



# Ins Gesicht statt hinterm Rücken

## Warum Feedbackkultur in Praxen unabdingbar ist

Bianca Rieken

Lästern und Intrigen sind in den meisten Praxen an der Tagesordnung. Es ist ja auch wesentlich einfacher, hinter dem Rücken übereinander zu reden, anstatt sich ins Gesicht zu sagen, was einen stört. Leider vergiftet das Getratsche unter Kollegen die Stimmung im Praxisteam massiv. Zunehmende Grüppchenbildungen, der Verlust von Vertrauen und eine sinkende Bereitschaft, sich gegenseitig zu unterstützen, sind die fatalen Folgen für den Praxisalltag. Der folgende Beitrag stellt dar, wie diese Konsequenzen durch eine effektive Feedbackkultur vermieden werden können.

**Wenn man bedenkt**, dass eine gute Teamatmosphäre zu den wichtigsten Faktoren für die Mitarbeiterzufriedenheit zählt und darüber bestimmt, ob Mitarbeiter in der Praxis bleiben oder sich Bewerber für sie entscheiden, schmerzen die Konsequenzen einer schlechten Stimmung umso mehr. Der größte Feind von Lästereien ist daher eine etablierte Feedbackkultur.

Mit Feedback gibt man einem anderen Menschen eine Rückmeldung darüber, wie sein Verhalten wahrgenommen und verstanden wird. Dies ist wichtig, um die Beziehung zu Kollegen zu klären und Missverständnisse zu vermeiden. Wenn sich alle Mitarbeiter der Praxis angewöhnen, die Dinge offen anzusprechen, die einem quer im Magen liegen, wird gehässiges Gerede fast automatisch vermieden. Oft kostet es neben der entsprechenden Vorbereitung jedoch mehr Mut, das direkte Gespräch mit der Kollegin oder dem Kollegen zu suchen, als seinen Frust bei jemand anderem rauszulassen oder eine andere Person, wie die Praxismanagerin, vorzuschicken. Glücklicherweise gibt es einige Feedbackregeln, die bei ihrer Einhaltung beinahe garantieren, dass ein Gespräch förderlich verläuft.

Entscheidend ist für eine konstruktive Rückmeldung, dass in Form von Ich-Botschaften betont wird, dass es sich um die eigene, subjektive Meinung handelt („Mir ist aufgefallen, dass ...“, „Auf mich wirkt es so ...“). Denn tatsächlich ist das Empfinden stark von der eigenen Person und der persönlichen Wahrnehmung abhängig. Wenn wir unsere Kritik hinter einem „wir“ verstecken, geht dies einem möglicherweise leichter über die Lippen; zur Offenheit aufseiten des Empfängers führt es jedoch nicht. Zudem sollte das Feedback nicht als Vorwurf in Form einer Du-Botschaft verpackt sein. Anderenfalls wäre eine Verteidigung oder gar ein Gegenangriff vorprogrammiert. Auch Verallgemeinerungen wie „immer“ oder „nie“ sind sprachliches Gift beim Äußern von Kritik. Stattdessen sollten konkrete Situationen und Beispiele genannt werden.

Dass die Rückmeldung nur unter vier Augen und niemals vor Patienten oder anderen Kollegen erfolgt, ist eine Selbstverständlichkeit. Gleichzeitig sollte Feedback immer zeitnah geäußert werden. Dies zu vereinbaren, ist im Praxisalltag möglicherweise die größte Herausforderung. Mit viel Fingerspitzengefühl und Disziplin, den Ärger nicht einfach unter den Teppich zu kehren, muss in jedem

Einzelfall geschaut werden, wann die Rückmeldung in optimaler Weise erfolgt: kurz zwischen den Behandlungen, vor Feierabend oder eventuell lieber erst am Folgetag, sofern die Emotionen bereits zu hochgekocht sind und eine souveräne Gesprächsführung gefährdet wäre. Häufig macht es Sinn, sich seine Gedanken für später zu notieren. Für ein gutes Gespräch muss der Zeitpunkt auch für beide Seiten stimmen. Daher sollte man sicherstellen, dass der andere das Feedback gerade gedanklich aufnehmen kann und beim Gegenüber zu Beginn nachfragen, ob es zeitlich passt.

Um unnötige Verletzungen und heftige Gegenreaktionen zu vermeiden, ist es wichtig, nur Dinge anzusprechen, die der andere auch tatsächlich ändern kann. Ebenfalls sollten nicht zu viele Punkte auf einmal kritisiert, sondern negatives Feedback dosiert werden. Nur so kann der Empfänger in Ruhe darüber nachdenken und es im besten Fall annehmen. Je länger man mit seiner Kritik wartet, umso mehr häuft sich natürlich mit der Zeit an. Ein guter Rat ist daher, bereits erste Irritationen zu thematisieren und Störungen schnell aus der Welt zu räumen.

## Fazit

Für Führungskräfte ist es quasi Pflichtprogramm, Feedback zu geben. Damit sich Mitarbeiter weiterentwickeln und verbessern können, brauchen sie die Impulse von außen. Niemand kann erwarten, dass jemand sein Verhalten ändert, wenn er nicht darauf hingewiesen wird. Allerdings muss eine Rückmeldung oft auch mehrfach erfolgen. In der Regel ändern sich Menschen nicht, wenn sie einmalig etwas gesagt bekommen. Zu einer guten Praxis- und Führungskultur gehört selbstverständlich auch, dass man sich auch zu positiven Sa-



chen äußert. Warme Worte steigern die Motivation des Praxispersonals. Durch entsprechende Teamworkshops und indem Zahnärzte, Praxismanagerinnen oder Teamleiter der Praxis entsprechend vorleben, positives sowie negatives Feedback zu äußern, steigt die Chance, dass die Mitarbeiter offen ansprechen, was sie stört, anstatt sich an falscher Stelle auszuweinen.

## Kontakt

### Bianca Rieken

Dipl.-Psychologin und Beraterin  
für Personalmanagement  
PERSONAL & PRAXIS  
Ilmer Weg 75  
21423 Winsen an der Luhe  
Tel.: 0179 9493343  
rieken@personal-und-praxis.de  
www.personal-und-praxis.de



Infos zur Autorin

