

Zeitmanagement in der Apotheke

Nicht gegen - *mit* der Zeit arbeiten

von Michael Schnaubelt

Die Anforderungen an Apothekenleiterinnen steigen. Da ist nicht nur der Kunde, der über Sachverhalte aufgeklärt werden möchte, die er beim Arzt nicht verstanden hat. Es sind auch die sich verschlechternden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die für Überlastung und Stress sorgen. Verfügt man dann auch noch über ein unzureichendes Zeitmanagement, wird die Zeit zum Feind.

Die beruflichen Herausforderungen sind vielfältig: Jedes Kundengespräch stellt hohe Anforderungen -nicht nur in fachlicher Hinsicht. Man muss darüber hinaus auch in der Lage sein, sich auf neue Menschen einzustellen. Hinzu kommen die Herausforderungen der Mitarbeiterführung, die Notwendigkeit der Weiterbildung, die Gespräche und Verhandlungen mit Pharmareferenten, der Nacht- und Notdienst, der natürlich auch vor dem Wochenende nicht Halt macht.

In dieser Situation beschäftigen sich viele Apothekerinnen mit den Techniken des Zeitmanagements. Dabei vergessen sie aber oft, dass „richtiges“ Zeitmanagement auch eine Sache der persönlichen Einstellung ist: „Zeit“ darf nicht als „Feind“ betrachtet, sondern sollte als „Verbündeter“ begrüßt werden.

Uns allen stehen täglich 24 Stunden zur Verfügung und keine Zeitmanagementtechnik der Welt ändert etwas an dieser Tatsache. Das hat aber auch den Vorteil, dass wir genau wissen, welches

Kontingent uns zur Verfügung steht. Es kommt nur darauf an, die Zeit planmäßig und zielorientiert zu nutzen.

Lebensbereiche ausbalancieren

Wer sich tagsüber in der Apotheke aufhält, abends Arbeit mit nach Hause nimmt oder Fortbildungsveranstaltungen besucht, hat kaum Zeit für Privatleben und Entspannung. Die Gesundheit leidet und manchmal fragt man sich: „Wozu das Ganze?“

Wer die verschiedenen Lebensbereiche in eine Balance bringt, kann daraus Kraft und Energie schöpfen. Jeder von uns spielt in seinem Leben verschiedene Rollen: Familie, Beruf und Freizeit stellen ganz unterschiedliche Anforderungen. Aus dem zwangsläufig beschränkten Zeitbudget folgt oft ein Hin- und Hergerissensein zwischen beruflichen Zielen, Anforderungen und Aufgaben einerseits sowie den privaten Verpflichtungen und Bedürfnissen andererseits.

Mit der Frage, wie sich der Energie-Akku jeden Tag aufs Neue aufladen lässt, beschäftigt sich Life-Leadership® - die Kunst, sich selbst zu führen und das Leben eigenverantwortlich zu gestalten. Hierbei werden vier Lebensbereiche unterschieden:

- Fitness:** Zu diesem Bereich zählen Gesundheit, Ernährung und Erholung;
- Privatbereich:** Freizeit, Hobbys, Freunde und Familie;
- Beruflicher Bereich:** Arbeit und Karriere;

• *Sinnhaftigkeit.*

Diese verschiedenen Bereiche müssen harmonisiert werden. Das heißt: Man sollte versuchen, ganz bewusst vom Beruflichen ins Private, von der Sachlichkeit zur Emotionalität zu wechseln und trotzdem man selbst zu bleiben.

Der erste Schritt effektiven Zeitmanagements besteht in der Festlegung persönlicher Ziele. Dabei können sich die Prioritäten von Zeit zu Zeit ändern: Wer gerade eine Apotheke eröffnet hat, wird den beruflichen Zielen mehr Raum geben als jemand, der sich beruflich bereits etabliert hat. Man muss sich seiner Ziele bewusst werden und diese - am besten schriftlich - fixieren. Außerdem muss man sich selbst gegenüber die Verpflichtung eingehen, konsequent an der Erreichung dieser Ziele zu arbeiten. Zeitmanagement ist vor allem Zielmanagement.

Nur wer zielorientiert denkt, kann sich die Frage stellen: Was muss ich tun, um die Ziele zu erreichen?

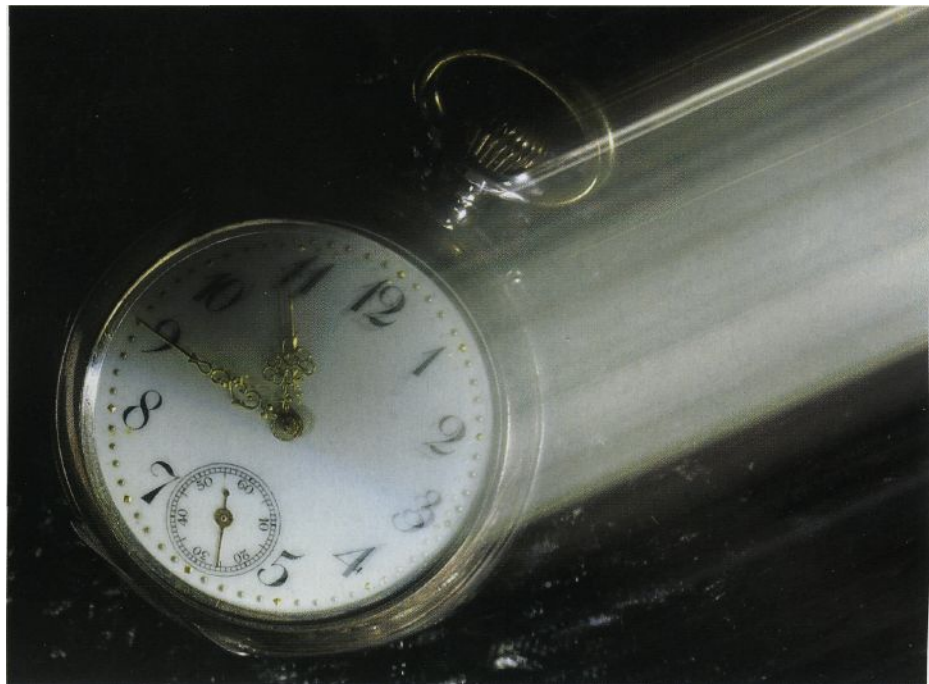
Ziele formulieren und Prioritäten setzen

Die genaue berufliche Zielsetzung ist un-
gemein wichtig. Zunächst ist es sinnvoll, sich ein übergreifendes Lebensziel zu setzen, in dem durchaus Aspekte der drei anderen Lebensbereiche einfließen können. Aus diesem können dann die beruflichen und privaten Jahres-, Monats-, Wochen- und Tagesziele abgeleitet werden.

Mit der ABC-Methode lassen sich Prioritäten bestimmen: A-Ziele und A-Aufgaben sind am wichtigsten und dringlichsten. Mit der Kategorie B sind Aktivitäten und Ziele gemeint, die wichtig, aber nicht vorrangig sind. Mit C schließlich sind die weniger wichtigen Ziele und Aufgaben gemeint - Letztere können gegebenenfalls auch delegiert werden.

Erfahrungsgemäß bereitet die Tagesplanung die größten Probleme. Um den Tagesablauf zu ordnen und Aktivitäten zu rationalisieren, hat sich die ALPEN-Methode bewährt:

- Aufgaben zusammenstellen;
- Länge der Tätigkeit schätzen;
- Pufferzeit für Unvorhergesehenes reservieren;



- Entscheidungen über Prioritäten, Kürzungen und Delegation treffen;
- Nachkontrolle und Überprüfung, ob die Ziele tatsächlich erreicht werden konnten.

Wichtig ist der Punkt P: Der Tag sollte nie so verplant sein, dass keine Zeit für Unvorhersehbares bleibt. Geplant werden kann die Zeit für Kundengespräche, Besuchertermine, Mitarbeiterbesprechungen. Für unerwartete Störungen (Erkrankung eines Mitarbeiters etc.) und spontane Aktivitäten (z. B. ein akutes Problem zwingt zu einem Mitarbeitergespräch) sollte ein Zeitpuffer berücksichtigt werden. Bei zu straffen Tagesplänen ist die Frustration vorprogrammiert, wenn man am Abend feststellen muss, dass vieles nicht erledigt werden konnte.

Zeitdiebe fangen und Aufgaben bündeln

Zeiträuber müssen enttarnt werden. Hierzu gehören das Telefon, unerwartete Termine, Besprechungen und der berühmte-berüchtigte Papierkram. Um Zeitdieben entgegenzusteuern, ist es wichtig, ähnliche Aktivitäten zu bündeln und im Block zu bearbeiten (z. B. jede Art von Korrespondenz);

- die Lektüre von Fachmagazinen, Briefen und E-Mails auf das Notwendigste zu beschränken. Das Studium der Textüberschriften und der Einleitung hilft, sich einen Überblick zu verschaffen und zu entscheiden, was vollständig gelesen werden muss. Kriterium dabei ist: „Enthält der Text Informationen, die wichtig sind, damit ich meine Ziele erreiche?“;
- den Schreibtisch so zu ordnen, dass wichtige Dinge sofort griffbereit sind;
- geplant zu telefonieren: Es ist sinnvoll, mit den Mitarbeitern abzusprechen, wofür Telefonate durchgestellt werden sollen. Bei wichtigen, aber nicht dringenden Telefonaten sollte der Rückruf der Apothekenleiterin/des Apothekenleiters angeboten werden. Auch hier bietet sich eine „Blockbildung“ an - die Rückrufe werden alle hintereinander geführt.

Aufgaben delegieren

Zu den erfolgreichsten Arbeitstechniken und Zeitmanagementmethoden gehört es, die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern zu optimieren - und damit das planvolle Delegieren, das Apothekenleiterinnen von Routinearbeiten entlastet.

Durch die ABC-Methode erhält man Aufschluss darüber, welche C-Aufgaben - eventuell auch B-Aufgaben - man nicht

selbst erledigen muss. Voraussetzung hierfür ist die Fähigkeit, Verantwortung aus der Hand zu geben und den Mitarbeitern Eigenständigkeit zuzutrauen. Je mehr Eigenverantwortung man seinen Mitarbeitern zugesteht, desto besser werden diese die übertragenen Aufgaben erfüllen. Man sollte also nie ohne die entsprechende Kompetenz delegieren. Da nicht jeder Mitarbeiter ohne Unterstützung sofort dazu in der Lage ist, bietet sich folgende Vorgehensweise an:

- Zunächst stellt man den „Delegations-Reifegrad“ jedes Mitarbeiters fest und erfährt so, welche Aufgaben man wem übertragen kann. Mitarbeitern, die es nicht gewohnt sind, selbstständig zu arbeiten, übergibt man zunächst kleinere Aufträge, an denen sie wachsen können. Nach und nach kann man dann auch komplexere Aufgabenstellungen delegieren.

- Jede Tätigkeit sollte selbstkritisch hinterfragt werden: „Muss ich sie unbedingt selbst ausführen oder kann sie nicht auch von einem Mitarbeiter übernommen werden?“

- Die Aufgabe wird so konkret wie möglich delegiert: „Was soll wer warum wie und womit tun? Und: Bis wann soll er es erledigen?“

- Nach Überprüfung der Ergebnisse kann man dann entscheiden, ob man dem Mitarbeiter demnächst auch schwierigere Tätigkeiten überlassen kann.

Den Arbeitstag rationalisieren

In dem recht üppig gefüllten Korb mit Zeitmanagementtechniken gibt es einige, die für Apothekenleiterinnen in ganz besonderem Maße hilfreich sind. • **„Nein sagen“**: Gegenüber den Mitarbeitern, aber auch gegenüber unerwarteten Besuchern, muss die Apothekenlei-

terin/der Apothekenleiter manchmal ein klares „Nein“ auszusprechen lernen.

- **Gesprächsvorbereitung**: Vor wichtigen Gesprächen kann eine gezielte Vorbereitung für eine stringente Gesprächsführung sorgen. Mit einem allgemeinen Gesprächsleitfaden ist man auch für unerwartet anberaumte Gespräche gerüstet.

- **Störungsfreie Zone schaffen**: Apothekenleiterinnen brauchen jeden Tag eine festgelegte „Stille Stunde“, in der sie ungestört Aufgaben erledigen können, für die sie Ruhe benötigen. Zudem ist es wichtig, Raum für Pausen zu schaffen. Pausen sind keineswegs müßiggängerische Zeitverschwendung, sondern notwendige Regenerationsphasen, in denen der leere Leistungs-Akku aufgeladen wird.

Immer wenn es um ganzheitliche Entspannungsprogramme geht, lohnt es sich, nach Asien zu schauen: Neben Yoga und Tai Chi erfreuen sich Qi-Gong-Übungen besonderer Beliebtheit, um vor wichtigen Gesprächen und stressigen Situationen verbrauchte Energie zu reaktivieren.

- **„Aufschieberitis“ vermeiden**: Wichtige Vorhaben sollten sofort angegangen werden. Dabei kann das „Pareto-Prinzip“ an-

gewandt werden, welches besagt, dass 20 Prozent der richtig eingesetzten Zeit 80 Prozent des Ergebnisses einbringen. In welchem Bereich der Apotheke 20 Prozent Mitteleinsatz 80 Prozent des gewünschten Erfolges nach sich ziehen, muss analysiert und dann jede Form von „Aufschieberitis“ in diesem Bereich strikt vermieden werden.

Konsequenz zeigen

Zeitmanagementtechniken führen nur dann zum gewünschten Ergebnis, wenn die Einstellung zum Phänomen „Zeit“ stimmt und die entsprechenden Techniken regelmäßig, konsequent und mit Methode verfolgt werden. Wenn es dann doch einmal mit der Zeitplanung nicht klappt, sei an Leo Tolstoi erinnert, der einmal sagte: *„Die wichtigste Stunde in unserem Leben ist immer der gegenwärtige Augenblick.“*

Literatur

Seiwert, Lothar J.: *Life-Leadership*; Campus Verlag 2001

Seiwert, Lothar J.: *Mehr Zeit für das Wesentliche*, Redline Wirtschaft, 2003



Michael Schnaubelt ist Inhaber von "Mick - die Agentur" und Spezialist für Umsetzungserfolge, Erfolgs-Coaching und die Erstellung von Umsetzungs-Konzepten. Sein Ziel: Den Trainingstransfer durch TUN sichern. Er wendet sich mit seinen verhaltensorientierten Trainings an Apotheker, denen er bei der Umsetzung ihres Zeitmanagements hilft: Seminarphasen, in denen Apotheker und Persona die Vorgehensweise des Zeitmanagements erlernen, wechseln ab mit Umsetzungsphasen, in denen sie das neu erlernte Wissen in der Apotheke direkt ein- und umsetzen.

Im nächsten Intervall gibt es dann produktiv-kritisches Feedback vom Trainer. Kontakt: MICK - die Agentur für Ihren Erfolg, Michael Schnaubelt, Lilienstraße 3, 61169 Friedberg, Tel.: 0 60 31 /69 25 60, Fax: 0 60 31 /69 25 61, E-Mail: mick@mick-dieagentur.com, Internet: www.mick-dieagentur.com.