

Wirksam führen | Pflege
Band 5

Fleischer/Fleischer/Monninger

Ziel-, Zeit- und Selbstmanagement

Kohlhammer

Kohlhammer

Die Autoren



Werner Fleischer, Dipl.-Pädagoge mit den Schwerpunkten Führungstraining und Psychologie, seit 1998 als selbständiger Berater, Coach und Mediator in Kliniken und Krankenhäusern tätig und seit 2004 ausschließlich auf diesen Bereich spezialisiert. Er begleitet klinische Leitungskräfte bei Führungs- und Veränderungsprozessen, bei der Konfliktlösung sowie bei Fragen des Selbstmanagements und der Karriereentwicklung.



Benedikt Fleischer, B. Sc. in Wirtschaftspsychologie, M. A. in Kulturwissenschaften, ist zertifizierter Moderator und Trainer für DISC-Verhaltens- und Arbeitsplatzprofile und seit 2016 als Coach und Berater im Pflegebereich tätig. Er begleitet Personalauswahl- und Personalentwicklungsprozesse durch die Vermittlung eignungsdiagnostischer Tools, moderiert Team-Supervisionen und Arbeitsgruppen zum Thema Prozessoptimierung und vermittelt Führungsgrundlagen an Führungskräfte.



Martin Monninger ist seit 1996 in der Anästhesie, Intensiv- und Notfallpflege tätig. Davon ist er seit mehr als zehn Jahren verantwortlich für die Notaufnahme der Kreiskliniken in Reutlingen. Dabei hat er umfassende Erfahrungen in der effizienten Organisation von Strukturen und Prozessen gesammelt sowie Führungs- und Management-Kompetenzen erworben.

Werner Fleischer/Benedikt
Fleischer/Martin Monninger

Ziel-, Zeit- und Selbstmanagement

Band 5

Verlag W. Kohlhammer

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen und sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche gekennzeichnet sind.

Es konnten nicht alle Rechtsinhaber von Abbildungen ermittelt werden. Sollte dem Verlag gegenüber der Nachweis der Rechtsinhaberschaft geführt werden, wird das branchenübliche Honorar nachträglich gezahlt.

Dieses Werk enthält Hinweise/Links zu externen Websites Dritter, auf deren Inhalt der Verlag keinen Einfluss hat und die der Haftung der jeweiligen Seitenanbieter oder -betreiber unterliegen. Zum Zeitpunkt der Verlinkung wurden die externen Websites auf mögliche Rechtsverstöße überprüft und dabei keine Rechtsverletzung festgestellt. Ohne konkrete Hinweise auf eine solche Rechtsverletzung ist eine permanente inhaltliche Kontrolle der verlinkten Seiten nicht zumutbar. Sollten jedoch Rechtsverletzungen bekannt werden, werden die betroffenen externen Links soweit möglich unverzüglich entfernt.

Alle enthaltenen Abbildungen wurden, wenn nicht anders vermerkt, von den Autoren selbst erstellt.

1. Auflage 2024

Alle Rechte vorbehalten

© W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Gesamtherstellung: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Print:

ISBN 978-3-17-035781-5

E-Book-Formate:

pdf: ISBN 978-3-17-035782-2

epub: ISBN 978-3-17-035783-9

Herzlichen willkommen zum fünften Band der Reihe »Wirksam führen | Pflege«. Der Dreiklang aus Ziel-, Zeit- und Selbstmanagement bindet in großen Teilen zusammen, was bereits in den vorangegangenen Bänden vermittelt und gelernt wurde. Unsere Leser*innen¹ haben inzwischen u. a. erfahren, wie Menschen über Reifegrade angeleitet werden können, welche Arten von Gesprächen es gibt, wie diese sinnvoll, rechtzeitig und gut vorbereitet geführt werden und wie eine derart gut vorbereitete Kommunikation das Miteinander unterschiedlichster Verhaltensprofile vereinfacht. Durch diese gebündelte Kompetenz wird die Arbeit als Leitungskraft sehr viel leichter – sowohl im täglichen Umgang als auch in der strategischen Planung.

Über allem steht die im Grunde einfache und dennoch anspruchsvolle Formel: Führung benötigt Zeit. So bitter es sein mag: Die Aussage »Wann soll ich das denn noch machen?« verurteilt eine Leitungskraft beinahe zwangsläufig zum Scheitern. Sie setzt dann nämlich falsche Prioritäten. Deshalb gilt immer und an erster Stelle, sich Zeit zum Führen zu schaffen. Nomen est omen: Führen ist eben keine Nebensache, sondern der essentielle Arbeitsanteil einer Führungskraft. Dazu gehört, die eigene Zeit zu planen – von den Tagesabläufen über die nächsten Monate bis zu den kommenden drei bis fünf Jahren, und zwar geschäftlich und privat. Um das Thema auf eine sehr breite Basis zu stellen: Ziel-, Zeit- und Selbstmanagement,

1 In diesem Band wird hinsichtlich der Pluralformen der »Gender-Stern« oder die neutrale Form genutzt, um alle Geschlechter anzusprechen. Wenn bei bestimmten Begriffen, die sich auf Personengruppen beziehen, nur die männliche Form gewählt wurde, so ist dies nicht geschlechtsspezifisch gemeint, sondern geschah ausschließlich aus Gründen der besseren Lesbarkeit.

also die Themen des vorliegenden Buches, sind mehr als die Planung der eigenen Arbeit. Es ist die Planung des eigenen Lebens. Wer sich ein Bild darüber verschafft hat, was erreicht und letztendlich »wohin die eigene Reise« gehen soll, lernt schnell, wie wichtig es ist, dass eigene Selbstmanagement an diesen Zielen auszurichten.

Um es salopp zu formulieren, haben alle Menschen pro Tag die gleiche Ausgangslage: nämlich 24 Stunden – das entspricht 86.400 Sekunden, die täglich vor einem liegen und darauf warten, erfolgreich absolviert zu werden. Die einzige Chance, in dieser schnellen, hochkomplexen und vernetzten Welt voller Signale und Bedarfe, die pausenlos an jede*n Einzelne*n herangetragen werden, erfolgreich zu agieren, ist es zu lernen, Prioritäten zu setzen. Also immer wieder neu zu schauen und zu prüfen: Was ist mir wirklich wichtig, vor allem jetzt und gerade? Was ist nur »nice to have«? Was kann warten? Was kann sogar ignoriert werden, um den Alltag zu erleichtern? Dazu werden Sie in diesem Buch die richtigen Tipps und praktischen Tricks erfahren.

Nehmen Sie diese Situation als praktisches Beispiel aus dem medizinischen Alltag in einem Schockraum bei Poli-Traumata. Hier gilt: Ten seconds for ten minutes. Alle Betroffenen treten für zehn Sekunden vom Tisch zurück, stimmen sich über Wahrnehmung, Tätigkeiten und voraussichtliche Pläne ab, um dann wieder gestärkt und gesichert an den Tisch heranzutreten. Dieses Beispiel kann auf viele Bereiche in einer Klinik oder einem Krankenhaus übertragen werden, indem jede*r für sich vor Schichtbeginn eine Auszeit für wenige Minuten nimmt und den Tag im Geiste plant. Was muss wirklich getan werden? Was kann an die nächste Schicht übergeben werden? Was kann im Grunde weggelassen werden? Das Ziel hierbei ist immer Klarheit. So werden Sie lernen, jeden einzelnen Tag, jeden Monat und eventuell sogar Ihr ganzes Leben neu zu überdenken.

Im Abschnitt »Psychoedukation und Gesundheitsvorsorge« nutzen wir auch die Gelegenheit, über für das Arbeitsfeld der Pflege relevante Themen wie Stress und psychische Erkrankungen aufzuklären. Wir möchten Ihnen Wissen über mögliche Symptome, Ursachen und adäquate Verhaltensweisen vermitteln. Das wird Sie als Führungskraft unterstützen, im Umgang mit diesen Themen mehr Selbstsicherheit zu gewinnen, Hilfe zur Selbsthilfe zu leisten, Verhaltensangebote machen zu können und gleichzeitig souverän und

professionell zu agieren, ohne selbst hilflose*r Helfer*in zu werden. Außerdem kann so auch der mögliche Beitrag von Führung zur Prävention hervorgehoben werden.

Immer wieder begegnen Menschen psychischen Erkrankungen mit Angst, Abwehrhaltungen und despektierlichen Äußerungen, weil sie zu wenig darüber wissen bzw. keine Erfahrung haben, wie sie sich angemessen verhalten können. Gleichzeitig kann durch Information und Wissensvermittlung auch die Reflexion des eigenen Verhaltens und die Selbstbeobachtung geschärft werden, um im Fall der Fälle auch selber frühzeitig zu erkennen, wann es Sinn machen könnte, sich professionelle Hilfe zu holen. Denn: Auch bei seelischen Erkrankungen kann es potentiell jede*n treffen; das ist keine Frage von Schuld oder Disziplinlosigkeit. Der verantwortungsvolle Umgang damit allerdings geht uns alle an.

Mit dem vorliegenden Buch halten Sie den 5. Band der Reihe »Wirksam führen | Pflege« in Ihren Händen.

- Band 1 bildet den Grundlagenteil und informiert ausführlich über die Herausforderung der Mitarbeiterführung in der Praxis und Theorie.
- Band 2 zeigt, wie alle Arten von Gesprächen richtig geführt werden.
- Band 3 beschäftigt sich mit Teamarbeit und berufsgruppenübergreifender Zusammenarbeit.
- Band 4 erläutert Rollen- und Verhaltensprofile und wie Konflikte konstruktiv gelöst werden können.
- Band 5 gehört dem Zeit-, Ziel- und Selbstmanagement und der Psychoedukation.
- Band 6 erklärt, was Change Management bedeutet und wie sie Veränderungen, Problemlösungen und Krisen führen können.

Insgesamt stellt die gesamte Reihe ein Nachschlagewerk »aus der Praxis für die Praxis« dar. Die Autoren möchten mit dieser Reihe Pflege- und Stationsleitungen, aber auch allen anderen, die sich für das konstruktive Führen von Mitarbeitenden interessieren, praktische und theoretische Tipps geben, die helfen, den Alltag leichter, selbst-

bestimmter und vorausschauender zu bewältigen. Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen und viele erhellende Momente.

Ein besonderer Dank der Autoren bei der Erstellung dieser Buchreihe gilt Martina Conradt für ihre unermüdliche Recherche, ihren sprachlichen Schliff und ihre kritischen und konstruktiven Anmerkungen.

Werner Fleischer

Benedikt Fleischer

Martin Monninger

Piktogramme

 Merke

 Empfehlung/Tipp

 Fallbeispiel

 Achtung

Inhalt

Vorwort	5
1 Zusammenhänge und Einflussmöglichkeiten im Ziel-, Zeit- und Selbstmanagement	15
1.1 Zeitmanagement ist immer auch Selbstmanagement	15
1.1.1 Situationsanalyse	17
1.1.2 Pflege – vorprogrammierter Zusammenbruch?	18
1.1.3 Der Stressfaktor in Kliniken und Krankenhäusern	19
1.1.4 »Existenzsicherer« und »Selbstgestalter«	22
1.2 Zeitsünden	23
1.2.1 Effektivität, Effizienz und typisches Fehlverhalten im Selbstmanagement ..	23
1.2.2 Der Weg, Veränderungen durchzusetzen und Aktionspläne zu erstellen	25
2 Ziele als Antreiber und Schutzschild	28
2.1 Zeit für Ziele heißt Zeit fürs Leben	28
2.2 Die Bedeutung von Zielen im Selbstmanagement	31
2.3 Ziele entwickeln – für sich und alle Mitarbeitenden	32

2.4	Ziele im Selbstmanagement, in der Organisation und als Teil der Personalentwicklung	33
2.5	Ziele als Ergebnisse von Tätigkeiten	35
2.6	Ziele miteinander verknüpfen	36
2.7	Wie müssen Ziele formuliert sein?	37
2.8	Tipps, Trends, Kernaussagen zum Thema Ziele	39
3	Prioritäten schaffen Fokussierung aller Kräfte im Alltag	41
3.1	Prioritäten in der Lebensplanung	41
3.1.1	Partnerschaften miteinbeziehen	44
3.1.2	Die Eisenhower-Matrix	44
3.2	Tipps, Trends, Kernaussagen zum Thema Prioritäten	50
4	Aufgabenplanung	51
4.1	Den Sinn im Wesentlichen finden – und ihn einplanen	51
4.2	Aus Zielen ergeben sich Aufgaben	52
4.3	Das Pareto-Prinzip	54
4.4	Tipps, Trends, Kernaussagen zum Thema Aufgabenplanung	56
5	Zeitplanung	57
5.1	Proaktiv (Führungs-)Zeit blocken	57
5.2	Planung von Arbeit und Zeit	58
5.3	Planung ist das halbe Leben	60
5.4	Machen Sie einen Plan und bleiben Sie flexibel – auf der Arbeit <i>und</i> privat	62
5.5	Tipps, Trends, Kernaussagen zum Thema Zeitplanung	63
6	Einflüsse von außen bewusst steuern – Umgang mit Unterbrechungen, Ablenkungen und Störungen	65
6.1	Lernen, sich abzugrenzen	65

6.2	Lernen, Nein zu sagen	66
6.3	Kommunikationskanäle und Medien	70
6.3.1	Manchmal besser persönlich sprechen	73
6.3.2	Die Botschaft am Telefon	74
6.4	Tipps, Trends, Kernaussagen zum Thema Unterbrechungen	76
7	Ordnung und Struktur	78
7.1	Vorbereitung der Vorbereitung	78
7.2	Wiedervorlagesysteme – übersichtliche Strukturen entlasten	79
7.3	Kenne die Tools und Werkzeuge	81
7.4	Tipps, Trends, Kernaussagen zum Thema Ordnung und Struktur	81
8	Meetings und Besprechungen	83
8.1	Bessere Besprechungen durch Tagesordnung und Protokolle	83
8.2	Regeln, Tipps und Vorgehensweisen bei Besprechungen	84
8.3	Externe Besprechung	86
8.4	Tipps, Trends, Kernaussagen zum Thema Meetings und Besprechungen	88
9	Delegation	90
9.1	Lernen, richtig zu delegieren	90
9.2	Delegation über Autoritätsstufen	90
9.3	Tipps, Trends, Kernaussagen zum Thema Delegation	95
10	Prokrastination	96
10.1	Unangenehm, schwierig, hart oder langweilig?	96
10.2	Tipps, Trends, Kernaussagen zum Thema Prokrastination	100

11	Zeitmanagement im Team	102
11.1	Team-Zeitmanagement – an andere denken und sich gegenseitig beeinflussen	102
11.2	Tipps, Trends, Kernaussagen zu Zeitmanagement im Team	104
12	Psychoedukation und Gesundheitsvorsorge – »Vieles ist logisch, noch mehr ist psychologisch«. Wie wir uns und unsere Psyche besser verstehen und schützen können	105
12.1	Belastung und Stress	105
12.1.1	Das persönliche Belastungsempfinden	105
12.1.2	Die Hauptursachen von Belastungen ..	108
12.1.3	Chronischer Stress	109
12.1.4	Das Vulnerabilitäts-Stressmodell	111
12.2	Psychische Erkrankungen – tabuisiert, verleugnet, verdrängt und doch präsent	113
12.3	Burnout	115
12.3.1	Burnout – Was ist das eigentlich?	115
12.3.2	Phasen des Burnouts	117
12.3.3	Ursachen von Burnout	119
12.4	Depressionen	126
12.5	Sucht – Substanzgebundene und -ungebundene Abhängigkeiten	130
12.6	Seelisches Trauma und posttraumatische Belastungsstörung	133
12.7	Handlungsempfehlungen für Führungskräfte	136
12.7.1	Anpassungsleistungen auf Basis des Vulnerabilitäts-Stressmodells	136
12.7.2	Mitarbeitende (vor sich selbst) schützen	139
12.7.3	Was tun, wenn eine psychische Erkrankung vermutet wird?	142
12.7.4	Umgang mit extremen Stresserlebnissen und potenziell traumatischen Ereignissen	145

12.8	Gesundheitsvorsorge – grundsätzliche Ansätze zum Schutz der Seele im pflegerischen Alltag	147
12.8.1	Resilienz – die psychische Widerstandskraft	147
12.8.2	Die Salutogenese – Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit schaffen Kohärenz	152
13	Schlusswort	157
	Literatur	159
	Stichwortverzeichnis	163

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 abzuarbeiten 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-