

# Warum Feedbackkultur in Praxen unabdingbar ist

Ins Gesicht sagen, statt hinterm Rücken reden. Von Bianca Rieken, Dipl.-Psychologin und Beraterin für Personalmanagement, Winsen an der Luhe, Deutschland.

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 Gerede 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.

## Teamatmosphäre

Wenn man bedenkt, dass eine gute Teamatmosphäre zu den wichtigsten Faktoren für die Mitarbeiterzufriedenheit zählt und darüber bestimmt, ob Kollegen in der Praxis bleiben oder sich Bewerber für sie entscheiden, schmerzen die Konse-

quenzen einer schlechten Stimmung umso mehr. Der grösste Gegenpart 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 dem Kollegen zu suchen,

als seinen Frust bei jemand anderem rauszulassen oder eine andere Person, wie beispielsweise die Praxismanagerin, vorzuschicken. Glücklicherweise gibt es einige Feedbackregeln, die bei ihrer Einhaltung bei-

nahe garantieren, dass ein Gespräch förderlich verläuft.

## Regeln

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. Andernfalls 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 ist es sinnvoll, 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. Man sollte auch beim Gegenüber nachfragen, ob das Gespräch zeitlich passt.

Um unnötige Verletzungen und heftige Gegenreaktionen zu vermeiden, ist es wichtig, nur Dinge anzusprechen, die der andere auch tatsächlich ändern kann. Ebenfalls soll-

ten 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 Dingen äussert. Anerkennende 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. **DT**

## Kontakt



Bianca Rieken

PERSONAL & PRAXIS  
Ilmer Weg 75  
21423 Winsen an der Luhe  
Deutschland  
Tel.: +49 179 9493343  
rieken@personal-und-praxis.de  
www.personal-und-praxis.de



ANZEIGE



Die Bank für  
dauerhafte Kontofüllungen.

In der Dentalbranche kennen wir uns genauso gut aus wie im Bankwesen. Profitieren Sie von unseren umfassenden Bankdienstleistungen für Zahnärzte, Gemeinschaftspraxen und Zahnkliniken. Besuchen Sie uns auf [migrosbank.ch/zahnaerzte](http://migrosbank.ch/zahnaerzte).

**MIGROSBANK**  
Rechnen Sie mit uns.