

Sinn und Unsinn von Teambesprechungen

Christa Maurer

Motivierte Mitarbeiter und Praxiserfolg gehen Hand in Hand. Motivierte Mitarbeiter arbeiten mit, setzen sich stärker ein, stecken mehr Energie in ihre Arbeit und sind freundlicher zu den Patienten. Und dies wiederum wirkt wie ein Kreislauf: zufriedene Patienten, zufriedene Mitarbeiter, zufriedener Chef.

Damit dies funktionieren kann, bedarf es einer guten Informationskultur. Wie konkrete Stellenbeschreibungen, damit jeder Mitarbeiter weiß, für was er verantwortlich ist, über welche Kompetenzen er verfügt, aber auch Informationen darüber, welche Ziele mit der Praxis verfolgt werden sollen, Informationen über Fortbildungsveranstaltungen oder auch über aktuelle Vorkommnisse, z. B. Patientenreklamationen und vieles mehr.

Was trägt ansonsten zur Motivation bei?

Ein wettbewerbsfähiges Gehalt ist die Grundvoraussetzung für Motivation. Noch stärker als alle sonstigen monetären Anreize wirken freundliches Arbeitsumfeld, angenehmes Betriebsklima, die übertragenen Verantwortungsbereiche, Vertrauen, Respekt und ehrliche Wertschätzung. Ein erster Schritt der Motivationsarbeit wird schon allein dadurch geleistet, dass man sich für seine Mitarbeiter und deren Bedürf-



Abb. 1 Gut strukturierte Teambesprechungen sind unverzichtbar für die Praxis.
(© S. Hofschlaeger / PIXELIO)

nisse interessiert. Achten Sie auf die Stimmung Ihrer Mitarbeiter, so können Sie zum einen Rückschlüsse auf die Leistungsbereitschaft ziehen, zum anderen aber auch erste Anzeichen für eine bevorstehende Krise erkennen. Nur wenn Sie selbst motiviert sind, können Sie andere motivieren. Seien Sie Vorbild: Nur das Vorleben Ihrer eigenen Wertvorstellungen, z. B. im Umgang mit Patienten, Pünktlichkeit, u. v. m. ist nachahmenswert. Nehmen Sie die Meinung Ihrer Mitarbeiter ernst. Wer als Partner behandelt wird, steht auch in schwierigen Zeiten loyal zum Arbeitgeber. Dabei ist die Meinung des Azubis genau so viel wert wie die des

erfahrensten Mitarbeiters. Hier haben Sie die einmalige Chance einer völlig neuen Perspektive, frei vom „eingefahrenen“ Praxisdenken. Loben Sie Ihre Mitarbeiter. Lob kann es nie genug geben. Wobei es nicht notwendig ist, immer zur großen Lobesrede anzuheben. Manchmal tut es auch ein „Daumen hoch“ oder „Klaps auf die Schulter“ oder ein „gut gemacht“. Wichtig ist, dass es absolut ehrlich gemeint ist. Wenn es mal nicht ganz so optimal läuft, muss es im Gegenzug auch dazu ein Feedback geben. Wichtig hier ist, dass Kritik nicht vernichten darf. Sie soll unter vier Augen stattfinden, so zeitnah wie möglich, ruhig, sachlich und auf-

gabenbezogen, auch der Mitarbeiter soll zu Wort kommen und seine Sicht der Dinge darstellen und am Ende mit konstruktiven Vorschlägen motiviert weiterarbeiten können. Beziehen Sie Ihre Mitarbeiter mit ein. Nur gemeinsam mit Ihnen können Sie die vielfältigen Praxisziele erreichen. Voraussetzung dafür ist, sie über die Ziele zu informieren. Nur wer diese kennt, kann mit Ihnen an dem sprichwörtlich „gleichen Strang“ ziehen.

Informationen – Wie, wie oft, in welcher Form?

Kommunikation und Information sind wichtig, nicht nur für Patienten. Auch ein Praxisbetrieb kann nur funktionieren, wenn das ganze Team auf dem gleichen Informations- und Wissensstand ist. Von Praxen mit weniger als fünf Mitarbeitern höre ich manchmal, dass es Zeitverschwendung sei, Teambesprechungen einzuberufen. Die Informationen, die man weiterzugeben habe, verbreiteten sich auch so. Aber genau dort liegt eine große Gefahr, nämlich ein „Stiller-Post-Effekt“. Sie kennen sicherlich das Kinderspiel, in dem man sich Wörter ins Ohr flüstert und am Ende der Kette meist etwas ganz anderes herauskommt, als vom ersten Mitspieler vorgegeben wurde. So kann es auch bei Informationen zwischen Tür und Angel gehen. Der Informationsgeber ist zwar seine Information losgeworden, hat aber keinerlei Kontrolle darüber, ob überhaupt, wie und mit welchem Informationsgehalt seine Nachricht weitergegeben wurde. Unter

Umständen war der Mitarbeiter ebenfalls gerade in einem Arbeitsprozess, hat die Nachricht zwar wahrgenommen, aber nicht konzentriert zuhören können. Schon gar nicht, dass es ein schriftliches Protokoll dazu gibt.

Wann Teambesprechungen unsinnig werden

- Wenn sie zu unregelmäßig veranstaltet werden.
- Wenn selbst der Chef keinen Sinn darin sieht.
- Wenn sie zur „Plauderstunde“ verkommen.
- Wenn es im Anschluss kein Protokoll dazu gibt.
- Wenn das Betriebsklima so schlecht ist, dass eine solche Gesprächsrunde zum Austragungsort persönlicher Konflikte wird.

Voraussetzung für sinnvolle Teambesprechungen

■ Spielregeln

Alle Beteiligten müssen über die Spielregeln für Teambesprechungen informiert sein. Dazu gehören eine sachliche Gesprächsführung, kein Austragen persönlicher Konflikte sowie ein pünktlicher Start und ein rechtzeitiges Ende der Besprechung.

■ Planung

Planen Sie in regelmäßigen Abständen eine solche Besprechung ein. Je größer Ihre Praxis, desto mehr Informationen gibt es, die für alle interessant sind und nicht auf die lange Bank

geschoben gehören. Der Ort für die Teambesprechung kann durchaus auch das Wartezimmer sein, wenn es in der Praxis kein anderes geeignetes Besprechungszimmer gibt. Wichtig: Es soll eine möglichst entspannte Atmosphäre geschaffen werden.

■ Moderator und Protokollführer

Bestimmen Sie sowohl einen Moderator und Protokollführer. Beides kann von ein und derselben Person ausgeführt werden, muss aber nicht. Der Moderator ist zugleich auch der Zeitmanager und sorgt dafür, dass das Meeting pünktlich startet und endet und die Spielregeln eingehalten werden. Er achtet weiterhin darauf, dass auch jedes Thema auf der Agenda besprochen wird. Die Funktion des Protokollführers ist sehr unbeliebt und kann deshalb auch reihum gehen, damit es nicht immer denselben trifft. Es ist sehr hilfreich, schriftlich festzuhalten, worüber gesprochen wurde und welche Lösungen man in Problemfällen gefunden hat. Ganz wichtig ist auch die schriftliche Fixierung, wenn Aufgaben verteilt wurden, um später nachprüfen zu können, wer was bis wann durchzuführen hat und ob diese Aufgabe auch wirklich erledigt wurde.

■ Dauer festlegen

Legen Sie unbedingt die Dauer der Besprechung fest und achten Sie zuverlässig darauf, dass diese nicht überschritten wird. Die Gefahr, dass man ins Plaudern gerät und die Zeit unnütz vertut, ist

groß. Schalten Sie während der Teambesprechung den Anrufer an. Lassen Sie keine Störungen zu, die wertvolle Zeit kosten.

■ Themenpool

Damit die Teambesprechungszeit sinnvoll genutzt werden kann, sollten Sie vor der Besprechung Themen festlegen, über die Sie informieren möchten, bzw. Aufgaben, die zu verteilen sind. Geben Sie auch den Mitarbeitern die Chance, sich aktiv in die Besprechung einzubringen. Legen Sie dafür eine Datei an, in die sich alle eintragen können. Diese Liste wird vor der Besprechung ausgedruckt und an alle überreicht. Was nicht auf der Liste steht, kann in dieser Sitzung nicht besprochen werden – hier müssen alle Teammitglieder entsprechend „erzogen“ werden.



Tipp

Oft steht am Ende einer solchen Liste die Rubrik „Sonstiges“. Es gibt kein „Sonstiges“, das man nicht konkret benennen kann, diesen Punkt können Sie getrost wegstreichen.

■ Positives Klima

Eine Teambesprechung soll immer positiv gestartet werden, um ein angenehmes Klima zu schaffen. Anschließend werden die offenen

Punkte der letzten Besprechung abgefragt, bevor man mit den Themen der aktuellen Liste fortfährt.



Tipp

Aufgaben klar formulieren!

In Mitarbeitergesprächen muss eine eindeutige Botschaft erkennbar sein. Sagen Sie, was Sie erwarten:

- Welche Aufgaben sollen erledigt werden?
- Welche Arbeitsergebnisse wünschen Sie?
- In welchem Zeitraum sollen sie erledigt werden?
- Wer soll sie erledigen?
- Was erwarten Sie von anderen?

Vermeiden Sie dabei indirekte Formulierungen wie z. B. „es müsste hier mal jemand für Ordnung sorgen“.

Fazit

Regelmäßige Teambesprechungen mit allen Teammitgliedern ergeben unbedingt Sinn! Diese dienen nicht nur dem Informationsaustausch, man kann Probleme ansprechen und anfallende Aufgaben gezielt verteilen. Oder auch über das Jahresergebnis der Praxis informieren, damit alle Mitarbeiter ersehen können, wozu ihr Einsatz geführt hat und sich gemeinsam am Erfolg freuen. **QJ**



Autorin

Christa Maurer ist Zahnarzthelferin, Betriebswirtin, Autorin von Fachbüchern und -artikeln, Dozentin der Dualen HS Ravensburg, Diplom-Trainerin, Beraterin (BaTB) und Preisträgerin der Trainerpreise 2005, 2012 und 2014 mit langjähriger Berufserfahrung im Geschäftsfeld „Dental“ (Praxis, Handel und Industrie). Management-Trainerin und Beraterin für Zahnarztpraxen in Seminaren und Trainings. Zuletzt erschienen ist ihr Buch „Von Buschtrommeln, Tellerrändern und anderen MERKwürdigkeiten – So funktioniert Praxismarketing!“

Korrespondenzadresse

Christa Maurer
Kommunikation und Management
Schneehalde 38
88131 Lindau
E-Mail:
kontakt@christamaurer.de
www.christamaurer.de