



# ARBEITSSCHUTZ UND HYGIENE IM GESUNDHEITSWESEN

RECHTSSICHERHEIT SCHAFFEN • FACHWISSEN ERHALTEN • ARBEITSALLTAG ERLEICHTERN

## ERFOLGREICHE TEAMARBEIT 2026

### VON FORMING BIS PERFORMING

Jedes Team durchläuft Phasen – wir zeigen, wie Sie den Zusammenhalt stärken.

S. 3

### SO KLAPPT JEDES TEAMMEETING

Mit der richtigen Vorbereitung werden Ihre Teammeetings effektiv und erfolgreich.

S. 6

### PROBEARBEITEN BESPRECHEN

Probearbeiten gemeinsam auswerten: Teamleistung und Teamfit prüfen.

S. 9



**SAFETYXPERTS**

Ihre Spezialisten für Arbeitssicherheit

# DAS EXPERTENTEAM



## Renate Tief

Ihre Expertin für das Hygienemanagement im Gesundheitswesen. Renate Tief ist die Geschäftsführerin der Beratungsfirma CPG Tief, externe Auditorin (DGQ), externe Datenschutzbeauftragte und Hygienemanagementbeauftragte. Mit ihrem fundierten Fachwissen unterstützt sie seit über 30 Jahren vor allem Arztpraxen, aber auch Altenheime und Kliniken bei der Optimierung der gesamten Abläufe. Seit 15 Jahren ist sie auch als Chefredakteurin für den VNR tätig.

## Gemeinsam stark sein

Liebe Leserin, lieber Leser,

die Qualität der Patienten- und Bewohnerbetreuung in Ihrer Organisation steigt und fällt damit, wie gut Ihr Team zusammenarbeitet. Geschäftsführung und Team müssen sich aufeinander verlassen können – wie Rädchen in einem Schweizer Uhrwerk. Jeder kennt seine Aufgabe und unterstützt im Ernstfall die anderen. Sie ziehen alle an einem Strang – Führungskräfte mit eingeschlossen. Eine optimale Zusammenarbeit entwickelt sich aber nicht von allein. Jedes Team muss zusammenwachsen und sich kontinuierlich verbessern. Nutzen Sie deshalb Ihre regelmäßigen Teambesprechungen, um die Teambildung zu fördern. So optimieren Sie Ihre Praxis bzw. Einrichtung und stellen ein gutes Betriebsklima sicher. Lesen Sie in dieser Spezialausgabe, worauf es bei erfolgreicher Teamarbeit ankommt, und lernen Sie Optimierungsstrategien kennen. Viel Erfolg!

Ihre

Renate Tief

# ALLES INKLUSIVE



## Onlinebereich

Nutzen Sie über 500 Checklisten, Muster und Vorlagen unter: [www.safetyxperts.de/login](http://www.safetyxperts.de/login)



## Videothek

Zahlreiche Lehrvideos für Mitarbeiter zur Erklärung Ihrer Maßnahmen.



## Fragen an die Xperten

Stellen Sie Ihre individuellen Fragen zum Thema Arbeitsschutz gerne über das Kontaktformular auf [safetyxperts.de/login](http://safetyxperts.de/login)



## Rabatte für Seminare und Veranstaltungen

Als „SafetyXperts“-Kunde erhalten Sie 10 % Rabatt auf unsere Veranstaltungen.



# Von Forming bis Performing: Die 4 Phasen der Teambildung

Egal ob Sie ein neues Team haben, Ihr Team nach einem Zusammenschluss mit einer anderen Einrichtung erweitert wurde oder ein Mitarbeiterwechsel Ihre Teamzusammensetzung verändert hat: Jede Praxis- und Einrichtungsgruppe durchläuft bei der Teamfindung mehrere Phasen – bewusst und unbewusst. Damit alle Beteiligten reibungslos zueinander finden, stelle ich Ihnen hier diese Phasen und ihre Bedeutung vor.

## 1. Gründungsphase: Sie und Ihre Kollegen orientieren sich

Die Gründungsphase eines Teams ist durch gegenseitiges höfliches Kennenlernen geprägt. Sie als verantwortliche Kollegin (z. B. PDL oder Praxismanagerin) unterstützen die Heimleitung bzw. Praxisinhaber und führen das neue Team an. Alle Kollegen lernen sich untereinander kennen. Von Teammitgliedern kann hier noch nicht gesprochen werden, denn die „Gruppe“ muss erst die Teamstruktur „formen“. Diese Struktur ist noch stark von Unsicherheit geprägt, da alles noch neu ist. Jedes Mitglied testet erst aus, ob sein Verhalten in der Gruppe akzeptiert wird. In dieser Anfangsphase ist es die wichtigste Aufgabe des Teams, die verschiedenen Charaktere zusammenzuführen.



### Mein Tipp

Geben Sie den Mitgliedern Ihrer Praxis- bzw. Einrichtungsgruppe ausreichend Gelegenheit, sich kennenzulernen und Beziehungen untereinander aufzubauen. Regelmäßige Meetings unterstützen den Prozess.

## 2. Konfliktphase: Die Fronten im „Team“ werden abgesteckt

Wer hat das Sagen? Sehen Kollegen sich im Nachteil? Fühlen sie sich ignoriert, übergangen oder Ähnliches? Bilden sich „Cliques“? In der Konfliktphase geht es um die Ziele jedes Einzelnen und um die Teamziele. Denn jede Kollegin hat auch persönliche Ziele, die mit den Teamzielen womöglich nicht vereinbar sind – da kann es natürlich zu Konflikten kommen.



*Konflikte fair austragen – damit das Team zusammenwächst.*



### Mein Tipp

Unterdrücken Sie diese Auseinandersetzungen nicht. Sie sind für das Zusammenwachsen der Gruppe zwingend erforderlich und finden in jedem Fall statt. Je offener die Konfrontationen ausgefochten werden, desto eher können sie auch gemeinsam beigelegt werden. Achten Sie aber

sorgfältig darauf, dass alle fair miteinander umgehen. Konflikte dürfen nicht eskalieren. Konflikte lösen Sie, indem Sie eine Win-win-Situation anstreben, so verliert keine Kollegin ihr Gesicht oder fühlt sich gar benachteiligt.

## 3. Akzeptanzphase: Normalität kehrt ein – das „Team“ hat sich gefunden

Die Regelphase führt zu neuen Kommunikations- und Arbeitsformen. Der Austausch unter den Kollegen, aber auch zwischen Ihnen als Führungskraft und Ihren Kollegen funktioniert. Alle akzeptieren jetzt idealerweise die Team-Spielregeln und sind auch innerlich dem definierten Team-Ziel verpflichtet. Die Routineaufgaben verlaufen reibungslos. Jetzt ist der Zeitpunkt, an dem Sie einzelne verantwortungsvolle Aufgaben – gerecht – auf Ihre Kollegen, je nach Qualifikation, verteilen können.



### Mein Tipp

Die Heimleitung bzw. der Praxisinhaber kann sich ab dieser Phase zunehmend auf die Mitarbeiter verlassen und sich der eigentlichen Aufgabe widmen – der Behandlung der Patienten bzw. der Pflege der Bewohner.

## 4. Routinephase: Das Team steht auf eigenen Füßen

Sie und Ihre Kollegen wachsen mit Ihren Aufgaben. In dieser Phase geht es um die Arbeitsorientierung und Flexibilität. Jetzt handeln Sie und Ihre Kollegen als Team zielgerichtet und gehen offen miteinander um. Sie arbeiten Hand in Hand. Jeder im Team kann sich auf den anderen verlassen – Sie natürlich eingeschlossen! Schwierige Aufgaben und Probleme werden gemeinsam gelöst. Jedes Teammitglied erledigt seine Aufgaben eigenverantwortlich, kompetent und sicher – zum Wohle der Patienten und Bewohner:

- **T**otaler
- **E**insatz
- **A**ller
- **M**itwirkenden



### Fazit

Wenn Ihr Team diese Phase erreicht hat, steht Ihrem Erfolg nichts mehr im Weg. Sie können sich freuen, denn Sie haben eine schlagkräftige Truppe, die gemeinsam für ihre Ziele durch dick und dünn geht. Ihre Bewohner und Patienten spüren das und fühlen sich in Ihrer Praxis wohl. Wichtig: Sie sind ebenfalls Teil dieses Teams!



# Teamentwicklung 2026: Wie Sie zu einem starken Team werden

Schlechtes Betriebsklima war gestern, heute halten alle zusammen. „Toll – ein anderer macht's“, das ist Schnee von gestern. „Toll – einer für alle und alle für mich“ lautet das Motto, das Ihr Team zum Erfolg führen wird. Nur als gutes Team können Sie gemeinsam Ihre Arbeitsabläufe verbessern. Sie und Ihre Kollegen arbeiten motivierter und auch Ihre Bewohner bzw. Patienten fühlen sich dann in Ihrer Einrichtung bzw. Praxis wohler. Nutzen Sie die nächste Teambesprechung, um das Thema Teamentwicklung anzugehen. Gemeinsam überprüfen Sie mit der nachfolgenden Checkliste, welche Maßnahmen Sie zur Verbesserung Ihrer Teamarbeit ergreifen können.

## Wie stark ist Ihr Praxisteam?

Nehmen Sie die Zusammenarbeit des Teams mithilfe der Checkliste gemeinsam unter die Lupe. Auch Sie als Führungskraft sind Teil des Teams und dürfen bei der Analyse natürlich nicht außer Acht gelassen werden.

Vermerken Sie in der Spalte „Anmerkungen“ wichtige Aspekte, die Ihnen aufgefallen sind. In der nächsten Teamsitzung beschließen Sie, welche Maßnahmen Sie umsetzen können, um die Situation zu verbessern. So stellen Sie sicher, dass alle Perspektiven berücksichtigt werden.

## Checkliste: Teamentwicklung



| Frage                                                                                                                                                                                                                                          | Anmerkungen                                                                                                               | Erreichte Punktezahl (PZ)<br>Skala: 0–10 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| 1. Gegenseitiges Vertrauen                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                           |                                          |
| Vertrauen die Teammitglieder einander? (ja: hohe PZ; nein: niedrige PZ)                                                                                                                                                                        | Jüngeren Mitarbeitern wird oft weniger vertraut, sie müssen sich häufiger rechtfertigen.                                  | 4                                        |
| Gehen Sie in Ihrer Organisation tolerant miteinander um und akzeptieren Sie auch andere Meinungen? (ja: hohe PZ; nein: niedrige PZ)                                                                                                            | Andere Meinungen oder Verbesserungsvorschläge werden meist nicht akzeptiert.                                              | 4                                        |
| Gibt es in Ihrer Organisation Konkurrenzdenken oder Rivalitäten? (ja: niedrige PZ; nein: hohe PZ)                                                                                                                                              | Unter den älteren und jüngeren Kollegen herrscht großes Konkurrenzdenken.                                                 | 2                                        |
| 2. Offener Umgang miteinander                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                           |                                          |
| Pflegen Sie in Ihrer Organisation einen offenen Umgang und sprechen Sie immer alles direkt an? (ja: hohe PZ; nein: niedrige PZ)                                                                                                                | Mit einigen Kollegen ist dies möglich, es ist jedoch oft schwer, offen mit den Führungskräften über Probleme zu sprechen. | 4                                        |
| 3. Zusammenarbeit und Teamgeist                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                           |                                          |
| Sehen Sie Ihr Team als eine Einheit? Sind alle Kollegen voll in das Team integriert? Spricht jeder mit jedem?<br>(ja: hohe PZ; nein: niedrige PZ)                                                                                              | Das Team aus 20 Kollegen ist in zwei Gruppen gespalten: die älteren Mitarbeiter und das jüngere Team.                     | 4                                        |
| Bilden sich Grüppchen in Ihrem Team? Stechen vor allem Einzelkämpfer aus der Gruppe hervor? Stellen Sie Außenseiter fest?<br>(trifft dies zu, niedrige Punktzahl vergeben)                                                                     |                                                                                                                           |                                          |
| 4. Handlungsspielraum und Teamregeln                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                           |                                          |
| Haben Sie als Team genug freien Bewegungs- und Handlungsspielraum für eigenständige Entwicklungen und Entscheidungen?<br>(ja: hohe PZ; nein: niedrige PZ)                                                                                      | Kollegen dürfen eigene Entscheidungen treffen und Verbesserungsvorschläge bringen.                                        | 6                                        |
| Gibt es in Ihrem Team eine sehr starre Rollenverteilung und besteht dadurch für die einzelnen Teammitglieder wenig Möglichkeit, sich weiterzuentwickeln und eigene Entscheidungen zu treffen?<br>(trifft dies zu, niedrige Punktzahl vergeben) |                                                                                                                           |                                          |



| 5. Aktiver Umgang mit Schwierigkeiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <p>Packt Ihr Team die Probleme offen an und diskutiert es gemeinsam Konflikte offen aus, ohne dass unterschwellig Vorbehalte bestehen bleiben?</p> <p><i>(ja: hohe PZ; nein: niedrige PZ)</i></p> <p>Sind in Ihrer Organisation Vorwürfe, Belehrungen, abfällige Äußerungen und persönliche Kritik an der Tagesordnung? Ist es oft unmöglich, miteinander offen und sachlich über Probleme zu reden? Und leidet darunter die Leistungsfähigkeit Ihres Teams?</p> <p><i>(trifft dies zu, niedrige Punktzahl vergeben)</i></p> | <p>Zu wenig offener Umgang, Probleme werden meist hinter dem Rücken des anderen besprochen.</p>                                                                                                                                                                | 3  |
| 6. Gegenseitige Unterstützung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                |    |
| <p>Wie steht es um die Loyalität in Ihrem Team: Gehen die Kollegen anständig und respektvoll miteinander um, zeigen sie gegenseitige Anteilnahme, haben sie Verständnis füreinander?</p> <p><i>(ja: hohe PZ; nein: niedrige PZ)</i></p> <p>Stellen die einzelnen Kollegen, aber auch die Führungskräfte oder Chefs ihre eigenen Interessen vor die der Gemeinschaft?</p> <p><i>(trifft dies zu, niedrige Punktzahl vergeben)</i></p>                                                                                         | <p>Teil, teils: Einige Kollegen halten zusammen und identifizieren sich auch mit der Einrichtung/Praxis, andere wiederum nicht.</p>                                                                                                                            | 5  |
| 7. Ideen entwickeln und umsetzen (experimentieren)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                |    |
| <p>Entwickelt Ihr Team neue Ideen und darf es diese umsetzen? Darf es auch mal Neues ausprobieren, Abläufe mal innovativ ändern, und wird es aufgefordert, Ideen einzubringen?</p> <p><i>(ja: hohe PZ; nein: niedrige PZ)</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <p>Kollegen dürfen eigene Entscheidungen treffen und Verbesserungsvorschläge machen.</p>                                                                                                                                                                       | 6  |
| 8. Informationsverhalten und Aufgabenstruktur                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                |    |
| <p>Zeichnet sich Ihr Team durch eine klare und zielorientierte Aufgabenverteilung aus, sodass alle Mitglieder die Anforderungen und Aufgaben kennen? Erhalten alle Kollegen rechtzeitig die Informationen, die sie für ihre Aufgaben benötigen?</p> <p><i>(ja: hohe PZ; nein: niedrige PZ)</i></p>                                                                                                                                                                                                                           | <p>Es gibt eine klare Aufgabenverteilung.</p> <p>Verbesserungswürdig: Kaum Teambesprechungen, Änderungen und Infos werden oft nur schnell zwischen Tür und Angel ausgetauscht, sodass Dinge nicht selten liegen bleiben oder unzureichend erledigt werden.</p> | 5  |
| 9. Klare Organisationsziele                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                |    |
| <p>Kennt jeder im Team die Erwartungen, die an ihn gestellt werden? Sind die Organisationsziele jedem bekannt und ziehen dabei alle an einem Strang, sodass das gesamte Praxisteam mit gemeinsamen Vorstellungen in die Zukunft geht? Sprechen Sie offen in Ihrer Praxis über persönliche Erwartungen an die Zusammenarbeit und über Perspektiven?</p> <p><i>(ja: hohe PZ; nein: niedrige PZ)</i></p>                                                                                                                        | <p>Die Ziele sind nicht immer bekannt, der Chef gibt sie vor, nur im Jahresgespräch kann man sich über persönliche Perspektiven austauschen.</p>                                                                                                               | 2  |
| 10. Motiviertes Praxisteam „Unsere Praxis“                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                |    |
| <p>Werden die einzelnen Kollegen in Ihrer Organisation anerkannt und geschätzt?</p> <p><i>(wenn ja: hohe Punktzahl vergeben; wenn nein: niedrige Punktzahl vergeben)</i></p> <p>Stellen Sie fest, dass jeder nur das Nötigste tut, bestimmte Teammitglieder sich aus der Verantwortung zurückziehen oder ihre Aufgaben sogar vernachlässigen?</p> <p><i>(trifft dies zu, niedrige Punktzahl vergeben)</i></p>                                                                                                                | <p>Führungskräfte und Chefs könnten mehr loben, jüngere Kollegen könnten mehr Eigeninitiative zeigen und mehr Aufgaben von sich aus übernehmen.</p>                                                                                                            | 4  |
| Gesamtpunktzahl                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                | 49 |

# Teambesprechungen: So bereiten Sie sich optimal vor

Wahrer Teamgeist entwickelt sich aus gemeinsamen Erfahrungen. Vor allem regelmäßige Teambesprechungen sind wichtig für die reibungslosen Abläufe im Team und fördern auch die Teamentwicklung. Aber wer kennt nicht die Klagen über schlecht organisierte, ineffiziente Meetings? Erfolgreiche Teammeetings setzen eine gute Vorbereitung voraus. Teambesprechungen scheitern in der Regel, weil es genau daran hapert. Ihnen kann das jetzt nicht (mehr) passieren, denn mit unseren Tipps werden Sie Ihre Teambesprechungen zukünftig optimal vorbereiten.

## Motivieren Sie Ihr Team

Ihre Kollegen sollen Besprechungen nicht als lästige Pflicht, sondern als Chance zum Mitgestalten erleben. Wie Sie Ihr Team für die Meetings begeistern können, lesen Sie im Folgenden.

## Verantwortlichkeiten festlegen

- **Organisation der Teamsitzungen:** Diese Verantwortung sollte nicht nur in einer Hand liegen. Dann ist sichergestellt, dass eine Teamsitzung nicht ausfällt, nur weil die Verantwortliche z. B. erkrankt ist.
- **Moderation der Teamsitzungen:** Führen Sie dafür ein Rotationssystem ein, damit nicht immer dieselbe Kollegin moderiert. Optimal ist es, wenn alle diese Aufgabe turnusmäßig übernehmen.
- **Protokollführung:** Führen Sie auch dafür ein Rotationssystem ein.

## Tagesordnung erstellen

- Bis zwei Wochen vor der Teamsitzung können Kollegen Anregungen für die Tagesordnung an die Teamleitung weitergeben.
- Die Tagesordnung steht immer mindestens eine Woche vor dem Teamsitzungstermin fest.

- Die Tagesordnungspunkte werden am „Schwarzen Brett“ ausgehängt oder digital (Intranet, Mail, Messenger, Teams, Share-Point) verteilt, damit sich alle gut vorbereiten können.
- Achten Sie auf die Anzahl der Tagesordnungspunkte, damit die festgelegte Zeit der Teamsitzung ausreicht. In der Regel genügen 3–5, je nach Umfang der Themen kann es aber auch mehr oder weniger sein.

## Diese Infos über Ihre regelmäßigen Besprechungen sind allen bekannt

- Das gesamte Team nimmt teil. (Natürlich müssen die Stationen besetzt sein.)
- Bei Sonderbesprechung zu einem spezifischen Thema werden die Kollegen, die teilnehmen müssen, festgelegt.
- wer als Moderator und Protokollführer an der Reihe ist,
- wo und wann die Besprechungen stattfinden,
- wie lange die Besprechungen dauern,
- welche Materialien oder Unterlagen für die Teamsitzung benötigt werden.

Nutzen Sie die folgende Mustercheckliste, um Ihre Sitzung professionell vorzubereiten.

### Muster-Checkliste: Vorbereitung einer Teamsitzung



1. Welche Fragen bzw. Themen sollen bei der Besprechung behandelt werden?

---



---

2. Wurden die Anregungen der Mitarbeiter berücksichtigt?

---



---

3. Welche Ziele wollen Sie mit der Besprechung erreichen?

---



---

4. Haben Sie die Tagesordnung erstellt?

---



---

5. Hat das gesamte Team (einschließlich Führungskräften) die Tagesordnung erhalten (bei Sonderbesprechungen nur die Teilnehmenden)?

---



---

6. Stehen alle Materialien zur Verfügung, die für die Besprechung benötigt werden (rechtzeitig)?

---



---

7. Sind Zeitpunkt und Zeitdauer der Besprechung festgelegt und allen bekannt?

---



---



## 4 Voraussetzungen, damit Ihre Teambesprechungen reibungslos ablaufen

Es ist wichtig, dass Sie und alle Ihre Kollegen sich auf die Sitzung konzentrieren können – vor allem, wenn sie gegen Ende des Arbeitstags stattfindet. Stellen Sie zu diesem Zweck sicher, dass

- der Besprechungsraum vorab gelüftet wird.
- die ersten 5 Minuten für persönliche Gespräche zur Verfügung stehen.
- Handys aus oder zumindest stumm geschaltet sind. (Nur in berechtigten Ausnahmefällen sind „Störungen“ erlaubt.)
- Kein Multitasking (z. B. nebenbei E-Mails oder Chat-Nachrichten beantworten).

Damit haben Sie gute Rahmenbedingungen für eine strukturierte und effiziente Teambesprechung geschaffen und stellen sicher, dass Inhalte strukturiert bearbeitet und gemeinsame Ziele effizient erreicht werden.

## 10 Regeln, die der Moderator der Teamsitzung beherzigen sollte

1. Fangen Sie pünktlich an.
2. Besprechen Sie die Tagesordnung, damit jeder den „Fahrplan“ der Besprechung kennt.
3. Halten Sie die Tagesordnung strikt ein.
4. Nutzen Sie Medien zur Visualisierung (z. B. Flipchart, Whiteboard).
5. Achten Sie darauf, dass keine Seitengespräche geführt werden und immer nur einer spricht.
6. Stoppen Sie Vielredner und ermuntern Sie zurückhaltende Kollegen, sich zu beteiligen.
7. Stellen Sie sicher, dass alle die Entscheidung mittragen.

8. Legen Sie einen Zeitrahmen fest und halten Sie ihn ein.
9. Stellen Sie sicher, dass offene Fragen oder Themen, die nicht behandelt werden konnten, im Protokoll festgehalten werden.
10. Fassen Sie das Ergebnis der Besprechung zusammen.



### Mein Tipp

- Regelmäßiges Lob motiviert Ihre Kollegen. Nutzen Sie das Schlusswort, um Ihrem Team Ihre Wertschätzung auszusprechen.
- Feiern Sie nach einer Teamsitzung Ihre Erfolge! Das wirkt auf Ihr Team so positiv wie das Öl auf eine Maschine.

## Unverzichtbar: Teamsitzungen nachbereiten

Damit vereinbarte Vorhaben nicht im Sande verlaufen, sondern erfolgreich umgesetzt werden, sollten Sie die Teamsitzung stets nachbereiten. Zusätzlich ziehen Sie aus der Nachbereitung wichtige Erkenntnisse über das Team und das Verhalten einzelner Teammitglieder. Daraus wiederum lassen sich Verbesserungsmöglichkeiten ableiten, die sowohl zukünftigen Teamsitzungen als auch dem Praxisalltag zugutekommen.

Eine gute Nachbereitung umfasst:

- ordnen und zusammenfassen der protokollierten Daten
- Sitzungs- und Ergebnisprotokoll erstellen
- Bericht erstellen und verteilen (Feedback)
- To-dos dokumentieren und mit Verantwortlichen sowie Zeitziel verteilen und beim nächsten Meeting nachverfolgen

Jede Teambesprechung soll dazu beitragen, die Arbeit kontinuierlich zu verbessern. Klären Sie deshalb nach jeder Besprechung folgende Fragen:

### Muster-Checkliste: Nachbereitung einer Teambesprechung



1. War die Vorbereitung in Ordnung?

---



---

2. Haben Sie alle Themen besprochen?

---



---

3. Haben sich alle Teammitglieder eingebracht?

---



---

4. Wer hat sich besonders hervorgetan?

---



---

5. Wer war eher zurückhaltend?

---



---

6. Hat die Sitzung ihren Zweck erfüllt?

---



---

7. Welche Aktionen sind weiterhin notwendig?

---



---

**Empfehlung:** Nicht nur Sie, auch der Moderator sollte die Sitzung nachbereiten. So werden unterschiedliche Perspektiven sichtbar und der Erkenntnisgewinn deutlich größer.



# Nie mehr ineffektive Teambesprechungen! – Vermeiden Sie diese 5 Kardinalfehler

Fragen Sie sich manchmal, warum Ihre Teamsitzungen so wenig bringen? Oft sind Sie und wahrscheinlich auch Ihre Kollegen deshalb gefrustet. Keiner spricht es aus, aber alle denken: Das ist doch „Zeitverschwendung“. Ob eine Teambesprechung ineffektiv ist, hat das gesamte Team jedoch selbst in der Hand. Wenn Sie die folgenden Fehler ausschließen, stellen Sie sicher, dass Ihre Teambesprechungen erfolgreich sind.

## 1. Unklare Zielsetzung – keine festen Tagesordnungspunkte

Wer kennt das nicht: Eine Sitzung wird mit dem erstbesten Punkt begonnen, dann fängt eine hitzige Diskussion an und am Ende sind die entscheidenden Themen zu kurz gekommen. Eine Teambesprechung kann nur dann ihren Zweck erfüllen, wenn Ziele und Anlass klar formuliert sind (siehe Beitrag auf Seite 6–7).

## 2. Moderator nimmt seine Aufgabe nicht richtig wahr

Viele Besprechungen leiden unter diesem Phänomen: Der offizielle Besprechungsleiter füllt seine Rolle nicht aus, er moderiert die Besprechung nicht wirklich. Die Folge ist eine chaotische, nicht zielgerichtete Diskussion ohne roten Faden, die meist ohne brauchbares Ergebnis endet. Ein Moderator muss führen, d. h. die Wortbeiträge lenken, auf die Einhaltung der Zeit achten und der Besprechung eine Struktur geben.

Auch ein zu dominanter Leiter ist kontraproduktiv: Es besteht die Gefahr, dass er z. B. Entscheidungen zu stark beschleunigt und „Scheinkompromisse“ eingegangen werden. Die Teilnehmer lehnen die Ergebnisse ab, da sie ihnen „aufgezwungen“ wurden.



### INFO

Der Erfolg einer Besprechung hängt vor allem davon ab, wie gut oder schlecht der Leiter sie moderiert: Akzeptiert die Gruppe ihn als solchen? Kann er die Gruppenprozesse und letztlich die Gruppe steuern? Stellt er die richtigen Fragen? Achtet er auf die Zeit bzw. die Rednerzeit der Einzelnen? Vereinbart er klare Regeln mit der Gruppe, auf deren Einhaltung er achtet? Legt er klare Prioritäten fest? Dies gelingt vielen Moderatoren nur unzureichend. Dabei ist eine gute Moderation das Resultat von Training und Erfahrung. Die Kollegen, die des Öfteren als Moderator auftreten, sollten daher in der Kunst des Moderierens geschult sein. Denn eine gut geführte Teambesprechung ist schon der halbe Erfolg.

## 3. Stellungskämpfe und Profilierungsgehebe

Ein Grund, warum viele Besprechungen im Sande verlaufen: Es werden subtile Machtkämpfe ausgetragen, in denen sich Einzelne profilieren. Hinter dem Thema, über das offiziell diskutiert wird, verbergen sich die Themen, um die es wirklich geht („Hidden Agenda“). Diese Themen aufzudecken erfordert einen Moderator mit großem Geschick. Wenn er diese verborgenen Ziele jedoch nicht zur Sprache bringt, leidet die Qualität der Besprechung. Auch das Profilierungsgehebe einzelner Teilnehmer schadet den Besprechungen. Gerade in Organisationen, in denen Positionen und Stellungen unklar sind oder gerade neu überdacht werden,

versuchen einzelne Teilnehmer, sich mit langen Wortbeiträgen hervorzutun, um ihre Kompetenz herauszustellen. Dagegen hilft nur eine straffe Moderation.

## 4. Unverbindlichkeit und Unpünktlichkeit

In nicht wenigen Organisationen herrscht eine Kultur der Unverbindlichkeit: Zeiten und Vereinbarungen werden nicht eingehalten. Die meisten Besprechungen beginnen mit Verspätung. Häufige Ursache: Leitende Führungskräfte treten als schlechtes Vorbild auf. Wer unpünktlich ist, zeigt damit, dass er viel Arbeit hat und enorm wichtig ist. Die Folge: Alle verlieren wertvolle Arbeitszeit, weil sie auf andere warten müssen. Und Zeit ist Geld.



*Eine starke Moderation verwandelt Besprechungen in Erfolge.*

Der Moderator sollte nicht nur auf einen pünktlichen Beginn, sondern auch auf ein termingerechtes Ende der Sitzung achten, damit die Teilnehmer ihre Zeitpläne einhalten können. Meist finden Besprechungen vor der Mittagspause oder vor dem Feierabend statt. Alle Mitarbeiter sind verpflichtet, an diesen Besprechungen teilzunehmen, aber sie haben auch das Recht, pünktlich nach Hause zu gehen, um ihre privaten Termine wahrzunehmen. Unter einer überlangen Teambesprechung leiden außerdem die Konzentration und Motivation.

## 5. Mangelnde Eigenverantwortung der Teilnehmer

Immer wieder wird berichtet, dass Führungskräfte Teambesprechungen ineffektiv durchführen. Die Besprechungsteilnehmer dulden dies stillschweigend. Die Teilnehmer müssen lernen, selbst Verantwortung zu übernehmen. Es ist zwar nicht ganz einfach, der Führungskraft auch mal eine kritische Rückmeldung zu geben oder höflich auf die Prioritäten der Besprechung hinzuweisen. Aber jeder Mitarbeiter ist für eine erfolgreiche Besprechung mitverantwortlich. Wenn etwas aus dem Ruder läuft, ist jeder gehalten, rechtzeitig die Reißleine zu ziehen, damit das Schiff nicht auf Grund fährt.





# Sonderbesprechung „Probearbeiten“: Binden Sie Ihr Team in die Entscheidung mit ein

Vorstellungsgespräche zu führen und die Vorauswahl zu treffen ist die Aufgabe der Heimleitung bzw. des Praxisinhabers. Haben Sie sich für einen Bewerbenden entschieden, beginnt eine wichtige Phase für Ihr Team: das Probearbeiten für einen halben bis ganzen Tag. Stellen Sie sicher, dass sich alle gut darauf vorbereiten, damit Sie die Leistung des Bewerbenden möglichst objektiv beurteilen können. Denn bei Probearbeiten gilt es nicht nur zu testen, ob der Bewerbende qualifizierte Arbeit leistet, sondern auch, wie er sich ins Team einfügt und ob die Chemie zwischen ihm und dem Team stimmt. In einer Sondersitzung besprechen Sie mit Ihrem Team das Ergebnis.

Bei der Terminvereinbarung zum Probearbeiten eines potenziellen neuen Kollegen sollten Sie folgende Punkte beachten:

- Bei Probearbeiten unterliegt der Bewerbende grundsätzlich keiner Arbeitspflicht und keinem Direktionsrecht.
- Er ist keinen Weisungen unterworfen.
- Die Geschäftsführung/der Praxisinhaber als Arbeitgeber hat lediglich ein Hausrecht.
- Lassen Sie Bewerbende vor Beginn der Probearbeit unbedingt eine Datenschutz- und Verschwiegenheitserklärung unterschreiben – so stellen Sie den Schutz sensibler Patienten- und Bewohnerdaten sicher.

Ziel der Probearbeit ist es einerseits, dem Bewerbenden die Möglichkeit zu geben zu erfahren, welche Aufgaben auf ihn warten und wie die Arbeitsatmosphäre in der Organisation ist. Sie und Ihr Team sollen andererseits herausfinden, wie es um die fachliche Kompetenz des Bewerbenden bestellt ist und wie gut er ins Team passt.



*Probearbeit = Kennenlernen; echte Arbeit = bezahltes Arbeitsverhältnis.*

## Ziehen Sie eine klare Grenze zwischen Probearbeiten und Arbeitsverhältnis

Die meisten Organisationen erstellen für das Probearbeiten keine schriftliche Vereinbarung. Sie müssen den Bewerbenden daher vorab nur mitteilen, dass der Probearbeitstag eine Kennenlernphase ist, die sie nicht vergüten.

**Achtung:** Wenn Sie das Probearbeiten über einen längeren Zeitraum vereinbaren, bei dem der zukünftige Kollege nicht nur eingearbeitet wird, sondern vollwertige, insbesondere selbstständige Arbeit leistet, liegt ein Arbeitsverhältnis vor. Das müssen Sie dann auch entlohnen.

## Was Sie bei der Probearbeit unbedingt beachten müssen

Damit Ihre zukünftigen Mitarbeiter nicht ziellos durch die Organisation irren, sollten Sie oder ein anderer erfahrener Kollege aus dem Team ihnen als „Pate“ zur Seite stehen und die Probearbeit begleiten. Diese „Patenschaft“ gibt Ihnen die Möglichkeit, die Kollegen intensiv zu beobachten. Achten Sie dabei insbesondere auf diese Dinge:

- Ist der Bewerbende interessiert an den Aufgaben und Abläufen – fragt er nach?
- Wie kommuniziert der Bewerbende mit Patienten/Bewohnern und den anderen Teammitgliedern – entspricht das Ihren Vorstellungen?
- Wie verhält er sich gegenüber den Teammitgliedern – eher zurückhaltend oder forsch und bestimmend?

Ist die Probearbeit beendet, geht Ihr Bewerbender erst einmal nach Hause. Auch er muss die Möglichkeit haben, über das Gesehene und Erlebte nachzudenken. Auch er macht sich Gedanken darüber, ob er in Ihre Organisation passt und die Arbeit ihn anspricht.

In der Sonderbesprechung „Probearbeiten“ sollten Sie die Probearbeit des Bewerbenden möglichst objektiv und ausführlich beurteilen: Was hat Ihnen besonders gut gefallen, was eher nicht? Fordern Sie jeden im Team auf, ein Feedback zu geben. So erhalten Sie vom ganzen Team eine gute Unterstützung, um den Bewerbenden ausgewogen und objektiv zu beurteilen.

Eine positive Rückmeldung Ihres Teams erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass alle den potenziell neuen Mitarbeitenden akzeptieren. Das wiederum spiegelt sich dann in einer erfolgreichen Zusammenarbeit wider.



## Fazit

Es bringt beiden Seiten etwas, interessante Bewerbende zum Probearbeiten einzuladen. Wichtig ist zudem, im Anschluss daran das Feedback des gesamten Teams einzuholen. Dieses fühlt sich dann in den Einstellungsprozess mit eingebunden, was jedem einzelnen Teammitglied zeigt, dass seine Meinung zählt und wertgeschätzt wird.

# Teamarbeit 2026: Gemeinsam Organisationsziele auf den Punkt gebracht

Alle wollen das Beste für die Organisation – und damit fachlich und organisatorisch alles reibungslos läuft, sollten Sie die „Organisationsmaschinerie“ regelmäßig pflegen: Verbesserungen prüfen, Ziele und Maßnahmen festlegen und Ihr Team aktiv einbinden.

## ■ Alle bereiten sich auf die Teamsitzung „Organisationsziele“ vor, indem sie

- 1–2 Ideen für mögliche Organisationsziele sammeln und
- diese Ziele kurz beschreiben.

## ■ Ihr Ablaufplan für die Teamsitzung „Organisationsziele“

- Jeder stellt seine Ideen kurz vor.
- Nehmen Sie diese Ziele in einen Zielekatalog auf.
- Im Team besprechen Sie das Pro und Contra dieser Ziele.
- Entscheiden Sie sofort, ob das Ziel in den Maßnahmenkatalog aufgenommen wird – kurz-, mittel- oder langfristig.

- Legen Sie eine Prioritätenliste dieser Ziele fest.
- Legen Sie Maßnahmen und Kennzahlen sofort fest.
- Prüfen Sie, ob Ihre Zielsetzung präzise ist oder einen Feinschliff braucht.
- Definieren Sie messbare Kriterien (Kennzahlen).

**Wichtig:** Einige Ziele müssen Sie zurückstellen – schriftlich festgehalten geraten sie nicht in Vergessenheit und lassen sich später umsetzen.

## ■ Mit diesen Tabellen bringen Sie Ihre Ziele auf den Punkt

- Eine Zielmatrix zeigt Zusammenhänge und hilft, Ziele klar zu formulieren.

## Die Muster-Zielmatrix zeigt Ihnen ein Beispiel aus der Praxis



| Zielarten                                                                                                                         |                                                                           |                                                                         |                                   |                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------------|
| Zieldimensionen                                                                                                                   | Wirtschaftliche Ziele                                                     | Personelle Ziele                                                        | Vorgehensziele (Umsetzung planen) | Ergebnisziele                               |
| <b>Zielerreichungsgrad (Ziel-Inhalt):</b><br>Was genau wollen wir erreichen bzw. schaffen?                                        | Steigerung des IGeL-Umsatzes um 5 % mit der neuen IGeL „Richtig abnehmen“ | 2 neue qualifizierte Mitarbeiter (Diätassistentin, Ernährungsberaterin) | Projektplan erstellen             | 2 Gruppenschulungen à 10 Patienten/ Quartal |
| <b>Zeit (Ziel-Zeit):</b> Wann sollen wir das Angestrebte erreichen?                                                               | bis Dezember 2026                                                         | 2. Quartal 2026                                                         | 30.04.2026                        | in 2026                                     |
| <b>Kosten (Ziel-Umfang/Kosten):</b><br>Was kostet die Zielerreichung bzw. wie groß ist das Ziel bemessen?                         |                                                                           | ca. 2.000 €                                                             | ca. 20 Mitarbeiterstunden         |                                             |
| <b>Verantwortung (Ziel-Verantwortung/Mitarbeit/Überwachung):</b><br>Wer ist dafür verantwortlich, wer unterstützt, wer überwacht? | Dr. Maier                                                                 | Frau Müller                                                             | Frau Müller                       | Dr. Maier                                   |

## Mit der SMART-Methode formulieren Sie die richtigen Ziele klar



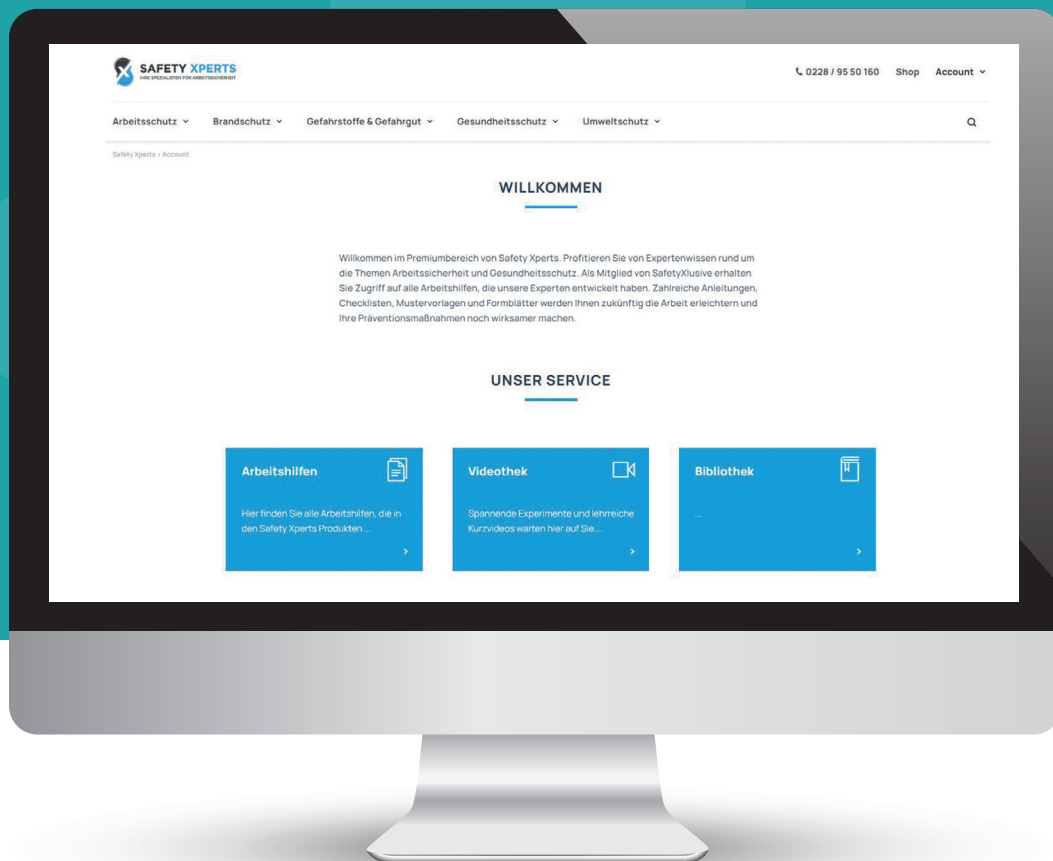
|          | Zielkriterium                    | Steht für ...                                        | Kontrollfragen                                                                                                                                       |
|----------|----------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>S</b> | Specific/<br>Spezifisch          | genau zutreffend, konkret, eindeutig, präzise        | Was, wann, wie, wo (z. B. ambulanter OP oder nur bestimmte Standorte) und mit wem soll das Ziel erreicht werden?                                     |
| <b>M</b> | Measurable/<br>Messbar           | überprüfbar, Festlegen von Kennzahlen                | Nach welchen Kriterien beurteilen wir, ob das Ziel erreicht worden ist? Wie viel genau? Woran erkennen wir, dass wir am Ziel angekommen sind?        |
| <b>A</b> | Achievable/<br>Aktionsorientiert | interessant, ausführbar und eigenständig erreichbar  | Wirkt das Ziel motivierend? Akzeptieren es die Beteiligten? Kann es mithilfe des Projekts erreicht werden?                                           |
| <b>R</b> | Relevant/<br>Realistisch         | bedeutsam und anspornend, umsetzbar und nutzbringend | Ist das gewünschte Ziel im Rahmen des Projektes erreichbar? Ist die Zielerreichung realistisch?                                                      |
| <b>T</b> | Timely/<br>Terminierbar          | zeitgemäß und terminiert, Zeitbezug                  | Bis wann sollen wir das Ziel erreicht haben? In welchem Zeitraum sollen wir das Ziel erfüllen? Ist das Ziel innerhalb der Projektlaufzeit umsetzbar? |



# UNSER ONLINEBEREICH

## Nutzen Sie alle Vorteile Ihres Onlinebereichs

1. Über 500 Arbeitshilfen, die Ihnen die Dokumentation erleichtern.
2. Zahlreiche Lehrvideos, die Ihre Unterweisungen lebhafter machen.
3. Nutzen Sie die Bibliothek mit E-Books und Rechtstexten zum Nachschlagen.



## Impressum

SafetyXperts, ein Unternehmensbereich der VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG • Theodor-Heuss-Str. 2–4, 53095 Bonn • Telefon: 02 28 / 95 50 120 • Fax: 02 28 / 36 96 486 • Internet: [www.safetyxperts.de](http://www.safetyxperts.de) • E-Mail: [kundendienst@safetyxperts.de](mailto:kundendienst@safetyxperts.de) • E-Mail für Leserfragen: [gesundheitswesen@safetyxperts.de](mailto:gesundheitswesen@safetyxperts.de) • Vorstand: Richard Rentrop • ISSN: 2365-7723 • Erscheinungsweise: 26-mal pro Jahr • Redaktionell Verantwortlicher: Martin Grashoff, VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG; Adresse s. o. • Redaktion: Renate Tief, Estenfeld (RT) • Produktmanagement: Wiam Hanane, Bonn • Satz: Schmelzer Medien GmbH, Siegen • Druck: Warlich Druck Meckenheim GmbH, Am Hambuch 5, 53340 Meckenheim • Titelbild: © Robert Kneschke – [stock.adobe.com](https://stock.adobe.com) • Alle Angaben in „Arbeitsschutz und Hygiene im Gesundheitswesen“ wurden mit äußerster Sorgfalt ermittelt und überprüft. Sie

Dieser Fach-Newsletter richtet sich gleichermaßen an weibliche und männliche Leser. Aus Gründen der Lesbarkeit wird die männliche Schreibweise (z. B. Unternehmer, Mitarbeiter) gewählt. Diese schließt stets alle Geschlechterformen mit ein.

basieren jedoch auf der Richtigkeit uns erteilter Auskünfte und unterliegen Veränderungen. Eine Gewähr kann deshalb nicht übernommen werden. Im Interesse der Lesbarkeit verzichten wir in unseren Beiträgen auf geschlechtsbezogene Formulierungen. Selbstverständlich sind immer Frauen und Männer gemeint, auch wenn explizit nur eines der Geschlechter angesprochen wird. © 2025 by SafetyXperts, ein Unternehmensbereich der VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Bonn, Berlin, Bukarest, Jacksonville, Manchester, Passau, Warschau.

Bildnachweise: Seite 3: AdobeStock Gabriel Blaj; Seite 8: AdobeStock Ingo Bartsussek; Seite 9: AdobeStock Suriyo

Dieses Produkt besteht aus FSC®-zertifiziertem Papier.





### **Ist die Atmosphäre zwischen Ihnen und Ihren Arbeitskollegen und -kolleginnen immer gut?**

Befragt wurden 4.075 Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen bei einer Studie der Techniker Krankenkasse aus dem Jahr 2018:

- Bis 29 Jahre: 48,0 %
- 30 bis 39 Jahre: 38,5 %
- 40 bis 49 Jahre: 37,4 %
- 50 Jahre und älter: 37,1 %

Die Ergebnisse zeigen: Je älter die Beschäftigten sind, desto seltener empfinden sie die Atmosphäre als gut.



**SAFETYXPERTS**

Ihre Spezialisten für Arbeitssicherheit