

## Der Führungsknigge

### Einleitung

Eine konstruktive Feedbackkultur und eine regelmäßige Leistungsbeurteilung sind wichtige Aspekte der Mitarbeiterführung. Der Führungsknigge, dessen Basis eine werte- und menschenorientierte Praxiskultur ist, setzt hierbei auf Transparenz, Respekt und objektive Messkriterien. Mitarbeiter haben Anspruch darauf zu wissen, wie die Praxisleitung ihre Leistungen beurteilt. Und die Praxisleitung benötigt objektive Vergleiche zwischen den einzelnen Teammitgliedern, um Mitarbeiter nach deren Fähigkeiten einzusetzen, zu entwickeln und so ihr ganzes Leistungspotenzial abzurufen. Dabei ist zu beachten, dass nicht der Mensch, sondern seine Arbeitsleistung bewertet wird. Die Konzentration liegt auf der Maxime: Stärken stärken und Schwächen schwächen.

### Feedback als Führungsinstrument

Feedback gibt der Behandler mehrmals täglich, meist sogar unbewusst, direkt bei der Arbeit. Manchmal ist es ein zustimmendes Nicken oder ein unwilliges Kopfschütteln – und manchmal eben auch ein lautstarker Wutausbruch im Beisein Dritter. Wird eine Mitarbeiterin vor Dritten zurechtgewiesen, lässt das den Lerneffekt gegen null sinken, weil nun zum bereits fehlerhaften Arbeiten künftig auch noch Angst hinzukommt.

Natürlich ist es ärgerlich, wenn während der Behandlung Fehler passieren. Und dennoch sollte mit derlei Situationen angemessen umgegangen werden. Die Knigge-Praxis löst einen solchen Fall respektvoll: Während der Behandlung wird die Mitarbeiterin gebeten (nicht angeschnauzt!), das fehlende Instrument, Material o. Ä. zu holen. Der Patient merkt von der Anspannung rein gar nichts, und die Behandlung wird in Ruhe zu Ende gebracht. Wenn der Patient das Zimmer verlassen hat, sollte der Behandler unbedingt Bezug auf das Ärgernis nehmen. Aber auch hier gilt es, einen wertschätzenden und nicht verletzenden Ton zu finden! Und das geht so:

„Frau XY, heute waren die Watterollen nicht aufgefüllt, das war sehr ärgerlich für mich. Sie haben die Verantwortung für das Zimmer hier – woran liegt es, dass dieser Engpass entstehen konnte?“ Es geht hier nicht darum, Fehler kleinzureden oder keine Kritik mehr üben zu dürfen. Entscheidend ist jedoch, wie derlei Malheure künftig vermieden werden können, denn das ist das Ziel. Möglicherweise war die Mitarbeiterin ausnahmsweise einmal unkonzentriert, so dass es sich um einen Einzelfall gehandelt hat. Passieren solche Fehler jedoch häufiger, kann dies ein Indiz dafür sein, dass die Mitarbeiterin nicht in der Lage ist, die Verantwortung für ein Behandlungszimmer zu übernehmen.

In Patientenbefragungen kommt ein Chef, der seine Leute regelmäßig im Beisein von Dritten, z. B. Patienten oder anderen Kollegen, scharf tadelt, äußerst schlecht weg. Patienten sind meist auch Angestellte und finden ein solch demütigendes Verhalten einer Führungskraft unangebracht. Anderen Patienten drängt sich vielleicht der Verdacht auf, dass der Praxisinhaber wohl unfähige Mitarbeiter eingestellt hat, wenn er sie ständig kritisiert – und diese Annahme schadet dem Image der Praxis.

### Systematische Leistungsbeurteilung

Regelmäßige Feedbackgespräche mit integrierter Leistungsbeurteilung sind ein probates Mittel, um Mitarbeiter darüber auf dem Laufenden zu halten, was die Praxisleitung von ihrer Arbeitsleistung hält. Solche Gespräche sollten mindestens zweimal jährlich stattfinden. Die Leistungen der einzelnen Mitarbeiterinnen werden dabei über den Messzeitraum dokumentiert, und zwar systematisch, wie das Beispiel in Tabelle 1 zeigt. So ist es möglich, vor den turnusmäßigen Feedbackgesprächen alle Mitarbeiter miteinander zu vergleichen. Das schafft Transparenz in Ihrem Führungsalltag und signalisiert den betreffenden Mitarbeiterinnen, dass Ihre objektive Einschätzung lediglich eine Leistungsbeurteilung ist und keine Beurteilung der

**Tab. 1** Beispiel für das systematische Dokumentieren von Mitarbeiterleistungen

Kompetenz	Mitarbeiter 1	Mitarbeiter 2	Mitarbeiter 3
Beherrschung Software X			
Beherrschung Arbeitsbereich X			
Beherrschung Arbeitsbereich Y			
Beratungsgespräche erfolgreich führen			
Abrechnung			
Freundlichkeit im Umgang mit anderen			
Fehlerfreiheit bei täglichen Routinearbeiten			
Kollegen motivieren			
Pünktlichkeit			
Fehlerhäufigkeit			
Konstruktive Vorschläge			
Sonstige			

Person. Und Sie erkennen sowohl die Leistungsträger der Praxis als auch die schwächeren Teammitglieder ohne Wenn und Aber.

Gerade bei neuen Mitarbeiterinnen und Auszubildenden ist das Feedbackgespräch, insbesondere während der Probezeit, ein wichtiger Aspekt der Beurteilung. Passen sie ins Team, integrieren sie sich, fragen sie nach, stimmt ihre tatsächliche Fachkompetenz mit der Zeugnisbeurteilung des vorherigen Chefs überein? Diese und weitere Messkriterien sollten ins Kalkül gezogen werden. Bereits nach einer Arbeitswoche empfiehlt es sich, ein erstes Gespräch mit der neuen Mitarbeiterin zu führen. Die Beurteilungen des gesamten Teams können hier ebenfalls mit einfließen. Wenn die neue Mitarbeiterin dann auch noch selbst die Gelegenheit erhält, die Praxis aus ihrer Sicht zu beurteilen, entsteht eine wertvolle Win-win-Situation. Fühlt die Neue sich wohl, wird sie im Team freundlich aufgenommen, wird sie unterstützt etc.? Das sind wichtige Informationen aus Sicht der neuen Mitarbeiterin, welche die Praxisleitung ebenfalls interessieren müssen. Diese Form von Wertschätzung zeichnet die Knigge-Praxis aus und wird sie langfristig zu einer Top-Arbeitgebermarke machen, die sich trotz Fachkräftemangel am Markt die besten Arbeitnehmerinnen aussuchen kann.

Mitarbeitergespräche sollten immer in einem Raum stattfinden, in dem keine Störungen durch Dritte oder Telefonanrufe zu erwarten sind. Das Gespräch ist ausschließlich für die jeweilige Mitarbeiterin reserviert. Bieten Sie eine Tasse Kaffee bzw. Tee oder ein Kaltgetränk an und unterstreichen Sie so die Bedeutung des Gesprächs. Eine Mitarbeiterin, die derart höflich und respektvoll behandelt wird, erhält so ganz nebenbei einen großen Motivationsschub, der sich direkt nach dem Gespräch positiv bemerkbar machen wird.

Die Beurteilungen gehören natürlich in die Personalakte, die für Dritte nicht einsehbar ist. Diese persönliche Diskretion sind Sie Ihren Mitarbeitern schuldig, und diese werden das zu schätzen wissen.

### Checkliste für richtiges Feedback in der Praxis

- Gehen Sie bei Ihrem Feedback auf den Mitarbeiter ein. Nehmen Sie Ihre Teammitglieder ernst und freuen Sie sich ehrlich mit ihnen über deren Erfolge, z. B. wenn Neues gelernt oder mehr Verantwortung übernommen wurde. Nehmen Sie Ihre Mitarbeiter auch respektvoll wahr, wenn es einmal nicht so gut läuft. Gerade dann wird die Praxisleitung besonders benötigt.



- Äußern Sie Kritik oder Lob möglichst konkret. Pauschalisierungen sind der größte Fehler beim Feedback. Sagen Sie ganz klar, was Sie stört, und auch, was Sie freut: „Frau Müller, Ihr Verhalten am Telefon ist unpassend. Wir haben einen verbindlichen Meldetext und ein moderates Sprechtempo vereinbart. Sie melden sich jedoch anders als gewünscht und sprechen viel zu schnell. Bitte achten Sie ab sofort darauf, unsere Vereinbarungen konkret umzusetzen.“ Oder: „Frau Klein, seit Sie Hygienebeauftragte der Praxis sind, habe ich keinen Grund mehr zu Beanstandungen in diesem Bereich. Sie machen das außerordentlich gut, was mich sehr freut.“ Mit derlei Feedback kann jede Mitarbeiterin etwas anfangen. Sowohl Kritik als auch Lob werden direkt artikuliert und ebenso direkt aufgenommen. Haben Sie keine Angst vor Direktheit. Wenn Sie dabei immer respektvoll bleiben, werden Ihre Mitarbeiter diese Art von Feedback schnell zu schätzen lernen.
- Sprechen Sie keine Vermutungen aus. Vorgesetzte geben Vermutungen gerne als sachliche Argumente aus, die dann wie eine Unterstellung wirken. Die Reaktion: Ihr Mitarbeiter verteidigt sich. Machen Sie Vermutungen als solche kenntlich und stellen Sie sie nicht als Wahrheit oder objektive Tatsache dar: „Ich vermute, Sie fühlen sich manchmal überfordert, weil Sie zum ersten Mal die Verantwortung für unsere Prophylaxeabteilung tragen. Was können wir tun, damit Sie in dieser Position sicherer werden?“ So stärken Sie Ihre Mitarbeiterin, selbst wenn diese noch nicht die volle Leistung erbringt, die Sie sich von ihr erhofft hatten.
- Nennen Sie Konsequenzen. Machen Sie Ihren Mitarbeitern das Ziel klar, auf das Sie hinarbeiten, und zeigen Sie sowohl positive wie negative Folgen auf: „Wenn Sie weiterhin so positive Ergebnisse in Gesprächen mit unseren Patienten erzielen, stimme ich gerne der Ausbildung zur Patientenberaterin zu.“ Aber auch negative Konsequenzen müssen vorher für alle klar sein, denn das ist ein Zeichen von Fairness und transparenter Führung: „Da sich bereits mehrfach Patienten über Ihren Ton beschwert haben, wird die Stelle an der Rezeption von einer Kollegin besetzt, wenn Sie das nicht än-

dern können.“ Lassen Sie sich niemals zu Drohungen hinreißen. Ihr Mitarbeiter wird dann unter Angst weiterarbeiten oder einfach „dichtmachen“.

- Geben Sie zeitnah Feedback. Führen Sie ein Feedbackgespräch gleich nach der Situation, die dazu Anlass gibt. Warten Sie dagegen einen Tag, wenn die Emotionen hochgekocht sind. Grundsätzlich sollten Sie erst positives Feedback geben, dann negatives. So kann Ihr Gegenüber Punkte, die für ihn unangenehm sind, offener aufnehmen. Mitarbeiter, die Sie gut kennen, und solche, die schon lange bei Ihnen sind, durchschauen die Gesprächsführung „Erst positiv, dann negativ.“ Daher: Variieren Sie! Und noch ein Tipp: Geben Sie so oft wie möglich Feedback, damit es zu einem ganz selbstverständlichen Führungsinstrument wird. Dieses braucht dann kein Mitarbeiter zu fürchten, sondern alle können damit wachsen. Und fragen Sie Ihre Mitarbeiter immer auch nach deren Selbsteinschätzung – das gibt Aufschlüsse über die Eigenwahrnehmung.

## Fazit

Der Führungsknigge ist keineswegs ein Weichspülprogramm in der Praxisführung, sondern setzt vielmehr auf die beständige Entwicklung fähiger Mitarbeiter und das Erkennen von schwächeren Teammitgliedern, die noch Entwicklungshilfe benötigen. Dabei spielen Respekt und Wertschätzung eine zentrale Rolle, denn nicht der Mensch, sondern lediglich dessen Arbeitsleistung wird angemessen bewertet. So entsteht ein vertrauensvolles Praxisklima. Alle wissen, was von ihnen erwartet wird und welche Konsequenzen bei Nichteinhalten von Vereinbarungen zu erwarten sind.

### **Sybille David**

Zahnärztliche Praxisberatung  
Tel.: 0 61 52/18 88 30  
E-Mail: sybille\_david@web.de  
Internet: www.sybille-david.de