

## Gute Besprechungskultur ist eine Kunst

Christoph Jäger

Teambesprechungen sind zwar nötig, um die Praxisbeschäftigten auf dem aktuellen Stand zu halten, Wissen auszutauschen und Synergien zu entwickeln. Aber Meetings kosten auch Zeit und Geld.

### Zu den Hintergründen

Teambesprechungen kosten der Praxis nicht nur Zeit, sondern auch Geld. Geld an dem sich sparen lässt, wenn Meetings straff und effizient verlaufen. Besprechungen sollten daher nur stattfinden, wenn sie erforderlich sind und sich der Aufwand lohnt. Praxisinhaber sollten hinterfragen, welche Teambesprechungen in welcher Besetzung sinnvoll sind. Ich höre oft: „Das Einzige, was bei Teambesprechungen herauskommt, sind die Mitarbeiterinnen, die hineingehen.“ Die Gesprächskultur sagt viel über den Zustand einer Praxisorganisation aus. Meetings gehören gestaltet, vorbereitet und moderiert.

Einen besseren Return on Invest bei Teambesprechungen und eine bessere Besprechungskultur erzielen Praxen bereits, wenn sie die nachfolgenden Regeln beachten.

### Teilnehmerkreis straffen

Es muss nicht immer die gleiche Runde tagen. Wie eine Teambesprechung zusammengesetzt wird, hängt von der Zielsetzung ab. Nur die Mitarbeiterinnen, die zur Besprechungsarbeit beitragen können oder davon profitieren, gehören in die Einladung.

### Tagesordnung festlegen

Allen Teilnehmern muss vorher klar sein, worum es geht. Konkrete Ziele und Zeitpläne für die Tagesordnungspunkte (TOP) sind bereits Bestandteil der Einladung. Hier eignet sich ein einfaches Besprechungsprotokoll mit den entsprechenden TOPs wie z.B.: „Einarbeitung der neuen Mitarbeiterin in die Praxisorganisation, Dauer 20 Minuten.“

### Vorbereitung

Bei mehr als 70 Prozent aller Teambesprechungen sind die Teilnehmer nicht ausreichend vorbereitet. Hier muss der Einladende eine Vorbildfunktion einnehmen. Liegen Informationen vor, die zur erfolgreichen Bearbeitung der Tagesordnung erforderlich sind, muss er/sie diese den Besprechungsteilnehmern rechtzeitig zur Verfügung stellen. Sind Informationen seitens der Teilnehmer erforderlich, müssen diese erfahren, ob und wie sie in die Teambesprechungen eingebracht werden sollen. Klare Aufträge sind hier sinnvoll: „Bitte bringen Sie zur Besprechung das Formblatt aus dem QM-Handbuch – Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen – mit, damit wir die einzelnen Einarbeitungsschritte noch einmal besprechen können.“

Ohne eine entsprechende Vorbereitung ist es kaum möglich, vernünftige Besprechungsergebnisse zu erreichen.

TIPP: „Sagen Sie ein Meeting auch gleich mal zu Beginn ab, wenn Besprechungsteilnehmer unvorbereitet erscheinen.“ Niemand will mehrmals für so etwas verantwortlich sein.

### Verlauf moderieren

In der Gesprächsleitung zeigt sich Führungskompetenz – die Notwendigkeit liegt in einer straffen, zielorientierten Moderation. Sobald die Diskussion vom eigentlichen Besprechungsziel abschweift oder einzelne Teilnehmer den Termin zur ausgiebigen Selbstdarstellung nutzen, muss eingegriffen werden. Gesprächsleitung heißt auch, den Zeitplan im Griff zu behalten. Die Gesprächsleitung hat weiterhin die Aufgabe, Ergebnisse der gemeinsamen Arbeit kurz zu wiederholen, um Missverständnisse und spätere Diskussionen ums Protokoll zu vermeiden. Zeigt es sich, dass ergebnisrelevante Informationen fehlen, wird das weitere, zielgerichtete Vorgehen vereinbart und im Protokoll festgehalten.

### Protokollieren

Das Protokoll gibt wichtige Informationen wieder, die bei der Teambesprechung kommuniziert wurden, sowie die erarbeiteten Ergebnisse in der Reihenfolge der TOPs. Effektivität bedeutet hier, sich zu überlegen, wer das Protokoll zur Kenntnis oder zur eventuellen Rückmeldung erhält. Ein klarer begrenzter Verteiler spart auch hier teure Arbeitszeit. Der Verteiler umfasst in der Regel alle Teilnehmer, auch die verhinderten, und daneben weitere Mitarbeiterinnen, die über die Besprechungsergebnisse informiert werden müssen. Effizient heißt auch, dass Protokolle von Befugten eingesehen werden können, ohne lange danach zu suchen oder fragen zu müssen. Klare Ablagestrukturen und Zugriffsrechte sind hier unabdingbar.

### Umsetzung festlegen

Besprechungsergebnisse ergeben nur Sinn, wenn Kapazitäten, Verantwortlichkeiten und Zeiträume zu deren Umsetzung geplant und eingehalten werden. Nach einer Teambesprechung weist der Besprechungsleiter Aufgaben und ggf. aufgabenbezogene Kompetenzen konkret zu. Zu den Führungsaufgaben gehört es, zu kontrollieren, ob die Aufgaben umgesetzt werden – Zwischenkontrollpunkte erleichtern das.

### Fazit

Effizienz und Nutzen von Teambesprechungen offenbaren sich darin, dass Aufgaben so umgesetzt werden, wie sie besprochen und geplant wurden.

## Qualitäts-Management-Beratung

Christoph Jäger  
Enzer Straße 7  
31655 Stadthagen  
Tel.: 05721 936632  
Fax: 05721 936633  
info@der-qmberater.de  
www.der-qmberater.de



Christoph Jäger  
Infos zum Autor

**EMS**<sup>+</sup>

**ORIGINAL AIR-FLOW<sup>®</sup> PULVER**  
**SUB- UND SUPRAGINGIVAL**  
**→ DAS PLUS IN PROPHYLAXE**



**EMS-SWISSQUALITY.COM**

AIR-FLOW<sup>®</sup> ist eine Marke von EMS Electro Medical Systems SA, Schweiz