

Zeitmanagement in der Pflege

zwischen Fremdbestimmung und Selbstorganisation

Einer der Hauptthemen in der Arbeitswelt von Pflegepersonal ist die extreme Verdichtung der täglichen Aufgaben und Herausforderungen. Auf immer weniger Schultern wird immer mehr Arbeit abgeladen, so die einhellige Meinung vorort. Eine Pflegefachkraft erlebt fast immer Zeitdruck in ihrer täglichen Arbeit, unabhängig von der Einrichtung oder Abteilung in der sie arbeitet. Schuldzuweisungen helfen hier nicht weiter, ebenso bringt das „Totschweigen“ keine Lösungen. Der Autor meint, nur die knallharte Auseinandersetzung mit den eigenen, persönlichen Möglichkeiten kann Abhilfe schaffen und möchte in diesem Artikel am Beispiel einiger „Zeitfresser“ Anregungen bieten und zum Überdenken der eigenen Situation anregen. Soviel sei vorweggenommen, niemand von uns ist ausschließlich fremdbestimmt. Sie können mehr für ein gutes Zeitmanagement tun als Sie glauben!



Im Folgenden soll auf diese „Zeitfresser“ eingegangen werden ...

1. vernachlässigte Schnittstellen-Analyse
2. ineffiziente Abteilungsbesprechungen
3. unstrukturierte Schichtübergaben
4. mangelhafte Dienstplangestaltung
5. unzureichende Priorisierung der Aufgaben
6. reduzierte Motivation

... und dabei Möglichkeiten und Ideen zur Optimierung vorgeschlagen werden.

1. vernachlässigte Schnittstellen-Analyse

Pflegefachkräfte arbeiten täglich an zahlreichen Schnittstellen mit anderen Berufsgruppen zusammen. Wie zeitsparend werden diese Prozesse der Zusammenarbeit koordiniert? Spricht man gemeinsam über Verbesserungsmöglichkeiten? Hat das Qualitätsmanagement ein Auge darauf? Sind die An-

sprechpartner bekannt und stehen bei Bedarf zur Verfügung? Hier einige Schwerpunkt-Fragen dazu:

- Sind die Visiten und ärztlichen Kontakte abgestimmt und weitestgehend für alle auf den Stationen passend?
- Kennen alle die Bestellverfahren für Arbeits- und Verbrauchsmaterialien auf den Stationen und werden diese zuverlässig eingehalten?
- Wird die Medizintechnik bei Bedarf unproblematisch zur Verfügung gestellt und können alle Beteiligten nachfragefrei damit umgehen?
- Erfolgt die Medikamentenausgabe und die Bereitstellung klar strukturiert und verlässlich, ohne aufwendige Nachfragen und Dokumenteneinsichten?
- Steht eine IT-Technik zur Verfügung, die den Anforderungen der Pflege gerecht wird und kann diese sicher von allen Beteiligten bedient werden?
- Essensausgabe, Therapiebegleitung, Angehörigenberatung, Desinfektion, Bettenmanagement, usw.) klar in die fachspezifischen Arbeiten integriert und zeitrealistisch eingeplant?

Empfehlung:

Sie erleben täglich, welche Schnittstellen-Kontakte nicht richtig funktionieren. Das als gegeben hinzunehmen wäre fahrlässig. Wo zeigt die Koordination der Arbeitsabläufe noch Schwächen, wo läuft die Kommunikation nicht rund und wobei entstehen Engpässe im Ablauf auf der eigenen Station? Setzen Sie sich mit allen Verantwortlichen zusammen und legen unklare Prozesse oder unzureichendes Wissen konsequent offen. Prozessfehler kommen überall vor, das ist normal. Probleme entstehen aber, wenn diese Fehler permanent wiederholt werden, weil sich niemand darum kümmert.

2. ineffiziente Abteilungs-/ Teambesprechungen

Routinemäßige Besprechungen, die regelmäßig aber ohne feste Agenda stattfinden, können echte Zeiträuber sein. Natürlich sollten alle Mitarbeiter*innen passend informiert werden und es muss sich auch zu neuen Anforderungen und Bedarfen ausgetauscht werden. Aber, muss es immer gleich ein gemeinsamer Termin für alle sein? Wenn das Team zusammenkommt, sollten meines Erachtens nach vier Fragen immer geklärt werden: Worum geht es? Wer kümmert sich darum? Wie ist der Stand der Dinge? Wann und wie wurde das Thema erledigt/bearbeitet? Und nicht zu vergessen, besprochene Inhalte sollten dokumentiert und allen zugänglich gemacht werden. Sonst kann sich später meist keiner mehr genau erinnern. Auch hier wieder einige Schwerpunkt-Fragen dazu:

- Ist das Meeting notwendig um alle auf den gleichen Wissensstand zu bringen und ein gemeinsames Verständnis für das Wesentliche zu erzeugen?
- Ist Zeit für einen echten Meinungsaustausch gegeben, sind kreative Ideenfindungen und die Arbeit an zielgerichteten Lösungen möglich und realistisch?
- Hat sich der zur Besprechung Einladende ausreichend vorbereitet, wie fördert es Konsensfähigkeit und Mitverantwortung? Gibt es eine Agenda?

Empfehlung:

Jede Besprechung muss moderiert werden. Dabei sollten komplexe Zusammenhänge erklärt, Beiträge festgehalten und sortiert werden. Jeder erhält die Möglichkeit sich einzubringen und alle Beteiligten wissen was zu tun ist, oder erwartet wird. Das wird dokumentiert und allen zur Verfügung gestellt. Nehmen Sie Meetings ernst, hier können Sie viel Zeit gewinnen oder verlieren.

3. unstrukturierte Schicht-/ Dienstübergaben

Wenn nach einem harten Arbeitstag, schnell noch die Besonderheiten der Schicht und knapp die zu erledigenden Punkte besprochen werden, wird jede „Vergesslichkeit“ später mit viel zusätzlichem Zeitaufwand bestraft. Meist wird die Patientendokumentation bei der Übergabe zur Nebensache und nur das, was gerade konkret zum Patientenkontakt oder in der Organisation in Erinnerung ist, dem Übernehmenden erklärt und als seine Aufgabe definiert. Grundsätzlich sollte klar sein, dass sich Fallbesprechungen von Dienstbesprechungen bei der Übergabe unterscheiden. Mit folgenden Fragen bringen Sie diesen Sachverhalt auf den Punkt:





- Gibt es bei den Übergaben eine klare Struktur, die jedem geläufig ist und eingehalten wird?
- Wird eine Checkliste genutzt, die für sichere Übergaben sorgen und „Vergesslichkeit“ der Diensthabenden reduzieren?
- Wird der Informationsfluss durch Dienstbücher, Postkörbe, Pinnwände oder andere Medien sichergestellt?
- Steht die Fall- und Aufgabenbesprechung im Vordergrund, oder verliert man Zeit bei Fragen zur Abteilungsorganisation, die nicht Schwerpunkt einer Schichtübergabe sein sollten?
- Stimmen die angesetzten Zeiträume für den Austausch zwischen den Diensten, halten sich alle an die erforderliche Pünktlichkeit?
- Sind unsere Arbeitsschichten unumstößlich, oder könnte man vielleicht mit neuen Modellen Zeit sparen? Nicht nur Früh, Spät, Nacht, sondern 4-5 Schichtmodelle um individuelle Spitzen abzufangen?
- Stehen die Arbeitsbelastungen im richtigen Verhältnis zu den eingesetzten Mitarbeitern, stimmen also Qualität und Quantität?
- Sind die Zuständigkeiten (Führungsverantwortung) bei notwendigen Anfragen an zusätzliche Dienstübernahmen klar geregelt, wer ruft wen an?
- Gibt es ein „angstfreies“ und kollegiales Verständnis, bei dem kurzfristiger Dienstaustausch oder Wunschfrei möglich sind?

Empfehlung:

Verständlich ist, dass jeder nach getaner Arbeit schnell nach Hause will. Analysieren Sie die häufigen und wiederkehrenden Fehler und Problemstellungen bei den Schichtübergaben gewissenhaft. Das Für und Wider muss offen und ohne Schuldzuweisungen mit allen besprochen werden. Verbesserungen sind konsequent zu verfolgen und auf erfolgreiche Anwendung zu prüfen.

4. mangelhafte Dienstplangestaltung

Wenn bei Einsatzplänen Nachfragen erforderlich werden, oder Zuständigkeiten unklar bleiben, wird häufig Zeit doppelt investiert. Im Idealfall sollte der endgültige Einsatzplan vier Wochen im Voraus für alle Mitarbeiter*innen bekannt und öffentlich sein. Wer aus der Pflege kennt nicht die Situation, dass „stundenlang“ nachtelefoniert werden muss, weil Zusatzdienste anfallen, oder plötzliche Fehlzeiten spontane Dienstübernahmen erforderlich machen. Das wird sich nicht komplett verhindern lassen, aber die Vorgehensweise sollte einheitlich und klar beschrieben sein. Bitte stellen Sie sich folgende Fragen:

Empfehlung:

Einrichtungen mit einem „Springerpool“ berichten über gute Erfahrungen. Voraussetzung dafür sind auch hier wieder klare Strukturen und eine Verlässlichkeit in der Einsatzplanung dieser Mitarbeiter*innen. Vergütungen mit Rufbereitschafts-Zulage und die Entlastung bei Routineaufgaben sind dafür selbstverständlich erforderlich. Der Aufbau eines Springerteams ist sinnvoll und auch realistisch möglich und sollte durch die Unternehmensleitung entschieden werden.

5. unzureichende Priorisierung der Aufgaben

Aussagen wie ... „wir sind leider 100% fremdbestimmt, was anfallt muss doch gemacht werden, ich mache, was man mir sagt“ ... zeigen eine nicht ausreichende Auseinandersetzung mit den eigenen Möglichkeiten und der Verantwortung für eine effektive Arbeit in der Pflege. Schon die einfachsten Zeitsparregeln, wie z. B. das „Pareto-Prinzip“ oder das „Eisenhower-Modell“ sind in der Routine des Pflegealltags offensichtlich nicht viel wert. Auch hierzu ein paar wichtige Fragestellungen:

- Wird Zeitmanagement regelmäßig thematisiert? Besteht ein allgemeines Verständnis über die individuellen Möglichkeiten jedes einzelnen Mitarbeiters Zeit in der täglichen Arbeit einzusparen oder zu optimieren, wird dieses Thema lösungsorientiert besprochen?
- Geht die Abteilungsleitung als Vorbild voran und begründet das eigene Verhalten im Umgang mit der Zeit in Mitarbeiterbeurteilungen und Zielvereinbarungen?
- Ist jedem Mitarbeiter klar, dass es zwischen DRINGEND und WICHTIG Unterschiede gibt, die er selbst zu beurteilen hat, stellt er sein eigenes Handeln darauf ab?
- Schafft jeder Mitarbeiter eine geeignete Priorisierung der täglichen Aufgaben, sortiert er also seine Tätigkeiten zielgerecht und räumt man ihm überhaupt die Möglichkeiten dazu ein?
- Werden Mitarbeiter gehört, wenn es um Verbesserungspotenzial und effizienzsteigernde Maßnahmen geht?
- Wird das Thema „Work-Life-Balance“ ernst genommen und mit modernen Teilzeit- und Jobsharing-Modellen in allen Abteilungen der Einrichtung implementiert?

Empfehlung:

Bekanntlich „stinkt der Fisch vom Kopf zuerst“. Die Schulung von Führungskräften hat daher erste Priorität. Wenn erkannt wird, dass Wertschätzung, eine gerechte „Fehlerkultur“ und mehr loben als tadeln gewinnbringend für das ganze Unternehmen ist, wäre schon viel erreicht.

Resümee:

Wir alle kennen und leben mit den unterschiedlichen Arbeitszeiten. Wir schätzen die Produktivitätszeit, in der wir viel schaffen. Wir akzeptieren die Routinezeit, in der Abläufe fast automatisch funktionieren. Und wir wünschen uns mehr Pufferzeit für Unvorhergesehenes. Wie ernst nehmen wir aber die allerwichtigste Zeit im Arbeitsleben, die Planungszeit? Arbeiten Sie Schritt für Schritt die gestellten Fragen ab, überfordern Sie dabei weder sich selbst noch andere. Werden Sie zum Zeitmanager ihrer Abteilung/ Unternehmen und ihrer eigenen Person. Damit gehen Sie automatisch den ersten Schritt, sie planen mit der eigenen Zeit und lassen sich nicht mehr nur fremdbestimmen!

Empfehlung:

Erklären Sie jedem in ihrer Abteilung den Unterschied zwischen EFFIZIENZ und EFFEKTIVITÄT und etablieren Sie eine „Ideenwerkstatt“ für Zeitersparnis und Vereinfachung von Arbeitsabläufen. Diskutieren Sie mit jedem Mitarbeiter seinen eigenen Blickwinkel und schaffen Sie Raum für neue Wege. Machen Sie Zeitmanagement zu einem Projekt, das von allen ernst genommen werden muss und vor allen Dingen: Fragen Sie ihre Mitarbeiter, was sie anders machen würden!

6. reduzierte Motivation

Dass „Dienst nach Vorschrift“ einen mächtigen „Zeiträuber“ darstellt, ist unumstritten. Man geht davon aus, dass ca. 20% Zeitressource einfach verpufft, wenn ein Team überwiegend unmotiviert seiner täglichen Pflegearbeit nachgeht. Allgemein belegt eine Gallup-Studie aus dem letzten Jahr, dass ca. 70 % der deutschen Arbeitnehmer eine nur geringe Bindung an ihr Unternehmen, und ca. 15% bereits innerlich gekündigt haben. Der so entstehende Schaden für die deutsche Volkswirtschaft durch gehemmte Produktivität und mangelhafte Kreativität wird auf ca. 100 Milliarden € / jährlich geschätzt. Auch wenn man diese Interpretation natürlich nicht für die gesamte Pflegebranche übernehmen muss, so macht sie doch nachdenklich. Folgende Fragen geben Auskunft darüber, inwieweit Gesundheitseinrichtungen ihrer Führungsverantwortung dazu gerecht werden:

- Erleben Mitarbeiter*innen echte und authentische Wertschätzung bei der täglichen Arbeit?
- Gibt es bei herausfordernden Arbeitsbedingungen altersgerechte Strategien zur Arbeitsverteilung und ein marktgerechtes Gehalt für jeden?

Macht Sie dieses Thema nachdenklich und möchten Sie Ihren Mitarbeiter*innen Hilfsangebote dazu machen? Planen Sie das Thema „Zeit- und Selbstmanagement“ in Ihren Fortbildungs-Katalog 2020 mit aufzunehmen?

**Bei Bedarf nehmen Sie bitte mit mir Kontakt auf.
Ich berate Sie gerne!**



Autor: **ANDREAS BOERGER**
Leitung PEG - DIE AKADEMIE

Mobil 0176 / 12 30 20 16 | andreas.boerger@peg-einfachbesser.de