

Bild und Hintergrund

Selbstmanagement für Ärztinnen und Ärzte

Work-Life-Balance Zeitdruck und Stress bringen immer mehr Ärztinnen und -ärzte an die Grenze ihrer persönlichen Leistungsfähigkeit. Prof. Alexander Ghanem, Chefarzt an der Asklepios Klinik Nord, kennt das Problem und hat ein Buch dazu veröffentlicht, wie sich Zeitfenster wirksam frei präparieren lassen. *Interview: Karen Amme*

Prof. Dr. Alexander Ghanem leitet die Abteilung für Kardiologie und Internistische Intensivmedizin der Asklepios Klinik Nord. Der Mediziner hat drei Fachärzte, ist verheiratet und Vater von drei kleinen Kindern. Nun hat er auch noch ein Buch geschrieben. Das Programm bekommt Ghanem dank eines Ansatzes des früheren US-Präsidenten Eisenhower und einem selbst entwickelten Modell unter einen Hut. Mit seinem Buch „Die Anatomie der Zeit – Selbstmanagement für Ärzte“ möchte er auch seine Kolleginnen und Kollegen dabei unterstützen, die Fülle der Aufgaben zu priorisieren und sich selbst nicht zu verlieren.

Können Sie kurz zusammenfassen, wie Sie auf die Idee gekommen sind, sich der richtigen Zeiteinteilung, dem Selbstmanagement und der Stressvermeidung zu widmen? War es der eigene Leidensdruck?

Prof. Ghanem: Während meines Weiterbildungsabschnitts auf der Intensivstation hatte ich ein Schlüsselerlebnis. Damals habe ich quasi nebenbei im Schichtdienst eine wissenschaftliche Arbeitsgruppe aufgebaut. Ich musste Anträge schreiben, Abhandlungen gelesen und Laborarbeit planen und kontrollieren. Und natürlich mussten wir auch Tag und Nacht unsere Patientinnen und Patienten versorgen und unser Privatleben stemmen. Binnen weniger Monate bin ich so an die Grenzen meiner Belastbarkeit gestoßen. Meine Tage und Nächte fühlten sich ständig zu kurz an, es gab so vieles zu tun, so vieles nachzulesen, immer standen noch so viele offene Punkte auf meiner To-do-Liste ... Vielleicht waren es auch die vielen Nachtschichten, aber ich habe mich gestresst gefühlt. Und ich habe gespürt, dass ich die Freude an meiner Arbeit als Arzt verliere, wenn ich so weitermache.

Es gibt ja schon diverse Bücher, die sich mit diesem Themenspektrum befassen. Ist die Situation in der Medizin eine besondere?

Unsere jüngeren Kolleginnen und Kollegen verbringen einen Großteil ihrer Lebenszeit in der Klinik – und das unter mitunter belastenden Bedingungen. Leistungsverdichtung und Zeitdruck sind oft immens, dadurch schwinden die Chancen auf eine gute Weiterbildung. Sie können die Ansprüche an sich selbst und an den Beruf nicht erfüllen. Das führt nicht selten dazu, dass wir frustriert sind und die Freude an unserer Arbeit verlieren.



Prof. Dr. Alexander Ghanem

Das betrifft vor allem die jüngeren Kolleginnen und Kollegen?

Ja. Die Situation und die Bedingungen nach der Approbation sind besonders. Wir befinden uns zu jener Zeit in diversen Abhängigkeitsverhältnissen. Da konkurrieren zahlreiche Aufgaben und Themenfelder um die limitierte Ressource Zeit: der Weiterbildungskatalog, die Nachtdienste und das Privatleben. Aber um auf Ihre vorherige Frage zurückzukommen: Es stimmt, die Situation ist für Ärztinnen und Ärzte besonders, unser Anspruch an uns selbst ist besonders. Da die Patientenversorgung für uns an erster Stelle steht, die Bürokratie diese jedoch zeitlich stark verdrängt, sind Überstunden unvermeidbar – auch für gut strukturierte Menschen. Und da wird das Berufliche schnell übergreifend und durchkreuzt unsere Planungen.

Dem möchten Sie entgegentreten, Ihr Mittel gegen Stress und Zeitnot: eine zielorientierte, zeitliche Planung, richtig?

Im Selbstmanagement gilt die Regel, dass jeder Mensch Ziele verfolgt – und wenn es nicht die eigenen Ziele sind, dann sind es die Ziele anderer Menschen. Deshalb sollten wir unseren eigenen Zielen einen wichtigen Stellenwert zuschreiben.

Ihr Modell geht auf den früheren US-Präsidenten Eisenhower zurück. Er soll es entwickelt haben, um seine Aufgaben zu kategorisieren und dann, je nach Dringlichkeit und Wichtigkeit, zu erledigen. Das Modell zeigt vier Quadranten ...

Eisenhower sagt man nach, dass er Aufgaben in zwei Kategorien eingeteilt hat: in dringliche und wichtige Aufgaben. Aus dieser Dichotomie entsteht seine berühmte Vierfelder-Tafel, die Eisenhower-Matrix. Er hat den Grundsatz vertreten, dass Dringliches selten wichtig und Wichtiges selten dringlich ist.

Können Sie uns einfache und praktische Beispiele für diese vier Quadranten geben?

Wichtig und dringlich ist beispielsweise ein ganz böser Zahnschmerz, der einem den Verstand raubt. Wichtig und nicht dringlich ist das konsistente und disziplinierte Zähneputzen nach den Mahlzeiten. Dringlich und nicht wichtig ist der allerletzte Bus, mit dem ich es noch pünktlich zur Arbeit schaffe. Und im Quadranten D finden sich nicht dringliche und nicht wichtige Aufgaben. Zum Beispiel die Netflix-

Serie, die man unbedingt gesehen haben muss. Kurzum: Dringliches raubt uns Zeit, Wichtigem müssen wir Zeit schenken.

Welchem Quadranten sollten Ärztinnen und Ärzte die größte Beachtung schenken?

Intuitiv könnte man meinen, dass das Dringliche vor dem Wichtigem kommen muss. Aber dem ist nicht so: Wir sollten dem Wichtigem unsere größte Beachtung schenken, also allem, was im Quadranten B angesiedelt ist. Das benötigt feste Plätze in unseren Terminkalendern. Ein Teil des Wichtigen ist das Signifikante. Es ist das, was im Laufe unseres Lebens wichtiger wird. Unsere Gesundheit beispielsweise oder das Gestalten von profunden Beziehungen. Hier können wir später im Leben einen Zinseszins-Effekt erwarten, denn gut geführte persönliche Beziehungen können Krisen überstehen und dabei helfen, eigene Krisen zu meistern. Doch dafür müssen wir in Vorleistung gehen und uns immer wieder diszipliniert Zeit für Wichtiges nehmen.

In Ihrem Buch kommt ein weiteres Modell zum Einsatz, das von Ihnen entwickelte Jonglage-Modell. Jonglage – das ist der Trick eines Jongleurs.

Das Jonglage-Modell bezieht sich auf die Kunst, mit den vier Lebensbereichen umzugehen, die im Zusammenspiel Garanten für ein erfülltes Leben sind: mit Arbeit, Beziehung, Gesundheit und Reflexion. Mir ist bewusst geworden, dass wir als Ärztin oder Arzt sehr früh und proaktiv einige sehr wichtige Entscheidungen treffen müssen: Will ich Zeit in eine wissenschaftliche Fragestellung investieren? Wenn ja, in welche? Möchte ich Familie? Wie wichtig ist mir meine Unabhängigkeit? Jede dieser und vieler weiterer Antworten steht für einen Jonglierball, von denen wir ständig viele aus den verschiedenen Lebensbereichen gleichzeitig in der Luft halten. Wir müssen den Überblick behalten, dann erreichen wir selbstbestimmt unsere eigenen Ziele.

Ihr Jonglage-Modell soll bei der richtigen Betrachtung und Ausbalancierung der vier Lebensbereiche helfen, im Idealfall sollen sich wohltuende Synergien entwickeln. Können Sie uns das kurz skizzieren?

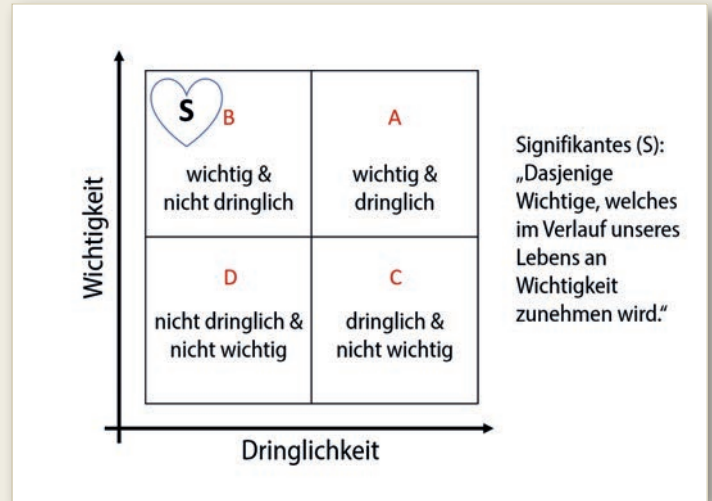
Ich spreche nicht nur von Synergien im rein zeitlichen Kontext, also nicht nur davon, dass wir den Weg zur Arbeit nutzen können, um uns körperlich zu betätigen, indem wir mit dem Rad fahren. Ich ziele auch auf Synergien ab, die die gefühlte Sinnhaftigkeit unseres Tuns und die Freude daran im Fokus haben. Wenn wir unsere Zeit mit Menschen verbringen, mit denen wir gerne zusammenarbeiten und die dieselben Werte teilen, dann verbinden wir in unserem Alltag die Lebensbereiche Karriere und Beziehung. So können wir einen idealen übergeordneten Zielzustand erreichen: Dass wir lieben, was wir tun, weil wir tun, was wir lieben. Und damit meine ich nicht mögen oder damit klarkommen, sondern ich meine: lieben, was wir tun!

Sie sagen, Ihr Buch kann Ärztinnen und Ärzte durch den Tag geleiten. Es ist eine Anleitung, um eine ganz persönliche Methodik zu entwickeln – beruflich und privat. Gelingt das Ihren Kolleginnen und Kollegen mit Ihrer Hilfe?

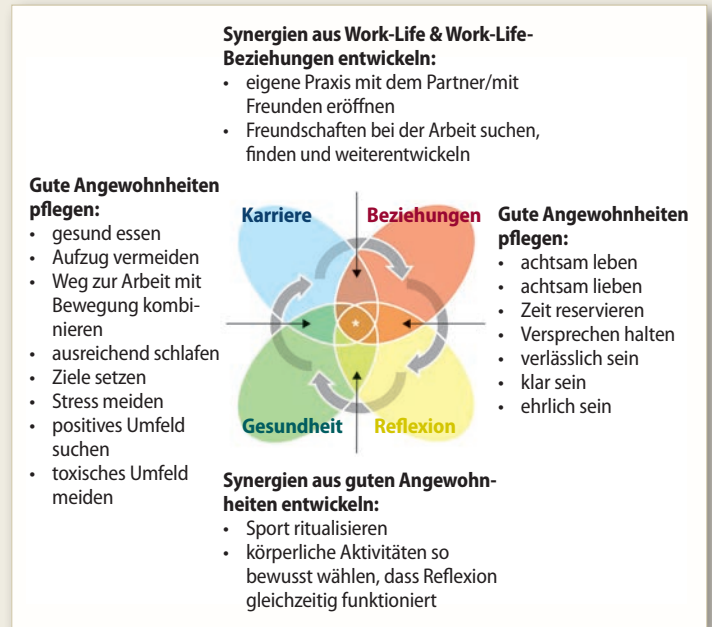
Ich habe zahlreiche Workshops zu diesem Thema gestalten dürfen – sowohl mit Medizinstudentinnen und -studenten als auch mit Kolleginnen und Kollegen. Das Kapitel „Der ideale Tag auf Station ist möglich“ ist in der Tat dasjenige mit dem größten Impact auf den Alltag der Kolleginnen und Kollegen.

Das klingt alles sehr diszipliniert. Wann haben Sie das letzte Mal Zeit verplempert? Eine Netflix-Serie geschaut, sich durchs Internet treiben lassen, ziellos durch Fernsehprogramme gezappt?

In meiner Wahrnehmung ist das bewusste Verplempern von Zeit ein wahrer Genuss, deshalb verbringe ich regelmäßig Zeit im Quadranten D. Allerdings habe ich den Anspruch, diesen Quadranten bewusst und aktiv zu betreten. Aufmerksam werde ich genau dann, wenn ich da herumlungere, weil mich übergreifende Aufgaben aus dem Quadranten A so schlauhen. Dann wird Wichtiges und Dringliches vernachlässigt.



Eisenhower-Matrix: Unterscheiden, was wichtig und dringlich ist



Jonglage-Modell: Vier Lebensbereiche – Karriere, Beziehungen, Gesundheit und Reflexion – im Gleichgewicht miteinander

Möchten Sie Ihren Kolleginnen und Kollegen noch einen Rat mit auf den Weg geben?

Hätte ich mich nicht rechtzeitig mit dem Thema beschäftigt, hätte ich die große Freude, die mir mein Beruf macht, sicher verloren. Beschäftigen Sie sich unbedingt mit Ihrer persönlichen Arbeitsmethodik: Es lohnt sich!

Karen Amme ist freie Mitarbeiterin beim Hamburger Ärzteblatt



Alexander Ghanem: Die Anatomie der Zeit – Selbstmanagement für Ärzte. Eine Anleitung, um Zeitfenster wirksam frei zu präparieren. Hogrefe Verlag, 192 Seiten, 29,95 Euro