

Ein reibungsloser Ablauf im Alltag ist das A und O einer jeden Praxis. Damit dies gegeben ist, muss das Praxisteam gut funktionieren. Deshalb sind regelmäßige Teambesprechungen unerlässlich. Im ersten Teil dieses Artikels, der im Endodontie Journal 2/2018 erschien, haben wir uns angeschaut, was eine effektive Teambesprechung bewirken kann und welche Vorbereitungen hierfür sinnvoll sind. Im zweiten Teil stellen wir Ihnen nun erfolgserprobte Tools für einen reibungslosen Ablauf vor, die zudem für einen nachhaltigen Erfolg im Praxisalltag sorgen.



# Teambesprechungen, ein Nutzen für alle?!

## Teil 2: Tools für effektive Praxism Meetings

Gudrun Mentel

### Meetings auf Zielgruppe abstimmen

Teambesprechungen, bei denen das gesamte Praxisteam anwesend ist, sind besonders anfällig für eine übervolle Agenda. Ineffektives Arbeiten und mangelnder Austausch sind meist

die Folge. Als Alternative hierzu bieten sich zusätzliche Meetings für die einzelnen Praxisteams (z. B. Assistenz- und Prophylaxeteam, Leitungs- und Rezeptionsteam) an. Hier können in Ruhe jene Dinge besprochen werden, die nur das jeweilige Team betreffen. Die Anwesenden haben die Möglichkeit,

nachzufragen, und können in Informations- und Kommunikationsprozesse einbezogen werden. So kann schnell, dauerhaft und auf hohem Niveau ein einheitlicher Wissensstand aller erreicht werden – ein zentraler Baustein für erfolgreiche Teamarbeit und nachhaltige Entlastung der Praxisleitung.

### Morgendliche Briefings schaffen WIR-Gefühl und geben Sicherheit

Ein kurzes morgendliches Briefing dient der proaktiven Information aller anwesenden Teammitglieder über den anstehenden Praxistag. Insbesondere bei wechselnden Schichten und einer hohen Anzahl von Teilzeitkräften ist es besonders sinnvoll, über die wichtigsten Aspekte des bevorstehenden Praxisalltags zu informieren:

- Welche Besonderheiten fallen an (z. B. interne Schulungen, Besuch eines Technikers)?
- Welche Eingriffe/Behandlungen/Patienten stehen an?
- Welche Schichten werden von welchen Teammitgliedern übernommen?



© Syda Productions/Shutterstock.com

DIE NEUE NiTi-FEILEN GENERATION

# HyFlex™ CM & EDM

STAYS ON TRACK

- Anatomiegetreue Aufbereitung
- Sicherere Anwendung
- Regeneration zur Wiederverwendung



Diese proaktive Informationspolitik verhindert Nachfragen respektive Doppelarbeiten im Team. Damit werden auch Störungen im Praxisalltag vermieden und das Teamgefühl gestärkt.

### Zeitlicher Rahmen sorgt für Struktur und Klarheit

Neben einem regelmäßigen Termin ist der zeitliche Ablauf einer Teambesprechung ein wichtiger Eckpfeiler, um Beständigkeit und Effektivität zu erreichen. Je nach Praxisgröße und Abstand zwischen den Teambesprechungen im Gesamtteam ist eine Dauer zwischen 30 und 60 Minuten sinnvoll. Diese sollte immer eingehalten und durch eine klare und schlanke Agenda (siehe Teil 1 dieses Artikels via QR-Code) und dem Einsatz von Moderationstechniken souverän gesteuert werden.

### Der Moderator steuert und leitet die Besprechung

Ein Moderator hat die Aufgabe, durch das Meeting zu führen. Er achtet darauf, dass neben den Regeln die Agenda und der Zeitrahmen eingehalten werden. Die Steuerung der einzelnen Gesprächsanteile ist seine zentrale Aufgabe. Dabei stellt er das Thema vor, fasst Beiträge zusammen, bezieht schweigsame Teilnehmer mit ein und unterbindet Vielredner. Idealerweise ist der Moderator nie der Praxisinhaber. Diese Rolle sollte immer von einer anderen Person (z. B. dem/der Praxismanager/-in) übernommen werden. Sich auf den (eigenen) inhaltlichen Beitrag konzentrieren zu können, sich in Ruhe die Teamdynamik anzuschauen und die Prozessebenen des Gesprächs aktiv gestalten zu können, entlastet die eigene Person und verhilft damit zu einer stärkeren Souveränität als Führungskraft und Praxisinhaber. Sind alle Teammitglieder mit den Regeln, den Moderationstechniken und der Gesprächsführung betraut, so sollten auch andere Teammitglieder aktiv diese Moderatorenrolle übernehmen (dürfen). Der Switch von einer passiven Rolle (ich gebe meine Meinung kund) zu einer aktiven (ich muss die Meinungsäußerungen aller

im Team steuern) führt zu einer höheren Sensibilität der eigenen Gesprächshaltung.

### Auch die Rolle des Protokollanten sollte wechseln

Sie führt oft ein „Stiefmütterchensein“ und ist doch so wichtig: Es ist ein Kunststück, Sachverhalte so festzuhalten, dass auch Außenstehende (z. B. Praxismitglieder, die nicht bei der Besprechung anwesend waren, oder Fachfremde) den Sinn und das Ergebnis einer Vereinbarung verstehen. Idealerweise wechselt diese Rolle daher. Damit kann jeder einmal in die aktive Rolle schlüpfen und sich die meiste Zeit am Austausch mit anderen Teammitgliedern beteiligen.

### Regeln geben Sicherheit und schaffen Klarheit

Jedes Team agiert nach eigenen Regeln. Je klarer diese offen kommuniziert und im Sinne der Praxisleitung sind, desto eher stellt sich ein nachhaltiger Teamerfolg ein. Die aktive Steuerung dieser „ungeschriebenen Regeln“ durch Vorbild und Ahndung der Verstöße ist einer der Bausteine erfolgreicher Teamführung. In einer Teambesprechung können diese Regeln z. B. das zeitliche Limit eines Redebeitrags betreffen („Jeder hat drei Minuten Zeit, einen Beitrag zu leisten.“) oder die Art der Kritik untereinander („Wir äußern sachliche und keine persönliche Kritik.“). Sinnvoll kann auch sein, dass keine Gespräche über Abwesende geführt werden oder dass es keine Nebengespräche gibt.

### Jammertal? Nicht mit uns!

Es ist Alltag in vielen Praxen. Im Fokus der Wahrnehmung der Beteiligten stehen die Fehler, die Schuldigen und das, was eben nicht rundläuft. Insbesondere dann, wenn viele Veränderungsprozesse gleichzeitig bewältigt werden müssen (und nicht alle optimal zu Ende umgesetzt werden), z. B. viele Fluktuationen unter den Kolleginnen zu beklagen sind („Es waren meine Freundinnen.“) oder in den Rückmel-

dungen zum Verhalten der Mitarbeiter der Fokus auf dem liegt, was nicht perfekt ist. All dies führt zu einer Verschiebung der Wahrnehmung bei den Betroffenen, was in den verschiedenen Formen des „Jammertals“ oder einer allgemeinen Unlust seinen Ausdruck findet. Hier zeigt sich dann, dass der Fokus der eigenen Wahrnehmung der Beteiligten auf das Negative, Hemmende und Einengende beschränkt ist. In einer Teambesprechung kann hier mit einem Trick gegengesteuert werden: Zu Beginn einer Sitzung trägt jeder der Anwesenden zwei Sätze vor und beschreibt darin, was für ihn/sie seit der letzten Sitzung positiv gelaufen ist. So erfährt die Teamleitung nicht nur, was die einzelnen Mitarbeiter bewegt, was sie antreibt oder wie sie den Praxisalltag wahrnehmen. Es fördert auch die Teamdynamik, in der man sich als Gruppe bewusst wird, was alles gut läuft, welchen Beitrag jede/r leistet und was die bisherigen Erfolge eigentlich sind. Zudem ist es eine hervorragende Möglichkeit für die Praxisleitung, die informellen Beziehungen der Mitarbeiter untereinander kennenzulernen.

### Fazit

Mehrere Sitzungen in den einzelnen Teams, gut vorbereitet, mit klaren Regeln, mehreren Rollen und einem mentalen Fokus auf die eigenen Erfolge – all das sind Bausteine erfolgreicher Teamarbeit. Damit stellt sich nicht nur eine Entlastung der Praxisleitung ein, sondern die Leistungsträger fühlen sich auch dauerhaft an die Praxis gebunden.

### Kontakt

#### **Gudrun Mentel**

Consultant Personalentwicklung,  
Ökonomin für Personalmanagement  
prodent consult GmbH  
Goethering 56  
63067 Offenbach am Main  
Tel.: 069 80104670  
gudrun.mentel@prodent-consult.de  
www.prodent-consult.de





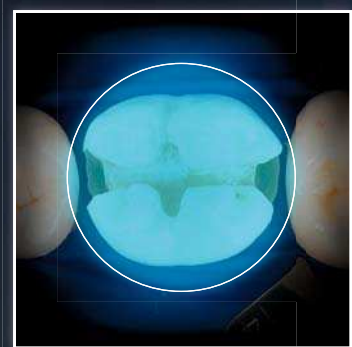
50%  
GRÖßERE  
LINSE  
(12 MM)

ZWEITE  
ON/OFF  
TASTE

**VALO**<sup>®</sup>  
**GRAND**

LED-POLYMERISATIONSLEUCHE

# DIE NEUE DIMENSION



MIT DEM GRÖßEREN  
AUSLEUCHTBEREICH WIRD EINE  
VOLLSTÄNDIGE MOD-FÜLLUNG  
AUF EINEM 10-MM-MOLAREN  
IN EINEM DURCHGANG  
AUSGEHÄRTET.



Ultradent Products Deutschland

© 2018 Ultradent Products, Inc. All Rights Reserved.

**40** YEARS  
1978-2018

**ULTRADENT**  
PRODUCTS, INC.

ULTRADENT.COM/DE