

Effektive Besprechungen im Sanitätshaus

MTD 01/2004

von Axel Ehrhardt

Zur Koordination und Weiterentwicklung von Geschäftsprozessen sind regelmäßige Gesprächsrunden mit den Mitarbeitern im Sanitätshaus unabdingbar. Hintergründe und Anlässe für Besprechungen sind z. B. Team oder Abteilungsleitergespräche, Projektmeetings, Planungs oder Zielvereinbarungsgespräche, Konfliktgespräche, aber auch gemeinsame Besprechungen mit Kunden, Lieferanten, Kliniken, Pflegediensten und Krankenkassen. Die in Besprechungsrunden gemeinsam beschlossenen Entscheidungen sind effektiv und tragfähig, da sich die Teilnehmer damit identifizieren. Die Praxis zeigt aber, dass diese Gespräche oft ineffizient sind eben Laberrunden. Als Gründe für die Ineffizienz sind zu nennen:

- mangelnde Besprechungsdisziplin
- unstrukturierte Besprechungen
- keine klaren Zielsetzungen
- ungenügendes Konfliktmanagement

Die Ursachen für wenig sinnvolle Gesprächsrunden sind mangelnde Vorbereitung und schlechte Moderation. Die folgenden Tipps sollen zu besseren Ergebnissen von Gesprächsrunden führen.

Einladung

Im Vorfeld einer Besprechung sollte den Teilnehmern rechtzeitig eine informelle Agenda zugestellt werden. Sie sollte folgende Punkte enthalten:

- Besprechungsort/Datum
- Dauer der Besprechung (Beginn und Ende)
- Teilnehmer
- Besprechungsziele
- Hinweis, ob Fach oder/und Entscheidungskompetenz zu einzelnen Tagungsordnungspunkten verlangt wird

Es würde sich z. B. anbieten, einen neu ausgehandelten RehaVertrag mit der regionalen Kasse durch einen entsprechenden Sachbearbeiter inhaltlich vorzustellen, um alle Teilnehmer damit auf den aktuellen, neuesten Stand zu bringen.

Grundsätzlich sollten Besprechungen regelmäßig, am gleichen Wochentag und zur selben Uhrzeit stattfinden. Wichtig dabei ist für alle Teilnehmer Anwesenheitspflicht. Ein auszuliefernder Toilettenstuhl kann wohl eineinhalb Stunden warten.

Allgemeine Ablaufregeln

Um die Zeit bestmöglich zu nutzen, sollten Diskussionsregeln mit folgenden Inhalten aufgestellt werden:

- sich kurz fassen (5MinutenRegel)
- jede Meinung gilt und ist wichtig
- beim Thema bleiben
- keine externen Störungen z. B. durch Handys und Telefonate, Unterschriftsmappen usw.
- Pausenregelung mit pünktlichem Beginn und Ende

Nominierung eines Protokollführers

Ein Protokollführer ist im Rotationsverfahren vor jedem Meeting zu nominieren. Vorzugeben ist eine einheitliche Protokollstruktur zur Dokumentation. Die Struktur sollte eine kurze, verbindliche und präzise Darstellung vorgeben. Es bietet sich jeweils an, das Ergebnisprotokoll der letzten Sitzung zu Beginn der Sitzung zu verteilen und die Aufgabenerfüllung zu kontrollieren.

Beachtung der 60:20:20Regel

Diese Regel spiegelt einen Erfahrungswert aus dem allgemeinen Zeit und Organisationsmanagement wider. 60 Prozent der Zeit sollte man für dringende Aufgaben/Ziele fest verplanen. Dabei haben die wichtigsten Priorität und stehen am Anfang. Weniger dringliche Themen können dann vertagt werden, wenn das Zeitbudget erschöpft ist. Jeweils 20 Prozent der Zeit sollte man für aktuell kommende Themen und für soziale Kontakte/personelle Problemlösungen

reservieren. Der soziale Aspekt und der schnelle unbürokratische Informationsaustausch während einer Besprechung ist nicht zu unterschätzen. Dafür können aber auch die Pausen genutzt werden.

Kontrolle der Zeitvorgaben

Im Rahmen der Kontrolle des Zeitbudgets sind die Teilnehmer in einer angemessenen Zeit vor Ende eines Tagungsordnungspunktes daran zu erinnern, dass man zu einem verbindlichen Ergebnis kommen muss.

Einsetzen von Visualisierungsmöglichkeiten

Der Mensch ist von Natur aus ein "Augentier". Zur Visualisierung sind deshalb Overhead-Projektor oder z. B. Outlook-Präsentationen einzusetzen. Visuelle Präsentationen unterstützen einen zielorientierten und zeiteffektiven Besprechungsprozess.

Formulierung von Zielen

Zu differenzieren ist zwischen unbedingt zu erreichenden Musszielen und Negativzielen, die als Problemlösungen nach Möglichkeit zu vermeiden sind. Mit einer Zielformulierung stellt man dar, weshalb etwas Bestimmtes erreicht werden soll, auf welche Weise, mit welchem messbaren Ergebnis und bis wann.

Aufgaben als Moderator

Ein Moderator sollte grundsätzlich neutral und sachlich sein, jeden Diskussionsbeitrag würdigen und unterstützend wirken. Der Moderator einer Besprechung sorgt grundsätzlich zielstrebig für Problemlösungen, indem er

- Die Aufgaben/Ziele definiert und die Erwartungshaltungen an die Teilnehmer definiert,
- Kurzeinführungen zu den Tagesordnungspunkten gibt, um die Teilnehmer auf das gleiche Informationsniveau zu bringen,
- Die Besprechung anhand der Ablaufregeln und des Zeitplans steuert,
- Lösungsansätze bewertet, zusammenfasst, Entscheidungen fällt und einen Maßnahmenkatalog erstellt.

Umsetzung des Maßnahmenkatalogs

Das Ergebnis einer Besprechung muss in einen Maßnahmenkatalog einfließen. Die Maßnahmen sind im Protokoll fest zu halten. Ersichtlich muss sein: Wer macht was, von wann bis wann und mit welchen Unterstützungsmaßnahmen?

Die wichtigsten Regeln des Autors

Der Autor, Axel Ehrhardt, hat jahrelange Erfahrungen im Hilfsmittelbereich. Nach seiner Tätigkeit im Marketing/Vertrieb eines Lieferanten machte er sich mit seinem Beratungsunternehmen AE Training und Managementberatung in Bergneustadt selbstständig und bietet seine Dienste speziell dem Sanitätsfachhandel an. Die wichtigsten Regeln für den Aufbau einer effektiven Gesprächsrunde fasst er folgendermaßen zusammen:

- Gestalten Sie eine Besprechungseinladung strukturiert und informativ.

- Achten Sie auf eine zeiteffiziente und systematische Besprechungsleitung.

- Sorgen Sie für eine zielorientierte Steuerung des Gruppenprozesses.

- Klären Sie die Ausgangssituation zu Beginn.

- Nutzen Sie konsequent Visualisierungsmöglichkeiten.

- Bremsen Sie Vielredner und Themenabweichler durch Besprechungsrichtlinien.

- Erstellen Sie Ergebnislisten und verbindliche Maßnahmenpläne, die im Protokoll festgehalten werden.