



Modernes Zeit- und Organisationsmanagement im Sanitätshaus

Wir haben nicht zu wenig Zeit, sondern zu viel Zeit, die wir nicht nutzen

(nach Seneca)

AXEL EHRHARDT

Es ist nicht die Zeit, die rennt, sondern wir laufen permanent der Zeit hinterher. Sie ist der wichtigste Rohstoff, den wir haben. Deshalb ist es fast strafbar, im Berufsalltag anderen Menschen ihre Zeit zu stehlen. Modernes Zeit- und Organisationsmanagement kann auch dem Management und den Mitarbeitern der einzelnen Leistungserbringer im Gesundheitswesen dabei helfen, die eigene Zeit besser zu nutzen und gleichzeitig die Zeit anderer mehr zu respektieren.

Das Arbeitsaufkommen im operativen Tagesgeschäft nimmt stetig zu. Die Umsetzung der vielfältigen Aufgaben in Kombination mit steigenden Qualitätsanforderungen machen den Arbeitsalltag anspruchsvoller,fordernder und komplexer. Wir leben im Zeitalter eines „Dringlichkeits- und Termindrucks“. Alles ist wichtig, dringend, bedingt keinen Aufschub, frei nach der Devise: sofort, noch heute, am besten schon gestern.

Dabei tragen die psychische und physische Belastung bzw. ein digitaler Stress in Form von permanenter Erreichbarkeit, Störungen und Unterbrechungen durch digitale Medien dazu bei, dass arbeitsrelevante Kreativitätspotenziale nicht gehoben werden und Arbeitsziele immer schwieriger zu erreichen sind.

Die Vereinbarung von beruflichen bzw. persönlichen Zielen im privaten Bereich bleiben in vielen Fällen dazu noch auf der Strecke. Hinzu kommt neben einer generell hohen Arbeitsdichte eine geringe Wertschätzung und Leistungsanerkennung des Managements gegenüber den Mitarbeitern.

Das Ergebnis: Aus Arbeitsunfähigkeit, physischen und psychischen Belastun-

gen (z. B. Burnout), inneren Kündigungsprozessen, Resilienz-Defiziten und mehr, resultieren zum Teil immense volkswirtschaftliche und mikroökonomische Folgekosten für das Gesundheitswesen und seine Leistungserbringer.

Die Zeit – ein kostbarer Rohstoff

Es ist nicht die Zeit, die rennt, sondern wir laufen permanent der Zeit hinterher. Zeit ist der wichtigste Rohstoff, den wir haben, für den wir uns allerdings nichts kaufen können. Jede Sekunde kommt neue Zeit dazu. Allerdings, die Zeit, die vergangen ist, kommt nicht mehr wieder. Deshalb ist es fast strafbar, anderen Menschen ihre Zeit zu stehlen. Man sollte sich somit Respekt vor seiner eigenen Zeit verschaffen und die Zeit der anderen respektieren.

Zeit- und Organisationsforscher haben u. a. verifiziert, dass man mit fünf Stunden mehr Zeit pro Woche zwei Arbeitstage mehr Zeit pro Monat, 24 Arbeitstage mehr pro Jahr bzw. ein zusätzliches Arbeitsjahr innerhalb von zehn Jahren gewinnt. Für diese Zielerreichung muss man pro Arbeitstag nicht mehr als 1 Stunde oder 12 x 5 Minuten oder 20 x 3 Minuten oder 30 x 2 Minuten gewinnen.

Nicht härter, sondern intelligenter arbeiten

Organisation verlangt ein entsprechendes Vorausdenken für eine professionelle methodische Vorbereitung und eine strukturierte Gestaltung eines zu realisierenden Ziels oder einer Aufgabe. Somit ist Zeit- und Organisationsmanagement das, was stets getan werden sollte, bevor etwas getan wird. Dabei geht es grundsätzlich nicht darum, härter zu arbeiten, sondern seine Aufgaben intelligenter zu erledigen. Wer sich intelligent und effizient organisiert, managt sich selbst, anstatt sich von anderen organisieren zu lassen.

Nur wer seine Ziele und sein Vorgehen systematisch plant, schafft die Voraussetzungen für seinen täglichen Erfolg und seine mentale Zufriedenheit im Beruf und im Privatleben. Wer Stress und Hektik durch Resilienz besiegen möchte, muss für sich primär seine aktuelle Situation, situative Befindlichkeiten und seine persönlichen bzw. beruflichen Ziele analysieren und definieren. Dazu gehören neben den eigentlichen Sozial- und Fachkompetenzen weitere sogenannte Schlüsselqualifikationen (Soft-Skills), wie

professionelle Handlungs- und Methodenkompetenzen.

Daraus folgt: Nicht nur die Werkzeuge, die man für ein effizientes Zeit- und Organisationsmanagement einsetzt, sondern ebenso das persönliche Selbst-Management führen zu einem nachhaltigen Erfolg.

Arbeitstechniken und Zielsetzungen

Jeder OT-Techniker im Sanitätshaus kennt die Situation: Mit einem optimalen Werkzeug-Equipment lassen sich fast alle handwerklichen Aufgaben und Ausführungen professionell realisieren. Sind dabei die einzelnen Werkzeuge noch dazu qualitativ hochwertig, steht allein nur noch die Fachkompetenz im weiteren Fokus des jeweiligen Arbeitsprozesses.

Analog zu den handwerklichen Tätigkeiten gilt das Gleiche für jeden Mitarbeiter am POS, im Back-Office oder im Management. Auch hier gilt es, eine Vielfalt von praktischen und hilfreichen Werkzeugen (Arbeitstechniken) aus seinem Werkzeugkasten zu nutzen, die das tägliche Arbeiten erleichtern bzw. entlasten, um die einzelnen Aufgaben zeitlich und organisatorisch erfolgreich bzw. optimal zu bewältigen. Man muss diese einzelnen Arbeitstechniken allerdings nicht nur kennen, sondern auch anwenden und umsetzen können.

Die persönliche Statusanalyse am Arbeitsplatz

Bestimmte Arbeitstechniken im operativen Zeit- und Organisationsmanagement helfen z. B. dabei, routinemäßige Arbeitsaufgaben und -vorgänge einfacher bzw. zeitnaher bearbeiten zu können. Dadurch können interpersonelle Konflikte oder persönliche Stress-Situationen bei gleichzeitiger Steigerung der quantitativen und qualitativen Arbeitsproduktivität minimiert werden.

Bevor man seine Werkzeuge, sprich Arbeitstechniken, zweckmäßig, situativ und effizient im Alltag des Sanitätshauses anwendet, sollte man sich im Vorfeld u. a. diese konkreten Fragen stellen, um seine persönlichen Verhaltens- und Vorgehensweisen zu ändern/zu optimieren:

- Was sind meine eigentlichen täglichen Kern- bzw. Nebenaufgaben?
- Was sind dabei meine allgemeinen persönlichen Stärken bzw. Schwächen?
- Inwiefern kann ich schlecht „Nein“ sagen?
- Wie schätze ich meine Delegationsfähigkeit ein?
- Wie schaffe ich es, meine Leistungslimits zu akzeptieren?
- Was gibt mir Kraft und Ruhe?
- Mit welchen Aufgaben verbringe ich täglich die meiste Zeit?
- Welche Methoden, Werkzeuge oder unterstützenden Hilfsmittel setze ich operativ dafür ein?
- Was sind die immer wiederkehrenden Zeitfresser und sonstige Störfaktoren?
- Was macht mir eigentlich Spaß?
- Was mache ich ungern?
- Wie und was möchte ich final gerne ändern oder optimieren?

Das Eisenhower-Prinzip

Hier nun einige Möglichkeiten und Beispiele aus dem „Zeit- und Organisation-Werkzeugkasten“. Ohne Priorisierung seiner täglich-operativen oder planerisch-zukünftigen Aufgaben und Zielsetzungen ist ein optimales Zeit- und Organisationsmanagement nur schwer möglich.

Das Eisenhower-Prinzip (benannt nach dem amerikanischen Präsidenten und General Dwight D. Eisenhower, 1890 – 1969) unterstützt dabei die Aufgaben hinsichtlich ihrer einzelnen Prioritäten. Oberster Grundsatz dabei lautet: Wichtigkeit vor Dringlichkeit. Nicht alles, was dringlich ist, ist auch wichtig und umgekehrt. Mit dem Eisenhower-Prinzip unterscheidet man:

- **A-Prioritäten:** Diese Aufgaben sind sofort persönlich mit absolutem Vorrang zu bearbeiten.
- **B-Prioritäten:** Diese Aufgaben sind zwar wichtig, drängen aber temporär noch nicht. Sie können für die eigene spätere Bearbeitung

terminiert (auf Wiedervorlage) oder delegiert werden (mit Terminüberwachung).

- **C-Prioritäten:** Diese Aufgaben sind von geringer Wichtigkeit können später verarbeitet werden und sind sofort zu delegieren.
- **D-Prioritäten:** Diese Aufgaben sind weder dringlich noch wichtig. Der wichtigste Verbündete ist hierbei der Papierkorb! Wegwerfen macht frei. Deshalb sofort: Ab in die Tonne!

Somit ist Zeit- und Organisationsmanagement gleich Prioritätenmanagement. Zu dem Eisenhower-Modell gehört neben dem Prinzip „Wichtigkeit vor Dringlichkeit“ u. a. auch eine weitere stringente Regel: Fasse ein Papier niemals zweimal an!

Das Pareto-Prinzip

Das sogenannte Pareto-Prinzip, benannt nach Vilfredo Pareto, besagt, dass 80 Prozent der Ergebnisse mit 20 Prozent des Gesamtaufwandes erreicht werden, während die verbleibenden 20 Prozent der Ergebnisse mit 80 Prozent des Gesamtaufwandes die meiste Arbeit erfordern. Auch im Sanitätshaus investieren manche Mitarbeiter unglaublich viel Zeit, um sich mit nebensächlichen Dingen zu beschäftigen. Erfolgstypen konzentrieren sich jedoch auf ihre effektiven A-Aufgaben und erreichen damit 80 Prozent ihrer Ergebnisse in 20 Prozent ihrer aufgewandten Zeit.

Umkehrschluss: Wer kein Prioritätenmanagement realisiert, erreicht in vielen Fällen mit 80 Prozent seiner eingesetzten Zeit nur 20 Prozent seiner Arbeitsergebnisse. Viele fragen sich am Ende eines Bürotages dann „Wo ist eigentlich meine Zeit geblieben?“ Die Folgen: Überstunden, Stress, Belastung und Unzufriedenheit.

Das Arbeitsprotokoll

Das Arbeitsprotokoll soll analysieren

- wo eigentlich die Zeit geblieben ist,
- wo die persönlichen Prioritäten lagen,

Zum Autor

Axel Ehrhardt, Betriebswirt mit den Schwerpunkten Marketing und Vertrieb, verfügt über langjähriges medizinisches Know-how und entsprechende Managementerfahrungen in den Bereichen Vertrieb, Verkauf und Marketing (Pharmaindustrie, Medizintechnik, Sanitätshaus, Apotheken sowie Hilfsmittel-Industrie).

Seine Beratungen, Schulungen, Training- und Coaching-Aktivitäten fokussieren sich dabei auf mehr oder weniger alle Zielgruppen unter dem Dach des Gesundheitswesens.

Die Schwerpunkte seines Beratungs- und Leistungsportfolios liegen u. a. in den Bereichen innovativer konzeptioneller Akquisitions- und POS-Verkaufsstrategien, Aufbau und Management von interdisziplinären bzw. medizinischen Versorgungsnetzwerken, Personal-Coaching im Außendienst, am POS und im Back-Office, Implementierung von Onboarding-Systemen zur Einbindung neuer Mitarbeiter, Coaching im New-Work- bzw. Lead- und Transformationsmanagement sowie im In- und Outbound-Telefonmarketing.

i Weitere Informationen unter: www.ae-managementberatung.de,
E-Mail: ae-beratung@t-online.de



Foto: privat

Quoten-Einteilung kann auf Grund von historischen Erfahrungswerten, situativ den veränderten Gegebenheiten angepasst werden.

E = Entscheidungen treffen

Priorisierung aller Tagesaktivitäten nach A-, B-, C-Aufgaben. Dabei ist es wichtig – falls machbar und notwendig – so viel zu delegieren, wie notwendig.

N = Nachkontrolle realisieren

Am Ende eines jeden Arbeitstages steht die Überprüfung des Tagesplanes. Alle unerledigten Aufgaben werden entweder auf den kommenden Tag oder auf einen der kommenden Tage, im Rahmen einer Aktivitätenliste, mit den anstehenden Aufgaben und organisatorischen Maßnahmen übertragen.

Der Umgang mit E-Mails

Die in den letzten Jahren zunehmende Digitalisierung im Informations- und Kommunikationsmanagement sowie die damit einhergehende Informationsüberflutung bzw. -bearbeitung induziert mehr und mehr einen digitalen Stress im operativen Büroalltag. Alle paar Minuten werden heute in den Unternehmungen E-Mails gecheckt, und zwar auch dann, wenn man dabei essentielle Aufgaben zu erledigen hat. Hinzu kommen spontane Unterbrechungen, die permanente Erreichbarkeit und das Gefühl, schlecht Nein sagen zu können.

Hier ein paar Anregungen für eine effiziente E-Mail-Kommunikation und Bearbeitungsvorgehensweisen:

1. E-Mails reduzieren

Vermeidung von unnötigen E-Mail-Benachrichtigungen untereinander im Team, die z. B. auf dem kurzen Dienstweg per Telefon oder persönlich erledigt werden können.

2. E-Mail-Verteiler prüfen

Aufstellen von unternehmensinternen Regeln, wann und zu welchen Anlässen E-Mails grundsätzlich als „CC“ gemäilt oder die Aufgaben direkt an bestimmte Mitarbeiter verteilt werden sollen.

■ wo es Übereinstimmungen der Prioritäten mit den eigenen Absichten und Zielen gegeben hat.

Die Vorgehensweise: An zwei definierten Arbeitstagen wird detailliert aufgeschrieben, was an diesen beiden Tagen alles realisiert werden konnte, z. B. der Zeitaufwand für die einzelnen Telefongespräche, die Länge von Besprechungen, spontane, unvorhergesehene Unterbrechungen oder Störungen, Pausenlänge, private Kommunikation, Tagesaufgaben, Mitarbeiter-Gespräche etc. Anschließend werden nun alle realisierten Aufgaben des Arbeits-Protokolls nach der Reihenfolge des Wertes, d. h. ihrer Wichtigkeit, nicht aber nach ihrer Dringlichkeit gewichtet.

Wenn man solch ein Arbeitsprotokoll jedes Jahr ein bis zwei Mal einsetzt, erhält man relativ schnell Transparenz und Klarheit darüber, inwieweit man seine persönlich aufgestellten Prioritäten realisieren konnte oder nicht.

Die ALPEN-Methode

Die ALPEN-Methode unterstützt im operativen Tagesgeschäft den aktuellen Tagesablauf, in gezielten 5 Stufen systematisch zu planen und zu organisieren (analog oder elektronisch).

A = Alles aufschreiben

Alle zu planenden und zu organisierenden Aktivitäten werden dokumentiert. Dazu gehören u. a. Aufgaben, Termine, Tagesarbeiten, Unerledigtes vom Vortag etc.

L = Länge schätzen

Für alle zu realisierenden Aktivitäten, Maßnahmen, Tätigkeiten wird der jeweilige geschätzte Zeitbedarf dokumentiert

P = Pufferzeiten einplanen

Es gibt dazu eine 60:40-Regel, die besagt, dass man 60 Prozent generell verplanen kann, 40 Prozent für Unvorhergesehenes berücksichtigen sollte. Die prozentuale

3. Zeit für E-Mails limitieren

Tägliche temporäre Festlegung von Puffer- oder Blockzeiten für die Bearbeitung seiner eigenen E-Mail-Eingänge.

4. Benachrichtigungen ausschalten

Ansonsten Ausschalten der automatischen E-Mail-Benachrichtigung.

5. Sofortige Bearbeitung von E-Mails

Sofortige Bearbeitung von E-Mails, die sich innerhalb von 5 bis 10 Minuten vollständig erledigen lassen (A-Priorität). Achtung: Darüberhinaus sollte man es grundsätzlich vermeiden, zu Bürobeginn einen E-Mail-Check vorzunehmen, da dies den priorisierten Tagesablauf in Frage stellen kann.

Ebenso sollte man die Bearbeitung von noch offenen E-Mails kurz vor Büroschluss vermeiden, da dies Stress, Hektik, Unaufmerksamkeit, Fehler und Überstunden induzieren kann, was nicht unbedingt zu einem prickelnden Ausgang eines erfolgreichen Bürotages beiträgt.

6. To-do-Liste für E-Mails

Aufgaben, die eine längere Zeitdauer als maximal zehn Minuten benötigen oder weitere Teilaufgaben benötigen, werden unter einem Ordner „Planung Aufgaben“ oder in einer „To-do-Liste“ mit entsprechenden Bearbeitungs- und Kontrollterminen festgehalten.

7. Nachfassen & Controlling

Verschieben von sonstigen E-Mails in den Ordner „Nachfassen und Controlling“ nach entsprechender Weiterleitung an interne/externe Personen zur Weiterbearbeitung.

8. Ablage

Ablegen von wichtigen E-Mail-Informationen (z. B. neue Urlaubsregelungen) in den elektronischen Ordner „Ablage“ und Lösung aus dem aktuellen Posteingang.

9. Löschen

Alle E-Mails ohne Aufgaben können sofort gelöscht werden.

10. „Ablage P“

E-Mail-„Papierkorb“ spätestens nach 14 Tagen überprüfen und löschen. Feste Terminierung.

Die analoge Ablage

Ablegen ist eine Tätigkeit, die von vielen ungern gemacht wird. Es stapeln sich z. B. wochenlang Unterlagen, Papiere, Broschüren, Fachliteratur, Zeitschriften etc. auf dem Schreibtisch. In der Tat: Ablegen kann viel Zeit in Anspruch nehmen. Deshalb alles, was sich nicht gleich digitalisieren lässt

- entweder sofort ablegen oder
- fixen Ablagetermin organisieren (spätestens nach 1 Woche) bzw.
- sich trennen und regelmäßig vernichten, denn vieles hat sich schon meistens erledigt oder ist nicht mehr aktuell.

Sonstige persönliche Regeln und Maßnahmen

Neben unternehmensinternen Regelungen zum Zeitmanagement gibt es weitere Tipps, die jeder Mitarbeiter individuell umsetzen sollte.

- Blinden Aktionismus und Multitasking-Wahn vermeiden. Erst planen, dann handeln.
- Kein Aufschieben von unangenehmen Aufgaben. Die Aufgaben müssen so oder so erledigt werden.
- Situatives „Nein“ sagen können und sich damit sachlichen Konflikten stellen. Wer permanent von seinen Mitmenschen „geliebt“ werden möchte, der wird es schwer haben, „Nein“ sagen zu können.
- Klare Ansage zu „nicht gestört werden wollen!“
- Flurfunk nach Möglichkeit auf das Wesentliche beschränken.
- Bearbeitung von persönlichen WhatsApp-Nachrichten in die Pausen verlegen.
- Anspruchsvolle und zeitintensive Aufgaben nach Möglichkeit morgens erledigen (höchste persönliche Leistungskurve, A-Priorität).

■ Perfektionistische Leistungsansprüche hinterfragen – 80 Prozent sind auch schon ein Erfolg bzw. weniger kann manchmal mehr sein.

■ Privates an der „Eingangstür“ abgeben.

■ In sich persönlich investieren. Pausen einplanen und dabei neue Energie tanken.

■ Schreibtisch regelmäßig „entlasten“ – ein unaufgeräumter Schreibtisch ist ein Störfaktor und beeinflusst negativ das Kreativitäts- und das Konzentrationsvermögen.

Ausblick

Selbstmanagement ist mit einer der Schlüsselkompetenzen im Rahmen des persönlichen Managements, die leider immer noch von zu wenigen im Büroalltag eines Sanitätshauses beherrscht wird. Zeit- und Organisationsmanagement bedeutet, Möglichkeiten und Lösungen zu finden, sich selbst optimaler zu organisieren und dabei zu entlasten. Wer sich im operativen Tagesgeschäft von seiner Uhr jagen lässt, der verliert und induziert im Alltag Stress und Hektik.

Wie hier beschrieben, gibt es eine Vielzahl von bewährten, nachhaltigen Methoden und Arbeitsweisen, die den Büroalltag unterstützen können. Dabei ist es das Ziel, durch eine pragmatische Kombination der einzelnen Methoden, für sich persönlich die zutreffendsten Methoden zu finden. Letztendlich geht es hier immer darum, sich zu entlasten und zu entschleunigen, um dadurch Stress zu vermeiden.

Wer sich Prioritäten setzt, entscheidet sich immer für eine Aufgabe und damit gegen eine andere. Wer am Ende eines Arbeitstages sich die Frage stellt: „Wo ist eigentlich die Zeit geblieben!“, der hat sich von der Zeit jagen lassen.

Der chinesische Philosoph I Ging hat einmal gesagt: „Die Dinge haben ihre Zeit. Wer die Zeit nicht beachtet, verursacht Unordnung und Missverhältnisse.“ Wie wahr!