

DZW-Serie „Teamentwicklung in der Zahnarztpraxis“:

Die vielfältigen Aufgaben, wie sie die fortschreitende Entwicklung der Zahnmedizin und der Wunsch vieler Patienten nach einer steigenden Serviceorientierung mit sich bringen, erfordern eine zunehmende Einbindung des Teams in die Verantwortlichkeit für die Erreichung der Praxisziele. Das passende Personal für die eigene Praxis zu finden, weiterzuentwickeln und beständig zu motivieren, ist eine der zentralen Herausforderungen moderner Praxisführung. Wie das Praxisteam zu einer tragenden Säule des Praxiserfolgs und damit als Garant für Ertragssteigerung und dauerhafte Prosperität der Praxis aufgebaut werden kann, ist Gegenstand der folgenden Serie, die nach der Neuaufstellung der Unternehmensberatung für Zahnärzte New Image Dental nun von promedicon weitergeführt wird.

Serie: „Teamentwicklung in der Zahnarztpraxis“ – Teil 5:

Mitarbeitermotivation durch Teammeetings

Was wäre ein Zahnarzt ohne Team? – Die Antwort auf diese freilich rhetorische Frage ergibt sich von selbst, wenn man sich die Rolle des modernen Praxisteams vor Augen führt. Längst geht dessen Spektrum an Aufgaben und Kompetenzen weit über rein zahnmedizinische und assistierende Tätigkeiten hinaus: In der Zahnarztpraxis, die neben einer medizinischen Behandlungseinrichtung immer mehr auch modernes Dienstleistungsunternehmen ist, übernehmen die Mitarbeiterinnen eine wachsende Zahl anspruchsvoller Aufgaben (z. B. im Praxismanagement oder in der Patientenberatung), die für den Erfolg der Praxis von zentraler Bedeutung sind. Ein motiviertes Team ist also ein Aktivposten in der modernen Zahnarztpraxis: Jede Mitarbeiterin mit ihren speziellen Stärken trägt zum Praxiserfolg bei, hat aber auch ihre speziellen Befindlichkeiten bezüglich Lust und Frust am Arbeitsplatz. Ein elementares Werkzeug der Teammotivation sind regelmäßige Teammeetings, die – wenn sie professionell durchgeführt werden – langfristig für eine höhere Zufriedenheit und damit auch für eine größere Arbeitsproduktivität der Mitarbeiterinnen sorgen.

Erst durch regelmäßige Teammeetings wird eine Gruppe zum Team, denn die Meetings erfüllen eine ganze Reihe von Funktionen: Sie sorgen für einen regelmäßigen Informationsfluss bzw. Informationsaustausch und beugen somit Missverständnissen oder gar Konflikten vor. Dadurch, dass jedes einzelne Teammitglied eingebunden ist, wird die Identifikation der Mitarbeiterinnen mit den Praxiszielen besonders erhöht. Voraussetzung für all diese positiven Auswirkungen ist natürlich, dass die Meetings professionell vorbereitet, abgehalten und nachbereitet werden.

Das Team „ins Boot holen“

Jeder Zahnarzt, der ein Vorhaben – gleich welcher Art – in seiner Praxis realisieren möchte, steht anfänglich vor der Herausforderung, das Team für diese Entwicklungen gewinnen zu müssen. Dafür stehen dem Praxischef verschiedene Instrumente zur Auswahl. Ein sehr wichtiges und effektives unter ihnen ist die Teambesprechung, die – regelmäßig durchgeführt – ganz allgemein die praxisinterne Kommunikation fördern und konkret immer dann genutzt werden kann, wenn es etwas in der Gruppe zu besprechen gibt. Das können umfangreiche Veränderungen, Aufgabenverteilungen, die Erarbeitung einer Praxisphilosophie oder ganz alltägliche Kleinigkeiten sein, die geregelt werden müssen. In jedem Fall tragen regelmäßige Teambesprechungen

dazu bei, dass die Angestellten einer Praxis ein Engagement und eine Teammotivation entwickeln, die weit über rein individuelle Ziele hinausgehen, diese aber dennoch berücksichtigen. Das Team wächst zusammen – und zusammen ist man zu Höchstleistungen imstande.

Vorbereitung ist alles!

Natürlich muss im Vorfeld eines Teammeetings allen Beteiligten in etwa klar sein, worum es in der Besprechungsrunde gehen soll. Steht ein besonderer Anlass fest, sollte dieser natürlich im Vorfeld (ca. 1 bis 2 Wochen vor dem Termin) vom Praxischef angekündigt werden. Anders verhält es sich, wenn allgemeine Meetings durchgeführt werden, deren Inhalte nicht von vornherein fest definiert sind. Für deren Vorbereitung und organisatorische Durchführung sollte stets dieselbe Mitarbeiterin zuständig sein. Außerdem sollten einige Punkte beachtet werden, um Pannen zu vermeiden und das Meeting zu einem vollen Erfolg werden zu lassen:

- Im Aufenthaltsraum liegt eine Liste aus, in der die für eine Teambesprechung relevanten Themen von allen Teilnehmern eingetragen werden. Hinzugefügt werden sollte auch die Priorität dieser einzelnen Themen, damit bei Zeitmangel weniger dringliche Wünsche auch auf kommende Sitzungen verschoben werden können.
- Die Protokolle der letzten drei Sitzungen werden von der verantwortlichen Mitarbeiterin vorab kontrolliert. Die Themen, die bisher zu keiner zufriedenstellenden Lösung geführt werden konnten, werden in der kommenden Besprechung nochmals aufgegriffen.
- Es ist die Aufgabe der Organisatorin, die von allen Mitarbeiterinnen eingereichten Themen zu sortieren und für die Besprechung zusammenzustellen. Diese Agenda sollte 2 bis 3 Tage vor dem Teammeeting dem Praxischef präsentiert werden.
- Anschließend – nachdem der Themenplan vom Chef abgesegnet wurde – werden Kopien an alle Mitarbeiterinnen verteilt.
- Die Erfahrung zeigt, dass es effektiver ist, weniger Themen – diese dann aber intensiv –, als viele und diese jeweils nur oberflächlich zu besprechen. Wählen Sie daher die drei dringlichsten Themen aus, und diskutieren Sie diese ausführlich. Bleibt dann noch Zeit übrig, können „kleinere Sachen“ nachgeschoben werden.

Arbeitszeit oder Freizeit?

Bei regelmäßigen Besprechungen spielt der Zeitfaktor schnell eine bedeutende Rolle. Die Frage, die sich sofort stellt, ist, ob die Teammeetings als bezahlte Arbeitszeit gewertet oder als autonome Zusatzleistungen aller Teilnehmer betrachtet werden sollten, was bedeutet, dass alle Teilnehmer auf eigene „Zeitkosten“ an den Meetings teilnehmen. Die Erfahrung hat hier gezeigt, dass eine Zweiteilung der aufgewendeten Zeit am sinnvollsten ist: Durch die Teammeetings werden schließlich nicht nur die Ziele der Praxisleitung vorangebracht. Jede einzelne Helferin trägt als wichtiges Teammitglied dazu bei, dass mit der Veränderung der Praxis auch ihr eigener Arbeitsplatz interessanter wird, sich Entwicklungsmöglichkeiten eröffnen und das Know-how der einzelnen Angestellten ganz generell den neuen Gegebenheiten proportional angepasst werden muss. Dies heißt natürlich, dass jede Angestellte am gemeinsam erarbeiteten Praxiserfolg in hohem Maße partizipiert – durch eine interessante Tätigkeit, wachsende Verantwortung, Fortbildungen und dem Bewusstsein von der Wichtigkeit der eigenen Person am Gesamtergebnis der Praxis. Dies sind die

wesentlichen Gründe, warum es sinnvoll ist, die Zeit auf alle teilnehmenden Teammitglieder zu verteilen: Die eine Hälfte wird also als bezahlte Arbeitszeit angerechnet, die andere opfern die Angestellten von ihrer Freizeit.

Effektive und lösungsorientierte Durchführung

Auch für die Durchführung der Meetings gibt es Regeln, die dazu beitragen, dass das Besprochene auch Früchte trägt, statt einfach zu verpuffen:

- Alle Meetings werden protokolliert. Es sollte eine Protokollantin (rotierendes Verfahren) ernannt werden, die alle Themen in Stichpunkten schriftlich aufnimmt und dieses Protokoll nach ordentlicher schriftlicher Aufarbeitung an alle Teammitglieder verteilt.
- Jede Mitarbeiterin sollte das von ihr vorgeschlagene Thema selbst vorstellen und einleiten, die Problematik erläutern.
- Themen, die bisher zu keiner Lösung geführt werden konnten, müssen aufgearbeitet werden.
- Wird für ein Thema in der Besprechung keine Lösung gefunden, wird im Protokoll vermerkt, welche Folgemaßnahmen zu welchem Zeitpunkt durchgeführt werden.

Die Organisatorin, die auch gleichzeitig als Moderatorin agieren kann, sollte während der Besprechung dafür sorgen, dass die zur Disposition stehenden Themen intensiv, d. h. lösungsorientiert diskutiert werden. Am besten ist es, wenn Probleme tatsächlich gelöst werden – jeder sollte wissen, wie in Zukunft in der bestimmten Frage weiter verfahren wird. Dies schließt auch ein, dass zukünftig anstehende Aufgaben im Rahmen einer Besprechung ganz konkret an einzelne Mitarbeiterinnen übertragen werden.

Nach dem Meeting ist vor dem Meeting

Wenn sich ein Praxisteam dazu entschließt, regelmäßige Gruppenbesprechungen durchzuführen, ist nach kurzer Zeit allen Teilnehmern klar, wie diese Veranstaltungen ablaufen, worauf zu achten ist und wie sie sich am effektivsten durchführen lassen. Für die Nachbereitung gilt Folgendes:

- Offen gebliebene Themen werden als solche im Protokoll markiert, um sie bei der nächsten Besprechung wieder aufnehmen zu können.
- Die Protokollantin fertigt Kopien des Protokolls an und verteilt sie an alle Teamkollegen.
- Die Mitarbeiter, an die Aufgaben verteilt wurden, erstatten beim nächsten Meeting Bericht, wie sich die Ausführung gestaltet hat.

Motivationsfaktor Teammeetings

Als Teambildungs- und Teamentwicklungsinstrument ist das regelmäßig durchgeführte Teammeeting gar nicht zu unterschätzen. Es dient dazu, den Blick in die Vergangenheit zu richten und daraus Regeln und Prinzipien für die Zukunft abzuleiten. Werden nämlich Entscheidungen und Vereinbarungen vor dem Hintergrund der Ansichten aller Teammitglieder getroffen, so werden diese auch von allen getragen und gelebt. Es gilt schließlich die Devise, dass ein Team dann besonders motiviert arbeitet, wenn die Meinungen aller beachtet und respektiert werden. Wird dies zugrunde gelegt, kann sich jeder Praxischef auf die konstruktive Unterstützung seiner Mitarbei-

terinnen bei der Umgestaltung seiner Praxis verlassen und voll auf sein Team zählen.

Autorin:

Juliane Hein M. A.
Consulting

Eine Checkliste zum Thema „Praxisteam“ kann gerne angefordert werden unter:

promedicon GmbH
Mainzer Straße 57 - 59
D-55411 Bingen
Telefon 06721 9873-0
Telefax 06721 9873-233
Mail: info@promedicon-gmbh.com