

## Meetings effizient gestalten und führen

Ein Beitrag von Stefan Häseli, Atelier Coaching & Training, Gossau/Schweiz.

Jeder kennt sie: Ineffiziente Sitzungen, die Teilnehmer und Initiator zugleich belasten. Sie verbrauchen insbesondere zeitliche Ressourcen, ohne für die Praxis einen echten Nutzen zu schaffen. Frust bei allen Beteiligten, die ihre Zeit lieber anderweitig genutzt hätten, ist die Folge ... Ergebnisse kommen auf dieser Ebene wohl eher nicht zustande. Dabei wird, mit durchdachter Organisation und kultivierter Kommunikation, aus dem „Zeitverschwender-Meeting“ fast im Handumdrehen eine effiziente und produktive Runde.

Besprechung, Sitzung, Beratungsrunde, (Kreativ-)Treffen, ... unter welchem Decknamen auch immer, persönliche Meetings sind aus dem Praxisalltag nicht wegzudenken. Von der Planung des Tagesablaufs, dem turnusmäßigen Treffen des gesamten Praxisteam bis hin zur Kommunikation voraussichtlicher inner-

### Thema der Besprechung/Besprechungspunkt

- Was muss hierzu behandelt werden?
- Warum muss dieser Punkt behandelt werden?
- Was soll in diesem Zusammenhang erreicht werden (Output)?
- Wie kann im Plenum eine Lösung erarbeitet werden?
- Welche Unterlagen und Hilfsmittel werden den Teilnehmern hierfür zur Verfügung gestellt?
- Welchen Zeitrahmen darf der Besprechungspunkt in Anspruch nehmen?

**Hinweis:** Alle weiteren Besprechungspunkte folgen demselben Schema.

betrieblicher Änderungen oder Zukunftsperspektiven. Überall wird zusammengesessen, eifrig diskutiert und debattiert, manchmal zielführend, ein anderes Mal, so scheint es, nur um des Diskutierens Willen. Am Ende einer jeden Sitzung steht im Idealfall eine Erkenntnis, ein Ergebnis oder ein erreichtes Ziel – zumindest aber ein Beschluss, der die behandelte Thematik zukünftig regelt. Leider lehrt uns der Alltag, dass manches Meeting so ganz und gar nicht den Idealfall widerspiegelt. Die Motivation der Teilnehmer ist gering, die Organisation unzu-

reichend, die Moderation oder Leitung mangelhaft, Kommunikation findet nicht wirklich statt – es fehlt schlicht an Sitzungskultur.

### Sitzung mit System

Ein erfolgreiches Meeting kennt viele Faktoren, die beachtet werden wollen. Zentrale Elemente sind neben der Vorbereitung u. a. die Moderation sowie vor allem eine wertschätzende und zielführende Kommunikation. Und natürlich die Teilnehmer, die dem Meeting (hoffentlich) das gewünschte Leben einhauchen und zum Gelingen beitragen.

### „Vorbereitung ...

... ist das halbe Leben“, so lehrt es uns bereits der Volksmund. Im Alltag stoßen wir jedoch immer wieder auf Sitzungen, denen es genau an jener fehlt. Oder wir ertappen uns selbst, als Teilnehmer oder – noch schlimmer – als Moderator dabei, nicht oder unzureichend vorbereitet zu sein. Neben grundsätzlichen Rahmenbedingungen, wie Ort, Räumlichkeit und der Auswahl des Teilnehmerkreises (inklusive Einladung), gilt es, die Inhalte sowie den Ablauf des Meetings im Voraus abzustecken. Folgende exemplarische Checkliste sorgt für die hierzu nötige Orientierung, damit wichtige Eckpunkte nicht im oft vorherrschenden Stress und Trubel untergehen.

### Der Moderator als Rahmengeber

Ein guter Moderator ist bestrebt, die Sitzung kurzweilig und informativ zu gestalten, im besten Fall mit einer nicht übertriebe-

nen persönlichen Note gewürzt. Dabei vergisst er nicht, den ordnenden Rahmen vorzugeben und bei Nichteinhaltung die Sitzungskultur in die angestrebte Richtung zurückzulenken. Er baut dazu bereits vor dem formellen Sitzungsbeginn in einer Begrüßung den Draht zu den Teilnehmern auf und sucht nach Möglichkeit die persönliche Ansprache („Herr X ist heute für uns extra angereist“, „Frau Y dürfen wir erstmals in unserem Kreis begrüßen“ usw.). Das schafft Vertrauen und Nähe, lockert die Atmosphäre auf und lässt das Meeting auf diese Weise „menscheln“ – jedoch nur, wenn es sich nicht nur um leere Phrasen handelt, sondern wirklich ehrlich gemeint ist.

Zum formellen Sitzungsstart informiert der Leiter über entschuldigte oder später hinzustoßende Mitglieder, erläutert Hauptziele und den groben Fahrplan der Sitzung. Wenn nötig, verteilt er Auf-

ANZEIGE



## COUNTDOWN für KFO

**1x pro Quartal führt Ihre Mission zu unserem Einsatz!**

**Die Herausforderung:** Hundertfach kleine Rechnungen

**Die Koordinaten:** Factoring ab **2,25%** und KFOBest **1,80%**

**Der Start:** Quartalsende, 4 mal jährlich

**Die Besatzung:** KFO-Spezialeinheit der ZA

**Das Ziel:** Turbo-Factoring und AVL-Abwicklung stressfrei

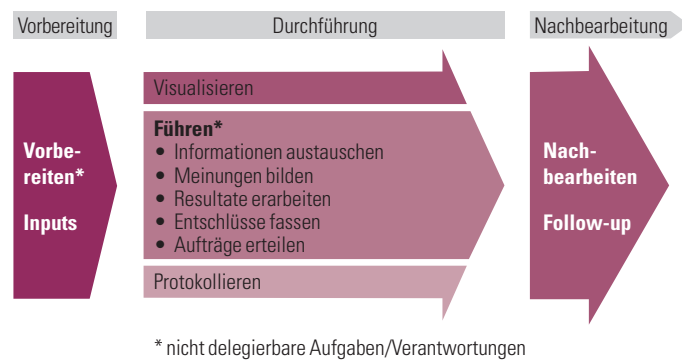
Weitere Informationen zu unserem KFO-Einsatz erhalten Sie

unter: **0800 9 29 25 82**

Oder senden Sie uns einfach eine E-Mail mit dem Stichwort „Countdown“

an: **info@zaag.de**

**Die Kernprozesse einer Sitzung**



Quelle: Stefan Häseli 2015

**Zentrale Elemente einer Sitzung**



Quelle: Stefan Häseli 2015

- Gegenfrage: „Welche Alternativlösung ziehen Sie in Betracht?“
- Harmlos getarnte Verständnisfragen: „Was ich noch nicht so ganz verstanden habe, wäre...?“

**Schlussfolgerung**

Gute Vorbereitung sowie ein aktiver, strukturierter und informierter Moderator geben den Rahmen eines konstruktiven Meetings vor. Den Rahmen zu füllen, ist Aufgabe der Teilnehmer. Kommunikationsregeln, welche für Respekt, Klarheit und Offenheit sorgen und das Verhindern emotionaler Aufladung durch die Technik des Nachfragens bereiten einen entscheidenden Mehrwert an Sitzungskultur. So gehören ineffiziente und zeitverschwendende Sitzungen endlich der Vergangenheit an – das Meeting wird ein voller Erfolg.

gaben, wie beispielsweise die Protokollführung. Vor dem Übergehen zur Agenda vergisst der Moderator nicht, die Anwesenden auf einzuhalten Arbeits- und Umgangsregeln zu verweisen, die den reibungslosen, effizienten und ergebnisorientierten Ablauf des Meetings gewährleisten. Auch wenn der Teilnehmerkreis in medias res geht, die Themen und Besprechungspunkte abzuarbeiten, ist der Sitzungsleiter gefragt. Er steuert neben dem Zeitmanagement ebenso die Kommunikation. Indem er Wort erteilt, Fragen stellt, resümierend zusammenfasst, gegebenenfalls visualisiert und die Klarheit von Entscheidungen nachvollzieht sowie notwendige Zwischenpausen anordnet, verleiht er der Veranstaltung einen sowohl disziplinierten als auch arbeitsfreundlichen Rahmen.

**Kommunikationsregeln für Respekt, Klarheit und Offenheit**  
 Sitzungskultur lebt in hohem Maß von der Gesprächskultur und der Kommunikation der Teilnehmer. Abschweifende Debatten und hitzige Diskussionen verlängern Sitzungen in unnötiger Weise,

verhärtet die Fronten und führen darüber hinaus zu schlechten oder gar keinen Ergebnissen. Gute Ergebnisse im Meeting bedingen daher eine ordentliche sowie wertschätzende Kommunikation. Wenige, einprägsame Kommunikationsregeln verbessern die Sitzungskultur ungemein:

- Meinungsbekundungen knapp, aber klar und deutlich begründen.
- Fragen an andere stets begründen („Ich frage, weil.../Ich frage wegen...“).
- Einwände oder Meinungen personalisieren („Ich“ statt „man“).
- Vor dem Widersprechen die Aussagen des anderen wiederholen (paraphrasieren), um die Verständlichkeit des eigenen Einwands deutlicher zu machen.
- Anderen nicht ins Wort fallen/einander aussprechen lassen.

Diese einfachen wie sinnvollen Kommunikationsregeln fördern Respekt, Klarheit und Offenheit in der Teilnehmerrunde. Die Verwendung der Ich-Form verpflichtet im Gegensatz zum allgemeinen und wenig aussagekräftigen „man“. Seinen Vorredner zu wiederholen, gleicht hierbei keines-

falls einem Nachhaken, sondern ist ein Zeichen des Respekts und führt zu einer Verbesserung der Diskussionslandschaft. Die eigene Meinung oder Einwände in der Diskussion zu begründen, bedeutet nicht, sich rechtfertigen zu müssen, sondern dient der Sachlichkeit, führt zu Klarheit und Transparenz. Indem jeder Teilnehmer die Motivation hinter seinen Fragen darlegt und begründet, entsteht Offenheit, die Gefahr verborgener Hintergedanken oder Motive wird so weitgehend eliminiert.

**Nachfragen gegen emotionale Aufladung**  
 Schnell laden sich kontroverse Diskussionen in Sitzungen emotional auf. Die Stimmung wird negativ, die Sachebene verlassen, Kommunikationsregeln über Bord geworfen, die Sitzungskultur droht zu kippen. Um sich nicht zu verzetteln und der Gesprächssituation die Brisanz zu nehmen, bietet sich die Technik des Nachfragens an. Indem wir nachfragen, symbolisieren wir unserem Gegenüber, ihm zugehört zu haben, seine Einwände und Äußerungen ernst zu neh-

men und zu überdenken. Wir eröffnen uns selbst durch das gezielte Nachfragen die Möglichkeit, den Inhalt einer Aussage differenzierter wahrzunehmen und so verstehen zu können. Wir erhalten zusätzliche oder detailliertere Informationen, die uns erlauben, situationsgerecht zu agieren oder zu reagieren. Darüber hinaus gewinnen wir Zeit, unsere Gedanken zu ordnen und unsere Reaktion auf die Äußerung zu überlegen, ohne dabei selbst emotional zu werden. Im Gegenzug fordert Nachfragen auch unser Gegenüber dazu auf, seine Äußerungen nochmals zu überdenken, zu präzisieren und zu konkretisieren. Das führt den Gesprächspartner zurück in eine sachliche, argumentative Ebene. Es existieren verschiedene Arten des Nachfragens, welche situationsbezogen eingesetzt werden können:

- Paraphrasieren: „Wenn ich Sie richtig verstanden habe, meinen Sie...?“
- Direktes Nachfragen: „Was meinen Sie genau, wenn Sie sagen, dass...?“
- Empathie: „Es scheint Sie sehr aufzuregen(, dass)...?“

**KN Kurzvita**



**KN Adresse**

**Stefan Häseli**  
**Atelier Coaching & Training AG**  
 Neuchlenstr. 44a  
 9200 Gossau SG  
 Schweiz  
 Tel.: +41 71 2602226  
 Fax: +41 71 2602227  
 info@atelier-ct.ch  
 www.atelier-ct.ch

**So macht Kindern Zähneputzen Spaß**

Neue goDentis-App „ZahnHelden“ motiviert Kinder zum Zähneputzen.

Kinder zum Zähneputzen zu bringen, ist für viele Eltern eine Herausforderung. Auch der Hinweis des Zahnarztes während der halbjährlichen Kontrolluntersuchung ist nur ein Tropfen auf dem heißen Stein. Wichtig ist, dass schon in jungen Jahren Zähneputzen zur Routine wird. Das Qualitätssystem goDentis hat eine App herausgegeben, mit der Kinder spielerisch zur Routine beim Zähneputzen gelangen. In der Handy-App „ZahnHelden“ motiviert Cowboy Kai junge Zähneputzer zur gründlichen



Zahnreinigung. Auch für Eltern ist die App interessant. Der ZahnHelden-Ratgeber zeigt Eltern, wie Kinderzähne richtig gepflegt werden. Anders als bei einigen anderen Anbietern funktioniert die App mit jeder Zahnbürste. Die App ist kostenfrei im Google Play Store und App Store erhältlich.

**Routine beim Zähneputzen**  
 Eltern und Zahnärzte sind sich einig, dass eine gute Mundpflege bei Kindern wichtig ist. Verantwortlich für die Mundgesundheit ihrer Kinder sind die Eltern. Um das zu gewährleisten, müssen sie selbst wissen, wie die tägli-

che Mundhygiene richtig durchgeführt wird. Aufgabe des Zahnarztes und seines Teams ist die Aufklärung über die korrekte Putztechnik und die Notwendigkeit der Prophylaxe.

**Zahnputz-App „ZahnHelden“ zur Patientenkommunikation nutzen**  
 Mit der App ZahnHelden unterstützt das Qualitätssystem goDentis Zahnärzte bei der Kommunikation mit dem Patienten. „Ein Zahnarzt, der nicht nur eine Zahnbürste verschenkt, sondern dazu rät, regelmäßig ein Handyspiel zu spielen, wird bei seinen kleinen Patienten und deren Eltern in positiver Erinnerung bleiben“, sagt Katrin Schütterle,

Kommunikationsexpertin bei goDentis, „und zu so einem coolen Zahnarzt geht man gern wieder.“ Zum Herunterladen der App einfach den QR-Code scannen. Weitere Informationen zum Qualitätssystem goDentis auf [www.godentis.de](http://www.godentis.de)

**KN Adresse**

**goDentis – Gesellschaft für Innovation in der Zahnheilkunde mbH**  
 Scheidtweilerstraße 4  
 50933 Köln  
 Tel.: 0221 578-6514  
 Fax: 0221 578-4238  
 info@godentis.de  
 www.godentis.de