

## Zeitmanagement in der Praxis

# Sieger im Wettlauf gegen die Zeit

„Wer zu viel arbeitet, hat keine Zeit zum Geld verdienen“, wusste schon Rockefeller und wurde mit seiner Erdölfirma Milliardär. Das Geheimnis des Erfolges liegt also nicht darin, möglichst viel zu arbeiten, sondern möglichst effektiv. **physiopraxis**-Autorin Cornelia Schneider beschreibt, warum es sich rentiert, das Thema Zeitmanagement zum festen Bestandteil des physiotherapeutischen Alltags zu machen.

**☒** Albert Arbeit führt eine Physiotherapie-Praxis mit fünf Mitarbeitern (☒ Abb. 1). Sein normaler Tag sieht so aus: Morgens ein Patient nach dem anderen, zwischendurch diverse Telefonate. Gegen 10.00 Uhr ist Albert mit den Terminen in Verzug. Vor der Mittagspause spricht ihn ein Mitarbeiter wegen eines neuen Arbeitsvertrags an. Die Zeit reicht nur für ein kurzes und für beide Seiten unbefriedigendes Gespräch. In der Mittagspause, die aufgrund des Verzugs sowieso schon kurz ist, bespricht Albert Arbeit noch einen Stapel Probleme mit der Rezeptionskraft. Er

erinnert sich: Letztes Jahr wollte er eigentlich regelmäßige Teambesprechungen einführen, um solche Fragen mit dem Team gemeinsam zu bearbeiten. Nach einem hastigen Mittagessen macht er schnell zwei Hausbesuche. Bei einem kommt es zu einer Diskussion über die letzte Rechnung. Die Privatkasse will nur den Beihilfesatz erstatten. Aus Zeitdruck lässt er sich darauf herunterhandeln. Er findet nicht die richtigen Argumente und

denkt: „Wenn ich mal Zeit habe, mache ich ein Kommunikationsseminar, damit mir das nicht wieder passiert“. Auch der restliche Nachmittag verläuft hektisch. Am Ende des Tages verlässt Albert – ziemlich gerädert – seine Praxis später als geplant. Für die Familie bleibt wenig Zeit. In der Nacht hat er einen Traum: Er träumt von einem guten Praxismanagement. Damit es nicht bei einem Traum bleibt, muss Albert lernen, sich besser zu organisieren.

**Äußere und innere Ordnung** ▶ Ordnung am Arbeitsplatz hilft innere Ordnung zu schaffen. Eine gute Struktur in der Ablage und in den Therapieräumen spart Zeit. So sollte alles seinen festen und gut überlegten Platz haben und beschriftet sein. Zum Beispiel liegt der Wartungsvertrag für die Software griffbereit in der Nähe des PC. Infomaterial laufender Projekte ist im Stehsammler griffbereit. Schreibmaterial und eine „To-do-Liste“ liegen immer am gleichen Platz. Wer Zettel schreibt, verzettelt sich. Empfehlenswert sind dagegen so genannte Whiteboards (beschreibbare Wandtafeln), um Mitteilungen an Mitarbeiter weiterzugeben.

**Aufräumen zahlt sich aus** ▶ Viele Physiotherapeuten machen gute Erfahrungen mit einer Idee aus amerikanischen Firmen: dem „desk day“. Ein Arbeitstag pro Jahr steht jedem Mitarbeiter zur Verfügung, um den Arbeitsplatz aufzuräumen und neu zu strukturieren. Praxisinhaber können entsprechend einen Tag mit dem gesamten Team investieren und die Praxis auf Vordermann bringen. Sinnvoll ist, Checklisten zu erstellen, was in welchem Raum vorhanden sein muss und was nicht vorhanden sein darf. Dieser Tag lohnt sich nicht nur, weil der Arbeitsablauf strukturiert wird, sondern auch das Team häufig gute Ideen entwickelt.

**Ziele und Handlungspläne aufschreiben** ▶ Was möchte ein Physiotherapeut mit seiner Arbeit erreichen? Erst wenn Ziele klar sind, kann man Zeit sinnvoll planen. Für jeden Therapeuten empfiehlt sich, Ziele für sich selbst zu formulieren, am besten schriftlich. Ein konkreter Handlungsplan muss folgen. Beispielsweise will eine Physiotherapeutin Rückenschule für Kinder anbieten. Sie legt das Ziel fest: „Ende des Jahres sollen mindestens drei Kurse stattgefunden haben“. Sie beschafft sich Informationen, indem sie im Internet recherchiert und mit Kollegen spricht,

Abb. 2: Zeitmanagement-Matrix nach Covey

	Dringend	Nicht dringend
wichtig	Krisen, dringliche Probleme <b>1</b>	Vorbeugung, Planung, Erholung, Beziehungsarbeit <b>2</b>
nicht wichtig	Unterbrechungen, Anrufe, einige Post, manche Gespräche, beliebige Tätigkeiten <b>3</b>	Triviales, Zeitverschwender, manche Anrufe, manche Post... <b>4</b>



Abb. 1: In der Praxis von Albert Arbeit herrscht Chaos. Ebenso in seinem Kopf.

© Christian Born

die in diesem Bereich Erfahrung haben. Sie entwirft ein Konzept (schriftlich!) und kalkuliert die Kosten. Um den Nutzen ihres Konzepts dem Markt zu präsentieren, gestaltet sie einen Prospekt, denn ohne Öffentlichkeitsarbeit keine Kontakte! Dazu gehört auch, dass sie sich in Kindergärten, Schulen, Elternvereinen oder bei anderen potenziellen Kunden Termine organisiert, um sich vorzustellen.

Damit es nicht bei guten Vorsätzen bleibt, sind selbstgesetzte Termine ein Muss. Mit dem Motto: „Wenn ich mal Zeit habe, kümmere ich mich!“ belügt man sich selbst. Zum Zeitmanagement gehört also: Festlegen, was wichtig ist, und festlegen, bis zu welchem realistischen Zeitpunkt etwas durchgeführt sein soll.

**Sortieren mithilfe von Quadranten** ► Hilfreich für Therapeuten zwischen langfristigen und kurzfristigen Zielen, zwischen wichtigen und unwichtigen Tätigkeiten zu unterscheiden ist das Quadrantenschema nach Covey (☑ Abb. 2). Quadrant 1 enthält Dinge, die dringend und wichtig sind: Termine, unvorhergesehene Krisen wie beispielsweise das kranke Kind zu Hause. Aktivitäten, die wichtig, aber nicht dringend sind, finden sich in Quadrant Nummer 2: Lesen von Fachliteratur, Gespräche mit Mitarbeitern, planerische Tätigkeiten, aber auch Erholung. „Q2“ schiebt jeder gerne auf. Dabei sind diese Tätigkeiten wichtig, weil sie einem das Ziel näher bringen oder einem die Augen für neue Ziele öffnen! Im Gegensatz dazu ist Quadrant 3 umso penetranter: Das sind Aktivitäten, die nicht wichtig sind, aber dringend: Eine Unterschrift für den Vertreter des Lesezirkels oder ähnliche unvorhersehbare Dinge. In Quadrant 4 findet sich nur Unwichtiges und Nicht-dringendes (Klatsch über die Nachbarpraxis, Werbeprospekte, überflüssige Telefonate). Mit den Zielen im Hinterkopf kann man seinen Arbeitstag mit den vier Quadranten analysieren und strukturieren. Das Erfolgsrezept lautet: Eine ordentliche Portion „Q1“, regelmäßig gewürzt mit einer starken Prise „Q2“, ein Hauch „Q3“ und nur ausnahmsweise eine Spur „Q4“.

**ABC-Aufgaben** ► Manche Aufgaben sind nötig, müssen aber nicht eigenhändig erledigt werden. Um zu prüfen, ob etwas delegierbar ist, eignet sich die ABC-Analyse: A-Aufgaben sind sehr wichtig und nicht delegierbar (Honorarverhandlung mit einer Firma über betriebliche Rückenschule oder Ähnliches), B-Aufgaben sind wichtig, aber delegierbar (beispielsweise kann man einen Dauerpatienten einem guten Mitarbeiter anvertrauen), C-Aufgaben schließlich sind weniger wichtig und auf jeden Fall delegierbar (wie etwa der Gang zur Post). Um die Gewissheit zu haben, dass eine weitergegebene Tätigkeit in guten Händen ist, verwendet man die 6-W-Regel. Damit wird man sich darüber klar, was wer warum auf welche Weise womit und wann tun soll.

**Bürokräfte sparen Zeit** ► Keine A-Aufgaben für Praxisinhaber sind Verwaltungsaufgaben (Terminplanung, Rechnungen schreiben). Dafür lohnen sich Bürokräfte. Ihre Vergütung liegt deutlich unter der eines Therapeuten, was wirtschaftlicher ist, als wenn der Praxisinhaber selbst jedes Rezept in die Hand nimmt. Dieser sollte Patienten behandeln und unternehmerische Tätigkeiten ausüben, wenn er seine Praxis wettbewerbsfähig erhalten will.

**Zeitplanbuch** ► Ein persönliches Zeitplanbuch hilft, die Tages-, Wochen- und Jahresziele immer wieder zu visualisieren, und wirkt damit dem Vergessen und Vernachlässigen entgegen. Fünf

Minuten genügen, um einen Tag zu strukturieren. Bestimmte Aufgaben lassen sich zusammenlegen, womit der Ausführende Zeit gewinnt. Telefonate lassen sich bündeln und in festen Telefonzeiten (etwa eine Stunde) erledigen. In der Regel erreicht man Ärzte, Krankenkassen und Geschäfte gut montags bis donnerstags am späten Vormittag. Festgelegte Teambesprechungen und Mitarbeitersprechstunden vermeiden, dass wichtige Gespräche zwischendurch erledigt werden müssen. Wann und warum welche Zeitungen und Bücher gelesen werden sollen, gehört ebenfalls in das Zeitplanbuch! Denn dies sind ja Tätigkeiten aus dem zweiten Quadranten (nicht dringlich) und geraten daher gerne in Vergessenheit!

**Konzentration aufs Wesentliche** ► Das Zeitplanbuch ist die organisatorische Stütze, um alles „zu seiner Zeit“ zu tun. Mit diesem geschriebenen Rückhalt ist der Kopf für die momentane Tätigkeit frei und denkt nicht an das, „was man später auf gar keinen Fall vergessen darf“. Während einer Behandlung konzentriert man sich auf den Patienten. Auch dabei gibt es Zeitmanagement. Denn die Behandlung besteht aus Begrüßung, Therapie und Schluss. Gerade für den Schluss ist es sinnvoll, Zeit einzuplanen, denn ein Gespräch mit dem Patienten über offene Fragen und die Verabschiedung nimmt meist einige Minuten ein. Ein Therapeut, der bis zur letzten Minute behandelt, gerät in Hektik.

**Wenn Arbeit zu Erfolg wird** ► Albert Arbeit hat inzwischen den Kollegen Erwin Erfolg kennen gelernt (☑ Abb. 3). Der hat ihn mit seinem Konzept zum Zeitmanagement schwer beeindruckt und Albert hat von ihm gelernt: nicht nur auf Umstände zu reagieren, sondern die berufliche Zukunft selbst in die Hand zu nehmen. Das bedeutet mehr Erfolg und Zufriedenheit und nicht unbedingt mehr Arbeit. Albert unterscheidet heute zwischen Effektivität und Effizienz: Effizienz bedeutet, die Dinge richtig zu tun (das können Physiotherapeuten schon lange). Effektivität bedeutet, die richtigen Dinge zu tun (damit haben Physiotherapeuten erst begonnen)!

**Cornelia Schneider**

→ **Literaturtipps unter [www.thieme.de/physiopraxis](http://www.thieme.de/physiopraxis)**



**Abb. 3: Bei Erwin Erfolg ist alles in Butter. Er hat die Praxis gut im Griff.**

© Christian Born



**Cornelia Schneider ist Psychologin und Physiotherapeutin. Ihr Know-How zum Zeitmanagement vermittelt sie Physiotherapeuten in Seminaren und Einzelcoachings. E-Mail: [cornelia.schneider@t-online.de](mailto:cornelia.schneider@t-online.de).**