

ZUR ZEIT

Längere Dialysedauer zahlt sich für Patienten aus. Wieviel Zeit investieren Pflegende und Doctores in die entsprechende Überzeugungsarbeit? Die Minuten und Stunden können sich in einem Berufsleben schon zu ein paar Monaten addieren.

Wer aktiv Verantwortung trägt, hat immer zuwenig Zeit. Die anderen, mit geringerer eigener Beanspruchung, spüren kaum Bedenken, seine Zeit noch zusätzlich in Anspruch zu nehmen. Bürokraten beispielsweise fühlen sich hemmungslos legitimiert, produktiv und verantwortlich Handelnden auch noch Verwaltungsaufgaben aufzudrängen.

Mich erstaunt immer wieder, daß Ärzte und Pflegende sich - wenngleich zunehmend murrend - von der Bürokratie Zeit stehlen lassen, roundabout 20% der Arbeitskraft. Mich erstaunt ebenso, wie häufig im Medizinbetrieb Zeit en masse vergeudet wird - mit einer routiniert unkoordinierten und unreflektierten Arbeitsweise.

Daß Ärzte und Pflegende hier kein Monopol haben, überrascht nicht.

Die Analytiker von Proudfoot Consulting kommen in ihrer "International Labour Productivity Study" zu dem Befund: Berufstätige in Deutschland "verlieren" jährlich im Mittel mehr als 70 Arbeitstage. Die Hauptgründe werden in dieser Reihenfolge gewichtet:

- Insuffizienz in Leitung, Planung und Kontrolle
- Inadäquate Supervision
- Ineffektive Kommunikation
- Schlechte Arbeitsmoral
- Unangemessene Arbeitsqualifikation
- EDV-bedingte Probleme

Die Analytiker summieren den Komplex zum "Managing for Mediocrity" und rechnen die Zeit in Geldverlust um: 7,9 Prozent des deutschen Bruttoinlandsprodukts, fast 190 Milliarden Dollar Jahr um Jahr.

Das Zeitvolumen korreliert nicht mit dem Prozentsatz der Zeitvergeudung: In der Studie wurden die USA mit jährlich 1865 Arbeitsstunden kalkuliert, davon 64% produktiv genutzt; die Deutschen gehen mit 1441 Arbeitsstunden in die Statistik ein - und

gleichfalls 64%-iger Produktivität. Ungarn bildet im Vergleich das Schlußlicht: 1777 Arbeitsstunden, davon nur 59% produktiv.

Erfolgreiche Arbeitsgruppen - in der Medizin wie anderwärts - profitieren nur in Ausnahmefällen von überlangen Arbeitszeiten, sondern fast immer von einem hohen Ausbildungsgrad und einer klugen Organisation; daß diese nur in einem kontinuierlichen Einvernehmen zwischen den Beteiligten möglich ist, hat die Productivity Study nicht untersucht - doch es liegt auf der Hand.

Die Arbeitspsychologen Kai Jonas und Karl Woltin haben gezeigt, daß für Arbeitsgruppen klare gemeinsame Ziele als dynamische Zeitgeber dienen können; die Nebenwirkung: Erwünschte oder unerwünschte Nebenziele, am Rand des Fokus, bleiben dabei eher vernachlässigt.

Zeit-Nutzung kann konsequent rationelles Arbeiten bedeuten, u.U. auch Eile, in anderen Fällen auch das Gegenteil; Daniel Goeudevert pointiert: "Kreativität trägt die Gene der Langsamkeit".

Wir wissen alle, wie unterschiedlich wir Zeit wahrnehmen und nutzen - zusätzlich kompliziert durch die jeweils individuelle Chronobiologie. Wir werden daher uns selbst und einander nur gerecht, wenn wir uns selbst und den anderen die üblichen Zeitvergeudungen möglichst ersparen.

Niemand - außer im Notfall - darf genötigt werden, mit 20 oder noch mehr Arbeitsstunden sich oder seine Patienten zu gefährden; andererseits: Wer in heftige Debatten gerät, ob er wöchentlich 39 oder 42 Stunden arbeiten soll, stellt sich ein peinliches Eigenzeugnis aus; sinnlose Zeitvergeudung, darüber zu reden.

Ich wünsche Ihnen eine sinnvoll genutzte Zeit - auch in 2006.

1. Proudfoot Consulting (2005) Managing for Mediocrity. www.proudfootconsulting.com
2. Jonas, KJ & Woltin, KA (2005) Die Funktion von Zielen als individuelle und kollektive Zeitgeber im Alltag. *Wirtschaftspsychologie*, 7/3: 92-101