

Selbst- und Zeitmanagement

Der tägliche Wettlauf mit der Zeit – und wie er gelingt.

Jeanette de la Barré

Kennen Sie das Gefühl, für nichts mehr Zeit zu haben und von einem Termin zum nächsten zu hasten? Durch den täglichen Patientenkontakt und seine exponierte Stellung in der Gesellschaft wird dem Arzt eine Fülle an Möglichkeiten, Angeboten und Beziehungen aufgezeigt, wodurch sich neben der ohnehin schon langen Arbeitszeit eine Vielzahl von Verpflichtungen in allen Lebensbereichen ergibt. Dabei ist es notwendig abzuwägen, was zu den wichtigen und was zu den weniger wichtigen Terminen gezählt werden kann.

Das Managen der eigenen Person unter Berücksichtigung aller Lebensbereiche ist der Grundstein dafür, welche persönlichen Ressourcen in welchem Maß für das Erreichen von Zielen aufgewendet werden müssen. Es geht darum, effektiv (das Richtige tun) und effizient (etwas richtig tun) zu handeln, um seine Ziele zu erreichen. Dies funktioniert allerdings nur über ein ganzheitliches Selbstmanagement.

Leben und Arbeiten in Balance

Die Work-Life-Balance, die ein jeder Mensch für sich selbst bestimmt, ist notwendig für die Stabilität der eigenen Gesundheit sowie für eine andauernde Lebenslust. Die Arbeit gilt als fundamentaler Bestandteil des Lebens und als Existenzsicherung, frei nach dem Motto: „Arbeit ist Last und Lust zugleich“. Das Leben bildet das Gegenstück zur Arbeitswelt. In diesen Bereich fließen Familie, Hobbies, Bildung und gesellschaftliche Aktivitäten ein. Wenn es gelingt, Arbeit und Leben ausgewogen in Einklang zu bringen, dann ist die Voraussetzung für ein gutes Wohlbefinden und Zufriedenheit geschaffen.

Studienergebnisse zum Zeitmanagement decken einen großen Irrtum

auf: Nicht die zu hohe Anzahl der Patienten und ihre zunehmenden Ansprüche verursachen den Zeitmangel, sondern ein falsch angelegtes Praxismanagement und eine unzureichend auf den Arbeitsrhythmus abgestimmte Praxisorganisation. Es klingt paradox, aber wenn man es eilig hat, dann nehme man sich bewusst mehr Zeit für die einzelnen Aufgaben. Denn unser Gehirn ist wesentlich leistungsfähiger, wenn wir ruhig und konzentriert arbeiten.

Der Schlüssel zum Erfolg liegt also in der besonnenen Vorbereitung.

Zeitgewinn in der Arztpraxis

In vielen Praxen wird erst kurz vor Sprechstundenbeginn überlegt, welche Arbeiten während des Tages zu erledigen sind. Die Folge sind häufig unnötiger Aktionismus, Zeitdruck, keine berechenbare Zeiteinteilung, Unzufriedenheit, Ärger usw. Das Gleiche gilt auch für die Zusammenarbeit im Team: Nicht klar definierte Aufgabenbereiche oder eine mangelhafte Delegation bewirken Frust bei allen Beteiligten und vor allem zusätzliche Zeit für die Nacharbeit.

Ein optimales Zeitmanagement beinhaltet demgemäß ein Bündel von Maßnahmen und Verhaltensweisen, die einerseits erlernt und anderer-

seits mit viel Ausdauer in der Praxis umgesetzt werden müssen.

Sechs Maßnahmen mit großer Wirkung

■ Setzen Sie sich klare und eindeutige Ziele

Ziele dienen uns als Wegweiser und steigern in hohem Maß die Aussicht auf den Erfolg, privat wie beruflich. Zielorientiertes Vorgehen motiviert, setzt zusätzliche Energien frei, spart Zeit und führt zu konkreten Ergebnissen. Um das Erreichen eines Ziels leichter zu gestalten, ist zu empfehlen, das Ziel mit einem eigenen Vorteil zu verknüpfen.

Beachten Sie, dass Ziele immer „SMART“ formuliert sein sollten (s. Grafik unten). Viel zu häufig ist die Zielformulierung zu unkonkret und deshalb wenig motivierend und überprüfbar. Ein Beispiel für ein „SMARTES“ Ziel: Steigerung des Praxisumsatzes im Bereich IGeL um 10 Prozent im Zeitraum vom 01.01.2014 bis 31.12.2014.

Allerdings bedarf es nicht nur einer präzisen Formulierung der Ziele, son-

„SMART“ Ziele

S	spezifisch
M	messbar
A	anspruchsvoll
R	realistisch
T	terminbezogen

Ziele sollten immer „SMART“ formuliert sein. Nur so sind sie konkret, motivierend und überprüfbar.

dem auch einer gewissen Beharrlichkeit bei der Zielerreichung. Geben Sie also nicht frühzeitig auf! Denn dann war die gesamte Zeit umsonst.

■ **Bestimmen Sie Ihre Führungsgrundsätze für die Zusammenarbeit im Team**

Klare Führungsgrundsätze und schriftlich verfasste Spielregeln für die Praxis tragen erheblich dazu bei, kostbare Zeit zu sparen. Dieser Effekt wird häufig unterschätzt. Wenn beispielsweise für den Praxischef Pünktlichkeit sehr wichtig ist, dann sollte er konkret definieren, was Pünktlichkeit für ihn bedeutet. Heißt es, zur Praxisöffnungszeit da zu sein oder schon 20 Minuten vorher, um alles in Ruhe vorbereiten zu können? Viele Missverständnisse, Fehler und langwierige Diskussionen lassen sich vermeiden, wenn die Spielregeln in der Praxis eindeutig formuliert und für alle Mitarbeiter transparent sind. Denn jeder Mensch besitzt ganz eigene Werte und Vorstellungen im Hinblick auf seine Arbeitsgestaltung.

■ **Kommunizieren Sie regelmäßig und gezielt: das morgendliche Briefing**

Ein gutes Briefing ist der Schlüsselfaktor, um gemeinsam im Team schneller Ziele zu erreichen. Es beinhaltet eine kurze routinemäßige Besprechung mit klaren Anweisungen und klarer Gesprächsstruktur (ca. 10 Minuten). Es sollten mög-

lichst alle Teammitglieder teilnehmen. Ziel des Briefings ist, in knappen Worten die aktuelle Situation darzustellen. Eine gute Tages- oder Aufgabenstruktur entsteht dann, wenn alle wissen, was sie zu tun haben und gebrieft in den Tag bzw. an die zu erledigenden Aufgaben gehen. In diesem Rahmen kann auch besprochen werden, welche Untersuchungen an diesem Tag durchgeführt werden sollen und ob es bei einzelnen Patienten Besonderheiten bzw. Schwierigkeiten gibt.

Ein Briefing bewirkt aber auch, dass Mitarbeiter erkennen, wie wichtig jeder Einzelne im Team ist. Sind beispielsweise Mitarbeiter krank, kann schnell geklärt werden, wer welche Aufgaben übernimmt und was gegebenenfalls an Patiententerminen verlegt werden muss.

■ **Planen Sie Ihren Tag nach der ALPEN-Methode**

Der Papierstapel wird höher und höher, das E-Mail-Fach droht zu explodieren und der Pharmavertreter von letzter Woche bittet hartnäckig nun schon zum vierten Mal um einen Termin. Wie also optimal die Zeit nutzen, um möglichst viele Aufgaben zu erledigen?

Grundsätzlich sollte ein realistischer Tagesplan nur das enthalten, was an diesem Tag auch von einer Person erfüllbar ist. Bevor also der Tag startet, sollten ein paar Minuten für die Pla-

nung nach der ALPEN-Methode aufgewendet werden (s. Grafik unten).

Haben Sie schon einmal über Zeitpuffer nachgedacht? 60 Prozent der Arbeitszeit verplanen, 20 Prozent für Unerwartetes und 20 Prozent für Spontanes freilassen. Demgemäß überlegen Sie sich, welche Aufgaben Sie streichen, welche Sie delegieren, welche Sie standardisieren und welche Sie vereinfachen können.

■ **Vermeiden Sie konsequent Störfaktoren und Zeitfresser**

Schieben Sie Unerledigtes nicht unnötig auf, sondern ordnen Sie nach Wichtigkeit und Dringlichkeit. Denken Sie daran: Die wichtigen Aufgaben entscheiden über Erfolg und Nichterfolg, nicht die dringlichen. Deshalb delegieren Sie möglichst viel!

- Lernen Sie, „Nein“ zu sagen! Sie können es sowieso nicht allen recht machen.
- Ordnung ist das Zauberwort! Machen Sie Platz an Ihrem Arbeitsplatz. Ordnen Sie Ihre Schränke und sortieren Sie Ihre abgelegten Dokumente weg.
- Während eines Patientengesprächs ist das Klopfen und Eintreten tabu! Gleiches gilt für das Unterschreiben von Formularen und Rezepten.
- Telefonate sollten nicht während der Behandlung zum Arzt durchgestellt werden. Räumen Sie eine Telefonsprechstunde ein.

Tagesplanung nach der ALPEN-Methode



Die Tagesplanung nach der ALPEN-Methode ermöglicht eine realistische Zeitplanung.

- Bestellen Sie Pharmareferenten zu speziellen Zeiten, so dass die Sprechstundenzeiten nicht gestört werden.
- Ergänzen Sie diese Liste mit Ihren ganz persönlichen Zeitfressern.

Erkennen Sie, welcher Zeittyp Sie sind

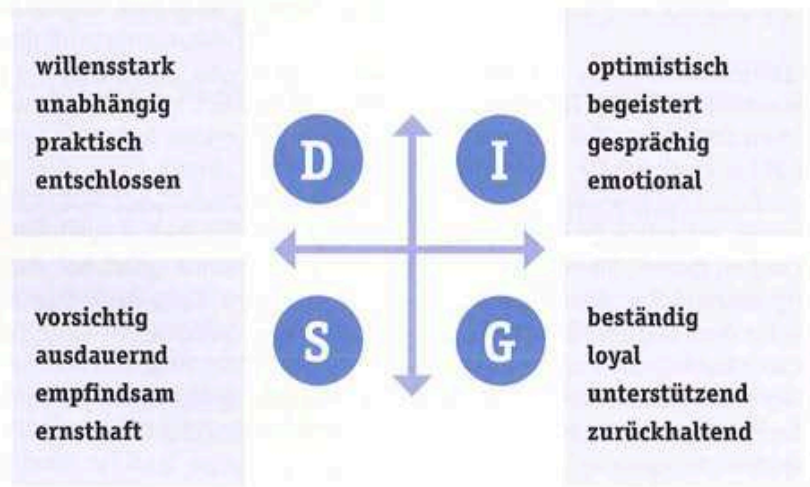
Menschen sind verschieden. Sowohl in ihrer Persönlichkeitsstruktur als auch in ihrem Verhalten weisen sie Unterschiede auf. Das gilt insbesondere auch für den Umgang mit der Zeit. Dennoch haben Psychologen herausgefunden, dass spezielle Eigenschaften und Verhaltensweisen bestimmten Persönlichkeitstypen zuzuordnen sind.

Im DISG-Modell, von dem amerikanischen Psychologen William Moulton Marston entwickelt, wird dieses Phänomen dargestellt (1). Die Grafik rechts oben zeigt die vier Persönlichkeitstypen: „D – Dominante“, „I – Initiative“, „S – Stetige“ und „G – Gewissenhafte“, die mit den jeweils auf sie zutreffenden Eigenschaften dargestellt sind.

Dominante Zeitmanager möchten sich mit der Zeit nicht unterwerfen. Sie wollen die Zeit ausnutzen und das Optimum aus jeder Minute herausholen. Zu Terminen erscheinen sie meist pünktlich, behalten sich jedoch immer das Recht vor, zu spät zu kommen, wenn etwas für sie „Wichtigeres“ dazwischenkommen sollte. Dominante warten nicht gern; sie erwarten jedoch, dass die anderen auf jeden Fall pünktlich sind.

Initiative Zeitmanager neigen zu spontanem Denken und Handeln, sie achten nicht allzu sehr auf die Uhrzeit und Termine, weil diese sie einer Struktur unterwerfen. Daher kommen initiative Zeitmanager oft zu spät. Sie haben aber im Gegensatz zu Dominanten auch Verständnis für das Zuspätkommen anderer. Initiative Zeitmanager begeistern sich gern für

Die vier Persönlichkeitstypen nach dem DISG-Modell



Das DISG-Persönlichkeitsmodell nach Marston (1) zeigt die vier Persönlichkeitstypen: „D – Dominante“, „I – Initiative“, „S – Stetige“ und „G – Gewissenhafte“

neue Ideen und versuchen, zu viele Dinge auf einmal zu erledigen.

Stetige Zeitmanager sehen die Zeit als Feind an, wenn sie unter starkem Termindruck arbeiten müssen. Im Allgemeinen sind Stetige aber pünktlich. Dies gilt besonders, wenn sie selbst für das Gelingen der Aufgaben verantwortlich sind.

Gewissenhafte Zeitmanager erledigen ihre Aufgaben sehr gründlich, weshalb ihnen oft die Zeit fehlt, alles zu erledigen, was sie sich vorgenommen haben. Sie sind pünktlich und erwarten auch von anderen Pünktlichkeit.

Für ein funktionierendes Selbstmanagement und für den optimalen Umgang mit der Zeit ist es entscheidend, sich selbst richtig zu kennen und einzuschätzen. Wie reagieren Sie auf Hektik und Zeitdruck? Wie konsequent sind Sie bei der Aufgabenverteilung? Wie stringent verfolgen Sie Ziele?

Der Test auf der folgenden Seite gibt Aufschluss darüber, zu welchem Zeittyp Sie gehören. Anzumerken ist noch, dass dieser Test sowohl Stärken als auch Schwächen im Umgang

mit der Zeit sichtbar macht. Nutzen Sie vor allem die Tipps, um sich besser zu verstehen und angemessen handeln zu können.

Zeitmanagement-Tipps für „Dominante“

1. Setzen Sie sich Prioritäten! Nehmen Sie sich die Zeit, Ihre Ziele und Erwartungen aufzuschreiben und sich über wichtige Prioritäten klar zu werden.
2. Durchdenken Sie ein Projekt in allen Einzelheiten und schätzen Sie den Zeitbedarf ab, bevor Sie es übernehmen.
3. Seien Sie mit anderen geduldiger. Geben Sie ihnen einen gewissen zeitlichen Vorlauf.
4. Überschütten Sie andere nicht mit zu vielen Anliegen und Projekten auf einmal.
5. Unterbrechen Sie andere weniger, hören Sie mehr aktiv zu!

Zeitmanagement-Tipps für „Initiative“

1. Beenden Sie angefangene Aufgaben, bevor Sie Neues beginnen!
2. Arbeiten Sie konsequent daran, pünktlich zu sein.

Welcher Zeittyp sind Sie?

1. Versetzen Sie sich in eine bestimmte, möglichst konkrete Situation, z. B. in Ihrem Arbeitsumfeld. Bewerten Sie nun die vier unten jeweils in einer waagrechten Reihe genannten Eigenschaften entsprechend ihrem Zutreffen mit **1, 2, 3** oder **4** Punkten. Entscheiden Sie sich für die Eigenschaft, die auf Sie am ehesten zutrifft = **4** Punkte, dann für das Merkmal, das am wenigsten auf Sie zutrifft = **1**, anschließend für die beiden dazwischen liegenden. Wichtig: Jede Zahl darf pro Reihe nur einmal erscheinen!
2. Anschließend zählen Sie jede Spalte zusammen und tragen unten in das Kästchen die jeweilige Summe ein (Kontrolle: Gesamtsumme = 100).

Ergebnis: Der Buchstabe mit dem höchsten Wert gibt Aufschluss darüber, welchem Zeittyp Sie am ehesten entsprechen.

1	egozentrisch <input type="checkbox"/>	enthusiastisch <input type="checkbox"/>	passiv <input type="checkbox"/>	perfektionistisch <input type="checkbox"/>
2	direkt <input type="checkbox"/>	gesellig <input type="checkbox"/>	geduldig <input type="checkbox"/>	genau <input type="checkbox"/>
3	kühn <input type="checkbox"/>	überzeugend <input type="checkbox"/>	loyal <input type="checkbox"/>	logisch <input type="checkbox"/>
4	herrisch <input type="checkbox"/>	impulsiv <input type="checkbox"/>	voraussagbar <input type="checkbox"/>	diplomatisch <input type="checkbox"/>
5	anspruchsvoll <input type="checkbox"/>	emotional <input type="checkbox"/>	teamfähig <input type="checkbox"/>	systematisch <input type="checkbox"/>
6	energisch <input type="checkbox"/>	selbstfordernd <input type="checkbox"/>	gelassen <input type="checkbox"/>	konventionell <input type="checkbox"/>
7	umtriebig <input type="checkbox"/>	beliebt <input type="checkbox"/>	verträglich <input type="checkbox"/>	sorgfältig <input type="checkbox"/>
8	abenteuerlustig <input type="checkbox"/>	einflussreich <input type="checkbox"/>	selbstgefällig <input type="checkbox"/>	gründlich <input type="checkbox"/>
9	entschlossen <input type="checkbox"/>	optimistisch <input type="checkbox"/>	gutmütig <input type="checkbox"/>	vorsichtig <input type="checkbox"/>
10	hartnäckig <input type="checkbox"/>	lebensfroh <input type="checkbox"/>	entspannt <input type="checkbox"/>	akkurat <input type="checkbox"/>
	Summe D <input type="text"/>	Summe I <input type="text"/>	Summe S <input type="text"/>	Summe G <input type="text"/>

Test nach Seiwert, 2007 (2)

3. Rennen Sie unwichtigen Dingen nicht hinterher, vergeuden Sie Ihre Energie nicht unnötig.
4. Erstellen Sie einen Tagesplan und bringen Sie mehr Struktur in Ihren Arbeitstag.
5. Keine „privaten“ Störungen: Begrenzen Sie Ihre Zeit für Ihren privaten Schwatz, seien Sie weniger gesellig.

Zeitmanagement-Tipps für „Stetige“

1. Suchen Sie nach neuen Wegen, um schneller zu gewünschten Ergebnissen zu kommen, statt an bewährten Abläufen festzuhalten.
2. Halten Sie öfter Rücksprache mit anderen, um Prioritäten und Aktivitäten abzustimmen.
3. Beginnen Sie Ihren Arbeitstag früher, um Zeitdruck zu vermeiden.
4. Achten Sie auf Endtermine, ohne sich dadurch zu blockieren.

5. Nehmen Sie Dinge einfach selber in die Hand; fangen Sie mit kleinen Sachen an.

Zeitmanagement-Tipps für „Gewissenhafte“

1. Überdenken Sie Ihre Planungszeit! Bei zu viel Planung bleibt weniger Zeit zur Umsetzung.
2. Konzentrieren Sie sich auf die Ergebnisse, nicht auf Perfektion in der Erledigung.
3. Treffen Sie Entscheidungen, auch wenn Ihnen weniger Informationen zur Verfügung stehen, als Ihnen lieb ist.
4. Setzen Sie sich ein striktes Zeitlimit für die Erledigung Ihrer Aufgaben.
5. Menschen sind wichtiger als Vorschriften und Richtlinien! Machen Sie sich das bewusst.

Ein gutes Zeitmanagement ist zwar keine Zaubерlösung, dennoch ein hilfreiches Instrument, um den Unter-

nehmenserfolg zu sichern und Zeit für den privaten Ausgleich zu finden.

Literatur

1. Gay, F. (2004): Das DISG Persönlichkeitsprofil. Persönliche Stärke ist kein Zufall. 31. Auflage, Remchingen: persolog GmbH Verlag für Managementsysteme
2. Seiwert, L. & Gay, F. (2007): Das neue 1 x 1 der Persönlichkeit. Sich selbst und andere besser verstehen mit dem DISG-Persönlichkeits-Modell. München: GU Verlag GmbH

Autorin



Jeanette de la Barré
 M.A. Erwachsenenbildung,
 Diplom Gesundheitswirtin (FH)
 Geschäftsführende Direktorin
 EUMEDIAS Heilberufe AG
 Hegelstraße 39
 39104 Magdeburg
 JdelaBarre@eumediass.de