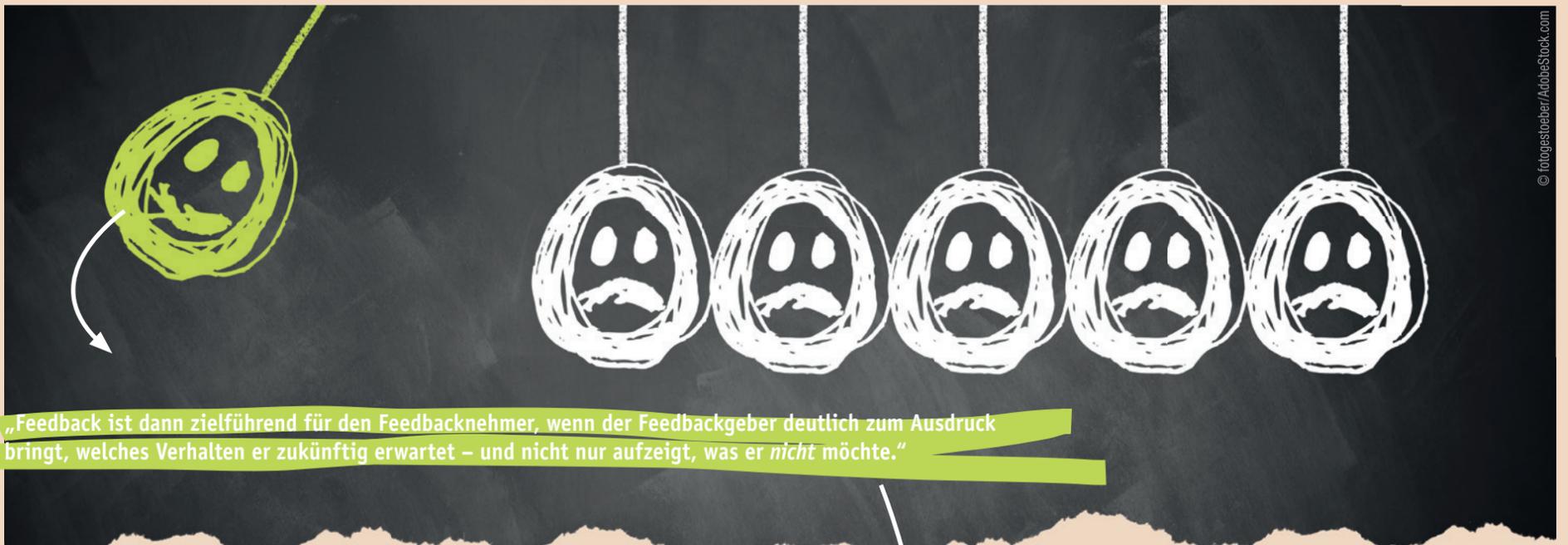


# Teamführung: Die Kunst des wertschätzenden Feedbacks

Informationsmanagement, klare Regeln und konstruktive Kommunikation sind das A und O eines erfolgreichen Miteinanders.

Von Gudrun Mentel, Offenbach am Main, Deutschland.



„Feedback ist dann zielführend für den Feedbacknehmer, wenn der Feedbackgeber deutlich zum Ausdruck bringt, welches Verhalten er zukünftig erwartet – und nicht nur aufzeigt, was er *nicht* möchte.“

In vielen Zahnarztpraxen sieht der Alltag so oder ähnlich aus: Die Praxisleitung hat den Anspruch, mit den Mitarbeiterinnen freundlich und respektvoll umzugehen – und hat gleichzeitig den Eindruck, dass man die eigenen Vorstellungen und Wünsche nicht durchsetzen kann. Anweisungen, die höflich ausgesprochen werden, werden nicht umgesetzt, oder Erwartungen an die Mitarbeiterinnen (z. B. in Bezug auf Pünktlichkeit) von diesen ignoriert. Unverständnis und Unsicherheit führen zu eigenen Verhaltensweisen, die man als Praxisleitung eigentlich gar nicht möchte. Andere wiederum scheuen sich, diese Erwartungen klar aufzuzeigen, weil man befürchtet, die Mitarbeiterinnen würden dann die Praxis verlassen.

Doch wie kann man diesen Teufelskreis durchbrechen und die eigenen Erwartungen gleichermaßen klar wie wertschätzend transportieren?

## Proaktive Informationsweitergabe

Mitarbeiterinnen in Zahnarztpraxen brauchen für ihren täglichen Workflow Informationen über das, was von ihnen erwartet wird. Gerade im digitalisierten und eng getakteten Praxisalltag sind Standardisierungen von Arbeitsabläufen (z. B. durch das Qualitätsmanagement) ebenso entlastend wie eine proaktive Informationspolitik durch die Praxisleitung. In morgendlichen Briefings alle anwesenden Mitarbeiterinnen darüber zu informieren, was am heutigen Tage anliegt, verhindert, dass sich unterschiedliche Wissensstände (und damit Machtstrukturen) im Team entwickeln. Mitarbeiterinnen sind dann nicht mehr darauf angewiesen, von den Kolleginnen (durch Zufall) auf Veränderungen hingewiesen zu werden.

## Regeln von Anfang an

Jedes Team hat seine eigenen Regeln und lebt danach. Für einen souveränen Auftritt und damit klare Entlastung der Praxisleitung ist es erfolgskritisch, dass die Praxisleitung selbst diese Regeln festlegt und damit

das Teamgeschehen bestimmt. Gerade neue Mitarbeiterinnen sind offen für das Wissen um die internen Regeln. Erfahren sie durch die „alten“ Mitarbeiterinnen die Gos und No-Gos, so überlässt die Praxisleitung diesen Einfluss dem vorhandenen Team. Dies spüren alle Beteiligten – insbesondere die „alten“ Mitarbeiterinnen können dies als Schwäche der Praxisleitung auffassen und sich ihrer Informationsmacht sicher sein. Neue Mitarbeiterinnen nehmen dann schnell die Regeln des Teams auf und orientieren sich daran. Der Einfluss der Praxisleitung schwindet.

## Regeln schaffen Klarheit

Sie sind die Basis von jeglicher Kommunikation zwischen Praxisleitung und Team bzw. Mitarbeiterinnen und sollten daher klar formuliert werden: Welchen Umgang wünscht man sich als Praxisleitung untereinander im Team?

- Wie wünscht man sich die Ansprache, das Verhalten bei Fehlzeiten oder die Informationsweitergabe untereinander?

- Welche Hilfestellungen gibt es seitens der Praxisleitung dafür? Wie soll mit den Patienten umgegangen werden?
- Mit welchem „wording“ soll z. B. der Patient im Wartebereich abgeholt und ins Behandlungszimmer begleitet werden?
- Welche Vereinbarungen gibt es für den Krankheitsfall oder wie werden in dieser Praxis die Urlaube vereinbart?

Diese und weitere Details für das tägliche Miteinander in der Praxis legt die Praxisleitung fest und überlässt das konkrete Verhalten nicht dem Zufall bzw. dem Einfluss der Teamleader.

## Regeln kommunizieren

Neue Mitarbeiterinnen erhalten am besten zu Beginn ihrer Tätigkeit eine schriftliche Zusammen-

fassung dieser Gos. Zusätzlich erhalten sie die Unterstützung und Begleitung einer Mitarbeiterin, die als Mentorin fungiert. Sie nimmt nicht nur die fachliche Einweisung vor, sondern stellt sicher, dass die Gos eingehalten werden. In mehreren Gesprächen erhält die neue Mitarbeiterin ein Feedback zu ihrem Verhalten und ihrer Leistung. Auch hier sind diese Gos die Basis, auf die immer wieder Bezug genommen wird. Feedback ist dann gewinnbringend für beide Seiten, wenn bestimmte Aspekte beachtet werden.

## Feedback – klar und wertschätzend

Zum einen kann eine Mitarbeiterin das Feedback als gewinnbringend für sich annehmen (und nicht in eine Abwehrhaltung gehen), wenn der Feedbackgeber ihr Verhalten beschreibt und nicht sie als Person. Dieser kleine, aber erfolgskritische Unterschied bedeutet, dass man konkret das beobachtbare Verhalten („Heute morgen sind Sie zehn Minuten zu spät zur Teamsitzung gekommen“) beschreibt und nicht die Werte oder die Integrität der Person anspricht („Immer sind Sie unpünktlich“).

## Feedback – zielführend

Feedback ist dann zielführend für den Feedbacknehmer, wenn der Feedbackgeber deutlich zum Ausdruck bringt, welches Verhalten er zukünftig erwartet – und nicht nur aufzeigt, was er *nicht* möchte („Ich erwarte, dass Sie künftig pünktlich im Raum sind“). Diese klare Sprache bringt deutlich den Wunsch des Behandlers zum Ausdruck und lässt keinen Zweifel an der Wichtigkeit erkennen. Dies gibt dem Mitarbeiter das Ziel vor – an dem sich dieser orientieren kann.

## Feedback zeitnah

Jedes Feedback – egal ob als positive oder negative Rückmeldung zu dem Verhalten oder der Einstellung

einer Mitarbeiterin – muss zwingend zeitnah zu dem Verhalten bzw. der Äußerung der Mitarbeiterin erfolgen. Dies kann durchaus erst am nächsten Tag erfolgen und ist dann auch sinnvoll, wenn man als Behandler merkt, dass man besonders wütend oder enttäuscht ist. Wichtig ist nur, dass die Mitarbeiterin überhaupt ein Feedback erhält. Diese Konsequenz mag zu Beginn anstrengend und unangenehm für den Behandler sein – sie ist einer der Erfolgsgaranten für eine dauerhafte Änderung der Einstellung oder des Verhaltens der betroffenen Mitarbeiterin.

## Feedback – unter vier Augen

Menschen können und wollen ihr Verhalten dann ändern, wenn sie dies nicht als Angriff auf die eigene Person empfinden. Dazu gehört auch, dass Feedback immer unter vier Augen gegeben wird. Überdies verstärkt es den Einfluss und die Autorität des Behandlers auf jede einzelne Mitarbeiterin, wenn diese weiß, dass nach einem nicht erwünschten Verhalten ein Gespräch unter vier Augen erfolgt.

## Fazit

Klare Regeln, ein wertschätzendes Feedback und konsequente Rückmeldungen – mit diesen Führungsinstrumenten können sich Behandler sowohl organisatorisch als auch persönlich erheblich entlasten und den Praxiserfolg vorantreiben. [DT](#)

## Kontakt

### Gudrun Mentel

Consultant Personalentwicklung  
Ökonomin für Personalmanagement  
prodent consult GmbH  
Goethering 56  
63067 Offenbach am Main  
Tel.: +49 69 80104670  
gudrun.mentel@prodent-consult.de  
www.prodent-consult.de



Infos zur Autorin

„Menschen können und wollen ihr Verhalten dann ändern, wenn sie dies nicht als Angriff auf die eigene Person empfinden. Dazu gehört auch, dass Feedback immer unter vier Augen gegeben wird.“