehen, dann verstanden werden

Auf diesen Weg sind wir bereits an anderer Stelle eingegangen. Es geht dabei um die Prinzipien der einführenden Kommunikation. Einführendes Zuhören bedeutet, sich genauer in die Bedürfnisstruktur einer anderen Person hineinzusetzen. Auch das will allerdings erst einmal gelernt sein. Grundlegend ist dabei jedoch vorab die Bereitschaft, der anderen Person überhaupt zuhören zu wollen. Das ist vergleichbar mit der Bereitschaft zur Kooperation. Auf der anderen Seite ist das im oft stressigen Berufsalltag aber auch nicht immer möglich. Vor allem dann nicht, wenn wir recht viel zu tun haben und uns gerade nicht wirklich auf die Worte einer anderen Person konzentrieren können. Zu viele Sorgen und Gedanken schwirren uns durch den Kopf und lenken uns ab.

Die Gabe des einführenden Zuhörens ist in der professionellen Pflege dennoch sehr wichtig. Das wird etwa in der Betreuung von demenzkranken Personen ersichtlich. **Die Fähigkeit zur Einfühlung in den demenzkranken Menschen ist deshalb so wichtig, weil es – je nach Stadium einer bestimmten Demenz wie zum Beispiel Alzheimer – zu einer immer größeren Herausforderung werden kann, überhaupt ansatzweise zu verstehen, worin die Bedürfnisse und Wünsche der demenzkranken Person bestehen.** Zuhören und die Erkennung von Emotionen bilden hier wichtige Grundvoraussetzungen, die sicherlich nicht immer erfüllt werden können, die aber dennoch als Schlüsselkompetenzen im Umgang mit demenzkranken Personen bezeichnet werden können.

Der sechste Weg: Synergie erzeugen

Wissen Sie, was der Begriff „Synergie“ bedeutet? Synergie bezeichnet das Zusammenwirken von Kräften im Sinne von „sich gegenseitig fördern“. Wer sich beispiels-

weise auf synergetische Kommunikation einlässt, so Covey, muss sich viel stärker auf andere Menschen einlassen, da eine solche Person innerlich akzeptiert, dass die Dinge sich entwickeln, ohne dass man bereits am Anfang schon genau wissen kann, wie es am Ende aussehen wird. Sicherlich kennen Sie aus dem professionellen Pflegealltag die Situation, dass sich Dinge wiederholen. Eine ältere Dame, die beispielsweise an Demenz erkrankt ist, wiederholt vielleicht über einen längeren Zeitraum immer wieder die gleiche Geschichte. In dieser Situation wissen Sie zwar wesentlich eher, was diese Person Ihnen gleich mitteilen wird, was jedoch nicht zugleich bedeutet, dass die Geschichte einschließlich der Mimik und Gestik dazu komplett identisch ausfallen wird. Synergetische Kommunikation bedeutet in diesem Zusammenhang, sich auch auf derartige Situationen innerlich einzulassen, ohne gleich die Geduld zu verlieren oder nicht mehr wirklich zuzuhören. Denn Ihr Gegenüber merkt, ob Sie empathisch reagieren oder nicht.

Der siebte Weg: Die Säge schärfen

Der siebte Weg steht für vier verschiedene Dimensionen in der persönlichen Erneuerung, so Covey. Ohne die anderen Wege zuvor durchlaufen zu haben, wird es aber kaum möglich sein, sich persönlich zu erneuern.

Die vier Dimensionen im Überblick:

- **Physisch:** Bewegung und Ernährung
- **Mental:** Lesen, Visualisieren, Planen, Schreiben
- **Spirituell:** Klärung der persönlichen Werte und Verpflichtung, Lernen und Meditation
- **Sozial/Emotional:** Dienen, Mitgefühl, Synergie, intrinsische Sicherheit

Die vier Generationen von Zeitmanagement

Neben den vier Dimensionen, die bei Covey für ein ganzheitliches Selbstmanagement-Konzept stehen, ist außerdem für modernes Selbstmanagement entscheidend, inwieweit sich dieses von seinen Vorläufermodellen unterscheidet. Allerdings stellt sich diese Frage erst, wenn Sie bereits umfassender im Vorfeld Ihre persönlichen

Bedürfnisse, Wertevorstellungen und Gewohnheiten reflektiert haben. Daher kommen wir auch erst an dieser Stelle auf die Methoden und Techniken des Selbstmanagements zu sprechen. Während die Beobachtungen von Covey zu der Frage, was modernes Selbstmanagement ausmacht, absolut bemerkenswert sind, fehlt es dagegen auf der anderen Seite bei Covey an einem eigenen originären methodischen Selbstmanagement-Ansatz: Diese Lücke wird einerseits mit dem GTD-System von David Allen gefüllt, andererseits in der minimalistischeren Variante durch den ZTD-Ansatz von Leo Babauta, der einzelne Erkenntnisse von Covey und Allen zusammenführt. Zur Erinnerung: GTD bedeutet „Getting Things Done“. ZTD bedeutet „Zen To Done“.

Nehmen wir an, dass Sie sich bereits ausreichend mit Ihren persönlichen Bedürfnissen und Wertevorstellungen befasst haben. Nehmen wir außerdem an, dass Sie eine persönliche Vision entwickelt haben und diese nun in die Tat umsetzen wollen. Erst in dieser Phase macht eine intensivere Beschäftigung mit Techniken und Methoden des Selbst- und Zeitmanagements und deren Anwendung überhaupt Sinn. Stephen R. Covey spricht in seinem Buch „Die 7 Wege zur Effektivität. Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg“ (2012) in diesem Zusammenhang von den vier Generationen von Zeitmanagement. Was ist darunter zu verstehen? Und welche Bedeutung hat die Kenntnis dieser Generationen für die Praxis in der Pflege – insbesondere für die Arbeit an Beziehungen?

In vielen Ratgebern zum Thema Zeitmanagement wird häufig einseitig auf Techniken und Methoden des Zeitmanagements verwiesen, etwa auf Fragen der Priorisierung von Aufgaben, auf den Einsatz von Zeitplänen und Checklisten usw. Dabei wird in den meisten Fällen allerdings vergessen, wie wichtig die grundlegenden Prinzipien des Selbstmanagements für den persönlichen Erfolg sind.

- **Die erste Generation von Zeitmanagement** lässt sich – Covey zufolge – nach Notizen und Checklisten charakterisieren.
- **Die zweite Generation von Zeitmanagement** ist durch Kalender und Termin-Kalender gekennzeichnet.
- **Die dritte Generation von Zeitmanagement** spiegelt den bis heute anhaltenden Trend, sich zunächst die Frage zu stellen, welche Ziele entweder als Individuum oder als Organisation mittel- bis langfristig verfolgt werden sollen.

Die dritte Generation beinhaltet außerdem auch die Beschäftigung mit Werten, etwa wenn innerhalb eines Unternehmens eine Leitvision erarbeitet werden soll, die ohne die Reflexion von Werten nur wenig Sinn ergibt usw.

- **Die vierte Generation von Zeitmanagement** beruht im Wesentlichen auf der Erkenntnis, dass es so etwas wie Zeitmanagement gar nicht geben kann. Streng genommen können wir Zeit überhaupt nicht managen. Statt also von Zeitmanagement zu reden, sollten wir lieber von Selbstmanagement sprechen. **Und ganz wesentlich: In der vierten Generation von Zeitmanagement geht es vor allem um die Gestaltung von Beziehungen. Daher präferieren wir in diesem E-Book die vierte Generation von Zeitmanagement.**

Zeitmanagement Matrix nach Covey

wichtig	1 <u>Aktivitäten:</u> Krisen Akute Probleme Projekte mit Abgabetermin	2 <u>Aktivitäten:</u> Prävention, Pers. Weiterentwicklung Beziehungspflege Neue Möglichkeiten entdecken Planung, Freizeit
	3 <u>Aktivitäten:</u> Unterbrechungen, Telefonanrufe Manche Post und Berichte Manche Besprechungen Akute, triviale Angelegenheiten Lieblingsbeschäftigungen	4 <u>Aktivitäten:</u> Kleinkram Manche Post Manche Anrufe Zeitfresser Angenehme Tätigkeiten
unwichtig	dringend	Nicht dringend

Abb. 14: Zeitmanagement-Matrix nach Covey zur Orientierung

Die grafische Darstellung auf Seite 55 (Abb. 14) verweist auf die Methoden und Techniken des Selbstmanagements. Besonders hervorzuheben ist bei dieser Darstellung der Gedanke, dass effektive Menschen kaum Energie für Quadrant III und IV aufwenden, so Covey. Die essentielle Fragestellung lautet hierbei: Konzentrieren Sie sich auf wichtige Dinge in Ihrem Job oder vergeuden Sie viel Zeit für nebensächliche Aufgaben? (siehe dazu auch Abb. 14). Übersetzt: **Wer in der Pflege permanent unterbrochen wird, viel Kleinkram und Routinetätigkeiten erledigt, aber kaum Zeit für die Beziehungspflege und die eigene Prävention (etwa Sport und Ernährung) aufwendet, macht definitiv etwas falsch!**

Die drei Kernfragestellungen dazu:

1. Wie viel Zeit verwende ich täglich auf relativ nebensächliche Aufgaben?
2. Wie viel Zeit und Engagement bringe ich dagegen für die Arbeit an Beziehungen auf, etwa im Umgang mit demenzkranken Personen?
3. Wenn ich mich häufig mit nebensächlichen Aufgaben beschäftige: Was sind die Gründe dafür?

Die **Zeitmanagement Matrix nach Covey** liefert einen guten Orientierungsrahmen für die eigene Organisation; insbesondere für die Frage, welche Aktivitäten „wichtig“, „unwichtig“, „dringend“ und „nicht dringend“ sind. Man kann die Matrix aber auch als Grundlage für das eigene Selbstmanagement-Training betrachten. Wenn Sie sich beispielsweise häufiger in Ihrer Arbeit verzetteln, sollten Sie sich zunächst fragen, was die Gründe dafür sind, und die Matrix von Covey im Training als Vorlage dazu nutzen, immer wieder auf die wichtigen Aufgaben zurückzukommen, bis Sie sich weniger verzetteln! Dazu passt auch folgende Analogie: Selbstmanagement braucht Training wie ein Muskel, der als solcher erst einmal ausgebildet werden muss!

David Allen: Getting Things Done (GTD)



Abb. 15: Mit der Selbstmanagement-Methode „Getting Things Done“ (GTD) von David Allen sorgen Sie vor allem für mentale Entlastung.

Wer kennt nicht das Problem? Dinge, die noch nicht erledigt worden sind, beanspruchen viel Raum in unserem Kopf. Mit dem Selbstmanagement-System von David Allen – „Getting Things Done“ (GTD) – zu Deutsch: „Wie Sie die Dinge besser geregelt bekommen“ – sorgen Sie für mentale Entlastung, um sich auf wesentliche Aufgaben im Pflegealltag zu konzentrieren.



Abb. 16: Selbstmanagement gegen Stress: Die GTD-Methode – erfunden von David Allen

David Allen, Jahrgang 1945; ist ein recht einflussreicher US-amerikanischer Autor, Berater und Erfinder der Selbstmanagement-Methode „Getting Things Done“ (GTD). In der Öffentlichkeit wurde David Allen vor allem bekannt mit dem Erscheinen seines ersten Buches „Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity“ („Wie ich die Dinge geregelt kriege: Selbstmanagement für den Alltag“) aus dem Jahre 2003. Seit dem wurde die Methode von Allen immer populärer und wird heutzutage weltweit von einzelnen Projektmanagern und Großunternehmen aus unterschiedlichen Branchen sowie von Kreativen angewandt: etwa von Musikern, Künstlern und Designern, die ihre Ideen besser dokumentieren wollen.

GTD für professionell Pflegende: Frau Hannah K. (eine fiktive Person; Anm. des Verfassers) leitet ein Pflegeheim. Ihre Aufgaben hat Frau K. immer mit größter Bravour gemeistert, allerdings hat der Stress in ihrem Job in den letzten Jahren immer weiter zugenommen. Die häufige Überforderung ihrer Mitarbeiter hat sich dementsprechend auch auf der Führungsebene negativ bemerkbar gemacht: Zu wenig Mitarbeiter, die zu viele Aufgaben erledigen müssen, erschweren auch die Leitung. Auf der anderen Seite ist die Mutter von Frau K. erst vor kurzem an Alzheimer erkrankt. Nun muss sich Frau K. näher mit der Frage auseinandersetzen, wie sie all diese Probleme und Anforderungen in den Griff bekommen kann. Der Druck und die Anforderungen bleiben ja, aber wie kann Frau K. dennoch für mentale Entlastung sorgen? Ist das überhaupt möglich in einer solchen Situation?

Aufgaben besser in den Griff bekommen

Bis dato haben Sie in diesem E-Book grundlegende Prinzipien kennengelernt, die das Fundament für produktives Selbstmanagement darstellen. In diesem Kapitel widmen wir uns gemeinsam dem Selbstmanagement-System von David Allen – „Getting Things Done“ (GTD) – und damit den Methoden.

Ich zeige Ihnen, wie dieses System funktioniert, worauf es bei dieser Methode ankommt, und wie Sie mit GTD für weniger Stress im Alltag und wesentlich mehr Produktivität sorgen können. Allerdings: GTD kann nur schrittweise erlernt werden, besitzt als Methode eine gewisse Komplexität und bedarf der konsequenten und regelmäßigen Anwendung. Ich selbst wende GTD erfolgreich seit vielen Jahren an. Für Minimalisten: Auf GTD folgt die Methode ZTD von Leo Babauta – „Zen To Done“. Für alle anderen Personen: Das Erlernen der Methode von Allen lohnt sich in jedem Fall! Denn mit GTD sehen Sie Dinge um sich herum nach einer gewissen Zeit wesentlich klarer, werden entspannter und konzentrieren Sie wesentlich mehr auf Ihre Ziele!

Lassen Sie sich also nicht von der Komplexität dieses Systems abschrecken! Wie Sie in den folgenden Ausführungen noch sehen werden, können wir unsere Gedanken, die mit der Erledigung von Aufgaben im Alltag zusammenhängen, mit Hilfe dieses Systems wesentlich besser koordinieren, da Allen mit GTD ganz besonders viel Wert darauf legt, unsere losen Enden im Kopf zu schließen. Was ist damit gemeint – mit dem Begriff der „losen Enden“ bei David Allen?

„Lose Enden“ bei Projekten

In der Regel unterscheidet unser Gehirn nicht danach, ob die Situation, in der es uns an etwas erinnert, gerade auch wirklich die passende ist. Auf unser Fallbeispiel mit Frau K. bezogen: In unserem Kopf überlappen sich zunächst alle Gedanken und Aufgaben, die uns aktuell beschäftigen. Frau K. ist mit Ihren Gedanken bei den Problemen ihrer Mitarbeiter und den Bedürfnissen von einzelnen Bewohnern im Pflegeheim, während sie quasi gleichzeitig an Ihre demenzkranke Mutter denken muss. **Die wesentliche Frage: Wie kriegen wir all die Dinge, die uns beschäftigen, besser in den Griff?** Gedanken, die mit einzelnen Dingen zusammenhängen, die wir noch nicht erledigt haben, die sich quasi überkreuzen, ohne dass wir immer einen Einfluss darauf hätten.

Das sind die „losen Enden“ in der Terminologie von David Allen. Aber wie bekommt man die Dinge im Alltag so geregelt, dass sich unsere Gedanken nicht ständig überlappen, wenn Aufgaben einmal wieder nicht erledigt worden sind? Wie lässt sich unser Kopf also in entscheidenden Momenten mehr entlasten?

Genau mit solchen Fragen beschäftigt sich David Allen. In seinem Selbstmanagement-System – „Getting Things Done“ (GTD) – zu Deutsch: „Wie Sie die Dinge besser geregelt bekommen“ – geht es darum, den Geist von unnötigen Gedanken zu befreien, die mit dem Erledigen von Aufgaben und Projekten verbunden sind.

„Man kann die Zeit nicht wirklich managen, die Zeit ist einfach. Doch man kann sich selbst managen – seinen Fokus und sein Handeln.“

Wie funktioniert GTD in der Praxis?

Sie können Ihr Gehirn dahingehend trainieren, dass Sie im Alltag mehr abschalten können und nicht permanent an Dinge denken müssen, die Sie noch zu erledigen haben. Das ist insbesondere bei den vielen Herausforderungen, mit denen Sie in der Versorgung von Menschen mit Demenz konfrontiert werden, besonders wichtig. Allerdings unterscheidet unser Gehirn nicht danach, wann gerade die passende Situation vorhanden ist, um über derartige Dinge nachzudenken. So kommt es in unserem Alltag relativ häufig vor, dass wir uns nicht auf wesentliche Dinge konzentrieren können, da wir recht häufig abgelenkt sind, vor allem wenn wir recht viele Dinge gleichzeitig zu erledigen haben, was speziell in Führungspositionen häufig der Fall ist.

Die methodische Vorgehensweise bei GTD

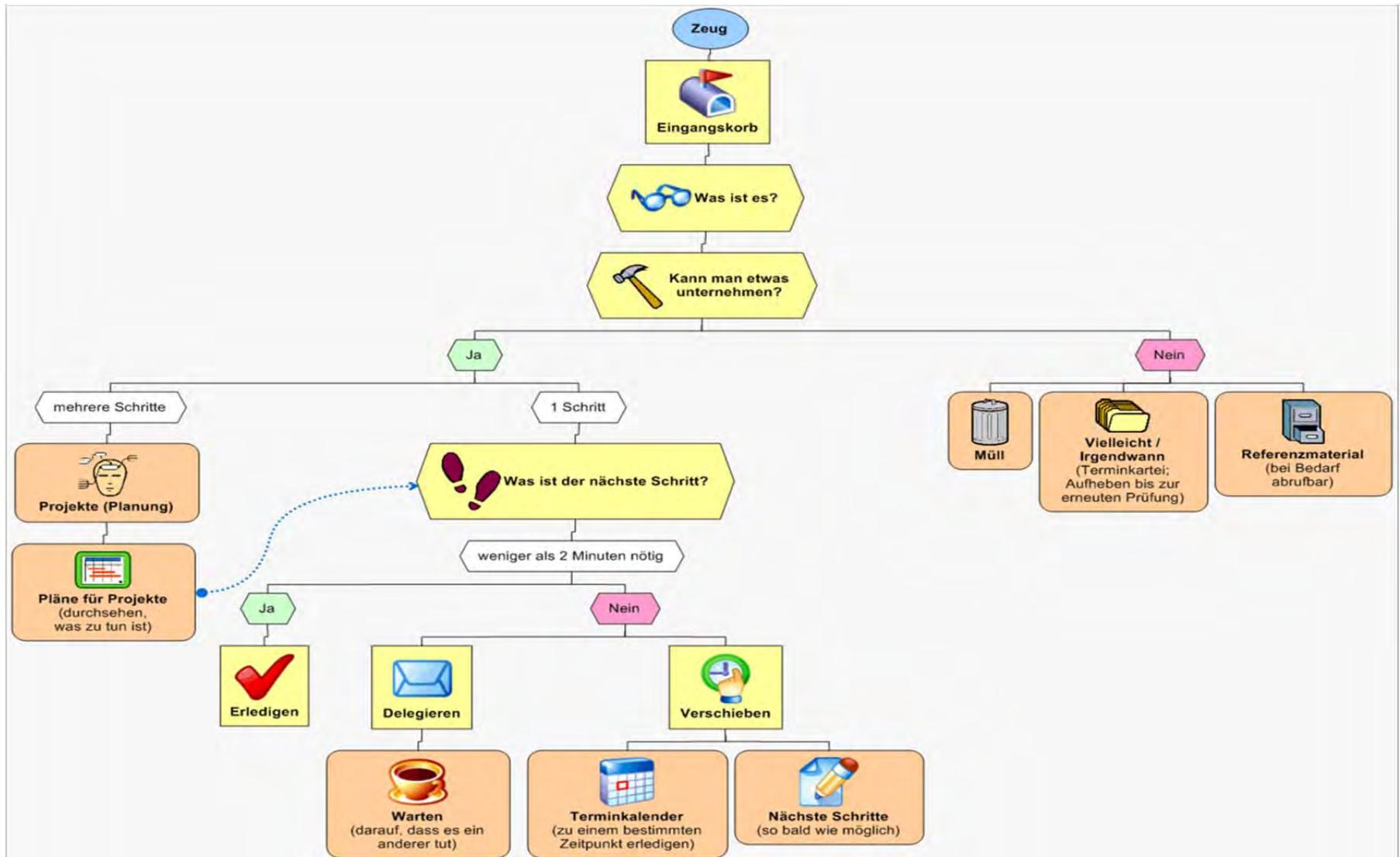
Das konsequente Aufschreiben sämtlicher Dinge, die Sie erledigen wollen, bildet die Grundbasis für GTD. Die auf Seite 62 angeführte Mindmap veranschaulicht die Methode von Allen. Die erste Frage, die Sie sich bei allen Dingen stellen sollten, die Sie

erledigen wollen, lautet: „**Kann man etwas damit unternehmen?**“ Im Alltag gibt es viele Dinge, mit denen man gar nichts unternehmen kann. Sie erhalten beispielsweise eine E-Mail, ohne dass dieser Botschaft zu entnehmen wäre, welche konkrete Aufgabe damit verbunden ist. Überhaupt sind viele Dinge in unserem Berufsalltag bei näherem Blick gar nicht so wichtig, wie es zunächst erscheint. Vieles davon ist wirklich überflüssig! Wenn wir eine klare Handlungsvorlage für die Organisation von alltäglich zu verrichtenden Dingen benutzen, steigern wir auch gleichzeitig unsere Produktivität und mentale Gesundheit. Wir sorgen nämlich für mehr Fokus!

Auf den nächsten Seiten werde ich Ihnen genauer erklären, wie die Selbstmanagement-Methode von David Allen in der Praxis funktioniert. Dabei beschäftigen wir uns im Wesentlichen mit vier unterschiedlichen Punkten: **1. Erfassen, 2. Durcharbeiten, 3. Organisieren** und **4. Umsetzen**. Aus meiner langjährigen Erfahrung mit GTD kann ich Ihnen nur sagen, dass Sie sich mit der Zeit wesentlich besser auf einzelne Dinge konzentrieren können, wenn Sie die Methode von Allen erfolgreich anwenden. Mit dem Ergebnis, dass Sie auch mehr Zeit für die Beziehungsarbeit in der Pflege aufbringen können. Und Sie lernen ebenso, mit Hilfe der Methode von David Allen besser Entscheidungen zu treffen. Ich persönlich habe am Anfang immer wieder die Entscheidungsmatrix (Abb. 17) von Allen mental durchgespielt, bis ich diese Matrix komplett verinnerlicht hatte. Dabei habe ich gelernt, klarer Entscheidungen zu treffen!

Was beschäftigt Sie gerade sowohl in beruflicher als auch in privater Hinsicht? Dazu gehören neben Projekten, die Sie noch nicht abgeschlossen haben, auch einzelne Gedanken und Emotionen, die Sie möglicherweise belasten. In der Versorgung von Menschen mit Demenz kommt außerdem hinzu, dass Sie vielfach mit der Pflege und Betreuung von Menschen konfrontiert werden, die Sie bis zum Tod begleiten. Gefühle wie unter anderem Zorn, Angst und Trauer treten in diesem Zusammenhang häufiger auf. Es ist also in der Betreuung von Menschen mit Demenz ganz wichtig zu lernen, auch mit negativen Gedanken auf eine produktivere Art umzugehen. Es nützt beispielsweise nichts, negative durch positive Gedanken ersetzen zu wollen. Es geht vielmehr darum, Gedanken als das zu erkennen, was sie sind: nur Gedanken und nicht die Wahrheit! Denn wenn wir Gedanken für wahr halten, werden auch unsere Handlungen immer mehr davon bestimmt. Während es bei GTD vor allem darum geht, Gedanken besser zu sortieren, ist bei der Pflege von demenzkranken Menschen ebenso das psychologische Feingefühl im Umgang mit negativen Gedanken gefragt.

Abb. 17: Methodische Vorgehensweise bei GTD



1. Erfassen

Der erste Schritt zu mehr Entlastung in Ihrem Kopf ist das konsequente Aufschreiben aller Dinge und Projekte, an die Sie Ihr Gehirn erinnert. Im Unterschied zu anderen Techniken und Methoden des Selbst- und Zeitmanagements wird hier aber nicht nur aufgeschrieben, was mit Ihrem Job in der Pflege zusammenhängt, sondern einfach alle Dinge, die Sie geregelt bekommen wollen: Es existiert also zunächst einmal keine Unterscheidung zwischen Beruf und Freizeit.

Unter dem Begriff „Projekt“ versteht Allen allerdings etwas anderes, als wir im Alltag mit diesem Begriff für gewöhnlich assoziieren. Ein Projekt ist nach Allen zufolge eine Aufgabe, die mehr als zwei Minuten Zeit in Anspruch nimmt und deren erfolgreiche Umsetzung mehr als einen Handlungsschritt umfasst. Der Einkauf für Ihre demenzkranke Mutter wäre für Allen bereits ein Projekt, da Sie für das Erledigen dieser Aufgabe mehr als zwei Minuten Zeit benötigen und mehr als einen Handlungsschritt mit einrechnen müssen – auch wenn Sie Ihrem Alltagsverständnis nach zu folgen mit dieser Aufgabe wahrscheinlich kein Projekt verbinden. Sie halten das für ein wenig übertrieben? Bedenken Sie dabei einmal, wie häufig wir das Erledigen von alltäglichen Aufgaben zeitlich unterschätzen. Macht es da nicht vielleicht doch häufiger Sinn, so wie Allen vorzugehen?

Um den Kopf zu entleeren, sollten Sie also möglichst alle Dinge und Projekte lückenlos aufschreiben, die Sie noch nicht erledigt haben. Das konsequente Aufschreiben bildet somit die Grundbasis für GTD. Dabei ist es völlig unerheblich, ob Sie für die möglichst lückenlose Erfassung aller Dinge, die Sie regeln wollen, einen Computer als Hilfsmittel benutzen wollen oder lieber auf Stift und Papier zurückgreifen.

Aus meiner Erfahrung machen Stift und Papier höchstens deshalb mehr Sinn, da beide Hilfsmittel schneller griffbereit sind. Personen, die dennoch digitale Werkzeuge für das Selbstmanagement vorziehen, können dies aber natürlich auch gerne tun, insbesondere jüngere Menschen, für die der Umgang mit Smartphones und Tablet-PCs eine Selbstverständlichkeit darstellt.

Mit dem möglichst lückenlosen Erfassen sämtlicher Dinge, die Sie geregelt bekommen wollen, ist es allerdings noch nicht ganz getan. Die Frage stellt sich, wie sich das möglichst lückenlose Dokumentieren weiter systematisieren lässt, welche Logik dabei zu beachten ist, und wie Sie von der Dokumentation zu der Erledigung und Realisation Ihrer Aufgaben und Projekte gelangen – den wichtigsten Teil!

2. Durcharbeiten

Bei dem Punkt „Durcharbeiten“ geht es bei Allen darum, alle Dinge, die Sie abarbeiten müssen und die Sie gerade beschäftigen, auf möglichst systematische Weise zu erfassen. Hier geht es bereits um eine gewisse Systematik in der Erfassung, während das bei dem ersten Durchlauf zuvor noch keine Rolle spielte. Wie funktioniert nun diese Systematik?

Beim Durcharbeiten Ihrer Eingangskörbe stellt sich die Frage, wie man die Dinge bewerten soll, die später abgearbeitet werden sollen. Allen schlägt hier folgende Vorgehensweise vor: Stellen Sie sich die Frage, um welche Art von Material es sich handelt, das Sie später weiter verarbeiten wollen. **Kann man etwas mit diesem Material unternehmen oder nicht?** Der Begriff des „Materials“ bezieht sich auf die Dinge, die Sie erledigen wollen. Wenn Sie mit den Dingen, die Sie abarbeiten wollen, aktuell nichts unternehmen können, können Sie diese nach folgenden Kategorien aussortieren: „Müll“ oder „Vielleicht/Irgendwann“. Wir hatten ja bereits das Beispiel mit dem Einkauf für Ihre pflegebedürftige Mutter: Der Einkauf wird in dem System von Allen für den Tag festgelegt, an dem er auch tatsächlich von Bedeutung ist. Haben Sie diesen Termin erst einmal auf systematische Weise erfasst, ist dieser auch für heute aus Ihrem Kopf gestrichen. Sie müssen also keinen weiteren Gedanken mehr darauf verschwenden. Das systematische Erfassen von Dingen, die wir erledigen müssen oder demnächst erledigen wollen, schafft also Ruhe im Kopf. „Müll“ bedeutet in diesem Zusammenhang, dass diese Dinge keine Relevanz besitzen. Gibt es also aktuell Dinge, die Sie eigentlich erledigen wollen, die aber an sich völlig unnötig sind? Denken Sie darüber immer wieder nach! Es lohnt sich definitiv!

„Vielleicht/Irgendwann“ bedeutet, dass diese Dinge erst zu einem späteren Zeitpunkt von Relevanz sind und dementsprechend auch erst später Ihre Aufmerksamkeit in Anspruch nehmen sollten. Es kann ja beispielsweise sein, dass Sie weitere Dinge beschäftigen, die mit der Pflege Ihrer Mutter zu tun haben, die momentan aber eigentlich noch nicht von Bedeutung sind. Das wäre ein Beispiel für einen Punkt auf einer Liste mit der Kategorie „Vielleicht/Irgendwann“ nach der Terminologie von Allen. Wenn Sie dagegen mit den Dingen, die Sie abarbeiten wollen, etwas unternehmen können, können Sie sich in einem nächsten Schritt überlegen, ob Sie diese Dinge sofort erledigen, erst später erledigen oder gar delegieren wollen. Beim Durcharbeiten Ihrer Eingangskörbe bleiben Sie mit einem Terminkalender und weiteren Listen sowie

einem Ablagesystem auf dem jeweils neusten Stand. **Grundsätzlich ist bei Allen außerdem die Einhaltung der Zweiminutenregel von großer Bedeutung: Diese besagt, dass Sie sämtliche Aufgaben, die Sie sofort erledigen können, auch tatsächlich sofort erledigen sollten.** Es gibt unzählig viele Dinge im Alltag, die sich schnell erledigen lassen, etwa E-Mails, die noch versendet werden müssen. Im Alltag vergessen wir das leider viel zu oft. Aber selbstverständlich ist es auch nicht immer möglich, tatsächlich alle Dinge sofort zu erledigen, die auch sofort erledigt werden könnten. Wenn wir gerade ein wichtiges Gespräch mit einem Klienten in der Pflege führen, können wir nicht gleichzeitig jene Dinge erledigen, die nicht mehr als zwei Minuten Zeit beanspruchen. Deshalb ist es im Alltag wichtig, bestimmte Zeiten für die Erledigung solcher Dinge zu reservieren, etwa nach der Mittagspause oder in Zeiten, wo unsere Produktivität nicht sonderlich hoch ist.

3. Organisieren

Welche Werkzeuge und Hilfsmittel führt Allen für das Organisieren von Aufgaben an? Wir sprachen bereits von Eingangskörben, den Terminkalender und weiteren Listen.

Eingangskörbe

Unter dieser Kategorie versteht Allen sowohl E-Mails als auch ein Ablagesystem auf dem Schreibtisch und ein Notizbuch. Dabei kann ein Ablagesystem auf dem Schreibtisch etwa eine Bürobox oder eine Briefablage sein – je nachdem, welche Art von Ablage Sie bevorzugen.

Vielleicht fragen Sie sich jetzt noch, worin der Zusammenhang zwischen einem Notizbuch und einem Eingangskorb besteht. Immer dann, wenn Sie gerade einen wichtigen Gedanken haben oder eine Idee, können Sie diese in Ihr kleines Notizbuch schreiben. Am besten nutzen Sie ein kleines Notizbüchlein, das Sie problemlos in Ihren Taschen verstauen können. Während das Notizbuch für die Dokumentation von fixen Ideen und Gedanken genutzt wird, ist das Ablagesystem (siehe dazu Abb. 18) für das Ablegen von Listen und Dokumenten da, die sich auf einzelne Projekte beziehen.



Abb. 18: Beispiel für ein Ablagesystem



Abb. 19: Beispiel für einen Wochenplaner: Der hier gezeigte Wochenplaner (hier ein Produkt von Moleskine) enthält neben dem Wochenkalender auch ein Notizbuch für Aufzeichnungen.

Terminkalender

In einem Terminkalender werden bei Allen tatsächlich nur Termine erfasst und keine weiteren Aufgaben, Projekte und sonstige Dinge, auch wenn viele Terminkalender heutzutage einen viel größeren Funktionsumfang besitzen. Ich persönlich bin allerdings der Ansicht, dass sich ein Terminkalender auch mit einer Übersicht über Ziele und Projekte verbinden lässt. Daher nutze ich persönlich den Action Day Wochenplaner, der so ähnlich funktioniert wie der Wochenplaner von Moleskine (siehe dazu auch Abb. 19). Im Action Day Wochenplaner sind neben der Kalenderübersicht ebenso eine Übersicht über Ziele und Projekte sowie ein Überblick über To-Dos enthalten. →[Mehr Infos zum Action Day Wochenplaner gibt es hier: http://www.actionday.com/planners](http://www.actionday.com/planners).

Listen

Listen haben bei David Allen eine sehr wichtige Funktion. Nachdem Sie in einem ersten Schritt möglichst ungefiltert alle Dinge dokumentiert haben, die Sie erledigen wollen, kommen in einem zweiten Schritt die Listen hinzu.

Alle Dinge, die in zwei Minuten erledigt werden können, haben Sie bereits für heute erledigt. Jetzt überlegen Sie sich, worin die nächsten Aufgaben bestehen. Bei dieser Frage geht es sowohl um Projekte als auch um Listen. Projekte beziehen sich auf alle Dinge, die nicht sofort zu erledigen sind und die mehr als einen Arbeitsschritt umfassen. Dabei ist der Einkauf für Ihre demenzkranke Mutter genauso ein Projekt wie der Ausflug ins Grüne am Wochenende.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, Listen nach bestimmten Kategorien zu sortieren, etwa:

- Daheim
- Im Büro
- Unterwegs
- Vielleicht/Irgendwann

Neben den Listen, die unter anderem verschiedene Orte umfassen können, an denen unterschiedliche Aufgaben umgesetzt werden, gibt es auch noch andere Möglichkeiten der Kategorisierung.

Dazu ebenfalls einige Beispiele:

- E-Mail (Smartphone)
- Besorgungen (Stadt)
- Projektliste zu einem bestimmten Projekt

Sie müssen sich letztendlich selber überlegen, welche Kategorien für Ihre persönlichen Listen eine besondere Rolle spielen. Die einfachste Variante besteht wahrscheinlich darin, zwischen Arbeit und Freizeit zu unterscheiden. In der Pflege kann es sicherlich auch Sinn machen, spezielle Listen für einzelne Personen anzulegen, die Sie pflegen, und darauf zu dokumentieren, was noch erledigt werden muss. Da im professionellen Pflegealltag aber ohnehin schon relativ viel dokumentiert werden muss, dürfte die Selbstmanagement-Methode von Allen in der Pflege eher dazu dienlich sein, sich selber besser zu sortieren und das Gewicht der Methode darauf zu legen.

4. Am Ende: Überblick bewahren und Umsetzen in Angriff nehmen

Ganz wesentlich ist, dass Sie Ihre einzelnen Notizen und Listen regelmäßig durchsehen, um diese auf den neuesten Stand zu halten. Folgender Vorschlag dazu: Sorgen Sie für die Aktualisierung am Ende der Woche und nehmen Sie sich dafür ausreichend Zeit! Ich mache das beispielsweise immer am Sonntag und nehme mir dafür in etwa 20 bis 30 Minuten Zeit. **Das ganze systematische Erfassen von Dingen, die Sie geregelt bekommen wollen, ist jedoch ziemlich wertlos, wenn Sie dabei das Umsetzen außer Acht lassen!** Sollten Sie die Methode von Allen als zu aufwändig empfinden, so probieren Sie es stattdessen mal mit der Selbstmanagement-Methode „Zen To Done“ (ZTD) von Leo Babauta, die ich Ihnen im nächsten Beitrag näher vorstellen werde. Die Methode von Babauta ist auf Minimalismus angelegt.

Leo Babauta: Zen To Done (ZTD)

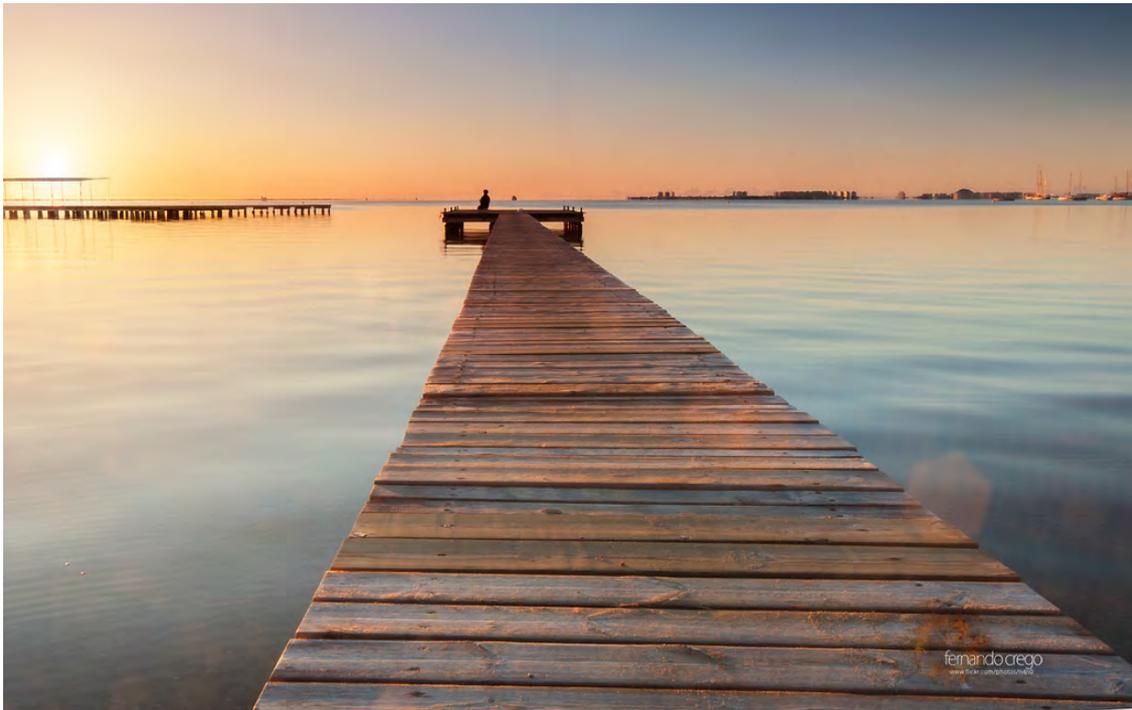


Abb. 20: Können wir durch besseres Selbstmanagement zu den wesentlichen Dingen unseres Alltags in der Pflege vordringen?

Nach der Lehre des Zen ist der Zugang zu dem Einfachsten, zu den wesentlichen Dingen in unserem Leben oft versperrt – es scheint so, als ob die niemals schweigende Stimme der Gedanken den Zugang zu dem Einfachsten durch hartnäckige Ideen und urteilende Vorstellungen blockiere. Die Selbstmanagement-Methode „Zen To Done“ (ZTD) von Leo Babauta knüpft an diese Vorstellung an, in dem sie einzelne Ansätze und Erkenntnisse von Stephen R. Covey und David Allen zu einer minimalistischen Methode des Selbstmanagements vereint, um zu mehr Ruhe und Aufmerksamkeit zu gelangen.



Abb. 21: Selbstmanagement in der minimalistischsten Variante: Die ZTD-Methode von Leo Babauta

Leo Babauta,

Jahrgang 1973; ist Journalist und arbeitet seit mehr als 17 Jahren als Reporter, Redakteur und freier Autor. Babauta bezeichnet sich selbst als „Minimalist“, das heißt sein Ansatz stellt die Reduktion auf das Wesentliche stark in den Mittelpunkt. 2007 startete er seinen Blog „Zen Habits“ und schrieb dafür täglich Artikel darüber, wie man seine Ziele erreicht, über Produktivität und Organisation, Gesundheit und Fitness, Einfachheit und Glück, Familie und Finanzen. Im Kontrast zu anderen amerikanischen Coaches plädiert er häufig für weniger Druck, weniger Ziele, weniger preußische Disziplin. Leo Babauta ist verheiratet, hat sechs Kinder und lebt in San Francisco.

Nachdem wir uns mit dem Selbstmanagement-System von David Allen beschäftigt haben – „Getting Things Done“ (GTD) – werden ich Ihnen in diesem Beitrag die Selbstmanagement-Methode von Leo Babauta präsentieren: „Zen to Done“ (ZTD). Im Zentrum der Methode von Babauta steht die Konzentration auf einige wesentliche Gewohnheiten, die sich auf unsere Selbstorganisation beziehen. Sie werden diese Gewohnheiten in diesem Beitrag näher kennenlernen.

Zen To Done: Das Produktivitätssystem von Leo Babauta

Zunächst ist bei der Dokumentation von Dingen, die zu erledigen sind, zwischen solchen Dingen zu unterscheiden, die in Ihrem Beruf erledigt werden müssen und solchen Aufgaben und Projekten, die für Sie in persönlicher Hinsicht von Bedeutung sind. Das heißt, dass Sie sich nicht davon abschrecken lassen sollten, neben der Pflicht zur Dokumentation in der Pflege zusätzlich noch weitere Dinge und Projekte zu dokumentieren, die mit Ihrem persönlichen Selbstmanagement zusammenhängen. Denn eines sollten Sie dabei nicht vergessen: Die Verbesserung des Selbstmanagements dient Ihrer persönlichen Entwicklung und das Dokumentieren von Aufgaben – als Grundvoraussetzung für produktives Selbstmanagement – soll Sie nicht zusätzlich belasten, sondern im Gegenteil entlasten! Die Frage stellt sich nur, mit welcher Methode Sie diesem Ziel näher kommen, ohne einen übermäßigen Mehraufwand zu betreiben.

Das Selbstmanagement-System von David Allen – „Getting Things Done“ (GTD) – empfinden manche Personen als zu bürokratisch und zu wenig alltagstauglich. Als da hätten wir etwa die Forderung nach der lückenlosen Erfassung sämtlicher Dinge, die Ihre Aufmerksamkeit beanspruchen und die Sie erledigen wollen, die systematische Dokumentation und Abarbeitung dieser Dinge nach bestimmten Kategorien und Regeln, und schließlich noch solche Vorschläge wie das 43-Ordner-Wiedervorlagesystem von David Allen (das in diesem E-Book nicht weiter behandelt wird). Nur so viel dazu: Das 43-Ordner-Wiedervorlagesystem beinhaltet zwölf Ordner, die stellvertretend für die zwölf Monate des Jahres stehen und weitere 31 Ordner für die Tage des jeweils aktuellen Monats. Projekte und Aufgaben lassen sich anhand dieses Systems auf bestimmte Zeiten eines laufenden Jahres beziehen. Wenn Sie sich beispielsweise vorgenommen haben, ein Fachbuch zum Thema Demenz zu lesen und die darin enthaltenen Informationen weiter auszuwerten, dann können Sie dieses Projekt auf Ihre Urlaubszeit verlegen, wenn Sie im Tagesgeschäft nicht ausreichend Zeit für diese Aufgabe haben sollten. Nehmen wir weiterhin an, dass gerade Februar ist und dass Sie im Mai zwei Wochen Urlaub haben. Dementsprechend legen Sie die Notizen zu diesem Projekt in Ihrem Wiedervorlagesystem in dem Ordner ab, der sich auf den Monat Mai bezieht. Bei laufenden Projekten besteht der Vorteil dieses Systems zudem darin, dass alle Aufgaben, die in einer bestimmten Zeit nicht erledigt worden sind, in einen anderen Ordner verschoben werden können. Das System lässt sich also flexibel anpassen, wobei das allerdings nicht zur Prokrastination (zum Aufschieben) einladen sollte!

Bei „Zen To Done“ (ZTD) des Bloggers Leo Babauta handelt es sich um ein Selbstmanagement-System, welches einzelne Bausteine aus dem Ansatz von David Allen und den „7 Wegen zur Effektivität“ nach Stephen R. Covey miteinander verbindet und dabei versucht, möglichst einfache methodische Grundlagen für das Selbstmanagement zu schaffen. Wie Allen so verfolgt auch Babauta das Ziel, unseren Kopf von unnötigem Ballast zu befreien. Und wie Covey geht es Babauta auch darum, die Grundprinzipien des Selbstmanagements dabei hinreichend mit zu berücksichtigen, denn ohne die Reflexion und Verinnerlichung dieser Grundprinzipien helfen Ihnen auch solche Systeme wie GTD und ZTD nicht weiter. Wir haben bereits mehrfach darüber gesprochen: Welche Werte sind für Sie besonders wichtig?

Das Zentrum der Methode von Babauta: Zehn Gewohnheiten

Der Begriff der „Gewohnheiten“, wie ihn Babauta verwendet, weicht ein Stück weit von unserem Alltagsverständnis ab. Unter dem Begriff der „Gewohnheiten“ fasst Babauta solche Gewohnheiten, die mit unserer persönlichen Selbstorganisation (etwa „Sammeln“ und „Planen“) oder Motivation zusammenhängen (etwa „Finden Sie Ihre Leidenschaft“). Dabei bilden insgesamt zehn verschiedene Gewohnheiten die Basis des Systems von Babauta. Für welche Gewohnheiten Sie sich dabei entscheiden, ist Ihnen persönlich überlassen. Das System ist recht einfach aufgebaut und sehr flexibel handhabbar. Wenn Sie sich vorgenommen haben, einzelne dieser Gewohnheiten fest in Ihrem Alltag zu verankern, sollten Sie sich pro Gewohnheit in etwa vier bis sechs Wochen Zeit dafür nehmen.

Aus dem Vorhaben, regelmäßig Sport treiben zu wollen, kann eine neue Gewohnheit entstehen, wenn Sie bei der Veränderung von Gewohnheiten beispielsweise an das positive Gefühl denken, das sich mit der Etablierung einer neuen Gewohnheit mental einstellen kann. Die neue Gewohnheit, regelmäßig laufen zu gehen, sorgt beispielsweise für mehr Ruhe im Kopf und steigert Ihre Willensfähigkeit, wie ich aus eigener Erfahrung nur bestätigen kann.

Auf der anderen Seite können Sie bestehende Gewohnheiten mit dem Vorhaben, neue Gewohnheiten zu etablieren, verknüpfen, was gerade für die Motivation entscheidend ist. Denn bei der Motivation kommt es häufig weniger auf die Ziele an, sondern mehr auf den Weg dorthin. In der modernen Motivationspsychologie

spricht man diesbezüglich von Prozessen der Selbstregulation und Selbstorganisation, da zwischen dem Setzen eines Zieles und dem Erreichen diverse Herausforderungen im Weg stehen können. Es kommt also darauf an, wie konkret das Ziel ist, was Sie erreichen wollen, und welche Strategien Sie für die Erreichung Ihres Zieles anwenden. Das Verknüpfen von bestehenden Gewohnheiten mit neuen Gewohnheiten kann vor diesem Hintergrund eine nützliche Strategie sein – vor allem wenn sich beide Gewohnheiten auf einfache Art miteinander verknüpfen lassen. Ein Beispiel dazu: Wenn Sie sich vorgenommen haben, ruhiger in den Morgen zu starten, so können Sie eine bestehende Gewohnheit, die für Sie eine Routine darstellt, mit diesem Ziel verknüpfen. Sie können sich beispielsweise vornehmen, das morgendliche Ritual des Kaffeetrinkens ein wenig auszudehnen und dabei für mindestens zwei Minuten an fünf Tagen pro Woche aus dem Fenster zu schauen, um Ihren Gedanken einfach freien Lauf zu lassen und dementsprechend ruhiger und entspannter in den Tag zu starten. Einfach, aber durchaus effektiv!

***„Den größten Teil unseres Lebens
verbringen wir mit Ablenkung und Zer-
streuung und gegenüber dem gegen-
wärtigen Moment unaufmerksam.“***

In der minimalsten Variante von ZTD benötigen Sie nur zwei Hilfsmittel: Ein handliches Notizbuch und einen Stift. Wichtig ist dabei außerdem, die drei Bausteine zu beachten, die das Fundament für das System von Babauta bilden.

1. Aufbau: Ein einfaches System besteht aus Eingangsorten, einem Kalender, Listen und einer Ablage. In der einfachsten Variante reichen aber auch ein Notizbuch und ein Stift aus.

2. Hilfsmittel: Es ist wichtig, einfache Hilfsmittel zu benutzen, so dass das System nicht mühsam gewartet werden muss. Unter dem Begriff „Hilfsmittel“ versteht Babauta solche Dinge wie einen Kalender, eine Ablage, etwa alphabetisch sortierte Akten in einer Schublade, aber auch digitale Werkzeuge. Für digitale Notizen gibt es verschiedene Programme, die in Frage kommen. Da Ihr Notizbuch möglichst immer griffbereit sein sollte, wäre das digitale Pendant dazu entweder ein Notizprogramm auf dem Tablet-PC oder eine App für Ihr Smartphone.

Um Listen in digitaler Form anzulegen, bietet sich beispielsweise das Programm Wunderlist (www.wunderlist.com) an. Wenn Sie alle relevanten Aufgaben, die Sie erledigen wollen, außerdem in getrennten Listen erfassen wollen, so könnte der Aufbau dabei in der minimalsten Variante wie folgt aussehen:

- **Arbeit:** Für alles, was mit der Arbeit zu tun hat
- **Privat:** Alle Ihre persönlichen Aufgaben
- **Irgendwann/Vielleicht:** Eine Liste mit Dingen, die erst zu einem späteren Zeitpunkt von Relevanz sind

Als Ablagesystem bietet sich für digitale Dateien ein einfaches Ordner-System auf Ihrem Computer an. Für das Dokumentieren von wichtigen Terminen bieten sich außerdem solche Kalender wie der Google Kalender, 30 Boxes, Outlook oder auch Thunderbird an.

3. Gebrauch: Schließlich ist es wichtig, dass Sie Ihr System regelmäßig benutzen, also eine Gewohnheit daraus machen. Zu dieser Gewohnheit gehört es auch, dass Sie Ihre Notizen und Listen regelmäßig überprüfen. Babauta schlägt dazu vor, das Überprüfen in der täglichen Routine mit aufzunehmen. Die Listen können beispielsweise morgens und abends durchgegangen werden. Dazu kommt noch die Überprüfung, Aktualisierung und Planung weiterer Aufgaben. Am besten verlegen Sie diese Tätigkeit auf das Ende der Woche. Ich persönlich mache das zum Beispiel meistens am Sonntag, bevor die nächste Arbeitswoche wieder losgeht.

In der minimalsten Variante umfasst ZTD vier Gewohnheiten. Dazu gehören folgende Gewohnheiten:

- **Gewohnheit 1 „Sammeln“:** Darunter versteht Babauta das Notieren von Aufgaben, Ideen, Projekten und sonstigen Informationen, die Ihnen über den Weg laufen und die Sie erledigen wollen.
- **Gewohnheit 2 „Durcharbeiten“:** Babauta empfiehlt, mindestens einmal pro Tag alle Eingangskörbe durchzugehen, die mit dem Erledigen von Aufgaben zusammenhängen. Dazu gehören sowohl der Email-Posteingang als auch die Ablage auf dem Schreibtisch, Ihr Handy und andere Dinge. Des Weiteren sollten Sie klare Entscheidungen über alle Dinge in Ihrem Eingangskorb fällen, wenn Sie diese erledigen wollen. Dazu gehören solche Fragen wie „Was kann ich sofort erledigen?“ oder auch „Was kann delegiert werden?“ und „Was ist Müll?“.
- **Gewohnheit 3 „Planen“:** Hier empfiehlt Babauta, für jede Woche und jeden Tag einige Hauptaufgaben festzulegen – also nur die allerwichtigsten Dinge!
- **Gewohnheit 4 „Handeln“:** Hier lautet die Empfehlung, sich möglichst immer nur auf eine Aufgabe zu einer Zeit zu konzentrieren und möglichst alle anderen Ablenkungen auszuschalten. Kein Multitasking!

Neben diesen vier grundsätzlichen Gewohnheiten, welche die minimalste Variante von ZTD markieren, existieren außerdem noch folgende sechs Gewohnheiten:

- **Gewohnheit 5 „Das einfache, vertrauenswürdige System“:** Hierbei geht es darum, auf ein System beim Selbstmanagement zurückzugreifen, das möglichst einfach handhabbar und nicht zu komplex ist. Das klingt zunächst simpel, kann aber recht anspruchsvoll werden, wenn Sie sehr viele Dinge geregelt bekommen müssen und zudem noch viel unterwegs sind (etwa als Führungskraft).
- **Gewohnheit 6 „Organisieren“:** Darunter versteht Babauta vor allem die Frage nach den Eingangsorten, an die Sie jene Dinge umleiten sollten, die Sie bearbeiten wollen: Alles sollte dabei möglichst seinen Platz haben und schnell aufgefunden werden. Also lieber feste Orte für alles schaffen, anstatt Haufen mit dem Vorsatz entstehen zu lassen, sie später zu sortieren. Auch sollte man sich auf wenige Eingangsorte beschränken.

- **Gewohnheit 7 „Wochenrückblick“:** Auf diese Gewohnheit sind wir bereits mehrfach eingegangen. Die Gewohnheit „Planen“ kann mit dieser Gewohnheit verknüpft werden. Am Ende der Woche können Sie sich fragen, welche Aufgaben während der Woche noch nicht erledigt worden sind, und diese für die Planung der kommenden Woche mit berücksichtigen.
- **Gewohnheit 8 „Vereinfachen“:** Fragen Sie sich immer wieder, worin das Wesentliche in Ihren Aufgaben und Zielen besteht und machen Sie auch aus dieser Fragestellung eine Gewohnheit.
- **Gewohnheit 9 „Routinen“:** Nutzen Sie Routinen für Ihre Produktivität, etwa für die neue Gewohnheit „Maximal zweimal pro Arbeitstag E-Mails abrufen“, indem sie die Mails möglichst zu festen Zeiten zweimal pro Tag abrufen – etwa am frühen Morgen und in der Zeit nach der Mittagspause.
- **Gewohnheit 10 „Finden Sie Ihre Leidenschaft“:** Diese Gewohnheit wird häufig unterschätzt, ist aber enorm wichtig für Ihre Produktivität: Finden Sie ein Hobby oder eine Leidenschaft, die Sie in besonderer Weise beflügelt und investieren Sie regelmäßig Zeit dafür. Wenn Sie gerne Gitarre spielen, so versuchen Sie wenigstens einmal pro Woche die nötige Zeit dafür zu finden.

Ich selbst habe im Jahre 2010 damit angefangen, das System von David Allen zu benutzen. Seit diesem Zeitpunkt habe ich mich intensiv mit der Frage nach dem Selbstmanagement befasst und viele unterschiedliche Methoden ausprobiert, um schließlich den Weg zu einem eigenen Organisations-System zu finden. Dabei habe ich mir auch immer wieder die Frage gestellt – so ähnlich wie Babauta – worin der Kern des Selbstmanagements besteht und welche Dinge überflüssig sind. Diese Frage wird wahrscheinlich nie so richtig abgeschlossen sein, weil sich unser Denken und die Art und Weise, wie wir uns organisieren, stetig im Fluss befinden. Es stellt sich zudem die Frage, was für eine Persönlichkeit Sie sind: Ich bin beispielsweise so ein „Scanner-Typ“. Ich sauge Informationen förmlich auf, bin extrem neugierig und offen, schnell gelangweilt und habe ständig neue Ideen. Das stellt natürlich auch eine Herausforderung an mein persönliches Selbstmanagement dar. Daher lautet die Frage im nächsten Beitrag: Wie gelangt man zu einem eigenen produktiven Selbstmanagement-System?

Zusammenfassung: Was haben wir gelernt?

Selbstmanagement ist nur dann produktiv, wenn wir uns zunächst genauer mit unseren persönlichen Wertevorstellungen und Gewohnheiten befassen. Daher ist es sinnvoll, den Weg von innen nach außen zu gehen, wie ihn Stephen R. Covey in seinem Buch „Die 7 Wege zur Effektivität“ beschreibt (2012). Die praktische Anwendung einzelner Methoden und Techniken des Selbstmanagements sollte erst nach der Auseinandersetzung mit Werten und Gewohnheiten erfolgen. Die Beschäftigung mit Werten und Gewohnheiten lässt sich ebenso auf die Beziehung zwischen Pflegenden und pflegebedürftigen Personen übertragen: Auch innerhalb dieser Beziehung geht es zunächst darum, Werte und Gewohnheiten genauer zu erfassen. Zudem bildet die Selbstpflege in dieser Beziehung ein wichtiges Fundament, so wie sie im „Modell der Selbstpflege“ von Dorothea E. Orem beschrieben wird. Zu den Gewohnheiten gehören auch solche Gewohnheiten, die mit der eigenen Organisation zusammenhängen. Sowohl die GTD-Methode von David Allen als auch die ZTD-Methode von Leo Babauta basieren zum großen Teil auf Gewohnheiten, die mit unserer Organisation zusammenhängen. Bei Allen existieren insgesamt vier besonders wichtige Organisationsgewohnheiten: 1. Erfassen, 2. Durcharbeiten, 3. Organisieren und 4. Umsetzen. Wenn diese Gewohnheiten als solche noch nicht in der Praxis angewendet werden, müssen derartige Gewohnheiten erst einmal als neue Routinen ausgebildet werden. In der Regel benötigen wir in etwa vier bis sechs Wochen Zeit für die Ausbildung einer neuen Gewohnheit – hier: einer neuen Organisationsgewohnheit. Zuweilen kommt es allerdings auch zu Rückschlägen, so dass wir noch mehr Zeit in der Ausbildung und regelmäßigen Anwendung von neuen (Organisations-)Gewohnheiten mit einrechnen sollten. Entscheidend bei der GTD-Methode von David Allen ist, dass wir zunächst alle Dinge, die uns aktuell beschäftigen, möglichst lückenlos dokumentieren. Erst im zweiten Schritt geht es um die Frage, was wir mit diesen Dingen unternehmen können. Hierbei geht es um die Systematik. Alle Dinge, die wichtig sind, werden systematisch erfasst, durchgearbeitet und umgesetzt, oder auf einen späteren Zeitpunkt verschoben. Im Vergleich zur GTD-Methode ist die ZTD-Methode von Leo Babauta minimalistischer. Es kommt nicht so stark auf das systematische Dokumentieren an wie bei Allen.

Mein Weg zum produktiven Selbstmanagement



Abb. 22: Selbstmanagement in der minimalistischsten Variante: die ZTD-Methode von Leo Babauta

Beim Selbstmanagement gilt: „Die regelmäßige Praxis ist das oberste Prinzip“. Aber diese Praxis ist nicht wirklich produktiv, wenn kein theoretisches Fundament und methodisches Know-how existieren. **Theorie ohne Praxis ist leer, Praxis ohne Theorie ist blind.** Als ich begann, meine Organisationsgewohnheiten komplett umzustellen – das war im Jahre 2010, ausgehend von einer persönlichen Krise –, beschäftigte ich mich zunächst sehr intensiv mit der Theorie und einzelnen Methoden des Selbstmanagements. Für mich war insbesondere die GTD-Methode von David Allen in der täglichen Organisationspraxis sehr hilfreich, denn ich sauge Informationen förmlich auf und habe immer sehr viele Ideen gleichzeitig. Auf der anderen Seite neigte ich dazu (und neige auch heute noch zum Teil dazu), die vielen Ideen, die in meinem Kopf herumschwirrten, nicht weiter zu konkretisieren und anhand von spezifischen Projekten abzuschließen, oder gleichzeitig zu viele Ideen und Projekte zu verfolgen. GTD hat mir bei all diesen Problemen wirklich stark dabei geholfen, mich mehr zu

konzentrieren und eine wesentliche größere Produktivität zu erreichen. Und ich habe durch diese Methode gelernt, für mehr mentale Entlastung zu sorgen und meinen wilden Geist ein Stück weit zu bändigen. Auf der anderen Seite habe ich aufgehört zu rauchen (Ich bin heute 37 Jahre alt und habe ungefähr seit meinem 18. Lebensjahr geraucht), meine Ernährung komplett umgestellt (Ich esse heute kein Fleisch mehr, nur Fisch, Gemüse, Obst usw.!), und damit begonnen, regelmäßig Sport zu treiben. Bereits im Oktober 2013 wollte ich in Köln meinen ersten Halbmarathon laufen. Beim ersten Mal bin ich allerdings gescheitert. Beim zweiten Mal hat es dann aber geklappt: Am 1. Juni 2014 habe ich in Duisburg beim Rhein-Ruhr-Marathon meinen ersten Halbmarathon absolviert, und das in einer für das erste Mal wirklich guten Zeit: 2:01 Stunden. Das war ein wirklich tolles Erlebnis!

Wenn Sie mich fragen, was ich für die ganz wesentlichen Dinge beim Selbstmanagement halte, dann würde ich sagen: Zunächst ist es ganz wichtig, die eigenen Organisationsgewohnheiten einer genaueren Analyse zu unterziehen. Und hier sollten Sie wirklich ehrlich zu sich selbst sein! Mit den zehn Organisationsgewohnheiten von Leo Babauta, die ich Ihnen näher in diesem E-Book vorgestellt habe, verfügen Sie jetzt über ein hervorragendes Analyse-Raster! Fragen Sie sich also persönlich: Welche von diesen Organisationsgewohnheiten sind für Sie wichtig? Welche dieser Gewohnheiten gehören schon zu Ihrem festen Repertoire?

Ich selbst habe mir mit der Zeit alle zehn Gewohnheiten angeeignet. Das hat in etwa zwei Jahre gedauert, wobei ich das als Prozess beschreiben würde, der permanent fortläuft. **Für wirklich essentiell halte ich jedoch folgende fünf Gewohnheiten: „Sammeln“, „Durcharbeiten“, „Planen“ und „Handeln“ sowie eine weitere Gewohnheit, die von vielen Menschen stark unterschätzt wird – „Finden Sie Ihre Leidenschaft“! Das ist überhaupt nicht pathetisch oder kitschig! Unser Leben besteht nicht nur aus Arbeit – die Frage danach, was dem Leben Sinn gibt, ist ebenso wichtig!**

Um diese Gewohnheiten in Ihren Alltag zu integrieren, benötigen Sie in etwa vier bis sechs Wochen Zeit pro Gewohnheit und manchmal, so meine persönliche Erfahrung, kommt es auch zu Rückschlägen. Das ist ganz normal, hier sind Ihre Willensstärke, Ihre Disziplin und Ihr Durchhaltevermögen gefragt! Ich benutze aktuell ein kleines Notizbüchlein und schreibe mir jeden Tag alle Gedanken und Ideen auf, die mich gerade beschäftigen. Außerdem frage ich mich immer am Ende der Woche, was ich tatsächlich erfolgreich erledigt habe und was nicht, um darauf basierend für die nächste Woche zu planen. Daneben halte ich es für wesentlich, alle Dinge sofort zu

erledigen, die sofort erledigt werden können und ungeliebte Dinge erst gar nicht auf die lange Bank zu schieben!

Was das Notieren von Ideen und Gedanken anbelangt, so wissen wir aus der Forschung, dass das Aufschreiben und Dokumentieren von Ideen und Gedanken eine befreiende und entlastende Wirkung haben kann. Außerdem kommt man auf diese Weise auf neue Ideen, hält wichtige Gedanken fest, die ansonsten verlorengehen würden, und nimmt sich obendrein Zeit für die stille Reflexion. Mir persönlich verschafft das Klarheit. Ich brauche dafür kein Smartphone oder ein Tablet-PC. In meinem Beruf habe ich sowieso schon ständig mit digitalen Medien zu tun und kommuniziere auf unterschiedlichsten Social Media-Kanälen.

Ansonsten gibt noch zwei andere Dinge, die ich für wesentlich halte. Es geht beim Selbstmanagement selbstverständlich nicht nur darum, alle Gedanken und Projekte systematischer zu erfassen, zu dokumentieren, zu planen und umzusetzen. Selbstmanagement wäre relativ sinnlos, wenn Sie dabei Ihre persönlichen Ziele und Wünsche einfach außen vor lassen würden und „lediglich“ Dinge auf produktivere Art abarbeiten. David Allen hat die Frage nach den Zielen und Wünschen in Geltungsbereiche unterteilt (2008):

- 50.000 Fuß: Das sind die großen Lebensziele
- 40.000 Fuß: Die Vision, der Ausblick auf die nächsten drei bis fünf Jahre
- 30.000 Fuß: Die Ziele für die nächsten ein bis zwei Jahre
- 20.000 Fuß: Die eigenen Verantwortungsbereiche
- 10.000 Fuß: Die laufenden Projekte
- Startbahn: Das aktuelle Handeln

Ich halte überhaupt nichts davon, weitgehend ohne strategische Überlegungen auszukommen. Strategie – darunter fasse ich das längerfristig ausgerichtete Anstreben eines Zieles und das gründlichere Nachdenken darüber. Das gilt sowohl für berufliche als auch für private Projekte. Jetzt habe ich noch eine wichtige Sache vergessen. „Nein-sagen“. Das „Nicht-Nein-sagen-Können“ zählt mit zu den häufigsten Stressauslösern. Üben Sie sich im Nein-sagen! Eine ganz wichtige Übung für das Selbstmanagement!

*„Zunächst ist hervorzuheben, dass Demenz-
kranke, weil sie sich nicht an die (...) üblichen
Regeln halten (können), **eine Art anarchis-
tisches Element in die Pflegeroutine bringen**
und allein schon dadurch als `schwierig´ erlebt
werden. Insofern wird hier vom Personal
ein hohes Maß an Flexibilität und Geduld
gefordert.“*

(Hans-Werner Hoefert: Wissenschaftler und Psychologe)

Meine persönlichen Empfehlungen: Bücher zum Thema Selbstmanagement



Abb. 23: Verschiedene Buchempfehlungen zum Thema Selbstmanagement

Ich beschäftige mich in meiner Arbeit mit Wissenskommunikation und sozialen Medien. Es geht um die Vermittlung von Wissen aus der Demenzforschung an Entscheider aus der Pflege. Dazu nutze ich verschiedene soziale Medien, wie unter anderem Facebook und Twitter. Die Gefahr besteht, ständig abgelenkt zu werden. Immer wieder stelle ich mir deshalb die Frage: Was ist der Fokus? Diese Frage ist auch für die Versorgung und Betreuung von Menschen mit Demenz sehr wichtig. Wir werden auch hier mit einem überbordenden Netz konfrontiert – bestehend aus unzähligen vielen Anforderungen, nicht kalkulierbaren Überraschungen und häufig auftretenden Überforderungsgefühlen. Wir können von diesem Netz aufgefressen werden, so wie wir auch vom Internet aufgefressen werden können. Wie können wir uns gegen diese Gefahr schützen?

Buch 1: Russ Harris: „Wer vor dem Schmerz flieht, wird von ihm eingeholt. Unterstützung in schwierigen Zeiten“



Worum geht es in diesem Buch? Russ Harris, Arzt, Coach und Psychotherapeut, beschäftigt sich in diesem Buch mit den vielen schicksalhaften Momenten des Lebens, die etwa mit der Verarbeitung des Todes eines geliebten Menschen zusammenhängen oder anderen extremeren Situationen, die auch aus der Demenzpflege bekannt sind. Um derartige Situationen besser zu meistern, ist es wichtig, auch negative Gefühle mehr zuzulassen und auf eine produktive Weise zu verarbeiten. Harris schlägt dazu den „ACT“-Ansatz vor: Die Buchstaben A, C und T stehen für die drei Begriffe „Acceptance“ (Akzeptanz), „Commitment“ (Hingabe) und „Therapy“ (Heilverfahren).

Wo besteht der Bezug zum Selbstmanagement? Insbesondere durch die Arbeit mit pflegebedürftigen Menschen werden professionelle Pflegekräfte nicht selten mit solchen Gefühlen wie unter anderem Tod und Trauer konfrontiert. Deshalb geht es in der Pflege auch um die Frage, wie ambivalente Gefühle im Umgang mit Patienten emotional besser reguliert werden können. Hier liefert das Buch von Harris einige gute Anregungen. Als Basis für das eigene Selbstmanagement enthält das Buch zudem einige hilfreiche Anhänge, etwa „Anhang 3: Klärung von Werten“. **Erst wenn sich Pflegende tiefergehend mit ihren eigenen persönlichen Wertevorstellungen befassen, macht es Sinn, bestimmte Methoden und Techniken des Selbstmanagements zu erlernen und anzuwenden.** Werte, die von Harris angeführt werden, sind zum Beispiel „Achtsamkeit“, „Geduld“, „Mitgefühl“ und „Kooperation“.

Buch 2: Charles Duhigg: „Die Macht der Gewohnheit. Warum wir tun, was wir tun“

Worum geht es in diesem Buch? Charles Duhigg, US-amerikanischer Journalist und Reporter, stellt im Wesentlichen drei Fragen: 1. Worin bestehen die Gewohnheiten von Personen?, 2. Worin bestehen die Gewohnheiten von Organisationen, und 3. Worin bestehen die Gewohnheiten von Gesellschaften? Einzelne dieser Gewohnheiten sind Schlüsselgewohnheiten, die ein ganzes Bündel von anderen Gewohnheiten nach sich ziehen. Duhigg führt unter anderem anhand des Rhode Island Hospital in den USA an, wie dort die schlechte Gewohnheit der Ärzte, Pflegende als Untergebene zu behandeln und Kooperation tendenziös auszuschließen, zu schweren Fehlern geführt hat. So entfernte ein Chirurg versehentlich bei einem Mädchen die Mandeln, das eigentlich hätte an den Augen operiert werden sollen. Man kann dieses Beispiel auch auf die professionelle Versorgung von Menschen mit Demenz beziehen: Die Kommunikation zwischen Management und Pflegenden sollte möglichst offener gestaltet werden, um sozialen Spannungen und psychosozialen Stress entgegenzuwirken.

Wo besteht der Bezug zum Selbstmanagement? Mentale Gesundheit kann dadurch sabotiert werden, dass Pflegende die Flucht in Ersatzbefriedigungen suchen, sobald soziale Spannungen und Stress zunehmen. Ersatzbefriedigungen können der Konsum von Alkohol und Zigaretten sein oder übermäßige Nahrungszufuhr. Statt also den Ursachen für Stress genauer nachzugehen und durch ein besseres Selbstmanagement für mehr Ausgleich zu sorgen, wird nicht selten ein gegenteiliger Effekt erzielt. Stellen Sie sich an dieser Stelle eine Pflegeeinrichtung vor, in der viele demenkranken Personen betreut werden. Wenn die Pflegenden psychosozialen Stress auf Dauer nicht abbauen können, vergiftet sich auch das Klima. **Wer Gewohnheiten verändern will, braucht daher erst einmal einen Plan, so Duhigg. Im Zentrum dieses Plans steht die Veränderung einer Abfolge aus Auslösereiz, Routine und Belohnung.** Die schlechte Gewohnheit des regelmäßigen Rauchens kann beispielsweise dadurch ersetzt werden,

dass wir eine neue Gewohnheit einführen, die zu einer ähnlichen Befriedigung führt. Vielleicht ein offeneres Gespräch mit den Kollegen, wenn der Stress mal wieder Überhand nimmt, statt der Griff zur Zigarette. Die Grundvoraussetzung: Sie müssen die Auslöser und Motive kennen und danach zunächst forschen.

Buch 3: Hans-Wolfgang Hoefert (Hrsg.): „Selbstmanagement in Gesundheitsberufen“



Worum geht es in diesem Buch? Hans-Wolfgang Hoefert, Professor für Sozial- und Organisationspsychologie, ist Herausgeber dieses Buches. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie Arbeitsbedingungen und Arbeitsverhalten im Hinblick auf Belastungen genauer analysiert werden können und welche Methoden zur mentalen und körperlichen Entlastung beitragen. Angesprochen sind vor allem Pflegende und Ärzte. In einzelnen Aufsätzen, etwa in dem Aufsatz „Selbstmanagement und Belastungen in der Altenpflege“ von Andreas Zimmer, werden zunächst die Quellen für Belastungen untersucht, unter anderem „Veränderungsdruck durch Sparmaßnahmen“, „Schichtarbeit“ und „schweres Heben und Lagern“. Im Anschluss folgen dann mögliche Lösungsvorschläge, die sich auf einzelne Strategien des Selbstmanagements beziehen. Dieses Muster „Analyse – Lösungsvorschläge“ durchzieht so ziemlich alle Aufsätze dieses Bandes.

Wo besteht der Bezug zum Selbstmanagement? Der Bezug zum Selbstmanagement wird durch die Betonung der Gesundheit hergestellt. Mit dem Fokus auf kognitive und physische Beanspruchungen in Gesundheitsberufen und möglichen Bewältigungsstrategien rückt die Selbstführung im Umgang mit zum Teil schwierigen und gesundheitsgefährdenden Situationen in den Vordergrund: **Auf der Ebene des Individuums – etwa im Umgang mit „schwierigen“ Patienten in der Versorgung von Menschen mit Demenz wird ersichtlich – wie wenig nützlich starre und wenig dynamische Selbstmanagement-Konzepte sind.** Auf die speziellen Anforderungen in der Versorgung von Menschen mit Demenz wird beispielsweise in dem Beitrag „Umgang mit ‚schwierigen‘ Patienten“ von Hans-Wolfgang Hoefert näher eingegangen. In diesem Zusammenhang werden etwa Aggression und Gewalt oder

Probleme mit der Diagnose bei Demenz behandelt. Dabei lautet für mich die wesentliche Fragestellung: Wie können einzelne Methoden des Selbstmanagements flexibel auf besondere Herausforderungen in der Versorgung von Menschen mit Demenz angepasst werden? Wer Antworten auf diese Frage sucht, wird in diesem Buch zum Teil fündig.

Buch 4: Barbara Klug Redman: „Selbstmanagement chronisch Kranker“

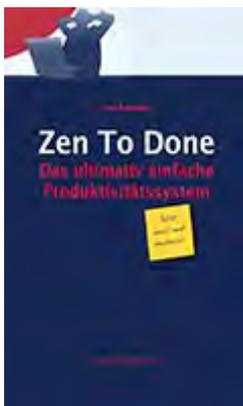


Worum geht es in diesem Buch? Barbara Klug Redman, Dekanin am Wayne State College of Nursing in Detroit und Autorin zahlreicher Beiträge im Bereich der Patientenedukation, beschäftigt sich in diesem Buch mit der Frage, wie Pflegende Kranke und ihre Angehörigen besser auf den Umgang mit einer chronischen Krankheit vorbereiten können. Einem einleitenden Kapitel folgen acht Kapitel zu Programmen der Selbstmanagement-Schulung bei folgenden chronischen Erkrankungen: Krebs, Arthritis, psychische Erkrankungen, Schmerzen, Kardiovaskuläre Erkrankungen, Nierenerkrankungen, Multiple Sklerose, HIV/AIDS, Asthma bronchiale und Diabetes Mellitus. Auch wenn nicht speziell auf Demenz eingegangen wird, so lassen sich dennoch viele grundsätzliche Aspekte des Selbstmanagements in der Pflege chronisch Kranker auf die Pflege von Menschen mit Demenz beziehen. Entscheidend ist bei dem Ansatz von Redman, dass der Fokus auf den „selbstständigen“ Umgang mit der eigenen chronischen Krankheit liegt; da wo das nicht mehr funktioniert, soll das „Selbstpflegedefizit“ (so ein Begriff von Dorothea E. Orem) durch professionelle Pflegekräfte und Angehörige ausgeglichen werden, wobei stets die Stärkung der eigenen Befindlichkeit und damit die Lebensqualität betont werden.

Wo besteht der Bezug zum Selbstmanagement? Der Umgang mit chronischen Krankheiten wird nach wie vor zumeist unter dem Aspekt der medizinischen Versorgung behandelt. Die Überbetonung der medizinischen Versorgung führt jedoch dazu, dass andere wichtige Aspekte in der Versorgung von chronisch kranken Patienten eher

außen vor gelassen werden. **Denn neben der medikamentösen Therapie sind fortlaufende Pflege und Unterstützung sowie Stressmanagement der Erkrankten und Selbstmanagement-Programme gefragt.** Das Resümee dazu: „SM-Schulung (Selbstmanagement-Schulung) ist bislang deutlich unterentwickelt (...) Die wahrscheinlichste Erklärung liegt wohl in der ideologischen Ausrichtung des medizinischen Gesundheitsmodells, das auf Diagnose und biologische Behandlung der Erkrankung fixiert ist, psychosoziale Interventionen dagegen ignoriert.“

Buch 5: Leo Babauta: „Zen To Done“



Worum geht es in diesem Buch? ? Leo Babauta, Minimalist und Autor des Blogs „Zen Habits“, hat für das Selbstmanagement eine moderne Methode entwickelt: „Zen To Done“ (ZTD). Der Vorteil dieser Methode liegt daran, dass sich Babauta auf wesentliche Dinge konzentriert und dass sich diese Methode auf recht einfache Art erlernen und im (Berufs-)Alltag integrieren lässt. Insgesamt stehen zehn Organisationsgewohnheiten im Zentrum der Betrachtung, die sich schrittweise in vier bis sechs Wochen erlernen lassen (pro Gewohnheit). Die Gewohnheiten reichen von „Gewohnheit Nr. 1: Sammeln“ (alle Aufgaben, die zu erledigen sind und alle Gedanken, die belasten), über „Gewohnheit Nr. 4: Handeln“ bis zur „Gewohnheit Nr. 10: Finde Deine Leidenschaft“. In der minimalsten Variante besteht ZTD aus vier Gewohnheiten: „Sammeln“, „Durcharbeiten“, „Planen“ und „Handeln“. Gerade diese vier Gewohnheiten sind auch in der Versorgung von Menschen mit Demenz besonders wichtig, gilt es doch den Blick für wesentliche Aufgaben und Herausforderungen zu schärfen, den Geist von unnötigen Belastungen zu befreien und wichtige Entscheidungen erst gar nicht auf die lange Bank zu schieben. Das nutzt gerade auch den an Demenz erkrankten Personen!

Wo besteht der Bezug zum Selbstmanagement? In vielen konventionellen Selbst- und Zeitmanagement-Ratgebern wird nach wie vor das Gewicht auf traditionelle Modelle der Selbstorganisation gelegt. So wird beispielsweise immer wieder gerne auf das

Eisenhower-Prinzip verwiesen, nach dem zufolge zu erledigende Aufgaben in A-, B-, C- und D-Aufgaben zu unterteilen seien. Zeitgemäß ist das nicht mehr; es geht zwar auch um die Unterscheidung von wichtig und unwichtig, dringlich und nicht dringlich, jedoch werden wir insbesondere in der professionellen Versorgung von Menschen mit Demenz mit ständig wechselnden Herausforderungen konfrontiert, die sich häufig recht schlecht durch einfache Planungsmethoden und Entscheidungshilfen lösen lassen. **Und hier lohnt es sich, sich einmal näher mit einer solchen Methode wie ZTD vertraut zu machen – mit der Kunst, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren und achtsamer in der Pflege zu agieren!**

Damit wären wir am Ende dieses E-Books angelangt! Im Quellenverzeichnis folgt auf Seite 94 ein Verzeichnis mit weiterführenden nützlichen Internetquellen zum Selbstmanagement: An dieser Stelle finden Sie solche Quellen, die Sie mit Fragebögen, To-Do- und Checklisten versorgen (auch speziellere Online-Formulare zum GTD-Workflow), auf der anderen Seite habe ich zudem weitere Adressen zu solchen Internet-Plattformen ergänzt, die bei Fragen rund um die Themen Persönlichkeitsentwicklung, Selbstmanagement und lebenslanges Lernen besonders empfehlenswert sind!

Sollten Sie Anregungen oder Rückfragen haben, können Sie sich gerne auch per E-Mail an mich wenden. Kontakt und Feedback: marcus.klug@uni-wh.de.

Ansonsten fände ich es toll, wenn Sie dieses E-Book per E-Mail und/oder in Ihren persönlichen sozialen Netzwerken weiter empfehlen würden mit dem Hinweis auf den entsprechenden Downloadlink unter: <http://dzd.blog.uni-wh.de/das-e-book-und-war-fragt-nach-mir-selbstmanagement-in-der-versorgung-von-menschen-mit-demenz-download/#more-8336>.

Ihr Marcus Klug – Experte für digitalen Wissenstransfer und Selbstmanagement

Literaturverzeichnis

Selbstmanagement

Allen D. (2008):

Ich schaff das! Selbstmanagement für den beruflichen und privaten Alltag.
Offenbach: Gabal.

Allen D. (2007):

Wie ich die Dinge geregelt kriege. Selbstmanagement im Alltag.
München: Piper.

Babauta, L. (2008):

Zen To Done. Das ultimativ einfache Produktionssystem.

Frei erhältlich als E-Book unter folgender Adresse:

http://static.imgriff.com/1357732342/imgriff_zen_to_done_300911.pdf
[23.05.2014].

Covey, S. R. (2012):

Die 7 Wege zur Effektivität. Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg.
Offenbach: Gabal.

Seiwert, L. (2011):

Wenn Du es eilig hast, gehe langsam. Mehr Zeit in einer beschleunigten Welt.
Frankfurt: Campus.

Selbstmanagement, Prävention und Pflege

Buresh, B.; Gordon, S. (2006):

Der Pflege eine Stimme geben. Was Pflegende wie öffentlich kommunizieren müssen.

Bern: Hans Huber.

Dennis, C. M. (2001):

Dorothea Orem: Selbstpflege- und Selbstpflegetheorie.

Bern: Hans Huber.

Hasseler, M. (2011):

Prävention und Gesundheitsförderung in der Pflege – ein konzeptioneller Ansatz.

Weinheim/Basel: Beltz Juventa.

Hoefert, H.-W. (2011):

Selbstmanagement in Gesundheitsberufen.

Bern: Hans Huber.

Klug, M. (2014):

Reise an den Rand der Erschöpfung.

In: pflegen: Demenz. Zeitschrift für die professionelle Pflege von Personen mit Demenz, Nr. 31, S. 6-13.

Kitwood, T. (2005):

Demenz. Der person-zentrierte Ansatz im Umgang mit verwirrten Menschen.

Bern: Hans Huber.

Orem, D. E. (1997):

Strukturkonzepte der Pflegepraxis.

Bern: Hans Huber.

Redman, B. K. (2008):

Selbstmanagement chronisch Kranker. Chronisch Kranke gekonnt einschätzen, informieren, beraten und befähigen.

Bern: Hans Huber.

Reverby, S. M. (1987):

Ordered to Care. The Dilemma of American Nursing, 1850–1945.

Cambridge: Cambridge University Press.

Stoll, O.; Ziemainz, H. (2012):

Laufen psychotherapeutisch nutzen.

Berlin / Heidelberg: Springer.

Taylor, S. G.; Renpenning, K. (2013):

Selbstpflege. Wissenschaft, Pflegetheorie und evidenzbasierte Praxis.

Bern: Hans Huber.

Werte und Gewohnheiten

Duhigg, C. (2012):

Die Macht der Gewohnheit. Warum wir tun, was wir tun.

Berlin: Berlin Verlag.

Harris, R. (2013):

Wer vor dem Schmerz flieht, wird von ihm eingeholt. Unterstützung in schwierigen Zeiten.

München: Kösel-Verlag.

Vier Geschichten von besonders engagierten Persönlichkeiten

Duckworth, A. L. et al. (2007):

Grit: Perseverance and Passion for Long-Term Goals. In: Journal of Personality and Social Psychology 92, S. 1087-1101.

Auch abrufbar unter folgender Online-Quelle:

<<http://www.sas.upenn.edu/~duckworth/images/Grit%20JPSP.pdf>>

[22.06.2014].

Interview mit Betül Durmaz (2013):

Abrufbar unter folgender Online-Quelle: <<http://www.a-tempo.de/article.php?i=201309&c=2>> [22.06.2014].

Interview mit Stephanie Qitterer (2013):

Abrufbar unter folgender Online-Quelle: <<http://www.a-tempo.de/article.php?i=201308&c=2>> [22.06.2014].

Taufetter, G. (2010):

Die Suche nach dem Guten in uns. Abrufbar unter folgender Online-Quelle:

<<http://www.spiegel.de/wissenschaft/mensch/altruismus-forschung-die-suche-nach-dem-guten-in-uns-a-688340.html>> [22.06.2014].

Hirnforschung und Persönlichkeitspsychologie

Roth, G. (2012):

Wie flexibel ist mein Ich? Gerhard Roth und Volker Gerhard im Interview.

In: Philosophie Magazin, Sommerausgabe Nr. 05 / 2012, S. 52-57.

Roth, G. (2007):

Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten. Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern.

Stuttgart: Klett-Cotta.

Strategie

Dobelli, R. (2012):

Die Kunst der klugen Handelns. 52 Irrwege, die Sie besser anderen überlassen.

München: Carl Hanser.

Dobelli, R. (2011):

Die Kunst der klaren Denkens. 52 Denkfehler, die Sie besser anderen überlassen.

München: Carl Hanser.

Dörner, D. (2011):

Die Logik des Misslingens: Strategisches Denken in komplexen Situationen.

Hamburg: Rowohlt.

Hinterhuber, H. H. (2011):

Leadership: Strategisches Denken systematisch schulen von Sokrates bis Jack Welch.

Frankfurt: Frankfurter Allgemeine Buch.

Sonstige Bücher

Darwin, C. (2007):

Die Entstehung der Arten.

Stuttgart: Reclam.

Ehrenberg., A. (2004):

Das erschöpfte Selbst. Depression und Gesellschaft.

Frankfurt: Campus.

Rosa, H. (2005):

Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne.

Frankfurt: Suhrkamp.

Nützliche Internetquellen zum Selbstmanagement

<http://www.digitalistbesser.org/>

Internet-Plattform zu den Themen Selbstmanagement, Veränderung und lebenslanges Lernen unter digitalen Bedingungen

<http://www.checkliste.de/selbstmanagement/zeitmanagement/>

Fragebögen und Checklisten zum Zeitmanagement

<http://zenmonkey.de/>

Hier finden Sie sehr beliebte Artikel von Leo Babauta auf Deutsch.

<http://imgriff.com/serien/zen-to-done/>

Unter dieser Adresse finden Sie das E-Book „Zen To Done. Das ultimativ einfache Produktionssystem“ von Leo Babauta zum kostenfreien Herunterladen in der deutschen Übersetzung von imgriff sowie weitere nützliche Beiträge zum Thema Selbstmanagement.

<http://focusmanifesto.com/>

Unter dieser Adresse finden Sie ein weiteres Buch von Leo Babauta – „focus. A simplicity manifesto in the Age of Distraction“ (zu Deutsch: „Fokus. Das Minimalismus Manifest im Zeitalter der Zerstreuung“), das in der PDF-Version frei heruntergeladen werden kann. Hier der PDF-File:

<http://focusmanifesto.s3.amazonaws.com/FocusFree.pdf>

<http://gettingthingsdone.com/>

Der offizielle Internet-Auftritt von David Allen

<http://see-online.info/wie-sie-mit-bequemem-selbstmanagement-20-mehr-aus-ihrer-woche-holen/>

Interview mit dem GTD-Experten Oliver Gassner. Siehe außerdem eine Liste mit weiteren Links und nützlichen Hinweisen zu GTD von Oliver Gassner:

<http://www.ogok.de/2007/10/die-materialien-zu-things-done-gtd.html>

<http://www.einfach-produktiv-sein.de/wp-content/uploads/2011/07/GTD-Formulare.pdf>

Formulare zum kostenfreien Herunterladen für den GTD Workflow

<http://www.zeitzuleben.de/>

Online-Magazin zu Persönlichkeitsentwicklung und Lebensgestaltung

<http://ivanblatter.com/>

Unter dieser Online-Adresse finden Sie den Webauftritt von Ivan Blatter mit zahlreichen Beiträgen und Videos rund um die Themen Produktivität, Zeit- und Selbstmanagement.

Bilderverzeichnis

Cover Foto „28/365: Alone with my thoughts“

Foto: Caitlin Bell / Quelle: www.flickr.com

[Hier der Link zur Quelle](#)

Einleitung: Worauf kommt es beim Selbstmanagement an?

Abb. 1: Schwester überreicht Urkunde

Foto: PHC Images / Quelle: www.flickr.com

[Hier der Link zur Quelle](#)

Erster Teil: Über persönliche Ziele und Gewohnheiten

Abb. 2: Kaffeetasse

Foto: maricacaliumi / Quelle: www.flickr.com

[Hier der Link zur Quelle](#)

Abb. 3: Afternoon Tea at Hummingbird

Foto: Sevie Spiers / Quelle: www.flickr.com

[Hier der Link zur Quelle](#)

Abb. 4: World Future Council Founder Jakob von Uexkull

Foto: World Future Council / Quelle: www.commons.wikimedia.org

[Hier der Link zur Quelle](#)

Abb. 5: Smile at the window

Foto: zubrow / Quelle: www.flickr.com

[Hier der Link zur Quelle](#)

Abb. 6: Begegnung von Ernst Fehr mit dem Dalai Lama (zusammengesetzt)

Ernst Fehr

Foto: rtrmultimedia / Quelle: www.flickr.com

[Hier der Link zur Quelle](#)

Dalai_Lama_001

Foto: Darko Silkman Photography / Quelle: www.flickr.com

[Hier der Link zur Quelle](#)

Abb. 7: Samar, learning French grammar during remedial classes

Foto: Save the children / Quelle: www.flickr.com

[Hier der Link zur Quelle](#)

Abb. 8: Das Persönlichkeitsmodell der „Big Five“

Bild: Grafik erstellt von Marcus Klug

Zweiter Teil: Selbstmanagement in der professionellen Pflege

Abb. 9: Modell Selbstmanagement

Bild: Grafik erstellt von Marcus Klug

Abb. 10: Senioren beim Spielen

Foto: busy.med.student / Quelle: www.flickr.com

[Hier der Link zur Quelle](#)

Abb. 11: Dorothea E. Orem

Bild: Archiv von Gerd Bekel

Abb. 12: Pflege im Altenheim

Foto: a2micile / Quelle: www.flickr.com

[Hier der Link zur Quelle](#)

Abb. 13: Stephen R. Covey

Foto: Abras2010 / Quelle: www.commons.wikimedia.org

[Hier der Link zur Quelle](#)

Abb. 14: Zeitmanagement-Matrix nach Covey

Bild: pics and flix online / Quelle: www.flickr.com

[Hier der Link zur Quelle](#)

Abb. 15: Wald

Foto: bootload / Quelle: www.flickr.com

[Hier der Link zur Quelle](#)

Abb. 16: David Allen

Foto: Frank Meeuwsen / Quelle: www.flickr.com

[Hier der Link zur Quelle](#)

Abb. 17: GTD Arbeitsablauf

Grafik: Rene Weber / Quelle: www.wikipedia.org

[Hier der Link zur Quelle](#)

Abb. 18: Beispiel für ein Ablagesystem

Foto: Andy Ciordia / Quelle: www.flickr.com

[Hier der Link zur Quelle](#)

Abb. 19: Moleskine Wochenkalender

Foto: bullitt168 / Quelle: www.flickr.com

[Hier der Link zur Quelle](#)

Abb. 20: A new Zen life

Foto: N4nO / Quelle: www.flickr.com

[Hier der Link zur Quelle](#)

Abb. 21: Leo Babauta

Foto: wmrice / Quelle: www.flickr.com

[Hier der Link zur Quelle](#)

Abb. 22: Future ToDo list and notes management system

Foto: jsahlen / Quelle: www.flickr.com

[Hier der Link zur Quelle](#)

Buchempfehlungen zum Selbstmanagement

Abb. 23: Buchempfehlungen zum Selbstmanagement

Eigen erstellte Grafik

Abb. 24: Cover zum Buch von Russ Harris

[Hier der Link zur Quelle](#)

Abb. 25: Cover zum Buch von Charles Duhigg

[Hier der Link zur Quelle](#)

Abb. 26: Cover zum Buch von Hans-Wolfgang Hoefert

[Hier der Link zur Quelle](#)

Abb. 27: Cover zum Buch von Barbara Klug Redman

[Hier der Link zur Quelle](#)

Abb. 28: Cover zum Buch von Leo Babauta

[Hier der Link zur Quelle](#)