



Meetings – ein notwendiges Übel?

Die Kommunikation in der Praxis reduziert sich häufig auf ein Zurufen zwischen Tür und Angel. Wenn man fragt, warum das so ist, werden immer wieder zwei Themen genannt: „Ich möchte keine Konflikte“ und „Wir haben keine Zeit“. Beides sind vermeintliche Argumente, die eines ganz entscheidend verhindern – die Weiterentwicklung der Praxis.

Wir leben im Zeitalter der digitalen Kommunikation, in einer Kommunikationsgesellschaft. Ein schöner Begriff, der allerdings zu relativieren ist, denn die Kommunikation wird zunehmend weniger persönlich. Auch in der Praxis ist die Kommunikation häufig ein abstrakter Begriff, der als Folge seinen Namen leider nicht mehr verdient. Daraus ergeben sich Probleme, die den Tagesablauf in der Praxis beeinflussen. Dabei kann das Miteinander mit einer Meetingstruktur konstruktiver gestaltet werden. Fangen wir bei einem übergeordneten Thema an, das entscheidend in die Kommunikationskette gehört: Das Personalgespräch.

Das Personalgespräch

Mindestens ein Mal im Jahr sollten Sie mit jedem Ihrer Mitarbeiter Einzelgespräche führen, um den Status Quo zu besprechen.

- Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer/m Mitarbeiter/in?
 - Wie zufrieden ist er/sie?
 - Welche Maßnahmen können dazu beitragen eine gewünschte Entwicklung zu unterstützen?
 - Wie sieht die Zielsetzung für die jeweilige Position aus?
 - Haben Sie gemeinsame Ziele?
- Diese Fragen sollten im Personalgespräch intensiv besprochen, protokolliert und mit einem zeitlichen Fahrplan versehen werden, der dann kontrolliert wird. Als Folge der Personalgespräche in Verbindung mit einer konkreten Maßnahmenplanung ergeben sich dann Praxisentwicklungen, die es zu verfolgen gilt. Diese bestimmen die Inhalte der regelmäßigen Teamsitzungen.

Die Teamsitzungen

Wenn Teamsitzungen stattfinden, sind sie in vielen Fällen ein notwendiges Übel. Jeder ist froh, wenn sie

Ein Teammeeting sollte alle zwei Wochen bis zu mindestens einmal im Monat stattfinden.

vorbei sind. Wenn man dann später überprüft, was von dem Besprochenen umgesetzt worden ist, stellt man sich die Frage, warum man überhaupt darüber gesprochen hat. Auf dieser Basis machen Teamsitzungen keinen Sinn. Damit Teamsitzungen erfolgreich sind, sind die nachfolgenden Kriterien zu beachten:

1. Regelmäßigkeit

Teamsitzungen sind regelmäßig in den Kalender einzutragen. Die Termine sind für das komplette Jahr festgelegt und fix im Kalender installiert. Die Frage „Wann findet die nächste Teamsitzung statt?“ ist die falsche Frage. Die Termine stehen fest und es ist klar, dass zu diesen Terminen keine Patienten einbestellt werden und alle Praxismitarbeiter da sind. Sie dokumentieren damit, dass Ihnen der Austausch mit Ihrem Team wichtig ist.

2. Intervalle

Wir empfehlen Intervalle von vierzehntägig bis monatlich, je nachdem, auf welchem Entwicklungsstand sich die Praxis befindet. Wöchentlich halten wir für zu inflationär, größere Abstände als monatlich verhindern Aktualität.

3. Dauer

Für vierzehntägliche Teamsitzungen reicht die Zeit von einer Stunde. Bei monatlichen Teamsitzungen sollten 90 Minuten ausreichen, wenn die nachfolgenden Punkte erfüllt sind.

4. Planung

Die Teamsitzungen sind geplant. Die Agenda steht mindestens zwei Tage vor der Teamsitzung fest und ist jedem bekannt. Jeder kann sich somit auf die Punkte vorbereiten und wird nicht von einer Thematik überrascht.

5. Inhalte

Profane Themen gehören nicht in eine Teamsitzung. Sie sind uninteressant, können auf dem kleinen Dienstweg geklärt werden und kosten nur wertvolle Zeit. Ein guter Ansatzpunkt ist aus den Hauptthemenfeldern der Praxis (Rezeption, Assistenz, Medizin) jeweils einen Punkt einzubringen.

- Sie oder einer Ihrer Mitarbeiter waren auf einer Fortbildung?

- Was sind Themen, die für die Gesamtpraxis wichtig sind?
- Punkte aus der Rezeptionsarbeit, aus der Assistenz, die sich aus der Zielsetzung der Praxis ergeben?

Es sollten Themen besprochen werden, die von grundlegender Natur sind. Dies bedingt, dass eine Selbstreflexion stattfindet, sich ein positiv kritischer Blick entwickelt, um konstruktive Gesprächspunkte auf die Agenda bringen zu können. Insgesamt sollten nicht mehr als drei bis fünf Punkte auf der Themenliste stehen. Die Liste sollte Ihnen spätestens zwei Tage vor dem Teammeeting vorgelegt werden, so dass Sie entscheiden können, ob sie mit den Themen einverstanden sind oder Ergänzungen wünschen.

6. Verantwortlichkeiten

Wir empfehlen immer wechselweise zu bestimmen, wer für die Aufstellung der Agenda verantwortlich ist. Wir vermeiden dadurch, dass man sich nur auf eine Person verlassen kann. Jeder weiß, dass er irgendwann selbst für die Organisation verantwortlich ist, sich auf die Hilfe seiner Kollegen verlassen muss und dadurch selbst eine größere Eigeninitiative entwickelt. Der Organisator für die nächste Teamsitzung wird immer am Ende der Sitzung neu bestimmt.

7. Moderator und Protokoll

Auch der Moderator sollte von Sitzung zu Sitzung wechseln. Jeder trägt Verantwortung und niemand schaut nur auf den Chef. Wir wol-

len von den Erfahrungen des Teams profitieren, deshalb ist die Grundregel, dass der Arzt/die Ärztin nicht federführend aktiv ist. Denn das endet viel zu häufig in einem Monolog.

Zusätzlich wird von einer weiteren Person das Protokoll angefertigt, das nicht den Diskussionsverlauf festhält, sondern nur das Ergebnis. Mit dem Ergebnis wird auch bestimmt wer bis wann für die Erledigung dieser Aufgabe verantwortlich ist. Es geht um die drei „W’s“: Wer, was, wann.

8. Verbindlichkeit

Mit dem Protokoll wird durch die drei „W’s“ die Verbindlichkeit dokumentiert. Die Ergebnisse sind keine Absichtserklärungen sondern Handlungsaufträge, so dass aus den Teamsitzungen klare Aktionen entstehen. Umsetzung bedeutet Motivation, die investierte Zeit lohnt sich. Daraus ergibt sich der Sinn der Teamsitzungen.

Tagesmeetings

Wir empfehlen vor Beginn des Behandlungstags ein fünfzehnminütiges Tagesmeeting einzuplanen, um mit dem Team die einbestellten Patienten durchzusprechen. Sie werden erleben, wie sehr viel bewusster sich der Behandlungsablauf gestalten lässt.

- Was ist zu beachten?
- Welche Besonderheiten gilt es zu berücksichtigen?
- Liegen alle Unterlagen vor?
- Will man mit dem Patienten über IGeL sprechen?

- Wollen wir ihn in unser Vorsorgeprogramm einbinden? etc.

Tagesmeetings haben den großen Vorteil, dass man sich bewusst auf den Tagesablauf einlassen kann, mit dem guten Gefühl, dass alles vorbereitet ist. Der zusätzliche Zeiteinsatz von 15 Minuten ist gut angelegt, denn die Abläufe sind in der Regel besser abgestimmt.

Fazit

Mit diesen drei einfachen Hilfsmitteln der Kommunikation sorgen Sie dafür, dass sich nicht nur die Praxisabläufe verbessern, sondern auch das Miteinander. Sie sind notwendig und gut investierte Zeit. Ihre Mitarbeiter werden selbstbewusster, im positiven Sinne kritischer, fühlen sich ernst genommen, können sich einbringen. Die Praxis profitiert von einem Gedankenaustausch, der ansonsten nicht stattfindet. Hüten Sie sich davor, sich diese notwendigen Kommunikationsmittel durch das Tagesgeschäft kaputt machen zu lassen. Wir erleben das zu häufig. Sie zahlen hierfür einen zu hohen Preis, den Sie oftmals nicht wirklich realisieren.

Jeder Mitarbeiter sollte wechselweise für die Aufstellung der Meeting-Agenda zuständig sein.



Uwe Zoske

med3

Beratung
für Heilberufe

