

Zeitmanagement

Die Jagd nach den Zeitdieben

Das Hamsterrad beginnt sich schon am frühen Morgen zu drehen: auszuführende Behandlungen, Mitarbeiterfragen, Post, Verwaltungsaufgaben, Mails und Telefonate. Unvorhergesehene Behandlungen können die Tagesplanung sprengen. Zeit für ein gutes Zeitmanagement.

Das moderne Praxisleben ist hektisch. Zahlreiche Aufgaben bedürfen einer klaren Aufgabenverteilung und direkten Kommunikation. Je erfolgreicher ein Zahnarzt ist, desto mehr neue Patienten kann er verzeichnen. Doch die steigenden Patientenzahlen drehen nur noch einmal mehr am Hamsterrad. Dem Zahnarzt bleibt das Gefühl, nicht mehr von der Stelle zu kommen. Statt Praxis- und Berufsleben mit der notwendigen Zeit zu planen, kann er oft nur noch reagieren.

Wie in einer Spirale hat ein mangelhaftes Zeitmanagement auch Auswirkungen auf das gesamte Team und die Patienten. Die Mitarbeiter fühlen sich unsicher, überfordert und frustriert. Dieser Stress bewirkt eine spürbare Abnahme der Arbeitseffizienz und Produktivität. Für die Patienten entstehen lange Wartezeiten, die selten vom Team oder dem Zahnarzt erklärt werden. Die Unruhe im Team und in den Arbeitsabläufen

überträgt sich auf die Patienten und verstärkt das Unwohlsein, insbesondere von Angstpatienten, unnötig.

Ein gezieltes und individuelles Zeitmanagement kann den Fokus neu ausrichten. Die Gewinner eines Zeitstrukturierungsprozesses sind alle Beteiligten: der Zahnarzt, der „entschleunigt“ mehr Zeit für die wesentlichen Dinge im Berufs- und im Privatleben findet, das Team und der Patient, der einen Behandler ohne Zeitdruck wahrnimmt.

Aller Anfang ist schwer

Der erste Schritt zur Verbesserung des Zeitmanagements ist eine solide Tätigkeits- und Zeitanalyse. Bereits hierbei kann ein erfahrener Praxiscoach Zahnarzt und Team unterstützen. Über eine Woche hinweg werden sowohl vom Zahnarzt als auch von allen Mitarbeitern sämtliche Tätigkeiten und deren Dauer dokumentiert. Der Zahnarzt sollte zudem alle Störungen wie beispielsweise Rückfragen oder Anrufe einmal protokollieren. Mit einem Laufzettel werden sämtliche patientenbezogenen Stationen, vom Empfang bis zum Abschied des Patienten, mit der jeweiligen Verweildauer notiert. Diese Informationen geben dem Zahnarzt unter anderem Aufschluss über die Tätigkeiten während der Behandlung, über den Einfluss von unerwarteten Patienten und Ereignissen auf die Praxisabläufe insgesamt sowie auf die Effizienz der Arbeitsverteilung.

In einer konkreten Situation ging es bei einer Zahnärztin darum, dass der gestiegene Arbeitsaufwand eine Folge der zunehmenden Verschuldung war. Diese Taktik findet man häufig: Es wird mehr von demselben eingesetzt – hier wurde also mehr gearbeitet –, ohne an der Art etwas zu verändern. Im Gespräch kam heraus, dass verschiedene Aufgaben aufgrund von Unzufriedenheit



mit der Arbeit der Verwaltungsmitarbeiterin gar nicht mehr an diese übergeben wurden. Dann mussten die notwendigen finanziellen Rahmenbedingungen abgeklärt werden. Wie so oft gab es auch hier unklare Vorgaben, was die Zahnärztin und ihre Praxis konkret pro Stunde erwirtschaften mussten, um auch die privaten Wünsche und Verpflichtungen erfüllen zu können. Sind diese Daten nicht analysiert und präsent, kann es schnell zu einer Überschuldung mit entsprechendem Kostendruck kommen.

zm-Info

Aufwandserfassung

Zur Erfassung des Ist-/Sollzustands der zeitlichen Einteilung sollten folgende Fragen geklärt werden:

- Wie viel Zeit pro Woche plant der Zahnarzt ein? Wie viele Stunden sind es durchschnittlich tatsächlich?
- Geklärt werden dann auch noch die Fragen, was dem Unternehmer letztlich Kraft und Energie raubt? Welche Aufgaben sind nicht effizient beziehungsweise bringen ihn letztlich seinem Ziel nicht näher?
- Wo übernimmt er Tätigkeiten, die an sich in das Aufgabengebiet des Teams fallen – dort aber nicht „gut genug“ ausgefüllt werden?

Mit Strategie zum Ziel

Um das „Hamsterrad“ nachhaltig verlassen zu können, muss der Zahnarzt zu Beginn klare Ziele definieren, eine feste Wochenplanung nach Prioritäten vornehmen und sich besser organisieren.

ersten Schritt beschreibt der Zahnarzt seine Ziele so detailliert wie möglich. Ein gutes Coaching nimmt zur Steigerung der Motivation hierbei über Fragen die Bilder, Gefühle, Geräusche und Gerüche vorweg, die sich bei der Zielerreichung einstellen werden. Zudem werden Ziele mit einer eventuell negativen Konnotation positiv umformuliert.

spät erledigt. Prioritäten setzen muss der Zahnarzt für sich und sein Team, jeder Mitarbeiter aber auch für sich selbst. Dafür sollten die Praxisziele offen kommuniziert und verinnerlicht werden. Jeder Mitarbeiter muss seinen Beitrag zur Zielerreichung erkennen und annehmen. Eine klare Aufgabenverteilung schafft zudem Sicherheit und Motivation und nicht zuletzt Entlastung für den Zahnarzt. Die für die Zielerreichung wesentlichen Bereiche müssen kontinuierlich beobachtet, analysiert und gegebenenfalls modifiziert werden.



Foto: Fotolia

Zeit und die richtige Einteilung derselben – das beherrschende Thema des modernen Alltags- und Berufslebens.

1. Ziele definieren

Wer das Ziel nicht kennt, verliert sich auf dem Weg. Langfristig erfolgreich wird nur der Zahnarzt sein, der für seine Praxis klare Ziele definiert hat. Nicht selten jedoch wird der jährliche Sommerurlaub intensiver geplant als das jeweilige Geschäftsjahr für die Praxis. Dabei ist die Umwandlung persönlicher Wünsche in konkrete Ziele sehr simpel. Im

Denn statt zu sagen „Ich will keine Schulden auf meinem Konto haben“, formuliert man besser „Mein Kontostand soll bis zum 31.12.2009 ausgeglichen sein“.

2. Wochenplanung nach Priorität

Häufig widmet man sich Aufgaben nach Anfall und nicht nach Priorität. So wird Unwichtiges meist sofort, Wichtiges oft zu

Was sind Zeitdiebe?

Durch Termine und Fristen werden Aufgaben oft von außen dringend gemacht. Die Praxisziele im Hinterkopf, gilt es im Alltag, die eigene Priorität für die jeweilige Aufgabe zu finden. Idealerweise besprechen Zahnarzt und Team in einem Kurz-Meeting zum Schichtbeginn die Dringlichkeit aktueller oder wiederkehrender Aufgaben. Die gemeinsame Festsetzung von Prioritäten verhindert Missverständnisse und Frustration durch Unsicherheit. Transparente und klare Prioritäten steigern die Produktivität und die Arbeitseffizienz.

Allein das Einführen einer Telefonliste, durch die sichergestellt ist, dass der Behandler nicht gestört wird und dass zugleich vom Team wichtige Informationen über Grund und Inhalt eines möglichen Gesprächs im Vorhinein angefragt werden, hat für viele Zahnärzte das Hin und Her zwischen Telefon und Behandlung deutlich minimiert und auf die wichtigen Notfälle begrenzt. Das Team kann dann im Sinne des Zahnarztes festlegen, welche Telefonate grundsätzlich durchgestellt werden sollen und welche nicht.

Planen wie Eisenhower

Das Vorgehen beim Prioritätensetzen kann dem Team innerhalb eines Meetings für alle nachvollziehbar etwa nach dem Eisenhower-Diagramm visualisiert werden. Dieses Diagramm wurde benannt nach dem US-amerikanischen Präsidenten Dwight D. Eisenhower. Er entwickelte eine Matrix mit

den zwei Dimensionen Wichtigkeit und Dringlichkeit (Zeitdruck) und den zwei Ausprägungen hoch und niedrig. Hohe Wichtigkeit bedeutet: Diese Aktivität ist wichtig für den Zahnarzt persönlich beziehungsweise er ist persönlich für die Erledigung der Aufgabe unbedingt erforderlich. Demzufolge müssen Aktivitäten mit hoher Wichtigkeit früher oder später von ihm selbst erledigt werden. Aufgaben mit niedriger Wichtigkeit lassen sich häufig delegieren, minimieren oder sogar ganz streichen (Näheres siehe Infokasten).

Selbstmanagement

Wer delegiert, führt – wer nicht delegiert, wird meist geführt. Dem Zahnarzt steht ein Team zur Seite, das ihm auch in großer Zeitnot die nötige Entlastung und Sicherheit geben kann. Erfolgreich delegieren beginnt mit der Frage: WER macht WAS bis WANN? Grundsätzlich sollten nicht nur unbeliebte Aufgaben, sondern vielmehr auch die wichtigen, arbeitsintensiven und auch verantwortungsvollen Aufgaben delegiert werden. Der Zahnarzt sollte deshalb die Stärken und Schwächen seiner Mitarbeiter kennen und diese gezielt nutzen. Wer hat Freude an welchen Aufgaben, wer möchte Heraus-



Foto: Fotolia

Gehetzt von Terminen und Aufgaben empfinden sich viele in der modernen Zivilisation wie in einem Hamsterrad.

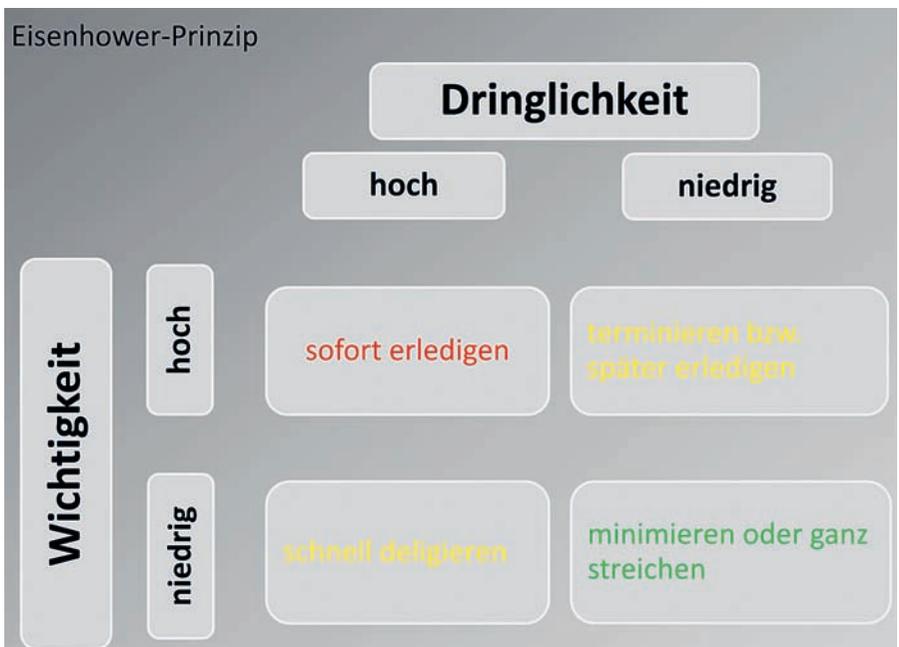


Foto: zm

Eine genaue Untersuchung verschiedener Arbeitsprozesse im Praxisablauf kann dazu verhelfen, die Organisation effizienter zu gestalten.

forderungen an- und Verantwortung übernehmen? Für die Erledigung der Aufgabe sollte man einen festen Termin vereinbaren und bei umfangreichen Tätigkeiten auch Zwischenstationen festsetzen. Wichtig ist, den Mitarbeitern ihre eigenen Arbeitsmethoden und Vorgehensweisen zuzugestehen. Der Zahnarzt sollte ihnen nicht seine eigene Methodik aufzwingen, sondern ihnen Freiraum für eigene Entscheidungen geben.

Auch gegenüber seinen Patienten muss der Zahnarzt lernen, eindeutig und ehrlich zu reagieren und auch „Nein“ sagen zu können. Mit Selbstbewusstsein kann er eine weiterführende Sitzung zu einem späteren, durch ihn bestimmten Termin anbieten oder auf einen Spezialisten verweisen. So vermeidet er den Druck, es allen Recht machen zu wollen, und die Gefahr, sich dabei zeitlich und mental zu übernehmen.

„Aufschieberitis“

Gegen das Phänomen der „Aufschieberitis“ hilft im ersten Schritt die Priorisierung von ABC-Aufgaben – in sofort, bald und später erledigen (siehe Infokasten). Indem man große Projekte in kleine Auf-

zm-Info

Die Eisenhower-Methode

Hilfreich bei der erfolgreichen Umsetzung sind folgende Regeln:

- A-Aufgaben müssen am gleichen Tag erledigt werden, weil diese dringend und wichtig zugleich sind. Wichtig: Nur eine pro Tag einplanen – und zwar zu Beginn.
- B-Aufgaben sind alle Angelegenheiten, die wichtig sind, aber nicht am gleichen Tag erledigt werden müssen. Indem der Zahnarzt konkrete Termine in das Zeitplanbuch einträgt, entgeht er dem Termindruck von außen. Allerdings sollte er gegenüber Patienten auf realistische Zusagen achten. Oft plant man zu optimistisch und wird dann durch nicht eingehaltene Termine vom Umfeld als „unzuverlässig“ wahrgenommen.
- C-Aufgaben sind alle jene Aufgaben, die anscheinend dringend sind, aber nicht wichtig. Hier sollte der Zahnarzt ruhig überlegen, ob er die Aufgaben delegieren kann. Was passiert, wenn sie als „unerledigt“ liegen bleiben? Bevor man sich dem „Diktat des Termindrucks“ beugt, sollte man die Aufgabe eher ablehnen.

gaben unterteilt, senkt man zudem die natürliche Hemmschwelle und Abwehr. Darüber hinaus ist eine realistische Einschätzung der Dauer einzelner Aufgaben von immenser Bedeutung. Auch den persönlichen Biorhythmus und die eigenen Leistungskurven sollte man für eine effiziente Aufgabenplanung berücksichtigen.

„Entperfektionieren“

Vilfredo Pareto hat bereits im 19. Jahrhundert herausgefunden, dass 20 Prozent der aufgewendeten Zeit immerhin 80 Prozent der Ergebnisse sichern. Noch heute wird dieses Prinzip im Tagesablauf mehrfach bestätigt. Im Praxisalltag bedeutet dies, gleich am Morgen „den Stier an den Hörnern zu packen“ und die wichtigste Aufgabe zuerst zu erledigen. Denn diese kostbare Zeit sollte nicht mit B- oder C-Aufgaben verschwendet



Foto: CC

Wer sich die Zeit richtig einteilt, der findet auch immer wieder die notwendigen Ruhephasen, in denen er regenerieren kann.

werden. Darüber hinaus sollte der Zahnarzt ein Bewusstsein dafür entwickeln, dass Perfektionismus zwar in allen medizinischen Bereichen essentiell, in vielen anderen Bereichen aber nicht gewürdigt oder gar notwendig ist. Ein erfolgreicher Zahnarzt kann nicht alles zu 100 Prozent erledigen. Doch

die Mitarbeiter und Patienten sind ihm bereits dankbar, wenn er selbst 80 außergewöhnliche Prozent für Sie leistet.

*Dörte Kruse & Franco Tafuro
Grelckstr. 36
22529 Hamburg*