

II. Ärztliche Selbstorganisation – Überleben im Stationsdschungel

1. Methoden zur Organisation des Arbeitsalltags

Winfried Reichwaldt und Uwe Reichwaldt

Zunächst sollten Sie sich einen Überblick verschaffen über die zeitliche Organisation Ihrer Station. Ohne Kenntnisse der institutionellen Zeitrahmen und der Hierarchien ist es für Anfänger sehr schwierig, eigene Vorstellungen von Zeitmanagement im Arbeitsalltag umzusetzen. Bezogen auf Ihre Person können Sie drei Handlungsebenen mit unterschiedlichen Anforderungen an Ihre Organisation von Zeit identifizieren.

Drei Handlungsebenen

Ebene 1

Hier benötigen Sie unbedingt elementare Methoden und Techniken des Zeitmanagements, denn die Ebene 1 beschreibt die Kernaufgaben Ihres Aufgabenprofils. Dazu gehören alle Prozesse, die sich direkt im Kontakt mit dem Patienten/den Angehörigen abspielen:

- Aufnahmeprozess
- Erstgespräch mit Beziehungsaufbau
- Anamnesen und Befunderhebungen

- Therapiezielplanungsgespräche
- Angehörigengespräche
- Krisenintervention
- Therapien wie Psychoedukation in Gruppen
- Vorbereitung der Entlassung

Ebene 2

Die direkte Ebene darüber stellen die Abstimmungsprozesse in Visiten, im Stationsteam und mit Oberarzt/Chefarzt dar. Hier haben Sie im Wesentlichen eine Berichterstattungsfunktion und die Funktion, Entscheidungen vorzubereiten.

Untrennbar zeitlich verknüpft damit sind die Dokumentationspflichten, also das Führen einer Krankenakte.

Ebene 3

Diese Ebene ist sehr vielfältig und bietet steten Anreiz, sich dort zu verheddern. Ebene 3 umfasst Besprechungen innerhalb der Station mit Kollegen und anderen Berufsgruppen und alle Kontaktnotwendigkeiten außerhalb der Station – vor allem innerhalb der Klinik zu anderen Stationen, zur Ambulanz und zur Tagesklinik. Außerhalb der Klinik sind dies Kontakte zu den Zuweisern, zu sozialpsychiatrischen Einrichtungen oder Gremien innerhalb der Gemeindepsychiatrie.

Welche Methoden können Sie als Anfänger gut nutzen?

Zunächst machen Sie sich vertraut mit einem – in alten Tagen Kalender genannten – *Zeitplanungsinstrument*, in der Regel wird dies Outlook sein; aber auch ein Timer tut gute Dienste. Wichtig ist, dass Sie diese Funktionen oder Hilfsmittel tatsächlich nutzen. Dazu gehört der abendliche Check mit Übertragung der unerledigten Aufgaben, das Einplanen von Zeitpuffern und das Erstellen von To-do-Listen für einzelne Aufgaben und Prozesse.

Machen Sie sich Gedanken, wie Ihre *Schreibtischorganisation* aussehen soll und wie Sie sich gegen Zeitdiebe schützen können. Sie sind nicht ganz so gefährlich wie bei Momo, verursachen jedoch Verwuselung, Überlastung, Konflikte, Chaos, Arbeitsunzufriedenheit und erhöhten Krankenstand.

Zeitdiebe

- „Aufschieberitis“ und Unentschlossenheit
- Unfähigkeit, nein zu sagen
- zu lange Telefonate
- zu lange Gespräche
- Ablenkungen dankbar akzeptieren
- unkonzentriertes Arbeiten
- alles selbst tun wollen
- fehlende Planung und Selbstorganisation



- Überperfektionismus, alles wissen wollen
- Mitarbeiter mit großem Mitteilungsbedürfnis
- telefonische Unterbrechungen
- langwierige Abteilungsbesprechungen
- Sägezahnstörungen (s.u.)
- unnötige Rückfragen wegen fehlender Infos

Gegenstrategien

- “It’s not my cup of tea.”
- „Tue einem einen Gefallen und es wird dein Job.“
- „Eine erledigte Angelegenheit ist besser als viele halb fertige.“

Zeitanalyse

Wieviel Zeit fließt in die direkte Patientenarbeit, wie viel Zeit ist geblockt für Visiten, Fallbesprechungen oder Teamsitzungen?

Es gibt eine Reihe von Methoden, Patientengespräche und Teamsitzungen effektiver zu gestalten. Halten Sie diese Kernzeiten frei von Störungen, indem Sie in Absprache mit dem Team Telefonzeit für sich festlegen und definieren Sie Zeiten, in denen Sie nur im Notfall erreichbar sind.

Befreien Sie sich – soweit es geht – von Störungen! Jede Störung verlängert den Prozess der Erledigung um 50% (s. Abb. 1).

Sägezahneffekt

Wenn Sie konzentriert arbeiten, z.B. an einem Arztbrief oder mit hoher Konzentration und Aufmerksamkeit ein Gespräch führen, bedeutet eine Störung den Abbruch der Konzentration, die Sie nach jeder Störung wieder hochfahren müssen (s. Abb. 1).

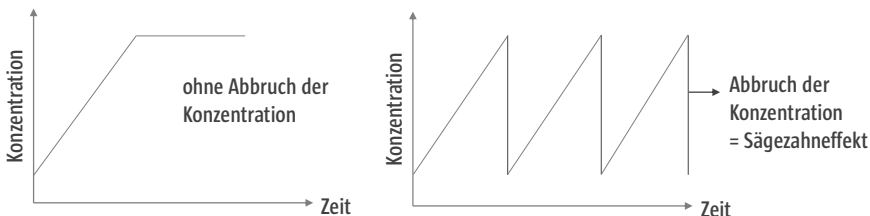


Abb. 1 Zeitverlust durch Störungen um 50%

Teamarbeit als ein effektives Instrument des Zeitmanagement oder „Wer allein arbeitet, addiert – Wer zusammen arbeitet, multipliziert“

Wenn Sie neu auf die Station kommen, können Sie nicht im Alleingang eingefahrene Besprechungskulturen ändern. Es empfiehlt sich, zunächst mit der pflegeri-

schen Seite Optimierungsvorschläge zu sammeln. Diese beziehen sich zunächst auf die eingesetzten Methoden.

Wird durchgängig visualisiert? Werden Flipcharts und Moderationsmaterialien dazu eingesetzt? Visualisierung vermeidet Redundanz und lässt später Hinzukommende leichter in den Diskussionsprozess einsteigen. Benennen Sie einen Anfang und Endpunkt der Besprechung. Grenzen Sie Störungen auf Notfälle ein.

Sammeln Sie die zu besprechenden Punkte und überlegen im Team wie viel Zeit Sie den einzelnen Punkten zuweisen bzw. welche Priorität sie haben. Überschreiten Sie niemals den Endpunkt einer Besprechung, sondern verabreden Sie in der Besprechung, welche der noch ausstehenden Punkte vertagt werden können. Schreiben Sie diesen in den Themenspeicher für die nächste Besprechung. Wenn Sie das Team moderieren oder leiten – eins von beiden sollten Sie tun in Absprache mit der Pflege und Kollegen – denken Sie stets an Konsensabfragen: „Sind jetzt wirklich alle mit dem Ergebnis einverstanden?“ Ein kurzes Ergebnisprotokoll, das direkt nach der Sitzung verteilt wird (handschriftlich und auf den Kopierer gelegt), ist viel effektiver, als erst Tage später ein ausführliches Protokoll folgen zu lassen. Für den Arbeitsprozess reicht ein Kurzprotokoll aus.

Gesprächsgestaltung

Genau wie bei der Teamorganisation können Sie Visualisierungen z.B. mittels Flipchart für die Therapiezielplanung mit Patienten nutzen. Eine möglichst störungsfreie Organisation und die Einhaltung der festgelegten Zeiten sind ebenfalls sehr hilfreich.

Zum arbeitsteiligen Vorgehen gehört die Delegation

Die Delegation von Aufgaben hat mehrere Funktionen. Sie dient der Teambildung und führt zur Arbeitsentlastung. Delegieren Sie aus Ihrem Funktionsbereich nicht nur die Aufgabe/den Auftrag, sondern auch die Kompetenzen, die Verantwortung und die zur Verfügung stehenden Ressourcen. Vereinbaren Sie mit Ihrem Mitarbeiter gemeinsam das Ziel der Aufgabe/des Auftrags und vereinbaren Sie eine Zeitschiene, während derer die Aufgabe zu erledigen ist und besprechen Sie den Fortgang regelmäßig. Delegieren Sie nicht nur bei Überlastung, sondern aus prinzipiellen Gründen: Betrachten Sie die Delegation als Entwicklungschance für Ihnen zugeordnete Mitarbeiter, z.B. Pflegekräfte. Delegieren Sie in Bezug auf den Mitarbeiter ressourcenorientiert. Delegieren Sie vollständige Aufgaben und nicht nur isolierte Teilaufgaben. Nehmen Sie sich Zeit für die Auftragsklärung bei der Delegation. Was Sie am Anfang nicht klar abgesprochen haben, führt am Ende zu einem Ergebnis, mit dem Sie nicht zufrieden sein werden.

Prioritäten

Alle Anforderungen und Aufgaben sollten Sie einem Prioritätencheck unterziehen.

Die beiden grundlegenden Parameter lauten: dringlich und wichtig

- Ist etwas besonders wichtig und besonders dringlich, muss es sofort und gleich erledigt werden (z.B. akuter Notfall), entweder allein oder mit Kollegen, und hat somit eine (hohe) A-Priorität!
- Wenn etwas wichtig ist, aber nicht so dringlich, also noch Zeit hat, kann es kontrolliert delegiert oder später selbst erledigt werden und hat B-Priorität!
- Aber Achtung: In jedem Fall eine Wiedervorlage anlegen, die Sie an diese Aufgabe rechtzeitig erinnert, und zwar nicht erst, wenn der Endpunkt der Erledigung naht, sonst wird daraus wieder eine A-Priorität.
- Arbeiten Sie mit Deadlines! Der wirklich allerletzte Zeitpunkt, an dem eine Aufgabe erledigt sein muss: „The point of no return“ des Zeitmanagements.
- Ist etwas nicht wichtig, aber dringlich können Sie es delegieren.

Das Eisenhower-Prinzip

Je nach hoher und niedriger Wichtigkeit oder Dringlichkeit einer Aufgabe lassen sich vier Möglichkeiten der Bewertung und (anschließender) Erledigung von Aufgaben unterscheiden (s. Abb. 2).

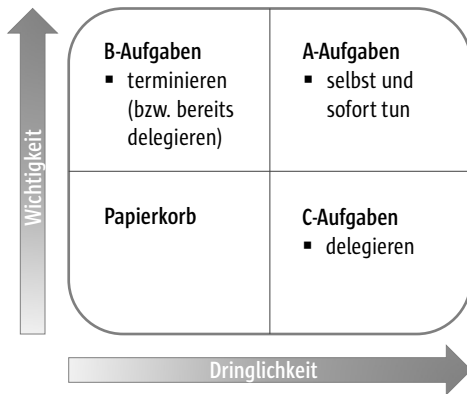


Abb. 2 Das Eisenhower-Prinzip

Literaturempfehlung

- Koenig D, Roth S, Seiwert LJ (2012) 30 Minuten Selbstorganisation. 14. überarb. Auflage. GABAL-Verlag Offenbach
- Krengel M (2013) Golden Rules: Erfolgreich Lernen und Arbeiten. Alles was man braucht. Selbstcoaching. Motivation. Zeitmanagement. Konzentration. Organisation. Eazybookz Lauchhammer
- Passig K, Lobo S (2010) Dinge geregelt kriegen – ohne einen Funken Selbstdisziplin. rororo-digitalbuch Reinbek
- Seifert JW (2005) Visualisieren, Präsentieren, Moderieren. GABAL-Verlag Offenbach
- Seiwert L (2009) Noch mehr Zeit für das Wesentliche. Goldmann München