



# Den Zeitdieben auf der Spur

## Zeitmanagement in der Zahnarztpraxis

*Dienstag, 19.15 Uhr. Eigentlich ist die Praxis von Zahnarzt Dr. P. um diese Zeit längst geschlossen. Doch an einen pünktlichen Feierabend ist für den Familienvater nicht zu denken. Schließlich ist da noch der Notfall zu versorgen, die Abrechnung zu erledigen. Seine Anmeldung für die Fortbildungsveranstaltung ist auch noch nicht weggeschickt und außerdem muss er um 20 Uhr die Kinder vom Sport abholen. Irgendwie, so der Eindruck von Dr. P., wollen alle nur eines: seine Zeit.*

**D**as Gefühl, nicht genug Zeit für zu viel Arbeit zu haben, ist für viele völlig normal. Jeder in der Umgebung will alles sofort, am liebsten schon vorgestern! Schon Napoleon Bonaparte sagte: Die einzigen Diebe, die in unserer Gesellschaft nicht bestraft werden, sind die Zeitdiebe. Doch wer sind die Zeitdiebe? Das Institut für betriebswirtschaftliche Analysen, Beratung und Strategie-Entwicklung (IFABS) in Düsseldorf, das sich mit der Anwendung betriebswirtschaftlicher Methoden und Instrumente im Gesundheitswesen beschäftigt, hat in 490 deutschen Zahnarztpraxen sogenannte „Time-Checks“ durchgeführt und herausgefunden: Zeitmangel bei Zahnärzten ist vor allem die Folge eines falsch aufgebauten ärztlichen Zeitmanagements und einer unzureichend auf den ärztlichen Arbeitsrhythmus abgestimmten Praxisorganisation. Die Folgen dieser „Fehleinteilung“ sind laut Studie fatal: Stress, Frust über fehlende Freizeit, Burnout. Klaus Dieter Thill, Diplom-Kaufmann und Leiter des IFABS, erklärt: „Gleichzeitig entwickelt sich aus diesen Phänomenen eine Negativspirale. Auf Dauer geraten auch Mitarbeiter und Patienten in den Abwärtsog des ärztlichen Zeit- und Stimmungstiefs, ergänzt um deutliche Reduktionen der Arbeitseffizienz und Produktivität.“

### **Zauberwort Zeitmanagement**

Zeitmanagement lautet das Zauberwort. Damit ist das systematische und disziplinierte Planen der persönlichen Zeit gemeint. Klingt allzu mili-

tärisch? Genau genommen geht es aber nur darum, durch geschickte Planung mehr Zeit für die wichtigen Dinge in Beruf und Privatleben zu erhalten. Noch dazu ist der Name eigentlich irreführend, da die Zeit unabhängig von uns einfach vergeht. Wir müssen nämlich nicht die Zeit managen, sondern uns selbst. An Tipps und Tricks zum Thema Zeitmanagement fehlt es nicht. „Noch mehr Zeit für das Wesentliche“, „Zeit. Eine Gebrauchsanleitung“ oder „30 Minuten-Zeitmanagement für Chaoten“ prangt auf den Buchdeckeln. Ratgeber und Seminare, wie man seine Zeitprobleme in den Griff bekommen kann, finden seit vielen Jahren reißenden Absatz. Ob Lothar J. Seiwert, Jörg W. Knoblauch oder Klaus Dieter Thill. Die Liste der Experten ist lang. Letzterer hat sich speziell mit Zeitmanagement in der Zahnarztpraxis beschäftigt. Seiner Ansicht nach müsse zahnärztliches Zeitmanagement stets im Kontext der Praxisorganisation gesehen werden. Ein einfaches, aber wirkungsvolles Instrument, Zeitmangel zu beseitigen, ist laut Thill eine sogenannte Arbeitsanalyse. Praxisinhaber und Mitarbeiter erfassen dabei eine Woche lang jeden Tag schriftlich alle ihre Aktivitäten und geben an, um welche Art von Tätigkeit es sich handelt und wie lange diese dauert. Ein Laufzettel, in dem alle patientenbezogenen Stationen, vom Empfang bis zum Abschied des Patienten, und die jeweilige Verweildauer dokumentiert werden, ergänzt diese Untersuchung. Durch die Zusammenführung aller Daten entsteht laut Thill ein mehrdimensionales Abbild der Praxis-Arbeitsabläufe. Unter anderem sei durch die Arbeitsanalyse zu erkennen, was in der Praxis geschieht, während der Zahnarzt Untersuchungen und Behandlungen durchführt, in welchem Umfang und mit welchen Konsequenzen unangemeldete Patienten oder unvorhergesehene Ereignisse die Abläufe beeinflussen, welche Aufgaben die Mitarbeiter mit welcher Arbeitsauslastung ausführen und ob die Arbeitsabläufe optimal koordiniert sind. „Die Arbeitsanalyse ist der erste Schritt zu mehr zeitlichem Freiraum“, sagt Thill.



Quelle: aboutpixel.de

Tempus fugit. Auf die richtige Organisation kommt es an.

### **Raus aus der Zeitfalle**

Oftmals zeigt sich durch die Analyse, dass beispielsweise Aufgaben in der Praxis nicht nach Priorität, sondern nach Anfall erledigt werden. Das Problem dabei: wirklich Wichtiges wird häufig viel zu spät erledigt, Unwichtiges dagegen sofort. Anstatt gleichartige Arbeiten, zum Beispiel Telefonate, zeitlich zu bündeln, werden Behandlungen, Telefonate, Diktate vollkommen ungeordnet erledigt. Die durch die Arbeitsanalyse festgestellten Problempunkte sollten nach Thills Meinung in Zusammenarbeit des gesamten Praxisteams beseitigt werden. Hilfreich können hierbei die von Thill aufgestellten acht Grundregeln des zahnärztlichen Zeitmanagements sein. Eine Regel davon lautet: Aufgaben sollten nach Wichtigkeit klassifiziert und nach dem A-B-C-Prinzip geordnet werden, wobei sehr wichtige und sofort zu erledigende Aufgaben mit A versehen werden, wichtige mit B und weniger wichtige mit C. Durch die Arbeitsanalyse werden aber auch andere „Zeitfresser“ erkennbar: häufige Nachfragen der Mitarbeiter können beispielsweise den Arbeitsfluss des Zahnarztes derart stören, dass Arbeiten, die mit Unterbrechungen erledigt werden, doppelt soviel Zeit beanspruchen, wie die gleichen Tätigkeiten ohne Störung. „Es ist wichtig darauf zu achten, dass Störungen vermieden werden“, sagt Thill in seinen Grundre-

geln. Die Kompetenz der Mitarbeiter zu maximieren, ist ein ebenso wichtiger Aspekt des zahnärztlichen Zeitmanagements. „Hier gilt die Regel: Je selbständiger und eigeninitiativ das Personal arbeitet und je mehr sich der Zahnarzt auf sein Team verlassen kann, desto mehr zeitlichen Handlungsspielraum gewinnt er“, so Thill. Neben den fachlichen Aspekten zählt zur Mitarbeiterkompetenz auch die Kenntnis der Grundlagen des Projektmanagements, wie zum Beispiel die Terminvorbereitung, die Bestückung von Räumen oder die Patienteninformation. Ebenso bedeutend ist es, dass die Mitarbeiter über die jeweilige Dauer von Behandlungen Bescheid wissen, dementsprechend Termine planen und Patienten bestellen. Überfüllte Wartezimmer und unzufriedene Patienten sind damit zu vermeiden.

### **Pro Woche: 9 Stunden und 16 Minuten mehr**

Als weitere Grundregeln des zahnärztlichen Zeitmanagements empfiehlt Thill folgende Verhaltensweisen:

- Ziele bilden
- Delegation aller nicht ärztlichen Arbeiten an die Mitarbeiter
- Reservierung von ungestörten Arbeitszeiten (Blöcke zwischen 15 und 30 Minuten)
- Schriftliche Planung der Arbeit
- Verbesserung der internen Kommunikation
- Optimierte Arbeitsplatzorganisation

Würden diese Grundregeln konsequent angewandt, so Thill, sei ein durchschnittlicher Zeitgewinn von 9 Stunden und 16 Minuten pro Woche erzielbar. „Das Resultat: zeitliche Freiräume, eine gesteigerte Arbeitszufriedenheit und eine verbesserte Praxisorganisation“, sagt der Diplom-Kaufmann. Doch auch ein optimiertes Zeitmanagement-System hält nicht ewig. Nicht selten schleichen sich in den Arbeitsalltag wieder alte Verhaltensweisen ein, die kleinen Zeitverschwendungen, die sukzessive immer größer werden können. „Um dieser Entwicklung entgegenzuwirken, ist es notwendig, die Arbeitsanalyse jährlich zu wiederholen“, sagt Thill. Damit sich das Gefühl, nicht genug Zeit für zu viel Arbeit zu haben, erst gar nicht wieder einstellt.

Katja Voigt