



Teambesprechung und tägliches Briefing als moderne Führungsinstrumente in der Zahnarztpraxis

Katrin Rinke

Viele Zahnarztpraxen sind so sehr damit beschäftigt, die Patientenbedürfnisse zu eruieren und zu interpretieren, dass sie dabei häufig die Bedürfnisse des eigenen Teams übersehen – dies gilt vor allem auf dem Gebiet der Kommunikation.

Die Teambesprechung

Die interne Kommunikation ist wahrscheinlich der wichtigste Bestandteil einer erfolgreichen Zahnarztpraxis, denn sie ist DIE Basis für Organisation, Motivation und Wertschätzung. Hier haben sich insbesondere Teambesprechungen bewährt, um ein positives Wir-Gefühl zu schaffen und um alle Teammitglieder über den aktuellen Stand in allen Bereichen der Praxis zu informieren.

Wie die nachstehende Aussage zeigt, ist es wichtig, den Sinn und Zweck dieser Meetings im Vorfeld genau zu definieren:

„Ich finde Teambesprechungen unangenehm, meine Kolleginnen und ich fühlen uns schon im Vorfeld unbehaglich, denn wir wissen, was eine solche Besprechung bedeutet: Irgendetwas ist schiefgelaufen und unser Chef wird ein kollektives Kritikgespräch führen. Wir sind danach natürlich demotiviert, die Atmosphäre ist für den Rest des Tages eher destruktiv. In unseren Besprechungen werden

Abb. 1 Richtig durchgeführte Teambesprechungen klären Verantwortlichkeiten und sorgen für motivierte Mitarbeiter.



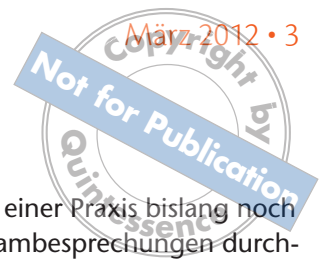
keine Praxisprobleme diskutiert, sondern zwischenmenschliche Aspekte abgehandelt.“ Bei der monatlichen Teambesprechung geht es nicht um das tägliche Briefing, das Abstimmen des Tagesablaufes – auf dieses Thema kommen wir später noch im Detail zu sprechen. Und natürlich geht es auch nicht um Mitarbeitergespräche, sondern darum, Themen zu diskutieren, die direkt mit dem aktuellen Tagesgeschehen zu tun haben: organisatorische Veränderungen, Weiterbildung, Beschwerden von Patienten, Praxismarketing usw.

Mitmachen? Mitdenken!!

Wenn Teambesprechungen zur reinen Zeitverschwendung geworden sind, wenn die Teilnehmer in versteinertem Schweigen mit ver-

schränkten Armen um den Tisch sitzen, wenig bis gar nichts zur Diskussion beitragen und auf das Ende des Meetings warten, dann können die nachstehenden Tipps dabei helfen, die Teammitglieder zur Mitarbeit zu motivieren, denn nur interaktive Teambesprechungen sind auch effektiv:

- Teambesprechungen sollten in der ersten Woche jedes Monats stattfinden, so wird die Zielkontrolle leicht gemacht.
- Die Mitarbeiterinnen sollten gefragt werden, welche Zeit sie für diese Zusammenkünfte bevorzugen. Die meisten Menschen brauchen die Mittagspause zur Erholung, zum Abschalten und Kräftesammeln. Da ist es nur verständlich, dass keine rechte Motivation für Teambesprechungen aufkommt. Auch sollten diese Meetings während der be-



zahlten Arbeitszeit stattfinden, denn wenn Mitarbeiterinnen für's Denken bezahlt werden, werden sie noch viel besser denken.

- Um einerseits alle relevanten Topics zu diskutieren und andererseits ein „Vom-Hundertsten-ins-Tausendste-Kommen“ zu verhindern, hat es sich bewährt, im Sozialraum eine Liste auszulegen, in die jedes Teammitglied seinen Themenwunsch eintragen kann. Ehrensache: Wer einen Punkt einträgt, bereitet ihn auch vor und präsentiert.
- Fragen, die auch die Mitarbeiterinnen interessieren und darum regelmäßig aufgegriffen werden sollten:
 - Wie hoch war unser Umsatz im vergangenen Monat?
 - Wie hoch waren die Einnahmen des vergangenen Monats?
 - Wie hoch sind unsere laufenden Kosten?
 - Wie hoch sind unsere Ausgaben für Verbrauchsmaterialien?
 - Wie viele neue Patienten kamen im letzten Monat zu uns? Warum?
 - Wie viele unserer Patienten nahmen ihre Termine nicht wahr und haben nicht rechtzeitig abgesagt?
 - Wie viele Patienten haben unsere Praxis verlassen? Welche Gründe gibt es hierfür?

Mitarbeiter, die über all diese Punkte informiert sind, fühlen sich viel eher als Mitglieder eines Teams – das wirkt sich natürlich auch auf die Motivation aus.

- Dem Zahnarzt muss es gelingen, das Team dazu zu motivieren, regelmäßig Vorschläge zu Themen einzubringen, die Zeit und Geld sparen oder Stress und Spannung abbauen. Hierfür kann natürlich auch eine Liste ausgelegt werden, aber vielleicht fällt es den Mitarbeiterinnen leichter, diese Ideen in einen kleinen Briefkasten zu werfen, der einen Tag vor der nächsten Teambesprechung geleert wird. Die Moderatorin/der Moderator stellt dem Team die Anregungen dann zur Abstimmung vor.
- Das Wir-Gefühl kann noch verstärkt werden, indem die Moderation der Besprechung bei jedem Treffen von einem anderen Teammitglied übernommen wird.
- Auch hat es sich bewährt, dass der/die für einen bestimmten Bereich zuständige MitarbeiterIn in der Teambesprechung einen kurzen Überblick über die seit der letzten Zusammenkunft erreichten Ziele gibt. Diese Form der Kommunikation hilft den Mitarbeiterinnen in der Verwaltung, die Arbeit im Behandlungszimmer besser zu verstehen – und natürlich wird auch umgekehrt Verständnis für bestimmte Arbeitsabläufe geweckt.
- Für das Meeting sollte ein Zeitrahmen festgelegt werden, der nicht überschritten wird. Gegebenenfalls kann kurzfristig noch ein zusätzliches Treffen vereinbart werden, um noch nicht besprochene Punkte zu diskutieren.

Wenn in einer Praxis bislang noch keine Teambesprechungen durchgeführt wurden, hat der Zahnarzt eine gute Gelegenheit, die erste Besprechung mit einem fünf- bis zehnteiligen Überblick über das, woran sie/er in Ihrer Arbeit glaubt, zu eröffnen. Sie/er sollte den Mitarbeiterinnen mindestens zweimal im Jahr die beiden folgenden Fragen stellen: „Für welche Art von Praxis würden Sie gern arbeiten?“ und „Wo sehen Sie sich und unsere Praxis in sechs Monaten?“.

Ein Zitat von Sir Winston Churchill sollte die Basis für diese Besprechungen bilden: „Mut ist das, was man braucht, um aufzustehen und seine Meinung zu sagen. Doch mutig ist es auch, sich hinzusetzen und zuzuhören.“

Das tägliche Briefing

Wer würde seinen Arbeitstag ohne ein ausgewogenes Frühstück beginnen? Wohl kaum jemand, denn es ist bekannt, dass man zur Bewältigung all der Dinge, die einen erwarten, eine Grundlage braucht. Ähnlich verhält es sich mit der Zahnarztpraxis: Auch hier braucht man täglich eine solide Basis, um auf alles vorbereitet und für jeden Fall gewappnet zu sein.

Der Zahnarzt leitet ein Unternehmen, in dem Menschen für und mit Menschen arbeiten. Vieles ist gut organisiert und delegiert, dennoch hat er in der Vergangenheit sicherlich das eine oder andere Mal die nachstehend beschriebene schmerzliche Erfahrung machen müssen, bei der sich zeigt, dass ein kleines

Versäumen sich zu einer mittel-schweren Katastrophe auswächst, die den reibungslosen Praxisbetrieb beeinträchtigt:

Es waren einmal vier Kolleginnen namens Jeder, Jemand, Irgendjemand und Niemand. Eines Tages musste eine wichtige Arbeit erledigt werden und Jeder war sich sicher, dass Jemand sich darum kümmert. Irgendjemand hätte es tun können, aber Niemand tat es. Jemand wurde wütend, weil es Jeder's Arbeit war. Jeder dachte, Irgendjemand könnte es machen, aber Jemand wusste insgeheim, dass Niemand es tun würde. Schließlich beschuldigte Jeder Jemand, weil Niemand tat, was Irgendjemand hätte tun können.

Schon mal erlebt? Eine gute Möglichkeit, um hier gründlich Abhilfe zu schaffen ist das tägliche Briefing, eine kurze Besprechung vor dem offiziellen Öffnen der Praxis. Anders als bei der Teambesprechung geht es hier um Themen, die sich aus der aktuellen Tagesplanung ergeben. Selten handelt es sich um einen tatsächlichen Besprechungsbedarf, vielmehr geht es darum, Informationsdefizite auszugleichen und sicherzustellen, dass die Aufgaben des Tages und deren Verteilung allen Mitarbeiterinnen bekannt ist.

Das Briefing sollte kurz sein – 5 bis 10 Minuten reichen aus, um die nachstehenden Punkte zu behandeln:

■ Motivation für den Tag!

Der vorangegangene Tag wird noch einmal ganz kurz in Erinnerung gerufen: Man geht auf die

Dinge ein, die besonders gut gelaufen sind und gibt auch positive Bemerkungen von Patienten an das Team weiter. So beginnt der Tag mit einer freundlichen Stimmung.

■ Kinder, seid Ihr alle da?

Dann wird geklärt, ob alle für diesen Tag eingeplanten Teammitglieder auch anwesend sind. So kann kurzfristig ermittelt werden, ob eine der Mitarbeiterinnen bei der Erledigung der geplanten Arbeit zusätzliche Unterstützung braucht. Auf diese Weise wird nicht nur der Tagesablauf organisiert, sondern der Zahnarzt zeigt, dass ihm bewusst ist, wie vielfältig die Aufgaben seines Teams sind und er schafft eine kooperative Atmosphäre.

■ Vorbereitung ist alles!

Sind die Behandlungszimmer und das Wartezimmer den Checklisten entsprechend für die Patienten vorbereitet? Sind die Räume gut gelüftet und angenehm temperiert? Sind die Blumen im Empfangs- und Wartebereich frisch? Sind die neuen Zeitschriften ausgelegt? All diese Punkte müssen natürlich nicht einzeln besprochen werden, alles was hier gefragt ist, ist ein einfaches „Ja“ von der verantwortlichen Mitarbeiterin.

■ Termine, Termine!

Ist das Bestellbuch im Griff? Jetzt ist die letzte Möglichkeit, um eine zu enge Terminplanung zu korrigieren. Die mit der Terminvergabe betraute Mitarbeiterin wird



Abb. 2 Eine kurze Besprechung vor dem Öffnen der Praxis gibt die Grundlagen zur Bewältigung des Tages.

(© Rainer Sturm / PIXELIO)

nochmals prüfen, ob eine ausreichende Zeitreserve für die Begrüßung neuer Patienten und für Patienten, die besondere Betreuung benötigen, eingeplant ist.

■ Recall

Sind alle Recall-Termine vergeben? Oder wartet vielleicht ein Patient auf der Warteliste, um kurzfristig kommen zu dürfen?

■ Verflixte Technik

Was hilft die beste Planung, wenn ein Gerät streikt? Beim Briefing kann geklärt werden, inwieweit der Behandlungsablauf bis zur Instandsetzung umgeplant werden muss und wer für die Organisation der Reparatur verantwortlich ist.

■ Labortest

Sind alle zahntechnischen Arbeiten, die für den heutigen und den nächsten Tag benötigt werden, auch fertiggestellt? Sollte dies ausnahmsweise einmal nicht der Fall sein, werden die Patienten es zu schätzen wissen, wenn sie frühzeitig informiert werden.



■ Abseits vom üblichen

Welche besonderen Aktivitäten sind für heute geplant? Wird ein neues Gerät oder eine neue Software installiert? Kommt ein nicht zum direkten Praxisbetrieb gehöriger Besucher? Gibt es möglicherweise Aktionen wie z. B. das Versenden einer Patienteninformationszeitschrift, die zu bestimmten, lange im Voraus geplanten und dennoch ganz plötzlich kommenden Terminen gestartet werden? Welche der Mitarbeiterinnen übernimmt die Verantwortung für das Gelingen? Gerade beim Briefing, der letzten Möglichkeit, aktiv in die reibungsarme Gestaltung des Tagesablaufes einzugreifen, sollte ein einheitlicher Standard entwickelt werden. Nur mit einer individuell auf die Praxis zugeschnittenen Checkliste wird es gelingen, alle relevanten Punkte innerhalb kürzester Zeit und trotzdem umfassend zu besprechen. Um sicherzustellen, dass das ganze Team über den geplanten Tagesablauf informiert ist, sollte jede Mitarbeiterin morgens vor

der Besprechung eine Kopie der Briefing-Liste bekommen. So hat sie nicht nur den allgemeinen Überblick über den Tagesplan, sondern kann individuelle Anweisungen/Anmerkungen für ihren Zuständigkeitsbereich notieren. Das mag etwas aufwändig klingen, hat aber den unbestrittenen Vorteil, dass jeder über den Ablauf des Tages genau Bescheid weiß. Eine Situation wie oben beschrieben wird damit zuverlässig verhindert. Zudem bekommen die Mitarbeiterinnen ein sinnvolles Instrument an die Hand, mit dem sie sowohl ihre eigenen als auch die Arbeitsabläufe des Zahnarztes ständig optimieren können.

Mit einem täglichen Briefing

- werden personelle und gerätetechnische Engpässe vermieden,
- Probleme gelöst, bevor sie akut werden,
- sind alle Teammitglieder auf dem neuesten Stand,
- kann der Zahnarzt sich von seinen Mitarbeiterinnen leiten lassen,

- wird Stress bei allen Beteiligten reduziert,
- ist der Zeitplan besser im Griff,
- werden diese ärgerlichen Kleinigkeiten umgangen, die den gesamten Ablauf bedrohen.

Nur mit einer auf allen Gebieten optimierten internen Kommunikation kann jeder im Team

- sich mit den Praxisgrundsätzen vertraut machen,
- die Ziele der Praxis kennen und im Umgang mit Patienten umsetzen,
- sich als Repräsentant der Praxis fühlen und entsprechend handeln,
- erkennen, dass die positive Selbstdarstellung der Praxis und des Teams sich in der Patientenzufriedenheit widerspiegelt. **Q**



Autorin

Katrin Rinke, geschäftsführende Gesellschafterin der EC EviDent Consulting GmbH, arbeitet seit mehr als 10 Jahren als Trainerin und Consultant für Industrieunternehmen, Wirtschaftsinstitute, Banken, Dentallabors, ZahnärztInnen, ÄrztInnen und ihre Teams. Mit ihren „Dentertainment“-Vorträgen und -Workshops zu den Themen Marketing, Kommunikation, Service, Praxismanagement und Teambildung spricht sie Füh-

rungskräfte und MitarbeiterInnen gleichermaßen an. Ihre Publikationen erscheinen in deutschen und europäischen Fachzeitschriften, auch als Buchautorin hat sie sich einen Namen gemacht. Neben ihrer beruflichen Tätigkeit ist sie 1. Vorsitzende des Vereins „Wieder Lachen e.V.“. Dieser Verein unterstützt die Opfer häuslicher Gewalt. Mit der bundesweiten Aktion „Lächeln schenken!“ hilft „Wieder Lachen e.V.“ in Zusammenarbeit mit der Dentalindustrie, ZahnärztInnen und ZahntechnikerInnen betroffenen

Menschen durch die kostenlose Wiederherstellung ihres Lachens ein Stück Lebensqualität zurückzugewinnen.

Korrespondenzadresse

Katrin Rinke
EC EviDent Consulting GmbH
Dettinger Straße 10 a
63791 Karlstein am Main
Tel.: 0 61 88-99 16 95
Fax: 0 61 88-99 16 91
E-Mail: katrin.rinke@evident.com
www.evident.com