

Im Praxisalltag spielen die Art und Weise, wie man miteinander kommuniziert, eine zentrale Rolle. Sie bestimmen maßgeblich die Qualität der Zusammenarbeit im Team und die Motivation der Mitglieder. Nicht zuletzt tragen sie zur eigenen Zufriedenheit und inneren Ruhe des Praxisinhabers bei. In diesem Artikel stellen wir einige Kommunikationshürden vor und geben Tipps, wie man sie umschifft.

Gudrun Mentel  
[Infos zur Autorin]



# Positive und klare Kommunikation

## Zielführende Verständigung im Praxisteam

Gudrun Mentel

Kommunikationshürden im Praxisalltag gibt es viele. Sie führen dazu, dass A glaubt, B etwas klar und deutlich gesagt zu haben, B es aber ganz anders verstanden haben will. Meist führt dies zu einer Enttäuschung oder Verwirrung bei beiden Parteien im Nachgang. Eine große Rolle spielen dabei die Emotionen und der Umgang mit ihnen.

### Nur gedacht oder schon klar gesagt?

Der Praxisinhaber war sich so sicher: Im Vorstellungsgespräch hatte er gesagt, dass man nach der Probezeit über eine Gehaltserhöhung nachdenken könne, die Bewerberin hingegen sah diese Äußerung als verbindliche Zusage an. Solche Missverständnisse entstehen oft, wenn es um emotional bedeutende Themen geht. Die Informationen, die man selbst hört, werden im Gehirn durch weitere (gewünschte) Informationen ergänzt oder umgedeutet, und je größer der Abstand zum Gespräch wird, desto sicherer ist man sich der eigenen Sichtweise. Es macht daher Sinn, bei solch wichtigen Absprachen schriftliche Notizen anzufertigen und (wenn möglich) von beiden Seiten unterschreiben zu lassen.

Bei einem anderen Fall spielen uns ebenfalls Emotionen und unser Gehirn einen Streich: Man hat lange mit sich gerungen, wie man als Chef eine unangenehme Sache mit einem Mitarbeiter bespricht. Vielleicht ist man das Gespräch innerlich auch schon durchgegangen, weil man selbst so unsicher und daher aufgeregt war. Man führt nun das Gespräch real und ist sich hinterher sehr sicher, dass man das Problem auch tatsächlich angesprochen hat. Es passiert allerdings häufig, dass man genau diesen unangenehmen Punkt eben nicht angesprochen hat, und in

der Erinnerung vermischen sich Realität und Interpretation.

Hier hilft eine gute Vorbereitung des Gesprächs. Neben einer Übersicht der Punkte, die man ansprechen möchte, ist es sinnvoll, auch Formulierungen zu notieren, die man bei den unangenehmen Themen verwenden will. So unterstützt man sich selbst, emotional gut gestärkt in das Gespräch zu gehen, denn man weiß, dass man sich auf diese Formulierungen verlassen kann. Ein Protokoll, das die Wiedergabe der einzelnen Beiträge umfasst, dient der anschließenden Klarheit.

### Eher spontan oder gut vorbereitet?

Welcher Zahnarzt kennt es nicht: Bei der Behandlung fehlt ein wichtiges Instrument, das ein bestimmter Mitarbeiter hätte vorbereiten sollen. Man spürt die Wut in sich hochsteigen und ist sich so sicher, dass es nur der Fehler dieses Mitarbeiters sein kann. Vielleicht findet man für die Behandlung selbst noch eine praktikable Lösung und kann den Patienten gut betreut entlassen. Auf dem Weg zur Rezeption trifft man – noch immer wütend – nun den





Mitarbeiter und konfrontiert ihn mit dem Vorwurf, das Instrument vergessen zu haben, und man selbst sei mehr als verärgert. Daraufhin lässt man den Mitarbeiter stehen und geht. Dieser reagiert konsterniert auf die Vorwürfe, noch dazu, weil die „Aussprache“ in Gegenwart von Kollegen erfolgte. Die Emotionen des Behandlers, der am Patienten nicht arbeiten konnte, sind verständlich und nachvollziehbar. Für das Führen eines Gesprächs mit dem betroffenen Mitarbeiter sind sie dagegen gänzlich ungeeignet.

Es hilft in einer solchen Situation, abzuwarten bis man spürt, dass der eigene Adrenalinspiegel gesunken ist und dann das Gespräch zu suchen. Es ist ratsam, dieses erst am nächsten Tag zu führen. Alternativ kann man Kollegen oder den Praxismanager um Unterstützung bitten. Bei einem solchen Gespräch hilft es beiden Seiten, wenn der Behandler zunächst die Situation beschreibt und den Mitarbeiter nach dessen Sicht fragt. Vielleicht wurde die Aufgabe an jemanden delegiert? Vielleicht gab es Fehler in der Organisation? Bei dieser Ursachen-suche sollte es um Lösungen gehen, wie künftig ein solcher Fauxpas verhindert werden kann, und nicht darum, wer der Schuldige ist. Ein solches Gespräch

sollte immer unter vier Augen erfolgen, um dem Mitarbeiter die Möglichkeit zu geben, das Gesicht zu wahren. Vielleicht wurde das Instrument tatsächlich vergessen, der Fehler wird zugegeben und sich entschuldigt. Damit schafft man in der eigenen Praxis eine Stimmung, bei der Fehler eingestanden und nicht vertuscht werden. Eine gute Vorbereitung und strukturierte Gesprächsführung helfen dabei sehr.

### Nur gesagt oder ehrlich zugehört?

Eigentlich hatte man es geahnt: Der Mitarbeiter hatte die Abrechnung wieder nicht fertig bekommen. Bei dem Gespräch darüber bestätigte sich nur das, was man ohnehin schon wusste: Er habe es zeitlich nicht geschafft und überdies noch Kollegen vertreten müssen.

Ein neutraler Beobachter hätte in diesem Gespräch vielleicht noch etwas anderes wahrgenommen: die lässige Körperhaltung des Chefs, der das Gespräch im Vorbeigehen führt, der eingeschüchterte Mitarbeiter, der eigentlich noch etwas ergänzen wollte, als der Chef schon dabei war, zu gehen. Und der Mitarbeiter hat noch etwas Wichtiges mitgeteilt: Er ist für Kollegen eingesprungen. Aber für den Chef war die Sache klar: Der Mitarbeiter hat es mal wieder zeitlich nicht geschafft.

Oft führen wir solche Kritikgespräche aus einer Haltung heraus, bei der wir die eigene Sichtweise bestätigt haben wollen und weniger, um die Sichtweise des Gegenübers kennenzulernen. Hier hilft es, sich für ein solches Gespräch mental vorzubereiten und ein echtes Interesse an den Gründen und am Menschen zu haben. Die Sichtweise: „Ich weiß, wie es abgelaufen ist, und sage jetzt mal, wie es war“ (mit entsprechend hohem eigenen Redeanteil) wird dann ersetzt durch die innere Einstellung: „Was ist bei dem Mitarbeiter wirklich passiert? Wie sieht er die Dinge? Was wird vielleicht gebraucht? Was möchte er mir mitteilen?“ Hinzu kommt der gezielte Einsatz von Fragen. Diese Sichtweise er-

möglicht es, dem Mitarbeiter zuzuhören und einvernehmlich Lösungen zu finden.

Noch „Ja, aber“ oder schon „Wie noch weiter“?

Der neue Mitarbeiter war gut ausgebildet in der Abrechnung und von Beginn an hoch motiviert. Die Ideen zur Organisation des Terminbuchs kamen beim Team gut an und verbesserten den Praxisablauf. Irgendwann in den nächsten Wochen merkte der Praxisinhaber jedoch, dass er immer häufiger unwirsch auf die Vorschläge des Mitarbeiters antwortete und immer häufiger mit einem „Ja, aber“ reagierte. Der Mitarbeiter wiederum zog sich immer mehr zurück und Vorschläge blieben in der Folge aus.

Menschen, die auf Vorschläge mit einem „Ja, aber“ reagieren, tun dies aus unterschiedlichen Gründen. Manche brauchen mehr Hintergrundinformationen, andere fühlen sich vom Thema und seiner Komplexität überrollt. Wiederum andere haben schlicht Angst vor der Veränderung, die damit einhergehen würde. Vielleicht ist es auch die Person, mit der man Probleme hat, und weniger das Thema? Würde man es positiver sehen, wenn es von einer anderen Person angesprochen wird? All diese Fragen können helfen, die eigene Position zu hinterfragen, Denkblockaden zu lösen und damit die Kommunikation innerhalb der Praxis zu erleichtern.

### Kontakt



#### Gudrun Mentel

Beratung für Personalführung + Kommunikation  
 Ökonomin f. Personalmanagement  
 International Business Coach (IHK)  
 Langstraße 76  
 65812 Bad Soden am Taunus  
 mentel@gudrun-mentel.de