

# So vermeiden Sie nutzlose Besprechungen

## Ergebnisorientierte Teambesprechungen erfolgreich durchführen von Ralf Jentzen

Der Physiotherapeut Werner Müller führt seit drei Monaten 1x pro Monat eine Teambesprechung mit seinen Therapeuten durch. Als er damit begann erhoffte er sich, dass seine Mitarbeiter dadurch motivierter würden, ihre eigenen Ideen mit einzubringen und an der Weiterentwicklung der Praxis aktiv mitzuarbeiten. Nach drei Treffen allerdings ist er an dem Punkt, dass er sich fragt, ob das überhaupt etwas bringt. Er hat den Eindruck, dass in den Besprechungen hauptsächlich nur Kleinigkeiten besprochen werden und hier und da eine Idee vorgestellt wird, aus der dann aber nichts wird. Er fragt sich, woran das liegt und was er besser machen könnte. Wie sieht eigentlich eine Teambesprechung aus, die wirklich was bewirkt?

Diese Arbeit zahlt sich um ein Vielfaches aus.

Noch eine Anmerkung zu einer im Zusammenhang mit Mitarbeiterbesprechungen immer wieder gestellten Frage: Sollen die Besprechungen bezahlt werden? Meine Meinung ist: »Selbstverständlich!« Denn die Mitarbeiter sind zu einer Besprechung eingeladen worden, bei der es darum geht, die Praxis wirtschaftlich weiter nach vorne zu bringen oder eine einmal erreichte Position zu bewahren. Eine professionell durchgeführte Mitarbeiterbesprechung ist sehr wertvoll. Die Mitarbeiter sind anwesend, um die Praxis gemeinsam erfolgreicher zu machen. Damit gehört eine Mitarbeiterbesprechung selbstverständlich zur

Arbeitszeit. Allerdings sollte sie nicht in ein gemeinsames Frühstück mit Kaffee trinken und Brötchen schmieren ausarten. Dazu ist die Zeit zu wertvoll. Wenn in Ihrem Team der Bedarf nach solchen Freizeitvergnügen besteht, geben Sie ihm Gelegenheit dazu, vor der Arbeitszeit rechtzeitig in der Praxis zu sein und die Küche zu nutzen. Aber bei Besprechungen hat so etwas meiner Meinung nach nichts zu suchen. Hier ist Konzentration und Engagement für die Themen der Besprechung gefragt.

Im Folgenden werden nun die einzelnen Schritte der erfolgreichen Teambesprechung näher erläutert.

**Vorbereitung der Teambesprechung**  
Sie kennen den Satz: »Planung halbiert Durchführungszeit«. Das gilt auch für Besprechungen. Die meisten Besprechungen bringen nur dürftige oder wenig effektive Ergebnisse hervor, weil die Vorbereitung fehlt oder die Besprechung mangelhaft durchgeführt wurde. Wie oft erlebt man es, dass der Praxisin-

haber direkt aus dem Behandlungsraum in den Besprechungsraum kommt (oder sogar zu spät kommt) und erst mal zehn Minuten braucht, ehe er sich einen Kaffee eingeschenkt, seine Unterlagen gekramt und aktuelle Anfragen der Rezeption oder der Therapeuten beantwortet hat. Bereiten Sie sich also besser vor.

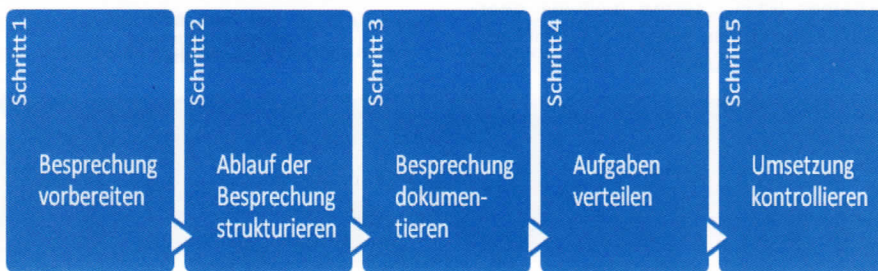
• Formulieren Sie die Zielsetzung und den Zweck der Besprechung. Es gilt der Grundsatz: »Ohne Anlass keine Besprechung«. Das klingt banal, wird aber oftmals vernachlässigt. Wenn Sie sich in der Vorbereitung der Besprechung erst einmal Gedanken darüber machen, was das Ziel und der Zweck der geplanten Besprechung ist, können Sie erstens die Besprechungszeit optimieren und zweitens vermeiden, dass über Dinge gesprochen wird, für die keine Besprechung notwendig ist.

• Bestimmen Sie vor der Besprechung, wer das Protokoll führt. Das schafft Klarheit und verhindert die oftmals bei Besprechungen beobachtete Zeitvergeudung bei der peinlichen Suche nach einem Protokollanten.

• Legen Sie die Uhrzeit und das Datum fest. Achten Sie dabei darauf, dass die Besprechung möglichst wenig produktive Zeit der Praxis in Anspruch nimmt. Als gut geeignet haben sich Zeiten innerhalb der Woche am Anschluss oder vor den Praxisöffnungszeiten erwiesen.

• Legen Sie den Zeitrahmen der Besprechung exakt fest und halten Sie sich daran. Das schafft eine Konzentration auf die wesentlichen Punkte der Besprechung und eine gute Kosten- und Aufwandkontrolle.

• Sorgen Sie dafür, dass die Besprechung in einem ruhigen und störungsfreien Raum stattfindet. In keinem Fall sollten die Teilnehmer durch eingehende Telefonate oder spontan in die Praxis kommende Patienten gestört werden.



### Grundlagen der erfolgreichen Teambesprechung

Wenn der Praxisinhaber Teambesprechungen durchführen möchte, die in der Tat nützliche Ergebnisse hervorbringen sollen, muss er mit professionellen Maßstäben an die Sache herangehen. Die Zeit, welche man in Teambesprechungen verbringt kostet die Praxis einiges an Geld. Deswegen müssen die Ergebnisse der Besprechungen spätestens mittel- bis langfristig einen deutlichen Erfolg erbringen. Viele Praxisinhaber sagen »Das ist eh alles zu teuer und bringt Nichts« und verzichten auf die Durchführung von regelmäßigen Besprechungen. Das zeigt jedoch nur eine Form der Resignation und eines mangelnden Verständnisses des betreffenden Praxisinhabers darüber, wie man an eine Praxisbesprechung professionell und strukturiert herangeht.

Worüber man sich natürlich im Klaren sein sollte ist, das mit einer professionellen Herangehensweise einiges an Arbeit verbunden ist, die in den Bereichen Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung anfallen. Aber keine Angst!

gen Sie einen Termin vor der Besprechung fest, zu dem diese Unterlagen vorliegen müssen.

- Verteilen Sie die Einladung zur Besprechung, die TOP-Liste und die Begleitpapiere rechtzeitig an alle Teilnehmer.

- Bereiten Sie sich als Praxisinhaber auf alle Besprechungspunkte ausführlich vor, das sorgt für Souveränität in der Besprechung und hohen Einfluss auf die Besprechungsergebnisse.

Den Ablauf der Besprechung steuern

Bei der Durchführung der Besprechung haben Sie als Praxisinhaber meistens die Moderationsfunktion. Das bedeutet, Sie sind für den konstruktiven und effektiven Ablauf der Besprechung verantwortlich.

- Fangen Sie stets pünktlich mit der Besprechung an. Ihr Team wird sich daran gewöhnen.

- Heben Sie zu Beginn einer Besprechung die gemeinsame Aufgabe hervor und formulieren Sie die Erwartungen an die Besprechungsteilnehmer. Das fokussiert alle auf die anstehenden Themen und bringt Sie den Teilnehmern gegenüber in die »Führungsrolle«.

- Geben Sie zu jedem Tagesordnungspunkt eine Kurzeinführung und erläutern

- Schließen Sie die einzelnen Besprechungspunkte zu gegebener Zeit ab, indem Sie verschiedene Lösungsansätze oder Vorschläge bewerten, Konsequenzen daraus ziehen, resultierende Maßnahmen zusammenfassend formulieren und die Zuständigkeiten, Termine und Kontrollen festlegen.

- Sorgen Sie dafür, dass der Protokollant genügend Zeit hat, die wichtigsten Ergebnisse in Ruhe aufzuschreiben. Das vermeidet Missverständnisse.

- Fassen Sie die Ergebnisse der Besprechung am Ende zusammen.

- Danken Sie am Schluss der Besprechung den Teilnehmern und geben Sie einen Ausblick auf die Umsetzung der Ergebnisse.

Eine zweite Funktion, die Sie als Leiter der Besprechung haben, wird oftmals übersehen. Sie sollten das Vertrauen der Teilnehmer als Moderator gewinnen. Deswegen ist es wichtig, dass Sie jeden Diskussionsbeitrag würdigen und keinen Teilnehmer vor den anderen bloßstellen. Als Praxisinhaber sollten Sie durchaus Ihre Meinung vertreten. Es ist jedoch wichtig, auch anderen Meinungen Platz zu geben und diese unvoreingenommen auf sich wirken zu lassen. Das ist vielleicht eine der schwierigsten Aufgaben als Moderator und Praxisinhaber in ei-

**Kurzprotokoll / Maßnahmenplan**

Besprechung vom: 29. Juli 2010

Teilnehmer: Chefin, Peter Lustig, Jana Sorge, Dennis Meier, Ulrike Müller, Jessica Knie, Yannik Kümmer, Annika Hilfreich

Protokollführer: Annika Hilfreich

Unterschrift: \_\_\_\_\_

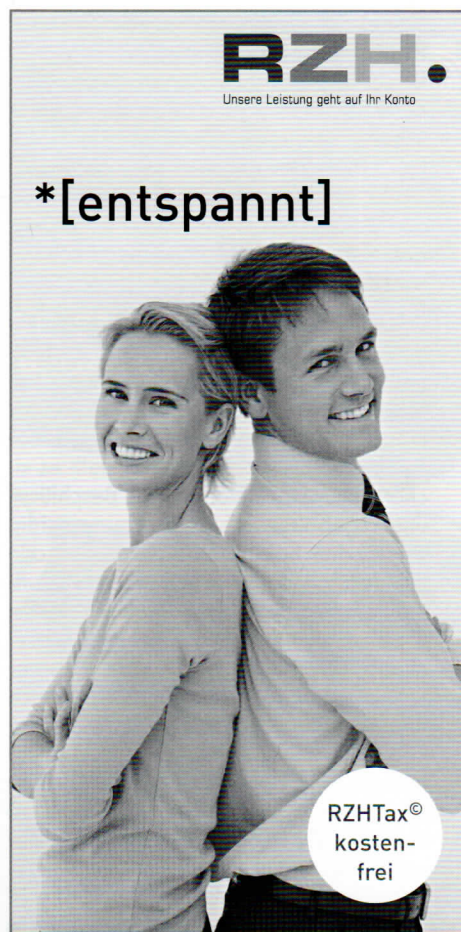
TOP	Entscheidung / Beschluss / Aktion / Ergebnis	Wer	Mit wem	Termin	Kontrolle
1	Einführung 20 Minuten Grundtaktung bei KG	Chefin	Yannik Kümmer	im Plan ab 01.08.2010 01.10.2010	20.07.2010
2	Umstellung von Klade auf PC-Terminplanung	Annika Hilfreich	Jana Sorge	01.10.2010	Testlauf in 02.2010
3	Angebot über neues Elektrotherapiegerät einholen	Dennis Meier		01.08.2010	02.08.2010
4	Abgabe Urlaubsanträge 2011	Ganzes Team		30.11.2010	01.12.2010
5	Konzept für „Tag der Rückengesundheit“ erstellen	Jessica Knie	Dennis Meier	31.08.2010 Entwurf an alle Kollegen	Besprechung am 07.09.2010
6	---	---	---	---	---

Bemerkungen / Ideen:

Sie wenn nötig den aktuellen Sachstand zum Thema. Damit bringen Sie alle Teilnehmer auf den gleichen Informationsstand, bevor man mit der Diskussion des Themas beginnt.

- Achten Sie darauf, dass der durch die TOP-Liste vorgegebene rote Faden der Besprechung eingehalten wird und die zeitlichen Vorgaben nicht überschritten werden.

ner Person. Jedoch steht der Aufwand, einen externen Moderator für eine Besprechung zu engagieren meistens nicht in einem sinnvollen Verhältnis zum Besprechungszweck. Bleiben Sie also stets sachlich und entspannt, helfen Sie den Teilnehmern Formulierungen zu finden und vermitteln Sie bei auftretenden Konflikten. Das wird die Ergebnisse Ihrer Besprechungen zusätzlich sehr positiv beeinflussen.



**Abrechnung noch komfortabler\***

Nutzen Sie unsere variablen Einsendemöglichkeiten und legen Sie Ihren Auszahlungstermin selbst fest. Die Auszahlung erfolgt per kostenfreier Online-Überweisung direkt auf Ihr Konto. Abrechnung mit Mehrwert – profitieren Sie von unseren umfangreichen top Konditionen:

- ▶ Qualifizierte Rückläuferbearbeitung
- ▶ Privatliquidation
- ▶ Aussagekräftige Dokumentationen
- ▶ Feste Ansprechpartner
- ▶ Effiziente Software zur Abrechnungsvorbereitung/Schnittstellenlösung durch Kooperationspartner

RZH Rechenzentrum für Heilberufe GmbH  
Am Schornacker 32 · D-46485 Wesel  
Info-Line 02 81/98 85-110  
Telefax 02 81/98 85-120  
www.rzh-online.de · info@rzh-online.de



### Besprechungen dokumentieren – Protokolle schreiben

Meistens findet man keinen, der es gerne macht. Oftmals gibt es keine klare Struktur dafür. Die Rede ist vom Protokoll. Hört sich irgendwie ja auch an wie etwas Unangenehmes, dass man von der Polizei bekommt. Aber damit hat das Protokoll einer Praxisbesprechung natürlich nichts zu tun.

Das Protokoll dient dazu, die Ergebnisse der Besprechung festzuhalten. Es hilft, bei der Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen den roten Faden in der Hand zu behalten und die Ergebnisse zu kontrollieren. Gleichzeitig stellt es sicher, dass die Teilnehmer die Beschlüsse und Ergebnisse der Besprechung richtig verstanden haben. Das bestätigen alle im Idealfall durch ihre Unterschrift unter dem Protokoll. Im Folgenden finden Sie ein Musterprotokoll für eine Besprechung, das Sie als Kopiervorlage unter [www.coactiv.de](http://www.coactiv.de) im Downloadbereich herunterladen können. Dieses Protokoll ist sehr handlungs- und zukunftsorientiert und dient dazu, nach der Besprechung schnell in die Umsetzung zu kommen. Das sollte im Mittelpunkt der

Besprechungsergebnisse stehen. In der Rubrik »Bemerkungen / Ideen« kann alles andere nach Wunsch aufgeschrieben werden.


#### Fazit

Für den Erfolg von Besprechungen gilt das gleiche, wie für viele unternehmerische Bereiche: »Vorbereitung ist die halbe Miete«. Zugegeben, Vorbereitungszeit zu reservieren fällt nicht immer leicht und das Tagesgeschäft setzt einen ganz schön unter Druck. Aber die Erfahrung zeigt, dass diejenigen Praxisinhaber, die sich die Zeit für wichtige unternehmerische Tätigkeiten auch außerhalb des therapeutischen Arbeitens nehmen, entspannter und wirtschaftlich erfolgreicher sind. Gerade effektiv durchgeführte Besprechungen sind ein unternehmerisches Instrument, das dabei hilft, den Praxiserfolg koordiniert mit dem ganzen Team anzustreben. Wenn Ihnen dieser Beitrag dabei hilft, dieses Instrument demnächst professioneller und zielgerichteter einzusetzen, freut das den Autor. Nach dem Motto »Das Ziel des Lernens ist nicht das Wissen, sondern das Handeln« wünsche ich Ihnen viel Erfolg bei der Umsetzung.

### Medizinmessen der Messe Düsseldorf: Stabwechsel in der Geschäftsführung

Eine organisatorische Neuausrichtung bringt Joachim Schäfer, seit Juni 2006 Geschäftsführer der Messe Düsseldorf, ab sofort auch an die Spitze der Medizinmessen des Unternehmens. Joachim Schäfer zeichnet verantwortlich u. a. für die international führenden Branchenmessen MEDICA (Medizintechnik), REHACARE INTERNATIONAL (Rehabilitation und Pflege) und COMPAMED (medizinische Zulieferermesse).

Neben der Verantwortung für weitere Messeprojekte wie wire (Kabel), Tube (Röhren) und A+A (Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit) verbleiben unter Joachim Schäfers Führung auch die Bereiche Werbung, Pressearbeit, Internet Services, Information Technology und Inhouse Services.

Wilhelm Niedergöcker, in dessen Verantwortungsbereich bislang die Medizinmessen fielen, hat sich in den Ruhestand verabschiedet und ist zum 31. Mai 2010 als Geschäftsführer aus dem Unternehmen ausgeschieden. 

## REHACARE INTERNATIONAL Düsseldorf:

**Internationale Leistungsschau für Rehabilitation und Pflege präsentiert sich vom 6. bis 9. Oktober 2010 in Topform**

REHACARE INTERNATIONAL Düsseldorf: Internationale Leistungsschau für Rehabilitation und Pflege präsentiert sich vom 6. bis 9. Oktober 2010 in Topform

Vom 6. bis 9. Oktober 2010 trifft sich die internationale Rehabilitations- und Pflegebranche wieder zu ihrem wichtigsten Messeereignis, der REHACARE INTERNATIONAL in Düsseldorf. Rund 750 Aussteller aus 29 Ländern bieten einen umfassenden Überblick über Hilfsmittel und Dienstleistungen, die Menschen mit Behinderung, Pflegebedarf und chronischen Krankheiten den Alltag erleichtern.

In den Hallen 3 bis 6, 7 und 7a sind 30.000 Quadratmeter Ausstellungsfläche an Aussteller vermietet. »Die REHACARE 2010 präsentiert sich mit einem Angebot, das mit dem des Jahres 2008 vergleichbar ist. Nach dem vorliegenden Anmeldestand knüpft sie nahtlos an das hohe Niveau dieser Veranstaltung an«, so Joachim Schäfer, Geschäftsführer Messe Düsseldorf. »Jede dritte Beteiligung kommt aus dem Ausland. Dänemark, Frankreich, Großbritannien, Taiwan und die USA sind mit großen Gemeinschaftspräsentationen in Düsseldorf vertreten.«

Beim Thema Mobilität bleiben keine Wünsche offen. Das Angebot reicht von Gehhilfen über leistungsfähige, moderne Fahrgeräte bis zu Rollstühlen für Alltag, Freizeit und Sport. Alles was in der Branche Rang und Namen hat, ist in den Düsseldorfer Messehallen vertreten. Insgesamt geben rund 200 Aussteller Einkäufern, Fachbesuchern aus Rehabilitation und Pflege, Betroffenen und deren Familien einen umfassenden Überblick über Innovationen und Weiterentwicklungen in diesem Bereich.

Mit Neuheiten dürfen auch Menschen mit Behinderung rechnen, die einen Führerschein haben. Die Automobilindustrie präsentiert in der Messehalle 6 ihre aktuellen, behindertengerechten Modelle. Dazu gesellen sich Spezialanbieter, die hochindividuelle Um- und Einbauten durchführen und liefern.

Viel Raum wird auch in diesem Jahr dem Thema Wohnen eingeräumt. Eine Musterwohnung im Themenpark »Wohn(t)raum« in der Messehalle 3 zeigt, wie Wohnungen mit konventionellen Einrichtungen und moderner Technik altersgerecht, komfortabler und weitgehend barrierefrei ausgestattet oder umgestaltet werden können. Tipps und Informationen rund um Bauen und Wohnen bietet darüber hinaus der Stand der GGT Deutsche Gesellschaft für Gerontotechnik, Iserlohn, die mit zahlreichen Partnerfirmen vertreten ist. Neu ist ein Themenpark zum Thema Ambient Assisted Living (AAL). Unter diesem Begriff werden Konzepte, technische Produkte und Dienstleistungen verstanden, die älteren und alleinstehenden Menschen alltägliche Tätigkeiten erleichtern oder abnehmen. Rund 20 Aussteller aus Forschung, Politik und Wohnungswirtschaft, die auch den REHACARE-Kongress maßgeblich mitgestalten, ergänzen und vertiefen in dieser Gemeinschaftsschau ihre Vorträge mit praxisorientierten Tipps und innovativen Produkten.

Um die Bedürfnisse von Kindern mit Behinderung und ihren Angehörigen geht es in der Messehalle 4. Hier sind alle Aussteller angesiedelt, die Neuheiten bei Kinderhilfsmitteln vorstellen. Außerdem die Aktion Mensch mit der beliebten »Kids World«, die kleinen REHACARE-Besucher Spaß bei Sport und Spiel bietet.