

So gestaltet Ihr Teamsitzungen effektiv und effizient

Viele denken, dass Teamsitzungen Produktivitätskiller sind. Sie empfinden sie als Zeitverschwendung. Das ist auch einer der Gründe, warum sie häufig anderen Terminen zum Opfer fallen. Doch Teamsitzungen sind ein wichtiges Praxissteuerungsinstrument, das Euch hilft, positive Emotionen und Engagement beim Team zu wecken, Beziehungen untereinander aufzubauen, den Sinn der Arbeit zu vermitteln und Erfolge gemeinsam zu feiern. Damit schafft ihr die Voraussetzungen für ein Arbeitsumfeld, in dem sich Mitarbeiter wohlfühlen und an Eure Praxis gebunden werden¹.



Bildquelle: Ground Picture/shutterstock.com

Was macht Teamsitzungen zu Produktivitätskillern?

Häufig werden in eine Teamsitzung zu viele Themen gepackt, die nicht priorisiert werden. Dadurch passiert es, dass bei den Teilnehmenden das Gefühl entsteht, unproduktiv zu sein, sich im Kleinklein zu verlieren und nichts zu bewegen.

Ein weiteres Problem ist, dass in den Teamsitzungen zu viel Negatives besprochen wird. Der Blick liegt zu stark auf den Defiziten. Das ist grundsätzlich menschlich. Unsere Urahnen mussten drohende Gefahren schnell identifizieren. Das hat ihnen das Leben gerettet. Diesen Blick für potenzielle Gefahren haben wir von ihnen geerbt. Dadurch liegt unser Fokus häufig auf negativen Dingen.

Die Wirkung so gestalteter Teamsitzungen auf Mitarbeiter ist fatal. Ihre Motivation sinkt von Mal zu Mal. Sie bekommen das Gefühl, dass sie es der Praxisleitung nicht recht machen können, und werden immer frustrierter. Die Zufriedenheit mit dem Job lässt im gleichen Umfang nach.

Wie Teamsitzungen effektiv und effizient gestalten?

Thematisiert in Teamsitzungen nur das, was auch dort hingehört.

Fragt Euch bei jedem Thema, wo es sinnvollerweise platziert wird:

- Ist es etwas, das alle betrifft? – Wenn nein, ist eine kleinere Runde bzw. sogar ein Einzelgespräch die bessere Lösung.
- Geht es nur um reine Informationsvermittlung? – Wenn ja, ist es zielführender, die Informationen über Euren Teamchat bzw. per Webinar zu vermitteln. Dann seid ihr sicher, dass jeder die nötigen Infos hat und sie sich dort zu einer Zeit, die in den eigenen Terminkalender passt, anschauen kann.

So gelangen nur die Themen auf die Teamsitzungsagenda, die wirklich alle betreffen. In der Teamsitzung bekommen alle die Möglichkeit zur Mitsprache. So werden passiv Betroffene zu aktiv Beteiligten. Das schafft ein grundsätzlich motivierendes Umfeld für das Team.

Das sind mögliche Themen für eine Teamsitzung:

- Arbeitsverteilung, z. B. wenn es Veränderungen im Team gibt. Dabei geht es darum, die Arbeit im Idealfall so zu verteilen, dass derjenige, der es am besten kann, die Arbeit auch erledigt. Die Forschungslage ist eindeutig: Wenn Mitarbeitende stärkengerecht eingesetzt werden, trägt das zu einer höheren Effizienz bei, sorgt für eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit und stärkt die Bindung an die Praxis.
- Wichtig ist, dabei ein Auge darauf zu haben, dass die Aufgaben fair verteilt werden und es nicht zu einer ungleichen Aufgabenverteilung kommt. Denn insbesondere engagierte Mitarbeiter übernehmen häufig noch die ein oder andere Zusatzaufgabe.

Tipp Nr. 1

Beteiligt Euch mit Eurem Team an der aktuellen Studie der Medical School Hamburg, University of Applied Science and Medical University (MSH) und der



ZA e G. Sie laden Zahnärztinnen und ihre Teams ein, an einer Studie teilzunehmen, die das Zusammenspiel von persönlichen Stärken, beruflichem Wohlbefinden und Leistung in Zahnarztpraxen untersucht. Nähere Informationen gibt es hier: <https://www.quintessence-publishing.com/deu/de/news/praxis/praxisfuehrung/die-staerken-des-teams-entdecken-studienteilnehmer-gesucht>. Als Belohnung für die Teilnahme winken für die Mitarbeiter eine persönliche Übersicht der eigenen Stärken und für Praxisinhaberinnen mit mind. 8 Teammitgliedern auch eine teambezogene Rückmeldung.

Tipp Nr. 2

Erstellt eine Team-Qualifikationsübersicht, um einen Überblick über die vorhandenen Qualifikationen zu haben. So seht ihr schnell, wer was bei Bedarf übernehmen kann und wo ggf. Fortbildungsbedarfe entstehen, um für den Fall der Fälle auch einen Plan B in der Tasche zu haben (Tab. 1).

Zielstellungen von Teamsitzungen sollten sein:

- Optimierung von Arbeitsabläufen, Terminen, die alle betreffen,
- Abstimmung von Praxiszielen und
- der Argumentation gegenüber Patienten, damit sichergestellt ist, dass alle mit einer Stimme sprechen und effizient kommunizieren.

Tipp Nr. 3

Hier sehe ich in den Praxen große Optimierungspotenziale:

- Besprechung von aufgetretenen Fehlern, wobei es dabei nicht um die Schuldfrage geht, sondern darum, Ursachenforschung zu betreiben und dafür Sorge zu tragen, dass sie nicht wieder passieren,
- Diskussion von Verbesserungsvorschlägen, um die Perspektiven aller Beteiligten zu berücksichtigen und zur bestmöglichen Lösung zu finden,

Tab. 1 Team-Qualifikationsübersicht.

Kompetenzen	Mitarbeiterin A	Mitarbeiterin B	...
Assistenz	X	X	
Prophylaxe	X		
Röntgen	X	X	
Abrechnung	X		
...			

- gemeinsame Besprechung aktueller Herausforderungen wie z. B. Umgang mit der Budgetierung.

Falls Ihr ebenfalls Luft nach oben seht, bucht Euch bei mir ein Kommunikationstraining für Euch und/oder Euer Team. Das lohnt sich. Schaut Euch die Referenzen auf unserer Homepage an: www.die-za.de/wissen/seminare/referenten/dr-susanne-woitzik/teilnehmerstimmen.

Zeitlicher Rahmen und Häufigkeit

- Teambesprechungen sind Arbeitszeit. Sie dienen dazu, die Zusammenarbeit im Team zu verbessern.
- Für viele Praxen hat sich die Zeit vor der Mittagspause als die beste Zeit für Teambesprechungen herauskristallisiert.
- Sowohl die Häufigkeit der Teamsitzungen als auch deren Dauer könnt ihr bedarfsgerecht wählen. Praxen, die noch nicht über gefestigte Strukturen und Abläufe verfügen, benötigen mehr Zeit und Raum für Abstimmungen. Teams, die sich bereits gefunden haben, benötigen weniger Zeit dafür und auch eine geringere Frequenz. Wenn ihr mich nach einer Mindesthäufigkeit und -dauer fragt, lautet meine Antwort 1-mal monatlich eine halbe Stunde. Denn selbst wenn ihr nichts zu besprechen habt, ist es wichtig, Euch als Team zu treffen, um eine Bindung zueinander aufzubauen. Das ist gerade in Zeiten des Fachkräfte-

mangels ein wichtiges Instrument zur Mitarbeiterbindung.

Teilnehmerkreis

- An Teamsitzungen sollten möglichst alle Teammitglieder teilnehmen. Das ist naturgemäß herausfordernd angesichts von Teilzeit, Berufsschule, Krankheit, Urlaub, Klingel, Telefon usw. Wer will, wird einen Weg finden.
- Je größer das Team wird, desto weniger produktiv sind gemeinsame Teamsitzungen. Dann empfiehlt es sich, das Team in Gruppen à 8–10 Personen zu unterteilen (z. B. nach Funktionen: Assistenz- und Prophylaxekräfte usw.) und in der nötigen Frequenz (s.o.) zu tagen. Um ein Silodenken zu verhindern, ist es notwendig, dass die jeweiligen Teamleiter ebenfalls tagen, um eine Vernetzung der Aktivitäten des gesamten Teams sicherzustellen. Auch ist es wichtig, das gesamte Team in gemeinsamen Veranstaltungen zusammenzubringen. Das Fundament einer langfristigen Bindung an den Arbeitgeber wird geschaffen, indem die Mitarbeitenden Beziehungen unter- und zueinander aufbauen.

Spielregeln für das Teammeeting

- Fangt – soweit es möglich ist – pünktlich an, um eure knappe Zeit möglichst effektiv zu nutzen.



- Hängt im Vorfeld eine Liste aus, auf die jeder seine Themenwünsche eintragen kann.
- Sorgt für einen strukturierten Ablauf. Notiert alle Themen, die in der Diskussion aufkommen, in einem Themenspeicher. So geraten sie nicht in Vergessenheit und ihr bleibt fokussiert auf die Themen, die ihr besprechen wollt.
- Begrenzt die Diskussionszeit. So stellt ihr sicher, dass ihr die Themen zügig abarbeitet (Parkinsonsches Gesetz: „Arbeit dehnt sich in genau dem Maß aus, wie Zeit für ihre Erledigung zur Verfügung steht.“)
- Wenn Euch noch Informationen für eine abschließende Diskussion fehlen, vertagt Euch, bis die Informationen vorliegen.
- Visualisiert Argumente, um z. B. Pro- und Kontra-Argumente sichtbar zu machen. Das verhindert doppelte Nennungen und erleichtert das Abwägen der Optionen.
- Sorgt für offene und ehrliche Meinungsäußerung aller. Da die stilleren Mitarbeiter sich damit schwertun, bezieht sie aktiv mit ein. Ihr könnt auch z. B. Brainwriting zur Ideensammlung nutzen. In diesem Kontext ist psychologische Sicherheit wichtig, denn nur wenn sich Mitarbeitende sicher fühlen, werden sie offen ihre ehrliche Meinung kundtun. Achtet daher auf die Gesprächskultur und unterbindet Augenrollen und Co. sofort.
- Wo möglich, trifft Entscheidungen demokratisch. Natürlich habt ihr als Chefinnen das letzte Wort. Wenn ihr der Mehrheitsmeinung nicht folgt, erläutert Eurem Team, warum ihr anders entscheidet. Damit kann das Team gut leben. Unterbleibt die Erklärung, wird das Team sich nicht mehr aktiv einbringen: „Warum fragt sie denn, wenn sie dann doch macht, was sie will? Dann kann sie sich das gleich sparen.“

Sorgt für Klarheit in der Aufgabenverteilung: Wer macht was bis wann? Lasst – da wo es keine festen Zeitvorgaben gibt – dem Team freie Hand bei der Festlegung von Terminen. Das erhöht die Verbindlichkeit. Wenn ihr dann noch die Frage nachschiebt, „Kann ich mich auf darauf verlassen, dass die Aufgabe zu dem von Dir benannten Termin fertig ist?“, und darauf ein „Ja“ folgt, könnt ihr mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit davon ausgehen, dass die Aufgabe erledigt ist. Das ist das aus der Psychologie bekannte Konsistenzprinzip – im Volksmund auch bekannt als „Wer A sagt, muss auch B sagen.“

- Erstellt ein Ergebnisprotokoll, in dem genau diese Aspekte festgehalten sind.
- Die Protokollführung kann reihum jeder mal im Team erledigen und zwar parallel zur Diskussion, da es nur ein Ergebnisprotokoll ist und das Fazit festgehalten wird. Idealerweise steht dafür ein Laptop zur Verfügung.

Tipp Nr. 4

Die Dokumentvorlagen und jeweils ein Beispiel zur Teamsitzungs-Tagesordnung und zum Protokoll könnt Ihr Euch unter dem QR-Code am Ende des Artikels herunterladen.

Kontrolliert nach Fristablauf, ob die Aufgaben erledigt wurden. Wenn nicht, sind Konsequenzen zu ziehen, damit die Verbindlichkeit von Terminen für alle klar wird.

Moderation

Es wird mit Sicherheit ein oder auch mehrere Teammitglieder geben, die Lust darauf haben, die Teamsitzung zu leiten. Lasst sie reihum die Sitzung moderieren. Jemand, der das nicht möchte, wird keine Freude daran und einen Grund mehr haben, der Praxis fernzubleiben bzw. sie sogar zu verlassen.

Produktivitätsbooster für Teamsitzungen sind:

- psychologische Sicherheit, also das Wissen, dass jeder alles ansprechen darf, was ihm auf der Seele liegt,
- ein positiver Start in die Teamsitzung (z. B. Wertschätzung des gemeinsam Erreichten in der vergangenen Woche; bei außerordentlicher Leistung könnt Ihr z. B. allen einen ZA:Prosecco ausgeben – meldet Euch dafür einfach bei der Autorin),
- das konsequente Umsetzen der in der Teamsitzung abgestimmten Aufgaben; dazu ist es wichtig, dass die Erledigung der Aufgaben, deren Termine abgelaufen sind, geprüft wird,
- Team-Retros, in denen alle gemeinsam auf die Zusammenarbeit zurückschauen: Was ist gut gelaufen? Was könnte besser laufen? Was könnte das Team zusätzlich machen, um noch besser zu werden?,
- ein Praxis-Chat, in den die reine Informationsvermittlung ausgelagert wird.

Wenn ihr diese Faktoren berücksichtigt, werden Eure Teamsitzungen effektiv und effizient verlaufen.



Dr. Susanne Woitzik

Die ZA

Dipl.-Kauffrau, B.Sc. Psychologie, Expertin für betriebswirtschaftliches Praxismanagement, Team- und Persönlichkeitsentwicklung
E-Mail: swoitzik@die-za.de