

Teambesprechungen sind unverzichtbar für Information und Motivation

Feste Kommunikationsregeln und regelmäßige Termine garantieren die Effizienz

Im vierten Teil der **ergo**-Serie zum Qualitätsmanagement wird die Notwendigkeit von Teambesprechungen aufgezeigt. Sie sind das Instrument des Qualitätsmanagements überhaupt. Diese regelmäßige Kommunikation stellt sicher, dass die Praxis auch so funktioniert, wie es der Praxisinhaber will.

Wer kennt sie nicht, die berühmte „stille Post“. Eine Nachricht geht ihren Weg – und entwickelt sich. Das Kinderspiel zeigt auf, was aus dem Wort, das auf den Weg gebracht wird, am Ende werden kann – eine Nachrichten-„Entwicklung“, die so von keinem gewünscht wurde und die nur im Spiel lustig ist. Dabei hätte es ein ganz einfaches Mittel gegeben, dies zu vermeiden. Wenn alle die Information gleichzeitig erhalten hätten, wäre der Informationsweg sofort und unverändert abgeschlossen worden. Natürlich ist Flüstern nicht der Praxisumgangston. Doch schon viele Probleme sind auf Grund mangelnder oder falscher Informationen entstanden.

Die Vermeidung der „stillen Post“ ist von daher einer der Hauptgründe, der für die Durchführung von Teambesprechungen steht. Nur in der gemeinsamen Teamsitzung ergibt sich die Möglichkeit, alle Mitarbeiter zur gleichen Zeit und gleich gut zu informieren. Nur dort können Fragen ge-

klärt und damit Folgemissverständnisse aus dem Weg geräumt werden. So vermeiden Teambesprechungen, dass Informationsdefizite überhaupt auftreten.

DAS WORT „Team“ heißt auch hier nicht „Toll, ein Anderer macht's“, sondern steht selbstverständlich synonym für die ganze Praxismannschaft. Das bedeutet aber auch für die Teambesprechung, dass wirklich alle – wenn möglich – daran teilnehmen sollten. Diese Einschränkung wird immer wieder vorgebracht, sollte aber so selten wie möglich als Entschuldigung gelten. Praxisinhaber werden in hektischen Stunden, in Notfällen oder anderen kritischen Situationen mehr als froh sein, wenn jeder Mitarbeiter – auch jede Teilzeitkraft – über alles informiert ist, was hier zu beachten ist. Hat man einmal die Teambesprechung als QM-Instrument schätzen gelernt, finden sich immer Termine und Wege, sich gemeinsam an einen Tisch zu setzen. Bei besonderen Themen können bei Bedarf weitere

Teilnehmer eingeladen werden; bei Hygiene sollte dies zum Beispiel die Reinigungskraft sein.

EINE WEITERE wichtige Spielregel für die Teambesprechung ist die Regelmäßigkeit. Diese ist wichtig, damit von vornherein der Ton stimmt. Werden Teambesprechungen nicht im fest geplanten Rhythmus durchgeführt, bestimmt der Bedarf die Frequenz. Und „Bedarf“ besteht in der Regel dann nicht, wenn alles super gelaufen ist und die Mannschaft kräftig zu loben wäre. Die Erfahrung zeigt, dass die Teambesprechung dann für notwendig erachtet wird, wenn in der Hektik plötzlich Probleme auftreten. An Teambesprechungen dieser Art möchte niemand gern teilnehmen. Daher sind von Anfang an Kontinuität und Konsequenz in der Terminierung der Teambesprechungen zwingend. Ein freundliches Wort und ein Lob zu Beginn schaffen eine Atmosphäre der Akzeptanz und der Bereitschaft, sich auch mit kritischen Einwänden auseinander zu setzen. Daher stehen immer positive Punkte am Anfang einer jeden Teambesprechung. Motivierter Mitarbeiter sind leistungsbereiter und engagierter, also loyaler in ihrem Einsatz. Und zur Frequenz: Einmal pro Monat ist das Minimum, alle 14

Tage guter Durchschnitt – und wenn es gelingt, sich wöchentlich in einer Teambesprechung auszutauschen, wird das Wunder reibungsloser und stressfreier Zusammenarbeit erlebbar.

EIN GUTES KLIMA durch den freundlichen Umgang miteinander und den höflichen Ton trägt von vornherein

„DAS PROTOKOLL KANN SO EINFACH WIE MÖGLICH GEHALTEN WERDEN“

zur Konfliktvermeidung bei. Fragen werden geklärt, bevor aus ihnen belastende Probleme geworden sind. Auf dieser Basis lassen sich hervorragend gemeinsame Zielausrichtungen für die Praxis festlegen. Nur in der Teambesprechung besteht die Möglichkeit, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Anfang an mit einzubeziehen, damit am Ende alle an einem Strang ziehen und gleiche Ziele verfolgen. Hier wird informiert und motiviert, hier haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, ihre ganze Erfahrung und ihr Know-how einzubringen und mit Verbesserungsvorschlägen die Praxis weiterzuentwickeln. Dies ist ein Gewinn, der gar nicht hoch genug zu bewerten ist.

FÜR EINE ERFOLGREICHE Durchführung bedarf es selbstverständlich weiterer Maßnahmen. Dazu gehört die Führung der Teamsitzung durch eine/n Moderator/in. Wer diese Rolle in einer Praxis wahrnimmt, muss

individuell entschieden werden. Oft übernimmt dies automatisch die Praxisleitung; warum nicht die QMB oder warum nicht im Wechsel alle Praxismitarbeiter? Mit dieser Wertschätzung werden engagierte Mitarbeiter aktiv einbezogen und identifizieren sich umso mehr mit ihrer Arbeit. Sicherlich traut sich dies am Anfang nicht jede/r zu. Es kann etwas dauern, in diese ungewohnte Rolle hineinzuwachsen. Doch je selbstverständlicher die Teambesprechung abläuft, je „alltäglicher“ sie wird, umso leichter fällt es bald allen Mitarbeitern.

NEBEN DER MODERATION sollte es Spielregeln für die Vorbereitung und die Durchführung geben. Diese Regeln wachsen in gemeinsamer Abstimmung und Absprache – und erzielen damit die höchstmögliche Akzeptanz aller Beteiligten.

OHNE PROTOKOLL sollte keine Teambesprechung stattfinden. Nur so werden Vereinbarungen verbindlich, nur so kann man jederzeit darauf verweisen, nur so haben abwesende Mitarbeiter die Möglichkeit der umfassenden Information – und nur so kann der Erfolg der abgestimmten Maßnahmen kontrolliert werden. Dieses Protokoll kann so einfach wie möglich gehalten werden. Auf jeden Fall muss es die berühmte QM-Formel „Wer macht was bis wann?“ beinhalten. Somit sollte das Protokoll der letzten Sitzung zum Ausgangspunkt der Nächsten werden.

IN DEN SEMINAREN zum Qualitätsmanagement wird immer wieder dieser Einwand vorgetragen: „In der

Theorie klingt das ja gut und schön. Wenn ich aber rechne, was mich diese Teambesprechungen im Jahr kosten würden, nämlich Anzahl Personen mal Dauer der Teamsitzung mal Anzahl Teamsitzungen mal Stundenlohn, kann ich nur sagen, dass ich mir Teambesprechungen nicht leisten kann.“ Richtig gerechnet – aber falsch bewertet: Denn die betriebswirtschaftliche Kalkulation des Zeitaufwandes für mehrmalige Information, des Zeitaufwandes für die Bereinigung von Ärger und Konflikten, für Doppelausführungen und für Fehlerkorrekturen, interne Wartezeiten und die Belastung durch den Umgang mit Beschwerden, hochgerechnet für ein Jahr, kommt zu einem anderen Ergebnis: Es ist sehr viel kostspieliger und damit ein unrentabler Luxus, auf Teambesprechungen zu verzichten.

DIESE ERKENNTNIS findet auch im Fortbildungsprogramm der mak Beachtung. Die Durchführung von Teambesprechungen wird im QM-Basiskurs sowie im Intensivkurs behandelt. In diesem Jahr werden auch zum ersten Mal gezielt Kurse zur Moderation von Teambesprechungen angeboten. Hier werden Ärzte ebenso wie engagierte Mitarbeiter angesprochen. Diese und weitere QM-Fortbildungsangebote sind auf der Homepage oder in der Broschüre der mak zu finden. Für weitere Fragen und Informationen stehen die QM-Berater in den Bezirksdirektionen zur Verfügung. ✓

 Mehr dazu im Internet

www.kvbawue.de → Für Mitglieder → Fortbildung → Management Akademie

