

**Gedacht  
heißt nicht  
gesagt**

**Gesagt  
heißt nicht  
gehört**

Kommunikationshürden im Praxisalltag



**„Gedacht heißt nicht immer gesagt, gesagt heißt nicht immer richtig gehört, gehört heißt nicht immer richtig verstanden, verstanden heißt nicht immer einverstanden, einverstanden heißt nicht immer angewendet, angewendet heißt noch lange nicht beibehalten.“**

**Gudrun Mentel**

Dieses Zitat wird dem Verhaltensforscher Konrad Lorenz zugeschrieben. Es beschreibt in klarer Weise, welche Komplexität Kommunikation zwischen Menschen aufweisen kann. In diesem Artikel werden Möglichkeiten vorgestellt, wie die einzelnen Stolpersteine erfolgreich beseitigt werden können.

### **Gedacht heißt nicht immer gesagt**

Ein Phänomen, welches gerade Führungskräfte kennen: Man ist sich so sicher, dass man etwas Bestimmtes zu einem Mitarbeiter gesagt oder in der Teambesprechung einen bestimmten Sachverhalt vorgestellt hat. In der Realität läuft es jedoch anders. Gerade bei Themen, die einen emotional beschäftigen, weil man sich ärgert, enttäuscht, wütend ist, führt man häufiger Selbstgespräche und reflektiert diese Gedanken immer wieder. Man sucht nach den richtigen Worten und findet sich mitunter in einem Gespräch mit sich selbst wieder. Später weiß man nicht mehr, was man ge-

dacht oder auch gesagt hat. In der Erinnerung verschwimmen diese Eindrücke. Gerade bei Themen, bei denen man eine Entscheidung treffen muss und sich innerlich zerrissen fühlt, findet ein solcher intensiver Austausch im Inneren statt. Die einzelnen Positionen werden dann durch jeweilige innere Stimmen zum Ausdruck gebracht, die miteinander sprechen. Eine Stimme ist für diese Entscheidung und eine andere ist komplett dagegen. Vielleicht gibt es eine weitere, die versucht einen Kompromiss zu finden. Vielleicht gibt es auch eine Stimme, die einfach zum Handeln auffordert und sich selbst Mut zuspricht? Eine solche Pluralität der inneren Stimmen ist völlig normal und man tut gut daran, sich dieser bewusst zu werden. Dies kann durch eine Verschriftlichung passieren, indem man die einzelnen Aspekte (=Stimmen) notiert und dann zu einer Entscheidung kommt, die man auch notiert. Damit man das, was man sagen möchte auch wirklich sagt, hilft nur eins (gerade bei wichtigen Themen): das man aufschreibt, was man sagen möchte.

Es hilft erfahrungsgemäß sehr, sich wichtige Reden, Ansprachen, Anweisungen vorher zu notieren, um so sicherzugehen, dass man das, was man denkt, auch wirklich sagt.

**Gesagt heißt nicht immer richtig gehört**

Manchmal sind es akustische Hindernisse, dass der Empfänger die Nachricht nicht hört. Was sind die Umstände, unter denen die Nachricht ausspricht? Ist der Empfänger vielleicht gerade in einem Patientengespräch oder am Telefon und der Sender wirft kurz ihm an der Rezeption eine Anweisung zu? Manchmal wirkt der Empfänger zwar äußerlich ruhig und offen, aber denkt gerade nach. Hier hilft nur eins: dass sich der Sender zunächst versichert, dass sich der Empfänger ihm zuwendet und ihm zuhören kann. Hier kann man z.B. vereinbaren, dass der Empfänger den Sender anschaut und/oder aktiv sagt: Was kann ich für Sie tun?

**Gehört heißt nicht immer richtig verstanden**

Man hat sich viel Mühe gemacht und den Sachverhalt erklärt. So hat man die Ausgangssituation beschrieben, welche Möglichkeiten es gibt und für welche Lösung man sich entschieden hat. Man sitzt nun in der Teambesprechung und schaut in aufmerksame Gesichter. Wenn man wissen möchte, was von dem, was man gesagt hat, auch wirklich angekommen ist, hilft nur eins: fragen, was angekommen ist und es sich erklären lassen. Eine Rückfrage wie – „Haben Sie das verstanden?“ – ist überflüssig. Es ist eine geschlossene Frage. Gerade in Gruppen und in Gesprächen mit dem Chef will kein Mitarbeiter zugeben, dass er etwas nicht verstanden hat. Will man wissen, was bei den Zuhörern angekommen ist, dann macht es Sinn, diese Person zu fragen: „Ich bin mir unsicher, was von dem, was ich eben beschrieben habe, bei Ihnen angekommen ist. Bitte fassen Sie mit Ihren Worten zusammen, was Sie verstanden haben.“ Gerade bei Berufsanfängern, besonders



wichtigen Themen oder neuen Teammitgliedern ist dies ein perfekter Weg, um zu einer gelungenen Kommunikation zu kommen. Denn Kommunikation ist das, was beim Empfänger ankommt (und nicht das, was der Sender sagen möchte). Erzählt der Empfänger nun das, was er gehört hat, dann ist es seine Realität, seine Wahrnehmung. Der Sender hört nun, was bei dem anderen angekommen ist. Er kann nun entscheiden – was muss ich nochmal erklären (vielleicht Hintergründe, Zusammenhänge, Ziele oder Einzelheiten?) – und er lernt zudem den Empfänger in dessen Denken kennen. Er kann dann seine Kommunikation künftig besser auf diesen Empfänger einstellen.

**Verstanden heißt nicht immer einverstanden**

Schweigen wird oft als Zustimmung zu einem Verhalten interpretiert. Aber dieses Schweigen kann beim Empfänger auch Unsicherheit auslösen. So braucht die neue Kollegin, die etwas richtig macht im Sinne der Praxisleitung, eine klare konkrete Rückmeldung zu diesem Verhalten, indem

Anzeige



**Natürliche Prophylaxe-Produkte von lege artis**

**VERTRÄGLICH & VEGAN\***



- ✓ Zur Vorbeugung von Gingivitis, Parodontitis, Periimplantitis & Mundschleimhautentzündungen
- ✓ Auch für Risikopatienten mit geschwächtem Allgemeinzustand geeignet:  
z. B. geriatrische Patienten, Diabetiker, Krebspatienten, Raucher, Rheumatiker, Schwangere

\* Pflanzliche Inhaltsstoffe auf veganer Basis

Für die Praxis und zu Hause





die Praxisleitung es ihr sagt – und nicht nur schweigend toleriert. Geht es um ein Verhalten eines Mitarbeiters, was die Führungskraft ärgert, so schweigt diese oft aus Scham oder Unsicherheit. In der Folge gerät dann die Führungskraft in einen Teufelskreis: Sie ist wütend und nimmt fortan immer mehr Dinge bei dem Mitarbeiter wahr, die sie ärgern. Sagt sie dann etwas, so platzt es förmlich aus ihr heraus. Es lohnt sich also, schon Kleinigkeiten wertschätzend und klar anzusprechen. Dieser Satz weist auch darauf hin, dass es einen großen Unterschied zwischen Verstehen und Einverständnis gibt. Gibt man einem Mitarbeiter einen Hinweis, dass dieser sein Verhalten z. B. ändern soll (z. B. einen freundlicheren, proaktiveren Umgang mit Patienten), so ist es wichtig, dass der Mitarbeiter nicht nur versteht, dass er es machen soll und was er machen soll, sondern auch sein Einverständnis dazu gibt. Es ist wichtig, dass die Praxisleitung dabei auch die Bedenken oder Einwände des Mitarbeiters kennt, um ihn weiter zu unterstützen. Vielleicht weiß der Mitarbeiter einfach nicht, WAS er konkret sagen soll, oder er hat schlechte Erfahrungen gemacht und zögert deshalb? Hier hilft es, sich in die Situation des Mitarbeiters zu versetzen und gemeinsam mit ihm Lösungen zu erarbeiten.

### Einverstanden heißt nicht immer angewendet

Es ist der Klassiker im Praxisalltag: Die Praxisleitung hat mit dem Mitarbeiter vereinbart, dass dieser bestimmte Tätigkeiten ausführen soll. Beide haben ein Gespräch darüber geführt, die Praxisleitung hat gesagt, was er machen soll, der Mitarbeiter hat genickt und die Praxisleitung stellt nach Ablauf der Frist fest, dass die Aufgabe nicht in ihrem Sinne erledigt wurde. Hier hilft es, die Tätigkeit im Vorfeld konkret zu beschreiben (z. B.: Mittwoch ist OP-Tag. Ihre Aufgabe ist die Bestellung der Implantate.). Im zweiten Schritt fragt man nun den Mitarbeiter selbst, wie er den Bestellfluss organisieren möchte. Man lässt ihn Ideen entwickeln und bespricht einen konkreten Workflow. Weiter vereinbart man, dass sich beide Seiten nach einer bestimmten Frist (z. B. zwei Wochen) wieder zusammensetzen und gemeinsam besprechen, was gut lief an dem Workflow und was verbessert werden kann. Wichtig ist, dass man – gerade bei Berufsanfängern, neuen Kollegen oder neuen Aufgaben – eine Frist vereinbart, bis wann die Tätigkeit durchgeführt werden soll, und eine aktive Rückmeldung vereinbart (z. B.: Wenn Sie die HKPs fertig erstellt haben, legen sie mir diese vor und wir besprechen diese). Damit behält die Praxisleitung den Überblick und gibt dem Mitarbeiter auch die



Sicherheit und die Klarheit für diese Aufgabe. Dies ist meist nur am Anfang notwendig – nach einiger Zeit erledigt der Mitarbeiter dies dann von allein.

### Angewendet heißt noch lange nicht beibehalten

Gerade bei Tätigkeiten, die man selten macht, baut ein Mitarbeiter keine Routine und damit Sicherheit auf. Sind dies Tätigkeiten, die von großer Bedeutung sind und nur wenig Fehlertoleranz dulden oder zu Zeiten durchgeführt werden, denen man vielleicht schon müde ist (abends), helfen Arbeitsanweisungen und Checklisten. Da hilft es auch, dass der Mitarbeiter, der selbst diese Tätigkeit durchführen soll, eine solche Arbeitsanweisung erstellt und sie dann dem Team vorstellt. Er ist dann der Spezialist für diese Tätigkeit und kann auch andere Kollegen hierin anweisen oder schulen.

Es gibt viele Kommunikationshürden – aber mindestens ebenso viele Möglichkeiten, die Kommunikation zwischen Praxisleitung und Mitarbeitern zu verbessern. Sie dienen damit auch der Stärkung der Beziehung zwischen beiden, einem schnelleren Workflow innerhalb des Teams und dem Selbstbewusstsein des Mitarbeiters.

## kontakt.

### **Gudrun Mentel**

Beratung für Mitarbeiterführung + Kommunikation  
Friedrich-Ebert-Straße 48  
65824 Schwalbach am Taunus  
mentel@gudrun-mentel.de  
www.gudrun-mentel.de

Infos zur  
Autorin



zahnheilkunde 2024



# zahnheilkunde 2024

## Seniorenzahnmedizin

12./13. April 2024  
Hilton Mainz



Veranstalter:  
Landeszahnärztekammer Rheinland-Pfalz

Kooperationspartner:  
Deutsche Gesellschaft für AlterszahnMedizin

