

MANAGEMENT

## Selbstmanagement – wer nicht selbst gestaltet, wird gestaltet

von Dipl. Päd. Werner Fleischer, Beratung – Coaching – Moderation,  
[www.ihrcoach.com](http://www.ihrcoach.com)

| Selbstmanagement ist eine Schlüsselkompetenz, die für jeden Arzt und insbesondere Chefärzte immer wichtiger wird, um den stetig steigenden Anforderungen bei mentaler und physischer Gesundheit gerecht werden zu können. Denn wer im fordernden Klinikalltag erfolgreich bestehen will, ohne auszubrennen, muss in der Lage sein, sich selbst zu führen. Nur so behält man die Hoheit über das eigene Handeln. Die Voraussetzungen für ein funktionierendes Selbstmanagement sind jedoch bewusstes Ziel- und Zeitmanagement. |

### Zielmanagement

Unternehmen in Industrie und Handel arbeiten seit Jahrzehnten mit Zielen. Und auch immer mehr Kliniken nutzen Zielvereinbarungen als Führungsinstrument – insbesondere in Bezug auf ihre Führungskräfte. Zielmanagement dient einerseits der persönlichen Lebens- und Karriereplanung. Andererseits schaffen Führungskräfte mit klaren Zielvorstellungen, denen es gelingt, mit ihren Mitarbeitern Ziele zu vereinbaren, eine wichtige Grundlage für einen effizienteren Arbeitsalltag: Die Mitarbeiter gewinnen Sicherheit. Damit ist eine wichtige Voraussetzung geschaffen, um ihnen mehr Verantwortung und damit Gestaltungsmöglichkeiten zu übertragen.

Die Entwicklung von Zielen ist eingebettet in einen Prozess, der für den persönlichen Erfolg ebenso verantwortlich ist wie für den Erfolg als Führungskraft. Dabei kommt es darauf an, nicht nur kurzfristige Ziele zu bestimmen, sondern langfristig zu gestalten. Für Führungskräfte, die zielgerichtet führen, sind drei Faktoren entscheidend:

- Zielklarheit – wissen, was ich will.
- Zieltransparenz – sagen, was ich will.
- Zielverbindlichkeit – sicherstellen, dass die Mitarbeiter mit dem Ziel identifiziert sind und versuchen, es im Alltag zu erreichen.

Sehr oft werden Ziele mit Aufgaben oder Maßnahmen verwechselt oder sie kommen über das Stadium eines guten Vorsatzes nicht hinaus. Doch mit der Beantwortung folgender Fragen können die Konturen eines Ziels gut herausgearbeitet werden: **Was** soll erreicht werden, **warum** soll es erreicht werden, **wann** und **wie** soll es erreicht werden und **wer** ist dafür zuständig?

Die nötige Verbindlichkeit erhalten Ziele, wenn sie schriftlich formuliert werden – unabhängig davon, ob es sich um persönliche Ziele oder um Ziele hinsichtlich der Mitarbeiterführung handelt. Das Prinzip der Schriftlichkeit hat zudem weitere Vorteile: Es zwingt dazu, das Ziel noch einmal zu präzisieren und es dient der besseren Kontrolle der Zielerreichung.



Vereinbarung von Zielen häufiges Führungsinstrument

Schriftliche Vereinbarung von Zielen bringt mehr Verbindlichkeit

An der Umsetzung von Zielen hapert es oft

Die große Herausforderung des Zielmanagements liegt in der konkreten Umsetzung. Häufig werden formulierte Ziele im Alltag nicht umgesetzt, weil der Zeitdruck zu stark, die Strukturen zu starr, das Ziel zu groß ist oder die Ernsthaftigkeit und Verbindlichkeit nicht klar sind. Um diese Falle zu umgehen, werden Ziele klar priorisiert und dann in konkrete Einzelmaßnahmen zerlegt, die im Alltag leicht und schnell umgesetzt werden können.

Zeitmanagement ist eine Frage der Priorisierung

## Zeitmanagement

Per se steht jedem Menschen täglich die gleiche Menge Zeit zur Verfügung – nämlich 24 Stunden. Für eine Sache keine Zeit zu haben bedeutet, dass man sie bevorzugt in eine andere Sache investiert. Zeitmanagement ist also eine Frage der Priorisierung. Doch sinnvoll priorisieren kann nur, wer Ziele hat.

Seine Zeit zu managen ist ein Ausdruck dafür, sich gut organisieren zu können und die Dinge „im Griff“ zu haben. Im Klinikalltag fordern zunehmende Komplexität sowie Zeit- und Verantwortungsdruck von Chefärzten ein hohes Maß an Flexibilität. Wer diesen Anforderungen dauerhaft standhalten will, kommt um gutes Zeitmanagement nicht herum. Auch hinsichtlich der Verbindung zwischen beruflichen und privaten Lebensbereichen spielt Zeitmanagement eine zentrale Rolle: Haushalts- und Familienangelegenheiten, soziale Kontakte und Freizeitaktivitäten müssen zusammen mit den beruflichen Zielen und dem Klinikalltag unter einen Hut gebracht werden.

Zeitfresser aufspüren

Die erste Maßnahme wirkungsvollen Zeitmanagements ist das Erkennen und Ausschalten von Zeitfressern. Zwar ergibt sich aus dem Aufgabenspektrum ärztlicher Führungskräfte immer wieder, dass Erwartungen und Planungen über den Haufen geworfen werden, weil Patienten versorgt werden müssen. Dennoch gibt es Ablenkungen und Störungen, die selbst verursacht sind. Dazu zählen:

## ■ Selbst verursachte Störungen

### Zeitplanung

- unklare Zielsetzung
- Schwachstellen in der Tagesplanung (100 Prozent der Zeit fest verplanen, statt 70 Prozent verplanen und 30 Prozent für Unvorhergesehenes freihalten)
- Versuch, zu viel oder alles auf einmal zu tun
- keine auf die Kliniksituation abgestimmten Tagespläne und Aktivitätenlisten

### Arbeitsstil

- keine schriftliche Fixierung (glauben, alles im Kopf behalten zu können)
- unaufgeräumter Schreibtisch
- defizitäres Ablagesystem
- Aufschieben unangenehmer Arbeiten
- viel Detailwissen haben wollen

### Störung durch andere

- häufige telefonische Unterbrechungen
- langwierige, ergebnislose Besprechungen
- Ablenkung von der Arbeit

### Persönliche Optimierungspunkte

- Hast, Ungeduld
- Geringe Selbstmotivation
- Unfähigkeit „Nein“ zu sagen
- unzureichende Selbstdisziplin
- Unentschlossenheit

### Klinikinterne Zusammenarbeit

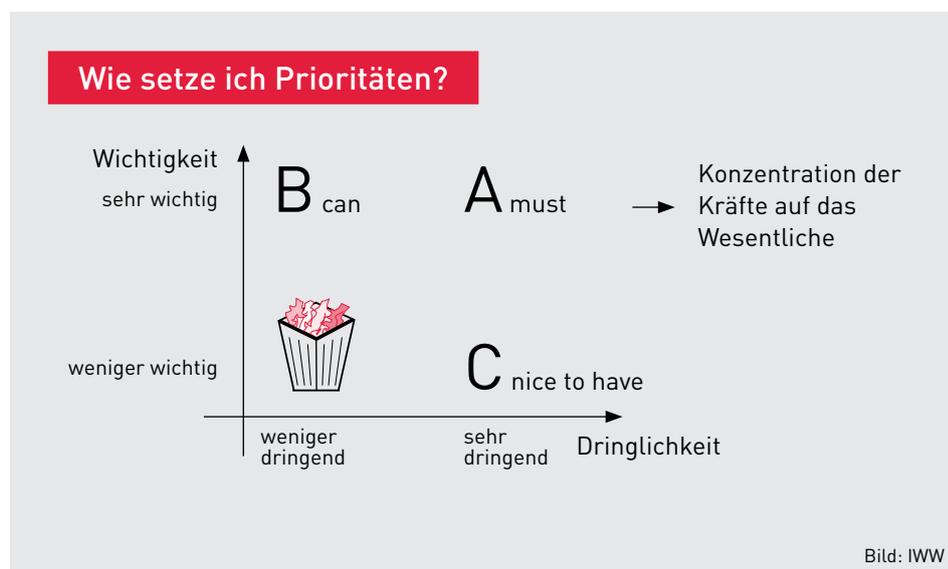
- mangelnde Koordination
- zu wenig Delegation
- unzureichende Informationen
- defizitäre Kommunikation
- Wartezeiten

Tagsüber finden viele Führungskräfte keine Zeit für wesentliche Prioritäten, weil zu viele Störfaktoren ihre Arbeit unterbrechen. Um nach einer Unterbrechung an der gleichen Stelle weiterarbeiten zu können, bedarf es zusätzlicher Anlauf- und Bearbeitungszeit von ca. zehn bis zwölf Minuten. Addiert man diese „Aufwärmphasen“, entstehen erhebliche Zeitverluste. In diesem Zusammenhang ist auch das Prinzip der offenen Tür, das viele Führungskräfte pflegen und das von den Mitarbeitern meist sehr geschätzt wird, kritisch zu sehen, da es zu einem erheblichen Zeitfresser werden kann.

### Prioritäten setzen: Must – Can – Nice to have

Führungskräfte versuchen häufig, zu viel auf einmal zu tun und laufen dabei Gefahr, sich zu verzetteln. Am Ende eines Arbeitstages bleibt dann häufig das Gefühl, zwar viel gearbeitet zu haben, aber die wichtigen Dinge liegen gelassen oder nicht fertiggestellt zu haben. Wer jedoch viele Aufgaben und verschiedene Tätigkeiten erledigen muss, kann sich während eines bestimmten Zeitraums nur einer einzigen Sache widmen – dies allerdings konsequent und zielbewusst. Die Voraussetzung dafür ist, klare Ziele und Prioritäten festzulegen und sich daran zu halten.

Dringendes ist nicht immer wichtig und Wichtiges nicht automatisch dringend. Daher kommt es darauf an, Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden. Der Schlüssel wirkungsvollen Zeitmanagements liegt darin, den geplanten Aktivitäten eine eindeutige Priorität zu verleihen. Bei einer wirkungsvollen Prioritätensetzung hilft die „Must – Can – Nice to have“-Analyse:



Mit der „Must – Can – Nice to have“-Analyse lassen sich Aufgaben hinsichtlich ihres Wertes, das heißt nach Wichtigkeit (nicht Dringlichkeit!) einordnen:

- **Must – sehr wichtig, vorrangig behandeln:** Diese Aufgaben haben absoluten Vorrang, mit ihnen werden ca. 65 Prozent der Leistung erzielt. Ich muss sie selbst erledigen.

„Prinzip der offenen Tür“ kann Zeitfresser sein

Häufiger Fehler: Zu viel auf einmal tun

Dringendes ist nicht immer wichtig!

Aufgaben nach Wichtigkeit sortieren

Aufgaben in die richtige Reihenfolge bringen

- **Can – auch delegierbar:** Ihr Wert für die Erfüllung der ausgeübten Funktion liegt bei etwa 20 Prozent. Ich kann die Erledigung auf Termin legen.
- **Nice to have – würde ich so gerne machen:** Sie haben mit 15 Prozent den geringsten Wert für die Erfüllung der Funktion.

Die „Must – Can – Nice to have“-Analyse dient nicht dazu, nur noch „Must“-Aufgaben zu erledigen. Vielmehr hat sie das Ziel, die Aktivitäten durch Prioritätensetzung in ein ausgewogenes Verhältnis und in eine richtige Reihenfolge zu bringen. Bedenken Sie dabei auch die sogenannte „80:20-Regel (Pareto-Prinzip)“: Demnach werden oft mit 20 Prozent strategisch richtig eingesetzter Zeit bereits 80 Prozent des Ergebnisses erzielt. So bewirken etwa 20 Prozent der Besprechungszeit 80 Prozent der Ergebnisse.

### Funktionierendes Selbstmanagement

Jeder Mensch praktiziert in irgendeiner Form Selbstmanagement. Doch nicht jeder ist effektiv dabei. Die Grundeinstellung zur Umwelt und auch die Einstellung, mit der Aufgaben angegangen werden, beeinflusst maßgeblich deren Erfolg bzw. Misserfolg. Einfache Regeln legen einen wichtigen Grundstein positiven Selbstmanagements:

Vor Beginn des Arbeitstages	Am Ende des Arbeitstages
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ in Ruhe positiv auf Tag einstellen</li> <li>■ den am Vorabend erstellten Tagesplan hinsichtlich Wichtigkeit und Dringlichkeit durchgehen</li> <li>■ für die Schwerpunktaufgaben die nötigen Vorbereitungen treffen und Unterlagen bereitlegen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Soll-Ist-Abgleich des Tagesplanes vornehmen</li> <li>■ Unerledigtes auf den nächsten Tag übertragen</li> <li>■ Tagesplan für den nächsten Tag erstellen</li> <li>■ den Wert des Tages für das eigene Leben reflektieren</li> <li>■ auf den Feierabend einstimmen</li> </ul>

Unaufgeräumter Arbeitsplatz – ein Hort der Ablenkung

### Den Arbeitsplatz professionell organisieren

Der Arbeitsplatz ist ein Ort, an dem es Spaß machen sollte zu arbeiten. Idealerweise finden sich dort nur die Hilfsmittel, die tatsächlich benötigt werden. Die Realität sieht meist anders aus: Es türmen sich Unterlagen, die Ordner in den Schränken quellen über. Solche Arbeitsplätze sind ein Hort der Ablenkung und Demotivation. Ein strukturiertes Ablagesystem hat hingegen erheblichen Nutzen: Unterlagen können schnell einsortiert und wiedergefunden werden und Stellvertreter, Kollegen oder Mitarbeiter finden sich leichter zurecht.

Gut organisierte Wiedervorlage hilft

Um sicherzustellen, dass Vorgänge pünktlich wieder in die Aktivitätenplanung integriert werden, werden sie in einer Wiedervorlage zwischengelagert. Ein Wiedervorlagesystem kann in Papierform oder elektronisch geführt werden. In beiden Fällen wird für einen zu bearbeitenden Vorgang ein Wiedervorlagdatum festgelegt, an dem er dann erneut bearbeitet wird.

**FAZIT |** Die täglich abgeforderten Spitzenleistungen, die Chefärzte erbringen müssen, sind mit enormen psychischen Belastungen verbunden. Dauerhaft sind sie nur möglich, wenn es gelingt, private und berufliche Lebensbereiche möglichst in Balance zu bringen. Ein gut funktionierendes Ziel-, Zeit- und Selbstmanagement ist die wesentliche Voraussetzung dafür und zugleich ein wichtiges Instrument zur Mitarbeiterführung – ein Chef ist auch hier Vorbild.