



**Kinder- und Jugend-  
psychiatrie / Psychotherapie**

**Universitätsklinikum Ulm**





Kinder- und Jugend-  
psychiatrie / Psychotherapie

Universitätsklinikum Ulm

FK-114 Fortbildungskurs: Forschungs- und  
Klinikmanagement - Health-Care- und  
Projektmanagement

**Zeitmanagement, Aufbau und  
Changemanagement in Institutionen und  
Arbeitsgruppen  
Zeitmanagement und  
Zeitpolitik**

*J. M. Fegert Ulm*





# Gliederung

- Einleitung : Zeit
- Optimierungsversuche:  
Zeitmanagement vs.  
Selbstmanagement
- Stress, Überlastungsgefühle
- Veränderungen und  
Aufbauaufgaben
- Fazit



# Zeitmanagement





# Dimensionen der Zeit

- Beschleunigung versus Entschleunigung
- Linearität versus Rhythmicität (Elias)

Charakteristika der Moderne (Habermas) sind:

- Verdichtung
- Verstetigung
- Deregulierung
- Individualisierung
- Ökonomisierung
- Desynchronisierung



„Just in time... deadline...“

ist schnell und pünktlich auch gut?

Zeitökonomie und Effizienzdenken wird

-zum Gütekriterium

-löst teilweise Qualität ab

-wird auch bestimmend für Freizeit,  
Privatleben und Familie

(Hurry Sickness und Burnout)

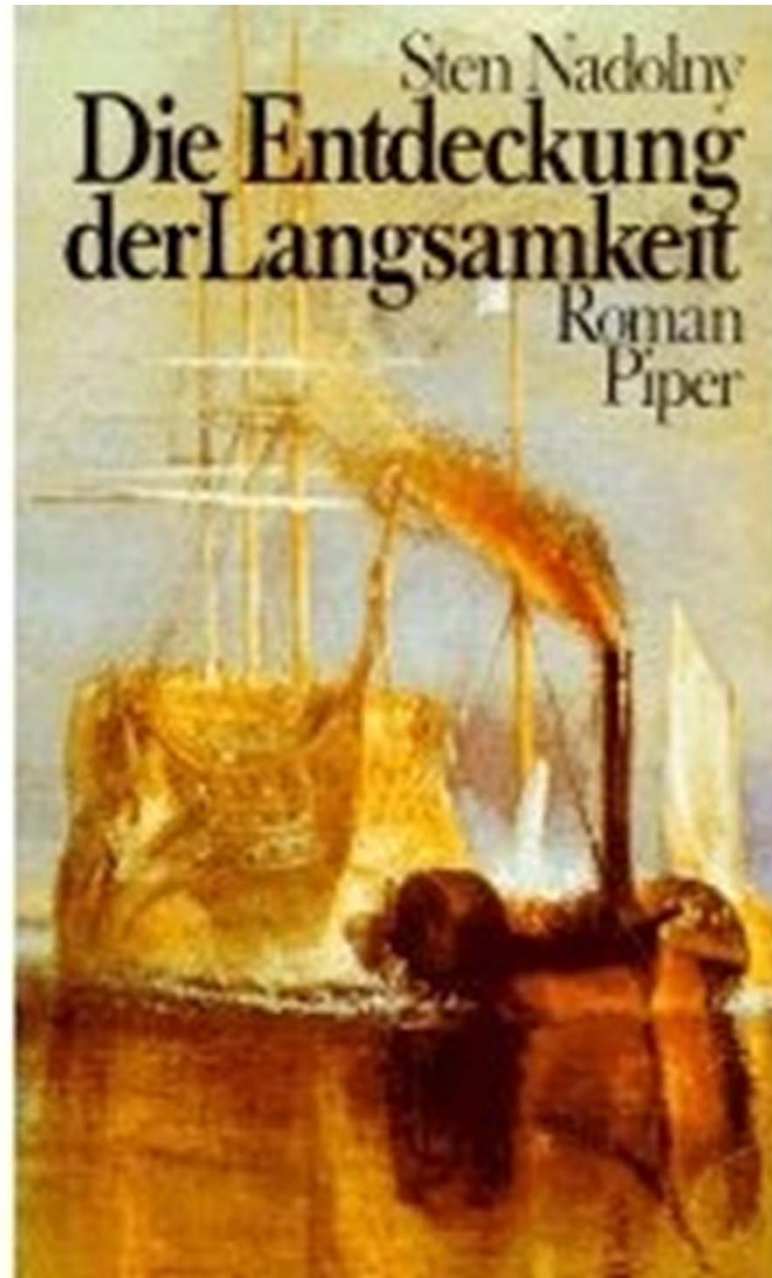
Seit den 90-iger Jahren „Entdeckung der  
Langsamkeit“ (*Sten Nadolny*)

Entschleunigungswelle:

-Slowfood

-Slowdown and pleasure up







# Zeitbeherrschung versus Rhythmizität

- Entschleunigungsbewegung ist auch Teil der Effizienzsteigerung und **Teil des Wunsches der Herrschaft über Zeit** (männliches lineares Denken). Vor allem in agrarischen Kulturen war der Zeitbegriff und die Zeiteinteilung geprägt **von Rhythmen der Natur, menschlichen Biorhythmen** (**feminine Zeit, mehr Bezug zur Rhythmizität**)
- Flexibilisierung deshalb auch eine Chance Arbeitsverhältnisse menschlichen Grundbedürfnissen nach unterschiedlichen Rhythmen und Zeiten entsprechender zu machen



# Flexibilisierung

- Dauer der Arbeitszeit (Teilzeit, Mehrarbeit, Gleitzeit)
- Schichtdienst (Nacht-, Samstags-, Sonntagsarbeit)
- Arbeitszeitkonten etc.

## Treiber der Flexibilisierung:

- Betriebswirtschaftliches Interesse
- Private Interessen z. B. Vereinbarkeit
- **Verschiebung des Leistungskriteriums**, weg von gemessener, entfremdeter **Arbeitszeit** versus selbst bestimmter Freizeit,
- hin zu **Taskorientierung**, Bemessung erledigter Aufgaben in akademischen Berufen z.B. Arzt Psychologe (insbesondere in der medizinischen Forschung, Organisation, Dokumentation etc; nicht im direkten care Bereich der Patientenbeziehung) , Auflösung der Grenzen zwischen Arbeitszeit und Freizeit, zwischen mehreren Tätigkeiten





Task-Orientierung: Vertrauensarbeitszeit versus Zeiterfassung

–Realisiert Ideale der 68-iger Zeit:  
**Selbstverwirklichung, Selbstbestimmung etc., führt zum Konzept des „Selbstunternehmers“ und zu einer ganzen Perfektionierungsindustrie**

Kritik: 7. Familienbericht „**Vertrauensarbeitszeiten weisen Tendenz zur Selbstüberforderung auf**“

- Deshalb für Familien entscheidend: **Stärkung Ihrer Zeitsouveränität**
- betriebliche Flexibilisierung, Schichtdienst etc., ohne Zeitsouveränitätsgewinn für Familien ist für diese problematisch





# Karl Marx in „Das Kapital“

*„Neben das Maß der Arbeitszeit als ausgedehnte Größe tritt jetzt das Maß ihres Verdichtungsgrades“*

**Verdichtung, Vergleichzeitigung  
als Möglichkeit der  
Profitmaximierung**



# Multitasking Vergleichzeitigung Haupt- und Nebentätigkeiten

Gleichzeitigkeit kein neues Prinzip:

galt bis zum Spätmittelalter, insbesondere für Frauenarbeit.  
oder Empfänge, Arbeitsessen etc.

Dennoch **Veränderung durch  
Computertechnologie, Handy**

„**Neue Technologien**“ sind Geräte, welche  
**Nutzanwendungen (Arbeitsmittel) und  
Unterhaltungsanwendungen bewusst kombinieren.**

- Vergleichzeitigung und Verdichtung soll dazu dienen „mehr Leben im Leben zu leben“
- Auflösung der Grenzen zwischen privater Zeit, freier Zeit und Arbeitszeit und bislang verbindlicher Taktung
- Verkürzung der Antwortspanne (Brief, Fax, E-Mail)





# campus



Klaus Werle **DIE**



# PERFEKTIONIERER



Warum der Optimierungswahn uns schadet –  
und wer wirklich davon profitiert





# Streben nach Perfektion als neues Credo

- Lebensmanagement von der Wiege bis zur Bahre
- „Frühförderung“
- Privatschule
- Generation „Lebenslauf“ (Studium als Zertifikatemaschine)
- Karriereturbo mit „Fehlzündung“ (Coaching, Supervision, Weiterbildung etc.)

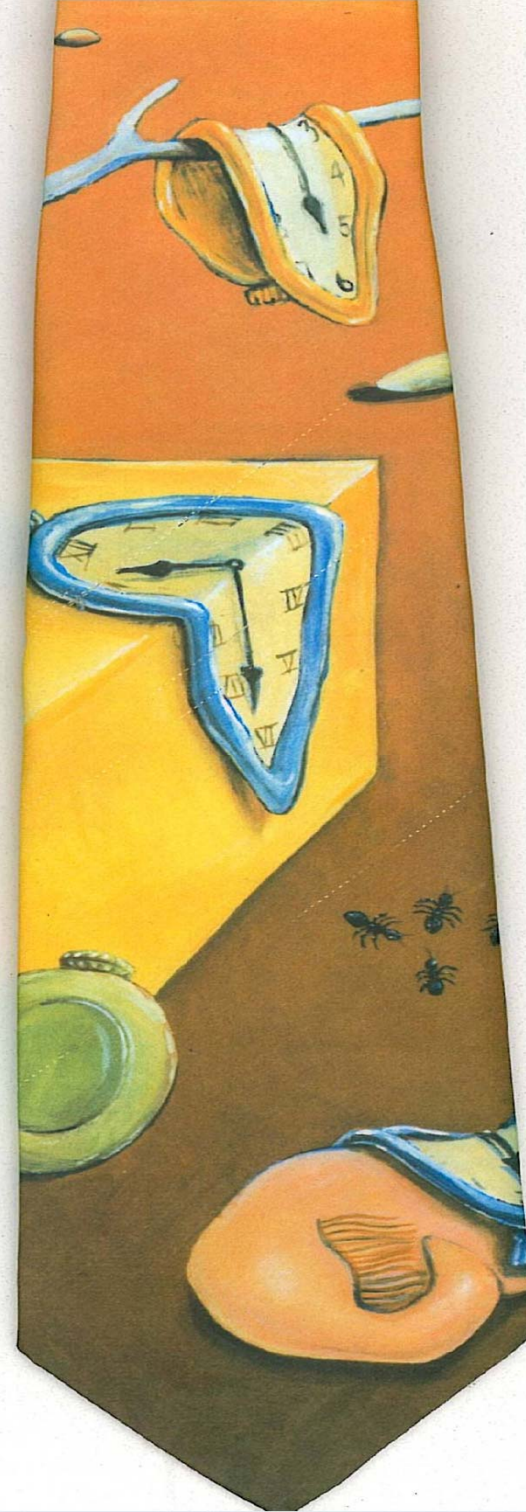


# Perfektionierung im Alltag

- Fitness-Industrie
- Wellness-Industrie
- Perfekter Körper
- Perfektes Dinner
- Lifestyle-Markt
- Partner- und Freundschaftsvermittlung im Web 2.0
- Selbstdarstellung und Effizienzsteigerung, Optimierung



# Zeitmanagement





# Zeitsparen

***„Es ist mit dem Zeitsparen wie mit dem Geldsparen – auf die kleinen Beträge muß man achtgeben, die großen geben auf sich selber acht“***

**George Bernard Shaw**

***„Zeit ist das knappste Kapital und wenn man sie nicht managen kann, kann man auch nichts anderes managen“***

**Peter Drucker**





# Analyse

- Klare Zielsetzung und Auftragsklärung
- Effektivität vs . Effizienz
- Prioritäten
- Verzicht
- Delegation
- Vorbereitung (insbesondere auch von Besprechungen etc.)
- Umsetzung



# Wichtiges und Dringendes

- *„Wer bedauert auf dem Sterbebett, dass er nicht mehr Zeit im Büro bzw. im Dienst verbracht hat?“*
  - Zeitmanagement durch Perfektionierung?
  - Zeitmanagement durch Konzentration auf das Wesentliche und auf das, was man am Besten kann



# Visionen

Wie findet man heraus welche Werte, Prinzipien und Ziele einem wichtig sind?

- Vorstellung: Grabrede oder freundliche Rede zum 75. Geburtstag
- Was sagt der Partner/die Partnerin/die Kinder/der ehemalige Chef/alte Kollegen/ Freunde/Nachbarn



# Das Eisenhower-Prinzip

		Dringlichkeit	
		<i>nicht dringend</i>	<i>dringend</i>
Wichtigkeit	<i>wichtig</i>	Aufgabe exakt terminieren und persönlich erledigen	sofort selbst erledigen
	<i>nicht wichtig</i>	nicht bearbeiten ⇒ Papierkorb	an kompetente Mitarbeiter delegieren



# Zeitmanagement

	Dringend	Nicht dringend
Wichtig	<b>I</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Krisen</li><li>- Drängende Probleme</li><li>- Projekte Besprechungen, Vorbereitungen mit Zeitlimit</li></ul>	<b>II</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Vorbereitung</li><li>- Vorbeugung</li><li>- Wertklärung</li><li>- Planung</li><li>- Beziehungsarbeit</li><li>- Echte Erholung</li><li>- Förderung der Selbstverantwortung</li></ul>
Nicht wichtig	<b>III</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Unterbrechung, einige Anrufe</li><li>- Mache Post, einige Berichte</li><li>- Einige Meetings</li><li>- Viele anstehende, drängende Angelegenheiten</li><li>- Viele beliebte Tätigkeiten</li></ul>	<b>IV</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Triviales, Geschäftigkeit</li><li>- Irrelevante Post</li><li>- Manche Anrufe</li><li>- Zeitverschwendende Beschäftigungen</li><li>- Fluchtaktivitäten</li><li>- Übermäßiges Fernsehen</li></ul>



# Zeitfresser und Zeitfallen

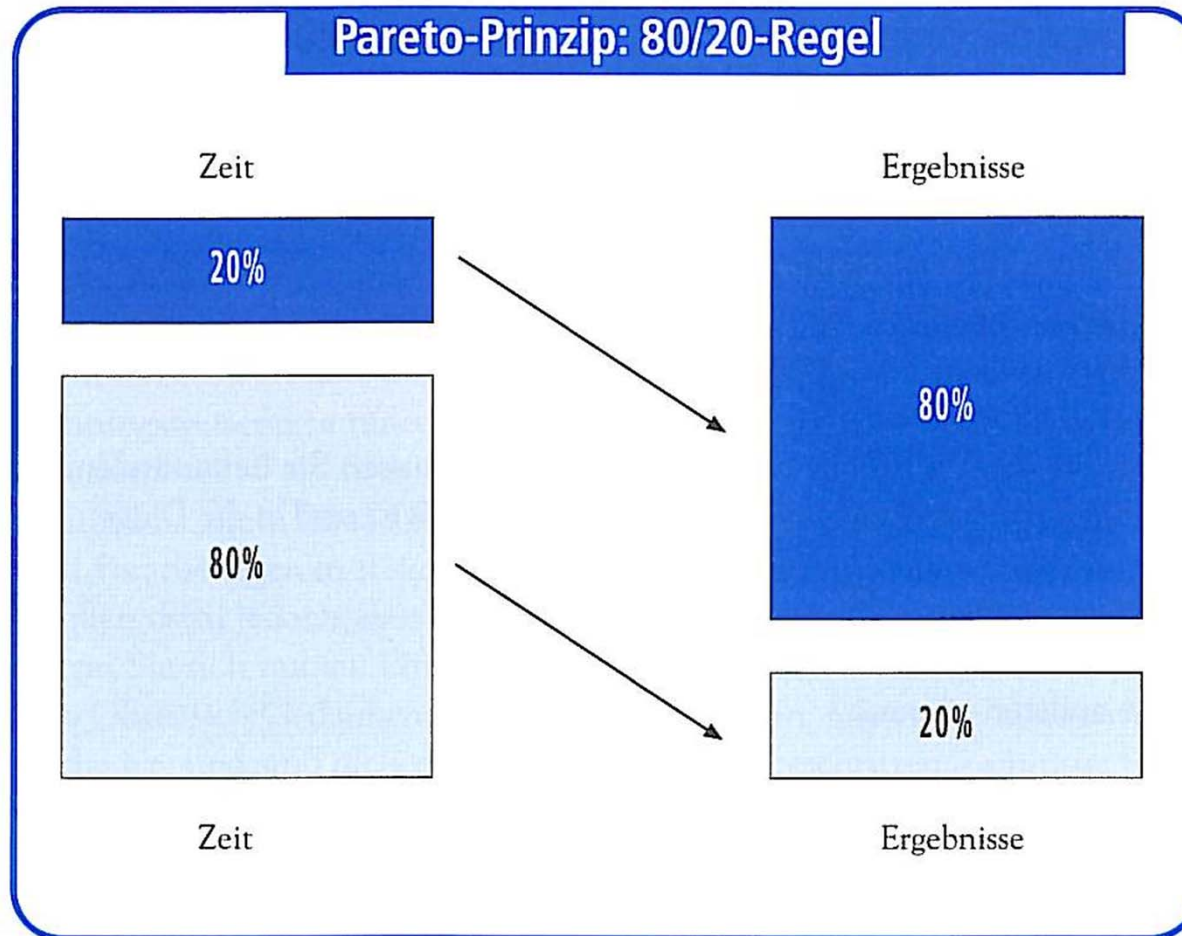
1. Kommunikationsmittel, Telefon, Handy, Internet
2. Kollegen, Patienten, Angehörige
3. Besprechungen
4. Arbeitsorganisation (aufschieben, übertriebenes Multitasking bis hin zum Verzetteln, Reaktion nur unter Termindruck, Chaos)
5. Probleme beim delegieren und abgeben von Aufgaben (Angst vor Kontrollverlust)
6. Probleme in der Kommunikation mit anderen (ständig Missverständnisse, Reibereien, Informationslücken)
7. Disziplinprobleme
8. Orientierungsprobleme (klare Ziele)
9. Prioritätensetzungsprobleme (zu etwas „ja“ sagen und es durchziehen oder zu etwas „nein“ sagen und dann auch dabei bleiben)



# Effizientes Telefonieren, Lesen, Besprechen, Ordnen etc.

- Tages Störungsdokumentation
- Zeit pro Tätigkeit erfassen (wieviel davon selbst bestimmt steuerbar? Was ist Betreuung und Reaktion auf Bedürfnisse anderer, Krisenmanagement?)
- Richtig telefonieren (mail ist oft die bessere Alternative)
- Sprechstunden, Besucher-, Anfragenmanagent
- Delegation
- Informationsverarbeitung, Dokumentation, Schreibtischarbeit
  - Lesen nach SQ3R
    - Survey
    - Question
    - read
    - recite
    - review





- 20% der Kunden bringen 80% des Umsatzes.
- 20% der Schreibtischarbeit ermöglichen 80% des Arbeitserfolges.
- 20% der Besprechungszeit bewirken 80% der Ergebnisse.
- 20% der Zeitung enthalten 80% der Nachrichten.
- 20% unserer Beziehungen bewirken 80% unseres Glücks.



campus

FREDMUND

MALIK

FÜHREN

WIRKSAMES MANAGEMENT

LEISTEN

FÜR EINE NEUE ZEIT

LEBEN





# Cave!





FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG

# Feuilleton

## Diagnose: Totale Erschöpfung

Jüngste Professorin Deutschlands, Regierungssprecherin, Moderatorin im Fernsehen – das sind nur einige der Berufe von Miriam Meckel. Irgendwann bekam sie einen Burnout. Darüber hat sie das Buch „Brief an mein Leben“ geschrieben.

Sitzt man ihr gegenüber, dann glaubt man zu lesen, wie auch, wie sie und jemand wie Miriam Meckel. Dabei ist es nur wenig mehr als ein Jahr her, dass die Zweundvierzigjährige physisch und psychisch völlig zusammenbrach. Es ist ein sonniger Morgen, als die Professorin

diesen Widerspruch genauso offen wie ihre anderen Vorteile in ihrem Leben, die dem Bild der Erfolgsfrau nicht entsprechen. Freimütig bekennt sie ihre Konzentrationsschwierigkeiten und dankt laut über die psychische Disposition als Ursache für ihr historisches Zuspätkommen

choanalytiker Herbert Frensdorfer geprägt – die Symptome hingegen erkennbar sind. Schon Thomas Badewierbrock hatte offensichtlich einen Burnout. Nicht anders als Thomas Manns Antiheld hat auch Miriam Meckel nie in der jeweiligen Situation, sondern erst viel später begriffen, wie oft sie sich auch in Momenten der Schwäche überschätzt hat. Sie presste dann das Letztmögliche aus sich heraus, um ihren eigenen Anforderungen und denen der anderen zu genügen.

Ähnt man bei einem so konzentrierten Leben die Katastrophe nicht voraus? Miriam Meckel gesteht, dass sich vieles angeeignet hat. Vor allem durch den Tod der Mutter im Herbst 2006 erlebte sie Mo-





Zitat aus der FAZ vom 10.3.2010, Nr. 58, Seite 29 aus dem Artikel „Diagnose totale Erschöpfung“

*„Ich habe einfach nicht glauben können, dass ich nicht immer so weiter machen kann.“*

*(Miriam Meckel)*





# Zeitdruck führt zu Stress

- Hans Selye ( 1907 – 1982 ) österreichischer Forscher in Montreal Kanada führt 1936 den Begriff in der Medizin ein
  - in Anlehnung an den naturwissenschaftlichen Gebrauch (Einwirkung übermäßiger oder widersprechender Reize chemischer, physikalischer Art)
- Def.: **anhaltende seelische, geistige und/oder körperliche Anspannung durch Überbeanspruchung oder seelischen Druck**
  - **Subjektiver Zustand** der aus der Annahme entsteht daß eine belastende aversive Belastung für unbestimmbare Zeit nicht abgewendet werden kann. Gefühl der Ohnmacht. Person fühlt sich weder in der Lage die Situation aktiv zu gestalten noch sie aus eigenen Ressourcen zu bewältigen
  - **Eustress** Zustand ähnlicher Beanspruchung ohne Ohnmachtsgefühl sondern mit dem Gefühl aktiv zu handeln und zu gestalten



# Bedingungsfaktoren für negative Streßwirkungen

- **Persönlichkeitsmerkmale**
  - Locus of control und aktives Herangehen sind protektiv
- **Arbeitsfaktoren und Einstellungen**
  - Hohes emotionales Engagement kombiniert mit frustrierenden Erlebnissen und Enttäuschungen
  - Zwanghaft perfektionistisches Arbeitsverhalten
- **Merkmale des Arbeitsplatzes und Arbeitsumfeldes**
  - Zeitdruck und Arbeitsbelastung
  - Klientenbezogene Beziehungsanforderungen
  - Mangelnde soziale Unterstützung
  - Mangelnde Autonomie, Selbstbestimmung und Selbstverantwortung



# Erholung

- Zusammenhang zwischen Belastungsphase und Erholungsphase
- Nach Stress innerlich überdreht und angespannt und gleichzeitig energie- und kraftlos:
  - Low effort activities kaum erholsam
  - High effort: oft erneuter Stress
  - **Balance finden**
- 40% der Urlauber erholen sich nicht im Urlaub sondern erleben interpersonellen Stress
- Für sich selbst passende **Erholungsaktivitäten** finden
  - Sport, warmes Bad, Sauna, Konzert, lesen, spielen etc.
  - Wichtig **Immersionserleben**
- **Gefahr Stressbewältigung durch stoffgebundene und nicht stoffgebundene Süchte**



## Wochenende oder freie Tage zur Stressreduktion

- Ruhetag einlegen, wirklich freimachen. Das gilt auch für Urlaub.
- Problem: alle aufgeschobenen Dinge, Wochenendeinkauf, Hausputz, Freundesbesuche, liegen gebliebene Berichte, Artikel etc. sollen am Wochenende kompensiert werden.
  - Riesenerwartungen führen zu Enttäuschungen
    - typisch z.B. Weihnachten
  - Konkurrenz um regressiv Bedürfnisse



# Burn out

Der Begriff wurde von Freudenberger Anfang der 70er Jahre in der Beschreibung der Erschöpfungszustände von freiwilligen Helfern in einer sozialen Einrichtung für Drogenabhängige in New York zuerst verwendet:

- **Zunehmende Erschöpfung**
- **Distanzierte und zynische Einstellung gegenüber den Klienten**
- **Negative Einstellung gegenüber der Arbeitsleistung**  
(Freudenberger 1974)

Christina Maslach aus Berkeley definierte Burn out Zustände 1982 folgendermaßen:

- Emotionale Erschöpfung
- Depersonalisierung
- reduzierte persönliche Leistungsfähigkeit



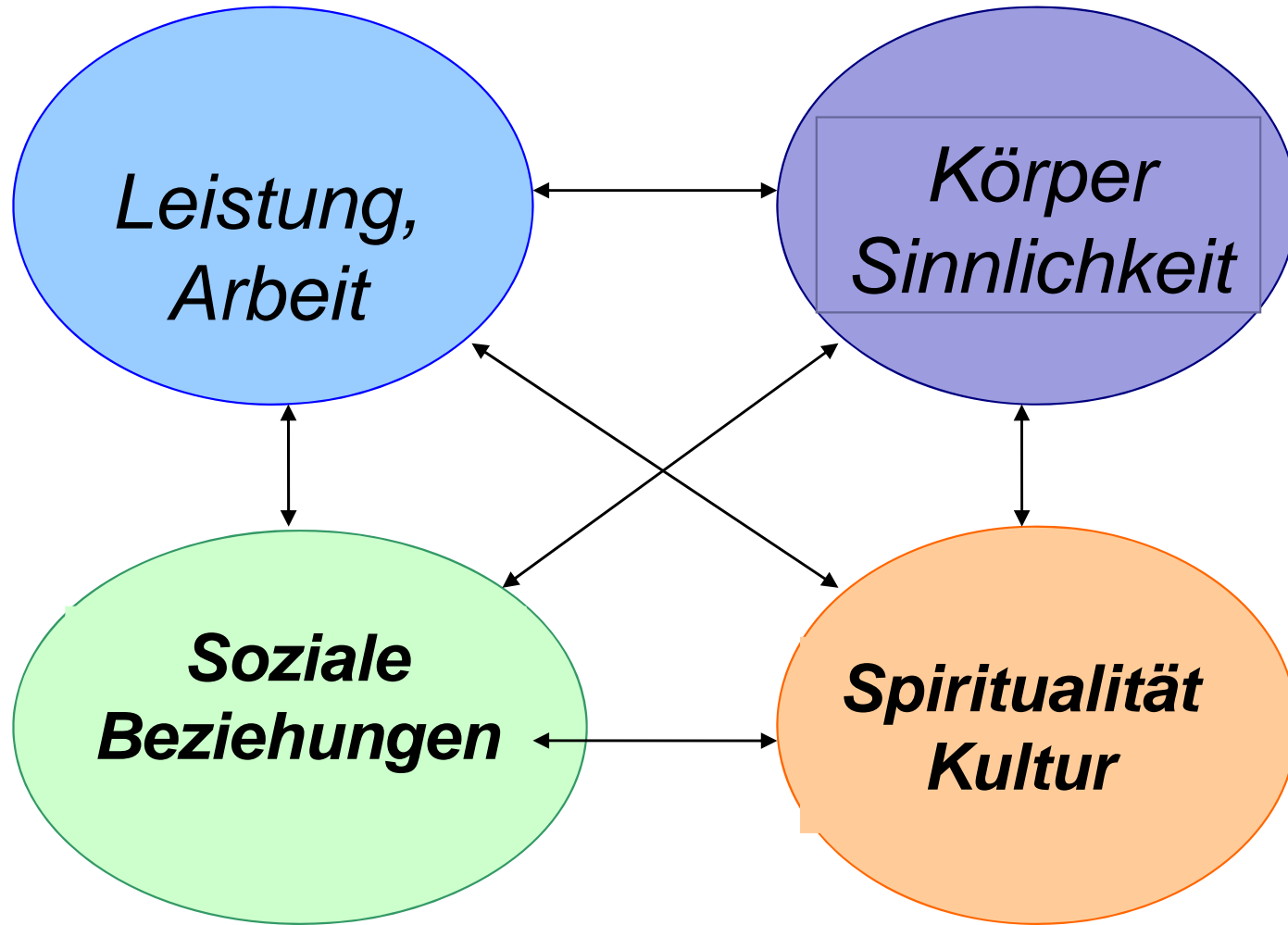


## Definition nach Burisch 2005 7 Phasen

1. **Erste Warnzeichen**
2. **Reduziertes Engagement**
3. **Emotionale Reaktionen** (Minderwertigkeitsgefühle, Pessimismus, Schuldzuschreibungen an andere)
4. **Abnahme von kognitiven Fähigkeiten** (Konzentrations- und Gedächtnisstörungen, Kreativitätseinbruch, Motivationsverlust, mangelnde Flexibilität, Verlust der Abgrenzungsfähigkeit).
5. **Abflachen des emotionalen und sozialen Lebens** (Aufgaben bisheriger Hobbys und Freizeitbeschäftigungen, Vermeidung von Kontakten, Verlust in Beziehungen).
6. **psychosomatische Reaktionen** (Muskelschmerzen, Rückenschmerzen, Gliederschmerzen, Schlafstörungen, Urlaub bringt keine Erholung, Veränderung der Essgewohnheiten, gesteigerter Alkoholkonsum, Drogenkonsum)
7. **Verzweiflung und Depression** (Sinnlosigkeitsgefühle, Negativismus, Zukunftsängste, existentielle Verzweiflung bis hin zu Suizidgedanken).



# „Work-Life Balance“





# Kohärenz - Gefühl

grundlegende Lebenseinstellung bestehend aus drei Komponenten:

- **Das Gefühl von Verstehbarkeit** (Lebenskonzept welches eigen und fremde Lebensereignisse erklären und integrieren kann; Leben ist kein Chaos aus willkürlichen, zufälligen Elementen)
- **Das Gefühl von Handhabbarkeit** (Leben kann gemeistert werden aufgrund eigener Ressourcen und Fähigkeiten und aufgrund hinreichender Unterstützung vom sozialen Umfeld, Gefühl des Grundvertrauens und Fähigkeit Unabänderliches zu akzeptieren und mit Würde zu tragen)
- **Das Gefühl der Sinnhaftigkeit/Bedeutsamkeit:** Probleme des Alltags werden als emotional sinnvoll empfunden, alltägliche Herausforderungen stellen keine Last dar, die man gerne los wäre sondern eine willkommene Herausforderung (an der man wachsen kann)



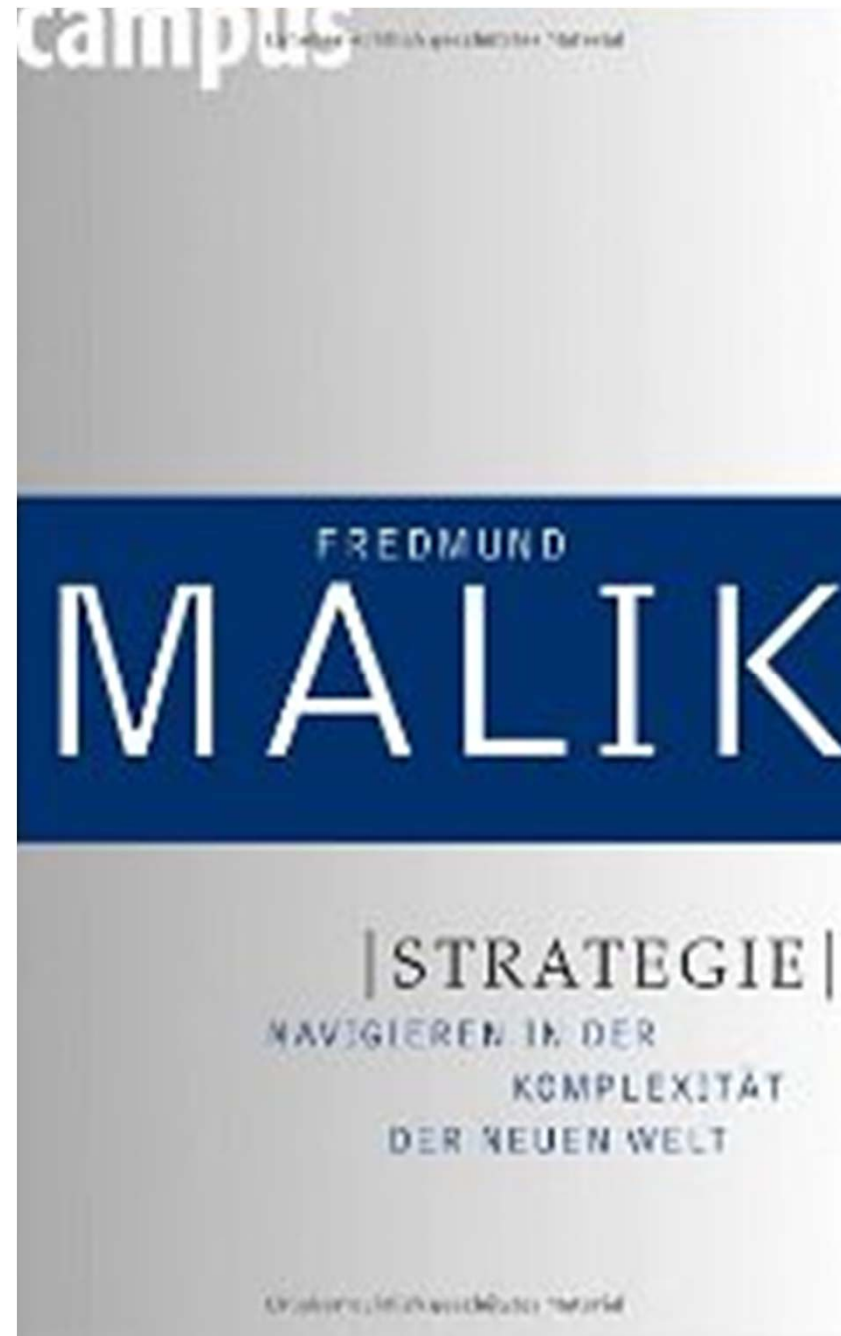
Klaus Doppler, Christoph Lauterburg

# CHANGE MANAGEMENT

Den Unternehmenswandel  
gestalten

Das Standardwerk  
aktualisiert und erweitert







# Management von Veränderungen in Organisationen

- „**Changemanagement**“: Meistens kurz bis mittelfristig angelegt, Sammelbegriff für alles was heutzutage an Veränderungen in Organisationen praktiziert wird z. B. Restrukturierungen, Sanierungen, Kostensenkungsprogramme, neues Entgeltsystem, Sektoren übergreifende Versorgung etc. Häufig enormer Zeitdruck, häufig äußerer Einfluss Politik, Beratungsfirmen. In der Institution häufig Mangel an Leadership und prozessorientiertem Vorgehen.
- **Organisationsentwicklung**: Meistens mittel bis längerfristig angelegt, geplanter Wandel, determiniert von so genannten harten Faktoren (Strukturen, Finanzen, gesetzlichen Grundlagen) und weichen Faktoren (Kommunikation, Mitarbeiterführung, Zusammenarbeit)
- **Transformation**: Längerfristig angelegt, fundamentale und ganzheitliche Neuausrichtung. Meist mit sendungsbewussten charismatischen Führungsfiguren verbunden.





## Mehr desselben (Watzlawick)

- Geraten Kliniken und andere Systeme in Schwierigkeiten, wird die Lösung des Problems meist als mehr desselben angesehen, z. B. mehr Betten wie in der Psychiatrieplanung. Damit ist die Lösung dann oft Teil des Problems
- Das „**Not-Invented-Here-Syndrom**“ nach Doppler: Kaltstart in Veränderungen ohne Vorbereitung der Mitarbeiter. Einführung eines fertigen Produktes durch Dienstanweisung (Bspl. Bonn)



# Projektplanung nach der ALPEN TECHNIK

- Aufschreiben der durchzuführenden **AKTIVITÄT**
- Abschätzen der **LÄNGE**
- Einbauen von **PUFFERZEITEN**
- Treffen von **ENTSCHEIDUNGEN**
- **NACHKONTROLLE**



## Umgang mit Teams und Vorgesetzten

Stärken der Kollegen achten: Nur diese kann man nutzen

Erfahrenere Kollegen nicht unterschätzen

Probleme offen ansprechen, nicht Kollegen überrumpeln

Geschlossene Kommunikationskreisläufe:

Nach einer Absprache kurz zusammenfassen auf was man sich geeinigt hat

Nicht auf die Kunst des Gedankenlesens vertrauen...



# Ziele und Zielvereinbarungen

- Immer häufiger werden Führungskräfte durch Zielvereinbarungen unter Druck gesetzt. Insofern gilt es diese Instrumente gut zu kennen und den Umgang mit ihnen von beiden Seiten her zu beherrschen. **Zentrale Bestandteile einer Zielvereinbarung sind Ziele!**
- **Cave: Leistungszulagen in einer Zielvereinbarung sollten nicht essentielle Gehaltsbestandteile beinhalten, sondern sollten als „Spielgeld“ bzw. Anreize aufgefasst werden können.**



# Ziele

- Müssen klar definiert sein, keine Inhaltsleeren Worthülsen.
- Setzen eine inhaltliche Recherche und einen konsentierten Informationsstand für ein Thema voraus.
- Setzen ein Problembewusstsein voraus, woher kommt der Veränderungswunsch, gibt es auf allen Seiten einen gemeinsamen „Leidensdruck“.
- Ziele müssen ich-synton sein um erfolgreich zu sein. Voraussetzung Glaubwürdigkeit der Initiatoren. Motivationspsychologisch ist die Erreichung ich-dystoner Ziele erheblich schwieriger.
- Ziele müssen leistbar sein (vgl. Zeitmanagement).



## Defizite von Zielvereinbarungsprozessen nach Doppler (S. 275)

1. Es werden nicht Ziele vereinbart sondern Tätigkeiten (Zielvereinbarung wird mit operativer Planung verwechselt).
2. Ziele werden nicht vereinbart, sondern vorgegeben (es findet Dialog statt).
3. Es gibt nur quantitative Ziele: Fallzahlen, Bettenbelegung, Auslastung, Budgetergebnis (alles was so genannte Soft Factors betrifft wird als irrelevant betrachtet).
4. Zielvereinbarung erfolgt ausschließlich „Bottom-up“ oder „Bottom-down“. In einem Fall kein Führungswille der Leitung, im anderen Fall keine Partizipation.
5. Keine klaren Gesamtziele als Ausgangspunkt
  - Jeder Bereich schaut nur für sich, nicht auf seine Funktion fürs Ganze.
6. Vereinbarte Ziele werden horizontal nicht abgeglichen, keiner weiß was der andere tut. Prioritäten und Mittel sind nicht abgestimmt.
7. Zielerreichung wird nicht überwacht und kontrolliert. Im Nachhinein wird begründet, warum Ziele nicht erreicht werden konnten.
8. Zielvereinbarung ist nicht vernetzt mit Anreizen in Hierarchie oder Entlohnung (es gibt weder Belohnung noch Sanktionen, das Ganze ist dann belanglos).



## Formblatt Zielvereinbarung nach Doppler

1. Ziel.
2. Begründung des Handlungsbedarfs (Ausgangslage, Ist-Zustand).
3. Adressat.
4. Relevanter Gesamtrahmen (Teil welcher größeren Prozesskette?).
5. Wie ist das Ziel operationalisierbar, gibt es Messgrößen oder Kriterien für die Beurteilung der Zielerreichung?
6. Zeitrahmen (Meilensteine definieren).
7. Strategien und Handlungsansätze.
8. Aufwand (Mittel und Ressourcen).
9. Rahmenbedingungen.
10. Priorität.



# 10 Do's and Dont's für Veränderungsprozesse in Institutionen nach Doppler

Dont's	Do's
Diffuse Ziele	Transparente Projektziele, plausibel begründet
Zufällig zusammengestelltes Projektteam	Handverlesene Auswahl
Übertragung fertiger Rezepte	Beteiligung der Betroffenen bei Erarbeitung individueller Lösungen
Efficiency Fetischismus	Realistische Zeitplanung
Kaltstart	Sorgfältige Vorbereitung und „Kick-off-Phase“
Lieblingsideen als „hidden Agenda“	Lieblingsideen als erstes offen auf den Tisch
Rigides Vorgehen nach Fahrplan	Sensible und flexible Prozesssteuerung
Widerstand brechen	Widerstand deuten, Partizipation herstellen
Konflikte vermeiden	Konflikte bearbeiten
Netzpolitik und Geheimratsdiplomatie in exklusiven Runden	Offene Information, lebendige Kommunikation





## Fazit

- Zeitfragen stärker diskutieren
- Zeitfragen nicht nur als Gender-Fragen definieren bei gleichzeitiger Bewusstmachung, dass staatlich finanzierte Care – Zeit vorwiegend Frauenarbeit ist
- Zeitmanagement einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen
- Berücksichtigung, dass Care-Zeiten nicht parallelisiert und verdichtet werden können  
(Konflikt: Dokumentation : Zeit am Patienten vs Dokumentation etc in neuen Abrechnungssystemen)
- Zeitmanagement Techniken anwenden
- Changemanagement
- Zielplanung und Zielkontrolle
- Keine fertigen Rezepte übertragen sondern selbst mit den eigenen Teams Lösungen entwickeln
- Cave Berater (Funktion: das zu sagen was man selbst weiß aber nicht auszusprechen wagt)



FREDMUND  
**MALIK**

FÜHREN

WIRKSAMES MANAGEMENT

LEISTEN

FÜR EINE NEUE ZEIT

LEBEN





Zum Schluss : manchmal tut Wechsel gut  
„love it, change it or leave it“

Ständiges Jammern hilft nicht; wann  
sollte man gehen:

*wenn man definitiv einen inkompetenten  
Vorgesetzten hat*

*wenn man einen korrupten Vorgesetzten hat  
und der Arbeitgeber dies nicht ändert*

*wenn man unterfordert ist*

*wenn man an der Stelle alles erfahren und  
erreicht hat*

*wenn man nichts mehr bewegen, verbessern  
etc. kann*





**Kinder- und Jugend-  
psychiatrie / Psychotherapie**

**Universitätsklinikum Ulm**

**Klinik für Kinder- und Jugendpsychiatrie /  
Psychotherapie des Universitätsklinikums Ulm**

Steinhövelstraße 5  
89075 Ulm

**[www.uniklinik-ulm.de/kjpp](http://www.uniklinik-ulm.de/kjpp)**



Ärztlicher Direktor: Prof. Dr. Jörg M. Fegert

