

1 Zusammenhänge und Einflussmöglichkeiten im Ziel-, Zeit- und Selbstmanagement

1.1 Zeitmanagement ist immer auch Selbstmanagement

Im vorliegenden Buch geht es nicht nur darum zu lernen, To-do-Listen anzulegen und abzarbeiten oder den Outlook-Kalender zu pflegen. Es geht vielmehr darum, das eigene Leben, das eigene Ich ganzheitlich zu betrachten. Das klingt gewaltig, ist aber für ein erfolgreiches Ziel-, Zeit- und Selbstmanagement unerlässlich. Dabei wird das eigene Ich nicht nur im Kontext von Karriere oder Funktion überprüft, sondern auch im Zusammenhang mit Privatleben, Partnerschaft und letztendlich auch Selbstverwirklichung. Also die Entscheidungen, die jeder Mensch mit sich selber ausmacht – ohne Einfluss von außen. Auch dazu werden Sie mehr auf den folgenden Seiten erfahren.

Folgende vier Felder gilt es, miteinander in Beziehung zu setzen: Wann ist die richtige Zeit für den *Beruf und die Karriere, Familie und Partnerschaft, Funktion und Stelle* und die eigene *Persönlichkeit, das »Ich«* (► Abb. 1)?

Wer die folgenden Tipps und Strategien berücksichtigt, wird lernen, diese vier Quadranten immer wieder aufs Neue auszutarieren – mit sehr viel Rücksicht auf persönliche Befindlichkeiten und Bedürfnisse. So gibt es beispielsweise Zeiten, in denen eine neue berufliche Herausforderung angenommen wird in der Gewissheit, sich eine bestimmte Zeit quasi von der Familie und dem Freundeskreis »abzumelden«, um sich auf diese neue Aufgabe zu konzentrieren. In Momenten, in denen Familienplanung eine besondere Rolle spielt, Kinder geboren oder ein Haus gekauft wird, ist das Engagement da-

Beruf / Karriere / Entwicklung <ul style="list-style-type: none"> • Was ist meine Tätigkeit in fünf Jahren? (Vision) • Welche Ziele muss ich dafür verfolgen? • Welche Qualifizierung muss ich machen? • An welchen Werten möchte ich meine Arbeit orientieren? (Selbstverständnis) 	Familie / Partnerschaft / Kinder <ul style="list-style-type: none"> • Wie pflege ich die Beziehung zu meiner*meinem Partner*in und meinen Kindern aktiv? • Welche gemeinsamen Ziele haben mein*e Partner*in und ich? • Wie unterstütze ich meine*in Partner*in? • Wie gestalte ich die Wochenenden mit meiner*meinem Partner*in?
Funktion / Stelle <ul style="list-style-type: none"> • Was will ich erreichen? • Wie schaffe ich eine Struktur, die mich unterstützt? • Wie gestalte ich die Beziehungen zum Chef und zu Kolleg*innen? • Welche Mindeststandards im Ziel-, Zeit- und Selbstmanagement setze ich mir? 	Ich / Mich <ul style="list-style-type: none"> • Wann habe ich zum letzten Mal einen Bestseller gelesen? • Wie ist meine sportliche Fitness? • Wie pflege ich aktiv Freundschaften? • Wann war ich im Kino oder im Theater? • Ernähre ich mich gesundheitsbewusst?

z.B.

Beruf / Karriere Entwicklung	Familie Partnerschaft Kinder
Funktion / Stelle	
Ich / Mich	

Abb. 1: Die Vier Felder

heim wichtiger als im Job. Die Arbeit wird erledigt, und zwar gut, aber mehr auch nicht. Karriere muss in diesen Zeiten hinten anstehen. Man erkennt: Alles hat seinen Stellenwert und fordert dann eben auch entsprechend Zeit. Vertiefende Aspekte zu den vier Feldern finden sich unter dem Kapitel *Prioritäten in der Lebensplanung* (► Kap. 3.1).

Persönlicher Lebenserfolg wird oftmals eher empfunden, wenn die vier Quadranten *Beruf, Funktion, Familie* und *Ich* über einen Zeitraum von vier bis fünf Jahren in einem für Sie selbst bewusst definierten gesunden Verhältnis zueinander stehen.

Dabei bedeutet Gleichgewicht nicht notwendigerweise, dass alle Bereiche gleich groß sind, sondern so gewichtet und tariert, dass eine innere stabile Zufriedenheit für eine äußere Stabilität sorgen kann. Langfristig ist es sinnvoll, diese Gewichtung regelmäßig zu überprüfen. Ein guter Zeitpunkt dafür sind beispielsweise Geburtstage oder Jahreswechsel, um Veränderungen in den eigenen Lebensumständen zu berücksichtigen und gegebenenfalls aufgrund der Veränderung auch Maßnahmen in den Gewichtungen abzuleiten.



1.1.1 Situationsanalyse

Wir leben in einer komplexen vernetzten Welt mit hohen Ansprüchen und noch mehr ökonomischem Druck, die von uns Flexibilität und Mobilität erwartet. Wer erfolgreich sein will, muss die unterschiedlichsten Aufgaben auf diversen Schwierigkeitsebenen genauso meistern wie den Anspruch an Bedarfs- und Patientenorientierung. Sicher ist nur der Wandel. Dabei ist die Gefahr, zu den »Getriebenen« zu gehören, groß. Und die Situation wird nicht leichter. Wir erleben

- einen hohen Veränderungsdruck aufgrund des zunehmenden wirtschaftlichen Wettbewerbs,
- unsichere gesundheitspolitische Rahmenbedingungen,
- hohe Arbeitsbelastungen durch unbesetzte Stellen in der Pflege,
- eine zunehmende Belastung durch Dokumentationspflichten und andere administrative Aufgaben,

- eine steigende Informationsvielfalt auf fachlicher und organisatorischer Ebene,
- medizinische Möglichkeiten der einzelnen Fachdisziplinen, die sich immer schneller weiterentwickeln.

1.1.2 Pflege – vorprogrammierter Zusammenbruch?

Nicht erst mit der Corona-Krise rückten die dauerhaften Belastungen der Menschen in Pflegeberufen in den Mittelpunkt der Berichterstattungen: Mehr als 60% aller Pflegekräfte geben an, von drei oder mehr psychosomatischen Beschwerden betroffen zu sein. Dazu gehören u. a. Schlaflosigkeit, Kopfschmerzen und chronische Müdigkeit. Diese Zahlen schlagen sich auch in der Statistik der Krankmeldungen nieder. Und ein weiterer Punkt belastet die Branche spürbar: Noch niemals waren so viele Menschen in Pflegeberufen bereit, den Job zu wechseln. Nach Zahlen der Krankenkassen sind Pflegekräfte überdurchschnittlich oft und auch länger krankgeschrieben. Das berichtet beispielsweise die Techniker Krankenkasse (TK) in ihrem Gesundheitsreport 2019. Für den Report wertete die Kasse die Krankenschreibungen und Arzneimittelverordnungen der rund 5,2 Millionen bei der TK versicherten Erwerbspersonen aus. Danach fallen Kranken- und Altenpflegekräfte im Schnitt jährlich für rund 23 Tage krankheitsbedingt aus (siehe Die Techniker Krankenkasse 2019). Das sind acht Tage und über 50% mehr als in der Vergleichsgruppe aller Beschäftigten (15 Tage). Besonders betroffen davon ist laut des Reports die Altenpflege. Mit einem Krankenstand von 6,94% haben die Mitarbeitenden höhere Fehlzeiten als ihre Kolleg*innen in der Krankenpflege mit 6,02%.

Besonders viele Fehltag in den Pflegeberufen gehen auf das Konto von psychischen Störungen und Krankheiten des Bewegungsapparats, insbesondere bei Frauen. Während berufsübergreifend jeder Beschäftigte durchschnittlich 2,47 Tage aufgrund einer psychischen Diagnose krankgeschrieben war, beliefen sich die Fehltag in den Pflegeberufen auf durchschnittlich 4,63 Tage. Das sind rund 87% mehr. Aufgrund von Muskel- und Skelett-Erkrankungen fehlte jede*r Beschäftigte 2,61 Tage – bei den Menschen in Pflegeberufen waren es

mit 4,78 Tagen 83 % mehr. Der Gesundheitsreport zeigt, dass Pflege deutlich stärker als andere Berufe auf die Gesundheit geht, besonders auf Rücken und Psyche (Die Techniker Krankenkasse 2019).

Bereits 2017 fehlten laut einer Studie der Hans-Böckler-Stiftung (2022) deutschlandweit mehr als 100.000 Pflegekräfte – mit steigender Tendenz. Die Prognosen sind düster: Der Pflegereport der Bertelsmann Stiftung prognostiziert, dass bis 2030 fast 500.000 Vollzeitkräfte in der Pflege fehlen werden, wenn sich die derzeitigen Trends fortsetzen (Bertelsmann Stiftung 2012).

Im Umkehrschluss heißt das: Fehlen Pflegekräfte, müssen die anderen mehr leisten. Das wiederum führt zu mehr Beanspruchungen, die in einem erhöhten Krankheitsrisiko münden, welches wiederum die erhöhten Fehlzeiten und Erwerbsminderungsrenten antreibt. Daraus folgt häufig, dass ganze Stationen schließen müssen – ein Teufelskreis, den auch der BARMER Pflegereport 2020 aufgreift (Barmer Institut für Gesundheitssystemforschung 2020). Die Politik hat das zwar erkannt und endlich erste Handlungsimpulse gesetzt, aber aktuell sind diese Veränderungen weder vollumfänglich an der Basis angekommen noch ausreichend. Dabei ist das Potential der möglichen Rückgewinnung von Pflegekräften für den Pflegeberuf enorm. Um hier nur eine positive Zahl als Lichtblick zu nennen: Mindestens 300.000 Vollzeit-Pflegekräfte stünden in Deutschland theoretisch durch Rückkehr in den Beruf oder Aufstockung der Arbeitszeit zusätzlich zur Verfügung – sofern sich die Arbeitsbedingungen in der Pflege deutlich verbessern, so die Ergebnisse der Studie »Ich pflege wieder, wenn...« (siehe Hans-Böckler-Stiftung 2022).

1.1.3 Der Stressfaktor in Kliniken und Krankenhäusern

Belastungsgefühle sind immer subjektiv und unterscheiden sich daher von Mensch zu Mensch. Ein Beispiel: Bei einem unerwartet hohen Krankenstand auf Station reagieren die einen mit großer Verzweiflung und dem Gefühl, der Belastung nicht gewachsen zu sein. Sie fühlen sich stärker beansprucht. Andere wiederum sehen die Situation pragmatischer und registrieren zunächst, dass zwar der Krankenstand hoch sein mag, aber dafür die Station eventuell gar nicht voll

belegt ist – also in diesem Fall das kleinere Pflegeteam auch weniger Patient*innen versorgen muss. Dieses Beispiel verdeutlicht, dass der Blick auf die tatsächliche Arbeitslast bei den einen getrübt, bei anderen eher klar ist. Oder auch: Bei den einen ist das Glas halb leer, bei den anderen halb voll – obwohl stets die gleiche Menge Wasser enthalten ist.

Um Arbeit gut und zufriedenstellend zu erledigen, ist viel mehr nötig als allein der Wunsch danach. Das beste Zeitmanagement läuft ins Leere, wenn

- die Prozesse ineffizient sind und zu viel Bürokratie die Menschen blockiert,
- die Strukturen nicht ineinandergreifen oder keine konkreten Abstimmungen erfolgen.

Genauso zeitfressend sind Unordnung und Chaos. Wer seine Zeit mit Suchen verplempert, kann auf Dauer nicht effektiv arbeiten.

Es könnte allerdings sehr viel einfacher sein: Wer simple Rituale schafft und sich an diese konsequent hält, erleichtert sein Leben deutlich. Ein Schlüssel, der *immer* und *unter allen Umständen* an derselben Stelle abgelegt wird, liegt immer an genau dieser Stelle – und muss nicht gesucht werden. Das spart Zeit, Nerven und entlastet enorm. Dieses Beispiel ist auf beinahe alle Lebensbereiche übertragbar.



Oberärztin Dr. Mira Müller legt fest, dass der Patient Maier nach seiner OP vom Auswachraum auf die Station verlegt werden soll. Nach zwei Stunden erkundigt sie sich nach ihrem Patienten und stellt fest, dass er immer noch im Aufwachraum liegt und eine Verlegung bislang nicht erfolgte. Sie ist verärgert und geht die Pflegekräfte an. Dabei ist dieses Verhalten ungerecht, da niemand vorher überprüft hat, ob auf der Station bereits ein Bett für diesen Patienten frei ist. Hier liegt der Fehler eindeutig im System und in den insuffizienten Prozessen. Erst nachdem klar wird, dass hier Abhilfe geschaffen werden muss, werden die Abläufe neu strukturiert. Nach einem runden Tisch mit allen Beteiligten wird vereinbart, dass künftig alle Patient*innen innerhalb von 30 Minuten

den Aufwachraum verlassen müssen, um Platz für nachfolgende Patient*innen zu schaffen. Vor allem wird geklärt, wer sich auf der Station nach freien Betten erkundigt und den Transportdienst rechtzeitig beauftragt.

Die Metapher der »Bühne des Geschehens« verdeutlicht, wo die Position einer Führungskraft in solchen Situationen sein sollte, nämlich auf der Bühne. Eine Führungskraft darf nicht im Publikum sitzen und lediglich zusehen, was im Rampenlicht geschieht. Wer lieber im Parkett sitzt, sichert lediglich seine Existenz. Mehr nicht. Das Gegenteil ist entscheidend: Als Führungskraft muss man Teil des Geschehens sein, aktiv mitgestalten und auch erkennen, ob man eher Teil der Lösung oder vielleicht doch auch Teil des Problems ist. Es gilt dabei die alte Volksweisheit: *Wer nicht gestaltet, wird gestaltet*. Das trifft auch auf das Ziel-, Zeit- und Selbstmanagement in dem Bereich zu, für den man verantwortlich ist.

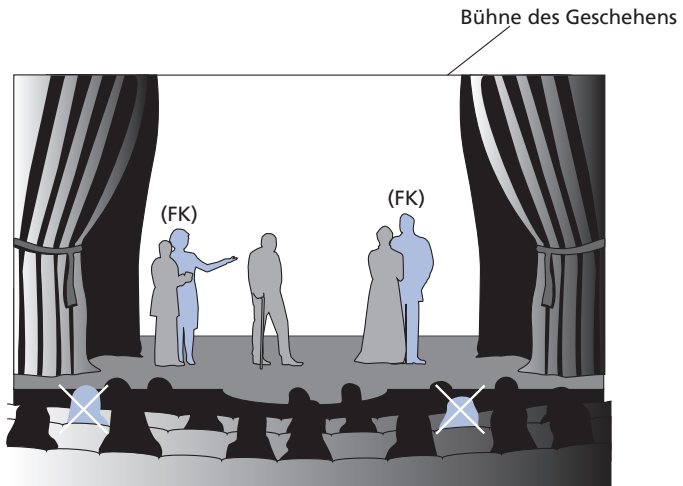


Abb. 2: Die Bühne des Geschehens



Lernen Sie, Ihre Kräfte und die Ihrer Mitarbeitenden auf Wesentliches zu konzentrieren. Es ist eine zentrale Aufgabe einer Pflegeleitung, die Mitarbeitenden zu entlasten. Nutzen Sie dabei – auch zu Ihrer eigenen Entlastung – moderne Instrumente der Mitarbeiterführung wie das Führen nach Reifegraden oder die Bindungsanalyse (siehe Band 1). Das entlastet Mitarbeitende genauso wie die Führungskraft.

1.1.4 »Existenzsicherer« und »Selbstgestalter«

Ein weiteres anschauliches Bild, das die Bedeutsamkeit aufzeigt, aktiv auf der Bühne des Geschehens mitzuspielen, ist der Archetyp des »Selbstgestalters« in Abgrenzung zum »Existenzsicherer«. Während Existenzsicherer versuchen, eine Schicht nur zu »überleben«, nicht agieren, sondern lieber nur reagieren, auf das, was andere sagen oder fordern, und sich fremdbestimmen lassen, sind Selbstgestalter genau das Gegenteil. Diese Zeitgenossen führen To-do-Listen, überlegen, zu welchem Meeting sie gehen und zu welchem nicht, können »Nein« sagen und erkennen, wann ihre Leistung nicht mehr passt und es an der Zeit ist, sich weiter zu qualifizieren. Sie warten nicht auf die Impulse anderer, sondern setzen sich diese selbst.

Existenzsicherer sind außen-, Selbstgestalter stärker innengesteuert. Als bestes Beispiel für Selbstgestalter gelten die Bremer Stadtmusikanten: In dem Märchen der Gebrüder Grimm soll der alte Esel geschlachtet werden und flieht. Unterwegs trifft er auf den Hund, den Hahn und den Kater – allen Tieren droht das gleiche Schicksal. Also schließen sie sich zusammen und werden später zu Helden, da sie durch ihren Gesang eine Bande Räuber vertreiben. Sie sind mutig losgezogen, um selbstbestimmt ihr Glück zu suchen – und haben es selbstbestimmt am Ende auch gefunden. Mit Hilfe ihres Mantras »etwas Besseres als den Tod finden wir allemal« springen sie dem »Schlachter von der Schippe« und lassen sich fortan nicht mehr von anderen an einem »Nasenring« durchs Leben ziehen.

Ob wir Selbstgestalter sind, hängt davon ab, ob wir

- selbstständig erkennen, wenn wir aktuellen Anforderungen nicht entsprechen können,
- uns selbst Aufträge zur Entwicklung erteilen und nicht auf Aufträge warten,
- nach Wegen suchen, uns selbst zu motivieren und für andere diese Voraussetzung schaffen und
- uns trauen, uns von denen zu trennen, die einseitig unsere Energie ziehen, und im Miteinander auf die Balance von Geben und Nehmen achten.

1.2 Zeitsünden

1.2.1 Effektivität, Effizienz und typisches Fehlverhalten im Selbstmanagement

Die eigene Zeit selbst zu gestalten bedeutet auch, sich die eigenen Arbeitsweisen, Handlungen und deren Konsequenzen bewusst zu machen, zu reflektieren, kritisch zu prüfen und ggf. das eigene Verhalten aktiv zu verändern. Denn in der Verwendung (und Verschwendung) der eigenen 24 Stunden, die einem jeden Menschen täglich gegeben werden, ist jede*r Einzelne für sich nicht nur bisweilen Opfer äußerer Umstände, die nicht verändert werden können, da man beispielsweise dem Willen anderer ausgeliefert ist – viel häufiger als gedacht ist man selbst auch »Täter«, und dies häufig unbewusst. Viel zu oft machen wir uns eben nicht bewusst, was wir gerade tun und wie wir etwas tun. Im Gegenteil: Wir scheinen nie genug Zeit zu haben, obwohl wir genauso viel Zeit zur Verfügung haben wie alle anderen auch. Das Problem ist nicht Zeitmangel, sondern zu entscheiden, wie wir die Zeit nutzen, die wir haben.

Zentral sind dabei die Fragen nach der Effektivität unseres Handelns (Tue ich die richtigen Dinge?) und nach der Effizienz (Tue ich diese Dinge richtig?). Beides zugleich ist für ein erfolgreiches Ziel-, Zeit- und Selbstmanagement wichtig.

Bisweilen arbeiten wir nämlich auf diese oder jene Art und Weise, weil wir es einfach »schon immer so gemacht haben«. Viele Verhaltensroutinen und -gewohnheiten liegen unter der Bewusstseinschwelle, werden nicht mehr hinterfragt oder wurden von anderen (Kolleg*innen, Führungskräfte, Mentor*innen, Vorbilder) durch Beobachtung unreflektiert übernommen. Bisweilen schleichen sich auch ineffektive und/oder ineffiziente Verhaltensweisen im Alltag ein, die nur kurzfristig Entlastung zu bringen scheinen. Oder aber Tätigkeiten, die als zu aufwendig oder anstrengend erlebt werden, obwohl sie hilfreich wären, bleiben liegen. Langfristig fallen einem kurzfristige und einfache Lösungen fast immer »auf die Füße«.

Diesen eigenen Anteil an mangelnder Effektivität und Effizienz im Arbeitsalltag – und damit auch das Gefühl »nichts geschafft« zu haben – gilt es im Selbstmanagement zu prüfen, zu hinterfragen und ggf. auch konsequent abzustellen bzw. zu verändern, um den eigenen anstrengenden Arbeitsalltag unbewusst nicht auch noch durch eigenes Fehlverhalten zu torpedieren.

Hier finden Sie zehn typische Zeitsünden, die häufig im Alltag von Pflegeleitungskräften vorkommen:

1. Mangelnde Konsequenz und Selbstdisziplin
2. Der Versuch, zu viel oder alles auf einmal zu tun
3. Keine Ziele, Prioritäten oder Tagespläne aufzustellen
4. Telefonische Unterbrechungen, Ablenkungen
5. Unangemeldete Besucher, externe Störungen
6. Die Unfähigkeit, *Nein* sagen zu können
7. Zu viel Papierkram und Lesestoff, voller Schreibtisch
8. Langwierige, überflüssige Besprechungen
9. Perfektionismus und ein zu hoher Anspruch, alles selber machen zu wollen
10. Aufschieben (Prokrastination) unangenehmer Arbeiten

Um diesen Verhaltensweisen, Situationen und auch äußeren Einflüssen konsequent entgegenzuwirken bzw. einen souveränen Umgang mit ihnen zu finden, bedarf es eines eigenen Rüstzeugs in Form von Wissen, Werkzeugen und Methoden. Allerdings genügt es nicht allein, etwas nur zu wissen. Man muss auch danach handeln. Wissen