

Umsetzungspower



Das handlungsorientierte Besprechungsprotokoll

Wieder mal die gleiche nervige Diskussion in der Teambesprechung Ihrer Physiotherapie-Praxis. Keiner will Protokoll führen. Wie für Sie als Praxisinhaber das Protokoll zum effektiven Führungsinstrument im Unternehmen wird!

Als Chefin oder Chef bestimmen Sie in der Regel denjenigen das Protokoll zu schreiben, der am besten schreibt, den geringsten Widerstand zutage legt oder die meiste Einsicht in die Notwendigkeit mitbringt. Mehr oder weniger murrend übernimmt die- oder derjenige die Aufgabe. Der karierte Block wird rausgenommen. Ein bisschen widerwillig bringt der Protokollant alles zu Papier. Nach dem Meeting verschwindet das Geschriebene in der Schublade. Was Sie sich vorgenommen haben, wird nicht umgesetzt. In der nächsten Besprechung weiß keiner mehr so genau, was eigentlich beim letz-

ten Treffen besprochen wurde. Das Ganze beginnt von vorne ...

Eine Besprechung ist kein gemeinsames Frühstück

Kein Wunder, dass so mancher Praxisinhaber Team-Meetings bei solch einem wiederkehrenden Szenario für sinnlos hält und nur im äußersten Notfall ein Treffen terminiert. Wie sagte mir mal ein Klient zu Beginn unserer nun schon langjährigen Zusammenarbeit: „Da lade ich die doch lieber zum Frühstück ein und tue was für den Teamspirit!“ Schade, es könnte so viel besser laufen!

Viele Konferenzen in Physiotherapie-Praxen führen kaum zu Umsetzungsergebnissen. Das hat hauptsächlich zwei Gründe:

1. Geplante oder beabsichtigte Aufgaben werden meist falsch protokolliert.

- Es werden keine Verantwortlichen für die Aufgabenerledigung schriftlich benannt.
- Zeiten, zu denen die Aufgaben erledigt sein sollen, werden nicht verbindlich festgehalten.

Das smarte Trainingskonzept für die Physio- und Sporttherapie



Muster Besprechungsprotokoll

2. Die Umsetzungen werden nicht aktiv vom Praxisinhaber oder der Praxisleitung überprüft und gesteuert.

Die Lösung:

„Handlungsorientiertes Besprechungsprotokoll“

Gott sei Dank ist es relativ einfach, die Umsetzungswahrscheinlichkeit von Aufgaben, die aus Besprechungen resultieren, zu erhöhen. Sie müssen nur den richtigen Weg der Protokollierung kennen und das Protokoll als Orientierungsleitfaden für das Führungsverhalten im Umsetzungsprozess nutzen.

Das wichtigste Instrument, um die Besprechungsergebnisse verbindlich festzuhalten, ist ein handlungsorientiertes Besprechungsprotokoll.

TIPP

Wie Sie einen Protokollanten finden

Die Frage nach dem Protokollanten ist schnell beantwortet! Entweder finden Sie jemanden, der das gerne freiwillig macht oder der Job wird reihum erledigt. Wichtig: Sie als Praxisinhaber oder Ihre Führungskraft haben die Aufgabe, die Besprechung zu moderieren. Der Moderator sollte nie gleichzeitig das Protokoll führen!

Erfolgsfaktoren für die Handlungsorientierung: kurz, knackig und zeitnah

Wichtiger als die Frage, wer das Protokoll führt, ist die Frage, in welcher Form das Protokoll geführt wird! Umfangreicher Prosatext und komplexe, 8-seitige Aussagenwiedergaben sind nicht notwendig. Sie protokollieren ja keine Bundestagsitzung.

Das Protokoll soll in kurzer, knapper und wenig bürokratischer Form Aufgaben festhalten, die für Ihre Physiotherapie-Praxis wichtig sind. Dazu reichen meist einzelne Sätze oder noch besser: Stichpunkte. Sie ermöglichen es Ihnen, die geplanten Aufgaben, Ergebnisse oder Beschlüsse kurz und knackig auf den Punkt bringen. Vergleichen Sie das mit dem Aufbau des Musterprotokolls, das Sie als Service im Download-Bereich herunterladen können.

Das Protokoll sollte schnell verteilt werden. Jedem Besprechungsteilnehmer kommt ein Exemplar zu. Ganz besonders wichtig ist es, dass alle Mitarbeiter, die bei der Besprechung nicht dabei sein



Sicheres und effizientes Gesundheitstraining auf kleiner Fläche!

- ▶ Unabhängigkeit von gesetzlichen Krankenkassen
- ▶ Kundenbindung durch ein langfristiges Trainingskonzept
- ▶ Individuelle Betreuung ohne gesteigerten Personalaufwand
- ▶ Spezielle Trainingsmethoden und -ziele sowie Analysefunktionen
- ▶ Dokumentation des Trainings auf den eGym Apps



konnten, ebenfalls ein Protokoll erhalten. So bleibt der Informationsfluss im Team stabil.

Eine hohe Geschwindigkeit bei der Protokollverteilung signalisiert Verbindlichkeit, Bedeutsamkeit und Professionalität. Mit schnell meine ich übrigens ein bis maximal zwei Tage nach dem Meeting.

Umsetzungskontrolle ist eine wichtige Führungsaufgabe

Besprechungen bringen oftmals nichts, weil die Umsetzung der Ergebnisse und Aufgaben von den Praxisinhabern und Führungskräften selbst nicht ernst genommen und überprüft werden. Mal ehrlich: Hätten Sie früher in der Schule immer alle Hausaufgaben gemacht, wenn Sie sicher gewesen wären, dass der Lehrer oder die Lehrerin niemals kontrolliert? Bei Ihren Mitarbeitern ist das nicht anders!

Von alleine passiert nichts! Deswegen liegt es in Ihrer Verantwortung als Führungskraft und Inhaber einer Physiotherapie-Praxis, dafür zu sorgen, dass im Nachgang einer Besprechung die vereinbarten Aufgaben zu den fixierten Zeitpunkten umgesetzt werden.

Wenn das nicht der Fall ist, sind Interventionen notwendig. Hierzu eignen sich Feedback-Gespräche mit den Personen,



die für die einzelnen Umsetzungsschritte festgelegt wurden. Wenn Sie als Praxisinhaber dafür keine Zeit finden, weil Sie beispielsweise sehr viel in der Therapie mitarbeiten, liegt das Problem der mangelnden Ausführung in letzter Konsequenz bei Ihnen und Ihrem mangelhaften Verständnis und Verhalten als Führungskraft.

Steuern Sie mit dem handlungsorientierten Besprechungsprotokoll die Umsetzung

Behalten Sie mit dem handlungsorientierten Protokoll die Übersicht! Setzen Sie es dafür ein, immer wieder die Realisierung der Aufgaben durch die Verantwortlichen zu kontrollieren. Natürlich kann es passieren, dass Sie sich bei der Einschätzung der zeitlichen Möglichkeiten verschätzt haben. Das kommt relativ häufig vor. Wenn Sie das Protokoll jedoch regel-

mäßig nutzen, bemerken Sie relativ schnell, wann das der Fall ist. Sie können sich dann zeitnah mit dem entsprechenden Mitarbeiter kurzschließen und gemeinsam nach Lösungen suchen.

Dieses Vorgehen bringt einen Lernprozess bei Ihnen in der Physiotherapie-Praxis in Gang. Es hilft Ihnen nach einiger Zeit, die Dauer, die benötigt wird, um eine Aufgabe abzuschließen, immer besser einschätzen zu können.

Erhöhen Sie die Umsetzungsdynamik Ihrer Physiotherapie-Praxis

Alleine dadurch, dass Sie die Verantwortung für das Erledigen einer Angelegenheit und die Zielzeitpunkte schriftlich festlegen und kontrollieren, wird die Umsetzungsquote in Ihrer Praxis immens steigen. Viele Vorhaben gewinnen an Dynamik und werden tatsächlich realisiert. Und das Wichtigste: Ihre Besprechungen bringen richtig was!

Viel Erfolg beim Anwenden!

THERA-BIZ Checkliste

Die wichtigsten Informationen, die Ihr Protokoll festhalten sollte:

- ✓ Wann hat die Besprechung stattgefunden?
- ✓ Wer waren die Teilnehmer?
- ✓ Wer ist der Protokollführer?
- ✓ Zu welchem Besprechungspunkt wurden welche Beschlüsse gefasst?
- ✓ Zu welchem Besprechungspunkt wurden welche Aktionen geplant?
- ✓ Zu welchem Besprechungspunkt wurden welche Ergebnisse festgehalten?
- ✓ Wer ist für welche Aufgabe verantwortlich? Wer ist mitverantwortlich?
- ✓ Welcher Termin, an dem die Aufgabe erledigt sein soll, wird angestrebt?
- ✓ Wann findet die Kontrolle durch wen statt?

AUTOR

Ralf Jentzen

Sportwissenschaftler,
Unternehmensberater
spezialisiert auf Physiotherapie-Praxen, Inhaber von Coactiv Consulting, Alsdorf
E-Mail: info@coactiv.de



Das Muster zur Erstellung eines handlungsorientierten Besprechungsprotokolls finden Sie im Internet auf: thera-biz.com/downloads