



Effektive Teammeetings

Verlassen Sie das Tal des Jammerns

Mauritius

Ärzte und ihre Mitarbeiter erleben immer wieder, wie zäh, ineffektiv und ergebnislos Besprechungen verlaufen können. Beschwerden werden vorgetragen, aber das Team schweigt, es werden keine verbindlichen Entscheidungen getroffen, und am Ende bleibt offen, wie die besprochenen Inhalte umgesetzt werden sollen. Mit einigen einfachen Regeln können Sie dafür sorgen, dass Teambesprechungen als sinnvolle Zeitinvestition empfunden werden.

„Regelmäßige sowie aus aktuellen Anlässen stattfindende Teammeetings sichern die Information und Einbeziehung der Mitarbeiter,“ heißt es im Qualitätsmanagement-System der Kassenzentralen Bundesvereinigung. Themen sollen gesammelt werden, ein Protokoll muss erstellt werden – ein wertvoller Gedankenaustausch und effektiv sollen sie sein, die Praxismetings.

Tipp 1: Regelmäßigkeit führt zum Erfolg

Die Praxis zeigt, dass Meetings bald wieder einschlafen, wenn sie nicht zu einer regelmäßigen Institution werden. Deshalb sollten sie auch dann stattfinden, wenn Sie als Führungskraft meinen, derzeit nichts mitteilen zu müssen und die Besprechung für überflüssig halten. Möglicherweise gibt es seitens Ihrer Mitarbeiter Wichtiges zu besprechen. Etablieren Sie Ihr Teammeeting als unangeregtes Arbeitstreffen. Von anderen Gesprächsformen unterscheidet es sich durch die Art der Gesprächsorganisation, die nachfolgend erläutert wird. Manche der nachfolgenden Tipps mögen selbstverständlich erscheinen – in der Hektik des Alltags sind es aber häufig gerade diese Kleinigkeiten, die untergehen, die aber letztlich zu einem guten Meeting dazugehören.

Je gründlicher die Vorbereitung, desto kürzer und erfolgreicher wird die Besprechung sein. Beginnen Sie die Vorberei-

ting damit, Tagesordnungspunkte (TOP) zu sammeln und zusammenzustellen. Legen Sie Zeiten für Beginn und Ende des Meetings fest, pflegen Sie eine Kultur der Pünktlichkeit. Legen Sie einen Protokollführer fest – die Teamleitung führt nicht gleichzeitig das Protokoll. Damit das Meeting in angeneh-

mer Atmosphäre verlaufen kann, sollten Sie die Sitzordnung so wählen, dass die Teamleitung zu allen Teilnehmern Blickkontakt aufnehmen kann. Ein gut gelüfteter Raum mit ausreichend Getränken erleichtert das Denken gerade in der Mittagszeit. Falls nötig werden Flipchart und Filzstifte bereitgelegt. Während des Meetings besteht die Hauptaufgabe der Teamleitung darin, durch das Programm zu führen. Der Vorsitz kann auch an ein fähiges Teammitglied abgegeben werden, ein rotierender Vorsitz hat sich jedoch nicht bewährt. Halten Sie sich während des Meetings streng an die Tagesordnung. In der Phase der Einführung stellen Sie die Weichen für das Besprechungsklima. Eine freundliche ▶

Die Teamleitung achtet darauf, dass die Tagesordnung eingehalten wird.

Die Ablaufstruktur eines Meetings

I. Einführung	<ul style="list-style-type: none"> • Beginnen Sie pünktlich! • Begrüßung, Zeitplan, Ziele des Meetings, Tagesordnungspunkte vorstellen. Am Ende dieser Einführung sollte jeder Teilnehmer wissen, warum das Meeting angesetzt wurde, was von ihm erwartet wird und welche Zeiteinteilung vorgesehen ist.
II. Problem-analyse	<ul style="list-style-type: none"> • Die Teamleitung stellt das Problem dar. • Was ist das Problem? Wie ist es entstanden? Warum ist es wichtig? Wie sieht der Soll-Zustand aus? Welche Hindernisse sind vorhanden? <p>Nach der Problemanalyse sollten alle Teilnehmer wissen, um welches Problem es geht.</p>
III. Informations- und Lösungssuche	<ul style="list-style-type: none"> • Die Teilnehmer werden nach allen Informationen zu diesem Problem (Tatsachen, Erfahrungen, Beobachtungen) sowie nach Ideen und Vorschlägen gefragt, wie das Problem gelöst werden könnte. • Ermutigen Sie alle Teammitglieder, ihre Informationen, Meinungen und Ideen beizusteuern. Dies führt dazu, dass der Ideenpool größer wird und die Mitarbeiter sich eher an Entscheidungen gebunden fühlen, an denen sie beteiligt waren.
IV. Bewertung	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsam werden die verschiedenen Lösungen bewertet, die Folgen und Auswirkungen untersucht und schließlich die beste Lösung formuliert. • Wenn es nicht absolut notwendig ist, vermeiden Sie es, Entscheidungen auf kommende Meetings zu verschieben oder Untergruppen zu bilden, die sich noch einmal mit dem Thema beschäftigen und dann eine Entscheidung finden sollen.
V. Beschlussfassung	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsam wird ein Aktionsplan festgelegt: Wer tut was, wann, wie und womit? • Die Teamleitung stellt fest, welche Ziele erreicht wurden und was eventuell verschoben werden musste.

Erfahrungsgemäß läuft ein strukturiertes Meeting zeitlich etwa wie folgt ab: Einführung 10% der Zeit, Problemanalyse 10%, Informations- und Lösungssuche 20%, Bewertung 40% und die Beschlussfassung 20% der Zeit.

und verbindliche Begrüßung schafft auch eine angenehme Startatmosphäre. Während der Arbeitsphasen konzentrieren Sie sich darauf, das Meeting in Richtung Ziel zu steuern. Greifen Sie ein, wenn die Diskussion in eine Sackgasse oder auf Abwege gerät, wenn Emotionen die Arbeit am Sachthema behindern, wenn ein Beitrag zu lang oder unverständlich ist. Unterbrechen Sie für eine kurze Kaffeepause, wenn die Diskussion zu emotional wird. Als Teamleitung fassen Sie zusammen, werfen gezielt Fragen auf und schaffen Verbindungen. Ermutigen Sie auch die stillen Teammitglieder, ihre Meinungen und Ideen beizusteuern. Stellen Sie sicher, dass sich jeder beteiligt, wenn nötig auch mit namentlicher Ansprache.

Wird die Diskussion zu hitzig, trägt eine Kaffeepause zur Entspannung bei.

Bedanken Sie sich für gute Beiträge. Schüchterne Teilnehmer sollten Sie ermutigen, geschwätzige bremsen.

Tipp 2: Verlassen Sie das „Tal des Jammers“

Wenn Sie nun den Ablauf Ihrer Teammeetings kritisch unter die Lupe nehmen, stellen Sie möglicherweise fest, dass Sie über eine ausführliche Problemanalyse nicht hinauskommen und für die Erarbeitung von Lösungsvorschlägen oft die Zeit fehlt, geschweige denn für die Bewertung von Vorschlägen. Ein häufiges Problem ist demnach das Verharren in der Problemanalyse. Leiten Sie deshalb in die Phase der Informations- und Lösungssuche über, sobald Sie den Eindruck haben,

das Problem sei hinreichend klar formuliert.

In meinen Seminaren berichten mir Teilnehmer vom Ablauf ihrer Teamsitzungen. Neben dem häufig genannten "Verharren in der Problemanalyse" wird auch wiederholt beschrieben, dass von einem bestimmten Teammitglied bei jedem Meeting eine regelrechte "Negativliste" verlesen wird. Diese Inhalte wiederholen sich, und jeder weiß, wenn Frau XY aufsteht, kommt die „Predigt“. Würden Sie da noch zuhören? Zwei oder drei fokussierte Probleme können jetzt die Aufmerksamkeit bündeln – nehmen Sie sich die dringlichsten Punkte vor und suchen Sie nach Lösungsmöglichkeiten.

Tipp 3: Raum für Anerkennung und Lob

Berücksichtigen Sie, Positivem Raum zu geben. Überraschen Sie also Ihre Mitarbeiter mit Anerkennung und Lob für das, was gut läuft. Jedes Meeting will nachbereitet werden. Das erstellte Protokoll wird zeitnah an alle Teammitglieder (auch an die beim Meeting nicht anwesenden) verteilt. Die vereinbarten Ziele und die zugewiesenen Aufgaben werden im Rahmen der Qualitätssicherung überprüft und kommen auf die Tagesordnung des nächsten Meetings.

Effektive Teammeetings könnten, sofern Sie es möchten, mit diesem kleinen Impulsleitfaden in Ihren Praxisalltag Einzug halten. Schaffen Sie Klarheit, dann haben Sie schon viel für ein harmonisches Miteinander getan.

Weiterführende Literatur:
 Haug, Christoph V.: *Erfolgreich im Team*, 2009, dtv, München
 van Dick, Rolf; West, Michael A.: *Teamwork, Teambdiagnose, Teamentwicklung*, 2005, Hogrefe, Göttingen



Petra Koriath
 Diplom-Pädagogin und
 Systemischer Coach,
 40882 Ratingen
www.petrakoriath.de