

Fit für schwierige Patienten und unangenehme Situationen

Ihr BONUS-SKRIPT



Foto: wavebreakmedia – Fotolia.com

Inhaltsverzeichnis

Emotionen als unbewusste „Kommunikationslenker“	3
Der erste Eindruck	4
Souveräne Gesprächsführung	5
Der kraftlose Konjunktiv	5
Praxistipp: Gesprächsförderer	7
Praxistipp: Gesprächsstörer	8
Checkliste Souveräne Gesprächsführung	9
Sinnvolle Gesprächs-Strukturierung	10
Wer fragt führt - Fragetechniken	11
Umgang mit Konflikten und schwierigen Gesprächssituationen	12
Professioneller Umgang mit Beschwerden	12
Einwände in Wünsche umwandeln	13
Umgang mit aggressiven Gesprächssituationen	13
Souverän am Telefon	14
Literaturtipps	15

Emotionen als unbewusste „Kommunikationslenker“

Um die Steuerung der Kommunikation durch unsere Emotionen und inneren Werte zu erklären, wird oft das Eisberg-Modell genutzt. Diesem liegt das Prinzip zugrunde, dass bei einem Eisberg nur ein kleiner Teil (20%) sichtbar ist, während der wesentlich größere Teil (80%) unter der Wasseroberfläche verborgen ist. Vergleichbar mit der Titanic, die durch das Auflaufen auf den nicht sichtbaren Teil eines Eisbergs Schiffbruch erlitt, kann auch ein Gespräch durch emotionale Einflüsse scheitern – ohne dass wir dies bewusst wahrnehmen.

Denn auch in Kommunikationsprozessen nehmen wir nur einen kleinen Teil einer Botschaft direkt wahr, nämlich die Informationen der Sachebene (was wird gesagt). Unbewusste Eindrücke und Emotionen auf der Beziehungsebene beeinflussen den Inhalt der Botschaft jedoch wesentlich (wie wird etwas gesagt/was ist gemeint/kommt an).



Die meisten Menschen konzentrieren sich im Gespräch nur auf die Inhalte und achten auf die Sachebene. Um souverän zu kommunizieren ist es hilfreich, die Beziehungsebene „unter der sachlichen Oberfläche“ bewusst zu erkennen und positiv zu gestalten.

Der erste Eindruck

Das Sprichwort „Es gibt keine zweite Chance für einen ersten Eindruck“ ist schon etwas abgenutzt, jedoch nach wie vor sehr wahr. Ein selbstsicherer Auftritt erleichtert es in allen Bereichen, die eigenen Ziele zu erreichen. Selbstsichere Personen signalisieren Kompetenz, Akzeptanz und Entschlossenheit. Speziell der Eindruck hoher fachlicher Kompetenz und die dadurch verstärkte Vertrauenswürdigkeit können Gespräche mit Patienten enorm erleichtern.

Wie werden Sie also wahrgenommen? Das erste, was fremde Personen an Ihnen wahrnehmen, ist nicht Ihre Intelligenz oder Ihr Wissen, sondern Ihre Haltung und die Art, wie Sie sich bewegen. Auch Ihnen bekannte Personen werden immer wieder unbewusst auf Ihre körpersprachlichen (also non-verbale) Signale achten, denn diese drücken Ihre Emotionen aus. Die Aussagen einer aufrecht stehenden Person mit festem Stand, die den direkten Augenkontakt sucht, nehmen wir anders wahr als die einer leicht zusammengesunkenen Person mit hängenden Schultern, die auf den Boden blickt.

Deshalb ist es von Vorteil, an der eigenen „Performance“ zu arbeiten:

1. **Die Haltung:** Trainieren Sie eine gerade Haltung und Ihren Gang, der Zielbewusstsein ausstrahlen sollte aber natürlich authentisch bleiben soll, also nicht unnatürlich wirken sollte. Ihre Körperhaltung signalisiert den Grad Ihrer Selbstsicherheit und Ent- bzw. Anspannung. Darüber hinaus wirkt sie auch auf Ihre Stimme: Der gleiche Satz klingt komplett anders, wenn Sie ihn aufrecht stehend, zusammengesunken oder liegend sagen.
2. **Ihre Präsenz:** Wenn Sie etwas tun, tun Sie es richtig. Seien Sie präsent, also „voll da“, lassen Sie sich weder von der Umgebung noch von Ihren Gedanken ablenken. Viele Ziele sind nicht erreicht worden, weil im entscheidenden Moment das Handy klingelte oder man einfach zu unaufmerksam war.
3. **Stimme und Sprache:** Wenn Sie etwas zu sagen haben, ist es wichtig – sagen Sie es deshalb mit fester Stimme und unmissverständlich. Drücken Sie sich klar und deutlich aus und nehmen Sie Wortwendungen, die Sie bei anderen Personen beeindruckt haben, ruhig in Ihr Repertoire auf.

Souveräne Gesprächsführung

Der kraftlose Konjunktiv

„Ich versuche Sie später noch einmal anzurufen. Falls wir dann vielleicht noch einmal miteinander reden könnten, wäre das möglicherweise der richtige Weg...?“

Konjunktive wirken leicht unsicher, daher:

Statt:	dürfte	Besser:	darf
	könnte		kann
	müsste		mache
	wäre		ist

Natürlich klingt gegebenenfalls ein nettes „Möchten Sie“ höflich und ist OK!

Streichen Sie auch „Weichmacher“ aus Ihren Formulierungen:

vielleicht,	unter Umständen,
eventuell,	eigentlich,
möglicherweise,	sozusagen

Vermeiden Sie "Rote Tücher" und Negativierungen:

Da kann ich nichts für Sie tun

Ich finde, Sie sollten...

Ich will Ihnen mal was sagen

Das kann überhaupt nicht sein

Das hätten Sie sich früher überlegen sollen

Sie müssen.... Sie sollten....

Wechseln Sie von abgedroschenen und negativen auf positiv klingende Wörter:

Statt: billig	besser: preiswert
teuer	hochwertig
falsch	nicht richtig
Probleme	Herausforderung
aber	und
Das habe ich nicht so gemeint!	Gemeint habe ich...
Das geht nicht!	Ist dieser Vorschlag auch...
Das ist nicht unsere Schuld!	Als Lösung schlage ich...

Verwenden Sie stets selbstbewusst positive und aktive Begriffe:

genau, exakt, so ist es.....

gerne, selbstverständlich, natürlich, sofort, jederzeit

So wirken Sie kompetent und verbindlich

Bestätigen Sie durch Anerkennung:

Schön, dass Sie so genau zugehört haben

Gut, dass Sie das sagen

Danke für den Hinweis

Stimmt, da haben Sie natürlich Recht

Stellen Sie den Vorteil in den Vordergrund:

Statt: ich, wir, mein mich...Ich denke, dass ist so besser für Sie

Lieber: Sie, Ihre, Eure, Ihnen... Für Sie bedeutet das....

In einem positiv besetzten Gesprächsklima akzeptiert ein/e Patient/in viel leichter Ihre Vorschläge und Alternativen!

Praxistipp: Gesprächsförderer

Typische Gesprächsförderer	Typische Redewendungen
Offene Fragen	Wie sehen Sie das?
Nachfragen	Was meinen Sie mit „vielleicht“? Sie sagen, irgendwie? Meinen Sie, dass...?
Zielorientierte Fragen	Was könnte Ihre Situation verbessern?
Aufmerksamkeit signalisieren	Mhm, ja, aha (Blickkontakt, Nicken)
Umschreiben, Zusammenfassen	Sie meinen, dass ...
Klären, auf den Punkt bringen	Wenn ich Sie richtig verstanden haben, geht es Ihnen also ... und nicht ...
Wünsche herausarbeiten	Sie möchten also am liebsten...? Ihnen ist also vor allem wichtig, ...
Gefühle ansprechen	Sie fühlen sich dann herabgesetzt? Sie sind enttäuscht?
Ich-Botschaften/ Konflikte konstruktiv ansprechen	Du hast mich jetzt drei Mal hintereinander unterbrochen. Das ärgert mich, weil ich kaum zu Wort komme.
Namentliche Ansprache	Ja, Herr Maier ...
Positive Formulierungen	Gerne, schön, klar, gut.
Verständnis signalisieren	Ich kann gut verstehen, dass ... Das kann ich mir vorstellen.
Verbindlichkeit signalisieren	Ich kümmere mich jetzt sofort darum.

Praxistipp: Gesprächsstörer

Typische Gesprächsstörer	Typische Redewendungen
Du-/Sie-Botschaften Vorwürfe machen, Verallgemeinern	Sie hätten auf jeden Fall ... Ständig musst Du alles weitertratschen
Reizformulierungen	Ich prüfe das. Dafür bin ich nicht zuständig. aber, trotzdem, doch , nur, Problem
Herunterspielen	Das ist doch nicht so schlimm ... Da müssen wir alle mal durch ...
Ausfragen	Warum haben Sie sich denn nicht früher gemeldet?
Unterstellungen machen	Sie regen sich ja nur auf, weil ... Das liegt nur daran, dass Sie ...
Bewerten	Sie denken da falsch ... So kommen Sie nicht weiter ...
Befehlen	Zuerst beruhigen Sie sich mal ... Sie müssen halt ...
Belehren	Das habe ich Ihnen doch vorhin schon erklärt.
Warnen und Drohen	Denken Sie an die Folgen ... Das würde ich mir überlegen ...
Lebensweisheiten	Wer einmal lügt ... Ohne Fleiß kein Preis.
Killerphrasen	Das haben wir schon immer so gemacht. Du immer mit Deinen Ideen!
Weichmacher	irgendwie, eigentlich, könnte, würde, eventuell, vielleicht, unter Umständen

Checkliste Souveräne Gesprächsführung

- Wer fragt, führt ▶ W-Fragen benutzen
 - Was? Wann? Wie? etc. für Zahlen, Daten, Fakten
 - Wieso? Weshalb? Warum? Für Motive, Ursachen und Zusammenhänge
- Aktiv zuhören ▶ den Gesprächspartner bestätigen
- „Ja, genau ... und außerdem ...“
- „Und“ anstelle von „aber“
- Füllworte wie „eigentlich“ vermeiden ▶ klar formulieren
- „Weil ...“ ▶ Überzeugen durch gute Gründe/Nutzen für den Gesprächspartner
- Motivation durch Nutzenargumentation:
 - „Ihr Vorteil dabei ist...“
 - „Dadurch verbessert sich Ihre Situation, weil...“
 - „Dadurch erreichen wir folgendes: ...“
- „Geht nicht“ entkräften ▶ „Unter welchen Bedingungen wäre es möglich“
- Ressourcen organisieren: „Was haben Sie bereits? Was brauchen Sie dafür?“
- „Was kann ich tun, um Sie zu unterstützen?“
- Wissen und fachliche Kompetenz des Gesprächspartners stimulieren und aktiv nutzen
- Konsequenz positiv formulieren
- Keine Killerphrasen ▶ „Das haben ich Ihnen doch letztes Mal schon erklärt“
- Einwände in Wünsche verwandeln
- Bei Ablehnung: „was stattdessen?“
- Bewusste Wortwahl: „Sie-Sprache“ statt „Ich-Sprache“
- In die Zukunft denken ▶ positive Entwicklung betonen
- Konsequenzen aufzeigen
- Gemeinsamkeiten betonen, „Wir-Denken“
- Respekt und Wertschätzung für den Gesprächspartner ausdrücken
- Bedürfnisse des Gesprächspartners respektieren
- Positives Feedback geben
- Schuldzuweisungen unbedingt vermeiden!
- Erfolgserlebnisse des Gesprächspartners verstärken
- Eigene Gefühle bewusst wahrnehmen und angemessen steuern
- Offene und interessierte Einstellung behalten
- Humor einsetzen
- Auf die eigene Körpersprache achten ▶ gerade Haltung, sicherer Stand
- Souveränes Auftreten: freundlich, aber hart in der Sache

Sinnvolle Gesprächs-Strukturierung

Jede Art von Gespräch läuft in bestimmten Phasen ab und ist schon dadurch strukturiert – meist durch Gesprächseröffnung, Kernphase und Beendigung. Eine geplante Strukturierung des Gesprächs führt jedoch dazu, dass die grundlegenden Spielregeln jeder Form von Kommunikation eingehalten und die Bedürfnisse der Kommunikationspartner respektiert werden. Davon profitieren Mitarbeiter-gespräche genauso wie die Diskussion mit dem Sohn über die Taschengeldhöhe. Für die Durchführung des Gesprächs lassen sich fünf Phasen mit den jeweils zielführenden Verhaltensweisen festhalten:

Phase 1: Emotionale Verbindung aufbauen

Versuchen Sie sich in die Lage Ihres Gegenüber zu versetzen: Wo steht er/sie gerade? Äußern Sie Verständnis für diese Gefühlslage, auch wenn Ihnen das schwerfällt. Bleiben Sie selbst dabei souverän. Wenn Sie die Emotionen des anderen ignorieren oder gar kritisieren, belastet dies die Beziehungsebene und erschwert das Gespräch.

Phase 2: Fakten klären

Worum geht es? Nach der emotionalen Einstimmung können die Sachfragen behandelt werden. In dieser Phase ist das aufmerksame Zuhören besonders wichtig. Damit vermeiden Sie den häufigsten Fehler bei Gesprächen: Der eine berichtet (einleitend) Fakten, um dann seine Schlussfolgerungen präsentieren zu können. Der andere aber reagiert bereits auf diese Aussagen, ohne die Resultate abzuwarten.

Phase 3: Möglichkeiten ausloten

Geben Sie sich nicht sofort mit den Vorschlägen Ihres Gesprächspartners zufrieden. Suchen Sie gemeinsam nach Wegen, über diese Vorschläge hinauszugehen. Gibt es andere, neue, vielleicht auch ungewöhnliche Lösungswege?

Phase 4: Vereinbarungen treffen

Hier kommen Sie zur Sache. Eine effektive Unterredung ergibt meist Handlungsanweisungen oder Vereinbarungen, die für beide Seiten gelten. Gerade bei gelungenen Gesprächen, in denen neue Einsichten und Ideen geboren wurden, geht vor lauter Begeisterung leicht die konkrete Umsetzung unter. Legen Sie deshalb in einer Maßnahmenplanung exakt die erforderlichen Schritte und Termine fest und vereinbaren gegebenenfalls einen Zeitpunkt für das nächste Gespräch.

Phase 5: Erfolg des Gesprächs festigen

Enden Sie freundlich, mit einer kurzen Bemerkung über den Erfolg des Gesprächs. Damit wird die gefundene Lösung der Sache mit Emotionen positiv aufgeladen – was wiederum die Umsetzung beschleunigt.

Wer fragt führt - Fragetechniken

Die Aussage „Wer fragt, führt“ ist bekannt und zeigt die Bedeutung des Fragens für die Gesprächssteuerung. Fragen können auch als „hypnotische Suchbefehle“ für das Gehirn bezeichnet werden, denn es gibt kaum eine Chance, auf eine Frage nicht unbewusst zu reagieren (Beispiel: „Denken Sie jetzt nicht an einen blauen Elefanten“).

Die Unterscheidung zwischen geschlossenen (können nur mit ja oder nein bzw. mit einer von mehreren Alternativen beantwortet werden) und offenen Fragen (werden frei und meist mit mehr Informationen beantwortet) ist mittlerweile weit bekannt. Erstere werden eher eingesetzt, wenn Entscheidungen getroffen werden sollen oder die Zeit knapp ist. Letztere werden gern genutzt, um eine gute Gesprächsatmosphäre herbeizuführen und Informationen über den Gesprächspartner bzw. seine Einstellungen und Meinungen herauszufinden.

Diese **Fragetechniken** eignen sich besonders zur Steuerung des Gesprächs:

Frage	Wozu	Beispiel
Motivationsfrage	Positives Gesprächsklima, Handlungsaufforderung	„Von Ihren wertvollen Erfahrungen können wir nur profitieren. Können Sie Ihr Wissen auch an die jüngeren Mitglieder im Team weitergeben?“
Kontrollfrage	Inhaltlich gleiches Verständnis	„Ich habe Sie doch richtig verstanden, Sie wollen Ende des Monats mit der Behandlung beginnen?“
Informationsfrage	Fakten oder Meinungen ermitteln	„Welche Absicht verfolgen Sie mit der Umorganisation?“
Gegenfrage	Zeit gewinnen, Initiative zurückholen	„Warum sind Sie mit der Terminplanung noch nicht fertig?“ Gegenfrage: „Bis wann benötigen Sie die Termine denn?“
Lösungsfrage	Gesprächspartner in die Problemlösung mit einzubeziehen	„Haben Sie einen Vorschlag, wie wir diesen Fehler korrigieren können?“
Suggestivfrage (Vorsicht, sollte nicht als Vorwurf oder zur Manipulation genutzt werden!)	Gespräch in die gewünschte Richtung lenken, dem Gesprächspartner eigene Argumente in den Mund legen	„Meinen Sie nicht auch, dass das Team umgehend vergrößert werden muss?“

Umgang mit Konflikten und schwierigen Gesprächssituationen

Konfliktfälle lassen sich durch eine Verbesserung der Beziehungsebene wesentlich leichter auflösen als durch wiederholte Diskussionen auf der Sachebene. Folgende Verhaltensweisen sind im Konfliktfall sinnvoll und signalisieren dem Gegenüber Interesse an einer fairen Lösung:

- An gemeinsame Ziele erinnern
- Ich-Botschaften senden
- Wohlwollen / Wertschätzung entgegenbringen
- W-Fragen benutzen
- Faire Konflikt-Analyse
- Positive Wahrnehmungsfiler
- Klärendes Gespräch suchen, auf den anderen eingehen
- Humor zeigen
- Ehrlichkeit und Authentizität
- Die Wahrnehmung (Realität/Landkarte) des anderen akzeptieren
- Positive Absichten des anderen anerkennen
- Eigene Fehler eingestehen, sich ggf. entschuldigen
- Keine Vorwürfe oder Drohungen, möglichst sachlich bleiben
- Keine Schuldzuweisungen!
- Versöhnungsphysiologie zeigen

Professioneller Umgang mit Beschwerden

- Nehmen Sie die Beschwerde zunächst an und danken dem Gesprächspartner ggf. für die Bewertung und den Zeitaufwand dafür.
- Signalisieren Sie, dass Sie die Verärgerung verstehen und seine Gefühle ernst nehmen.
- Entschuldigen Sie sich, wenn die geschilderten negativen Aspekte der Wahrheit entsprechen (ohne verteidigend zu argumentieren).
- Bieten Sie eine einfache, kurze Erklärung, warum die kritisierten Aspekte bestehen oder bestanden (sofern möglich).
- Versichern Sie dem Gesprächspartner, dass alle Schritte unternommen werden, um das Problem zu beheben.
- Schließen Sie das Gespräch positiv ab und bieten ggf. eine Information über die Lösung des Problems an (sofern nicht sofort realisierbar).
- Führen Sie in der Praxis ggf. ein Beschwerdemanagement ein.

Einwände in Wünsche umwandeln

Gerade im beruflichen Bereich tauchen oftmals Einwände auf, die Projekte oder gemeinsame Aufgaben beeinträchtigen können. Um arbeitsfähig zu bleiben und eine gerechte Aufteilung der anstehenden Aufgaben sicher zu stellen, gilt es, Vorwände von echten Einwänden zu unterscheiden. Echte Einwände beruhen auf Sachargumenten, Vorwände sollen oftmals zusätzliche Arbeit oder Änderungen im täglichen Ablauf verhindern. Sehr hilfreich ist die Frageform „Was stattdessen?“, da hiermit Einwände in Wünsche oder Anforderungen gewandelt werden und umsetzbar werden. Wenn jemand erzählt warum etwas nicht funktionieren wird, sollte der Einwand aufgegriffen und in konstruktive Bahnen gelenkt werden:

Einwand	Fragestellung
„...so geht das nicht!“	„Verstehe ...und wie könnte es funktionieren?“ alternativ: „Was schlagen Sie vor?“
„Ich bin damit ganz und gar nicht zufrieden.“	„Was müsste geschehen, damit Sie zufrieden sind?“
„Ich bin nicht mehr bereit, ständig länger zu bleiben.“	„Unter welchen Umständen wären Sie bereit, auch in Zukunft die nötigen Überstunden zu leisten?“
„Das können wir nicht finanzieren.“	„Welcher Betrag wäre möglich? Welche Zahlungsmodalitäten könnten dazu führen, dass die Finanzierung ermöglicht wird?“

Umgang mit aggressiven Gesprächssituationen

Für aggressive und unfaire Fragen und Einwände gilt es gegebenenfalls, die Notbremse zu ziehen. Hierfür eignen sich Formulierungen wie:

- Wie meinen Sie das?
- Wie soll ich das verstehen?
- Worauf genau zielt Ihre Frage ab?
- Wie denken Sie selbst darüber?
- Welche Antwort würden Sie sich denn von mir wünschen?
- Aus welchen Gründen fragen Sie mich das?
- Was verstehen Sie in diesem Zusammenhang unter ...?

Souverän am Telefon

Gute wie schlechte Laune kann man am anderen Ende der Leitung deutlich fühlen. Sind Sie gereizt und nervös? Oder zuversichtlich? Glauben Sie an Ihren Erfolg? Lächeln Sie auch am Telefon! Eine freundliche Mimik wirkt sich direkt auf die Stimme aus und beeinflusst die Gesprächsatmosphäre. Beschäftigen Sie sich nicht mit Nebentätigkeiten, während Sie telefonieren. Auch das wird Ihr Gesprächspartner wahrnehmen. Und vor allem: Setzen Sie vorab die „Wertschätzungs-Brille“ auf!

Ihre Stimme lässt sich wiederum durch die Haltung beeinflussen: Setzen Sie sich gerade hin und lehnen Sie sich zurück. Das weitet den Brustraum, die Stimme klingt dann voller und souveräner. Junge Frauenstimmen wirken am Telefon oft zu hoch oder kindlich – und damit unsicher. Gerade junge Frauen sollten daher versuchen, die Stimme zu senken, dabei allerdings nicht unnatürlich zu klingen.

Bei geplanten Telefonaten mit Kunden, Kollegen oder Geschäftspartnern kann es sinnvoll sein, zielführende Fragen vorzubereiten. Sprechen Sie in kurzen Sätzen und passen sich an das Sprechtempo Ihres Gesprächspartners an. Das gilt auch für die Ausdrucksweise: Vermeiden Sie unnötige Fremdworte und Fachbegriffe, besonders wenn Sie vermuten, dass Ihre Gesprächspartner damit überfordert ist. Machen Sie Pausen! Bei Verhandlungen fassen Sie zum Schluss die Abmachungen und alles Wichtige noch einmal zusammen. Gegebenenfalls senden Sie dem Gesprächspartner die Zusammenfassung schriftlich zu. So gehen Sie sicher, dass keine Missverständnisse aufkommen und die vereinbarten Schritte eingehalten werden.

So nicht ☹:



Foto: benicce – Fotolia.com

Literaturtipps

- > Überzeugend auftreten
Wie Sie sich selbst wirkungsvoll präsentieren
von Johannes Stärk
Cornelsen Verlag
- > 30 Minuten für die persönliche Inszenierung
von Reinhard Philippi
Gabal Verlag
- > Sie sagt, er sagt
Kommunikationspsychologie für Partnerschaft, Familie und Beruf
von Dagmar Kumbier
rororo Verlag
- > Die Psychologie des Überzeugens
Ein Lehrbuch für alle, die ihren Mitmenschen und sich selbst auf die Schliche kommen wollen
von Robert B. Cialdini
Huber Verlag, Bern
- > Argumentieren unter Stress
Wie man unfaire Angriffe erfolgreich abwehrt
von Albert Thiele
Deutscher Taschenbuch Verlag
- > Sich durchsetzen
von Susanne Dölz und Carmen Kauffmann
Haufe Verlag
- > Miteinander reden 1 – 3
Störungen und Klärungen. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Das "Innere Team"
und situationsgerechte Kommunikation
von Friedemann Schulz von Thun
rororo Verlag
- > Professionelle Gesprächsführung
Ein praxisnahes Lese- und Übungsbuch
von Christian-Rainer Weisbach
Deutscher Taschenbuch Verlag
- Der skandinavische Weg der Führung – sind unsere nordischen Nachbarn zukunftsfähiger?
Ein Lagebericht für Führungskräfte
von Birgit und Martin Stülten
Tredition Verlag

DER SPEZIELLE PATIENT

Wenn das Problem nicht nur der Zahn, sondern der Patient ist, dann brauchen Sie bewährte Methoden, um souverän und professionell durch das Gespräch zu führen.

Sie kennen sie: Patienten, die besonders anspruchsvoll, redselig oder ängstlich sind, scheinbar alles besser wissen oder schon am Empfang gern einmal laut werden. Bleiben Sie selbst innerlich gelassen, wenn Sie einen speziellen Patienten haben. Stress-Hormone verursachen zerebrale Mechanismen, die rationales Denken stark erschweren und Prozesse der Logik und Argumentation hemmen. Nehmen Sie Beschwerden und schwierige Situationen daher ernst, aber nie persönlich. Tief durchatmen oder innerlich bis fünf zählen ist hilfreich, denn mit einer kurzen Pause zwischen Reiz und Reaktion verhindern Sie die natürliche Stressreaktion. Vielleicht stellen Sie sich auch ein inneres Stoppschild oder eine innere Firewall vor – zwei Visualisierungen aus dem Mentalcoaching, die jeglichen persönlichen Angriff abfangen. Dann können Sie sich auf den Inhalt des Gesagten konzentrieren.

Gesprächsablauf

Ist ein Patient verärgert, eignen sich im Gespräch Formulierungen der vorläufigen Zustimmung, wie „Ich verstehe, dass Sie darüber verärgert sind“ oder „Das kann ich absolut nachvollziehen“. Der Gesprächsablauf bei einer Beschwerdesituation kann folgendermaßen aussehen:

1. Nehmen Sie die Beschwerde zunächst an und danken dem Patienten ggf. für den Hinweis auf das Problem oder die Möglichkeit, den Grund der Beschwerde persönlich zu besprechen.
2. Bleiben Sie ruhig und signalisieren Sie, dass Sie die Verärgerung verstehen und seine Gefühle ernst nehmen.
3. Setzen Sie insbesondere bei vehement vorgetragene Beschwerden offene Fragen ein, um die Gesprächssteuerung zu übernehmen und von der emotionalen auf die sachliche Ebene zu wechseln („Was kann ich konkret für Sie tun?“).

4. Entschuldigen Sie sich, wenn die geschilderten negativen Aspekte der Wahrheit entsprechen (ohne verteidigend zu argumentieren).
5. Bieten Sie eine einfache, kurze Erklärung, warum die kritisierten Aspekte bestehen oder bestanden (sofern möglich).
6. Versichern Sie dem Patienten ggf., dass alle Schritte unternommen werden, um das Problem zu beheben. Sagen Sie dabei jedoch nur zu, was wirklich eingehalten werden kann.
7. Insbesondere das Ende eines Gespräches bleibt dem Patienten in Erinnerung. Schließen Sie das Gespräch daher positiv ab und bieten ggf. eine Information über die Lösung des Problems an (sofern nicht sofort realisierbar).
8. Halten Sie das Gesprächsergebnis nach, beispielsweise durch einen Anruf nach Klärung des Sachverhalts, auch wenn dies ursprünglich nicht vereinbart wurde. Die positive Überraschung sorgt für eine Stärkung der Patientenbindung und fördert die weitere Kommunikation.

Setzen Sie gleichzeitig auf eine positive non-verbale Kommunikation mit einer freundlich-offenen und gleichzeitig selbstsicheren Körperhaltung und Mimik (auch mit Maske ist ein Lächeln an den Augen erkennbar) und halten Sie einen angemessenen Blickkontakt. In eskalierenden Situationen helfen kurze Gesprächspausen: Das Gesagte klingt nach und der Gesprächspartner kann unhöfliche oder unangemessene Aussagen für sich reflektieren, ohne dass Sie das direkt ansprechen müssen. Fragen und Zwischenzusammenfassungen des Gesagten sind hilfreiche rhetorische Werkzeuge, um zu einer Einigung zu kommen. Auch positive Formulierungen helfen: „Das sende ich Ihnen gleich morgen früh zu“ klingt vollkommen anders als „Das geht heute aber nicht mehr raus“.

Umgang mit speziellen Patienten	
Angstpatienten (siehe auch S3-Leitlinie zur Zahnbehandlungsangst der DGMZK)	<ul style="list-style-type: none"> • Im Vorfeld abstimmen, was helfen kann (gute Erklärungen oder besser Ruhe während der Behandlung, Gefühl der Selbstkontrolle z.B. durch abgestimmte Handzeichen, Musik hören). • Entspannte Atmosphäre schaffen. • Auf non-verbale Anzeichen erhöhter Angst achten (schnelle Atmung, stark verkrampfte Haltung), Pause anbieten.
Vielredner	<ul style="list-style-type: none"> • Gespräch in den ersten Minuten laufen lassen. • Höflich unterbrechen, indem Sie den Patienten mit seinem Namen ansprechen und bisher Gesagtes zusammenfassen. • Ggf. freundlich auf begrenzte Zeit hinweisen. • Mit geschlossenen Fragen (Ja/Nein-Fragen oder Alternativfragen) die Gesprächslenkung übernehmen.
Nichtredner	<ul style="list-style-type: none"> • Offene Fragen stellen, um zu erfahren, ob alles verstanden wurde und wie der Patient zu den Ausführungen steht. • Antwortmöglichkeiten vorgeben: „Ist der Schmerz eher dumpf, stechend oder brennend?“ • Gezielt Pausen einlegen, damit der Patient Zeit zum Reflektieren hat und seine Fragen formulieren kann. • Direkt nachhaken: „Nun würde ich gern wissen, wie Sie darüber denken.“
(Internet-)Experten	<ul style="list-style-type: none"> • Diplomatie und Akzeptanz sorgen für eine positive Gesprächsatmosphäre. • Fragen Sie ggf., wo der Patient diese Information erhalten hat. • Korrigieren Sie fachlich falsche Behauptungen nach Möglichkeit mit einer Portion Toleranz: „Das ist grundsätzlich richtig. In Ihrem Fall haben wie die Besonderheit, dass...“ oder „Ich verstehe Ihre Meinung. Meine Empfehlung ist aus folgenden Gründen jedoch...“
Choleriker	<ul style="list-style-type: none"> • Lassen Sie sich nicht provozieren und bewahren Sie eine offene, zugewandte Körperhaltung. • Gehen Sie nach Möglichkeit in einen anderen/ ruhigen Raum, wenn das Gespräch am Empfang stattfindet. • Werden Sie bei Drohungen deutlich: „Herr Schulz, so kommen wir nicht weiter. Ich möchte die Angelegenheit gern klären, aber lassen Sie uns zunächst festlegen, wie wir miteinander reden.“ • Vereinbaren Sie ggf. eine Patienteneinverständniserklärung, bevor Sie die Behandlung beginnen, um Regressansprüchen vorzubeugen.
Schwerhörige / fremdsprachige Patienten	<ul style="list-style-type: none"> • Vor allem für Frauen gilt: Sprechen Sie nicht sehr viel lauter, sondern akzentuierter und nach Möglichkeit in einer etwas tieferen Stimmlage. Hohe Stimmen sind für schwerhörige Patienten oft schwieriger zu verstehen. • Gehen Sie sicher, dass alles verstanden wurde, indem Sie sich die wichtigsten Punkte rückbestätigen lassen.

Zudem bieten Verhaltens- oder Persönlichkeits-Modelle eine schnelle Hilfestellung, um die Patientenkommunikation nachhaltig zu verbessern. Eines der weltweit am häufigsten genutzten ist das DISG-Modell. Es beschreibt vier grundlegende Verhaltensdimensionen und die daraus resultierenden Verhaltensstile als dominant, initiativ, stetig und gewissenhaft. Jeder Mensch weist sie in unterschiedlicher Ausprägung auf, in Stresssituationen zeigen Personen oftmals eine Verstärkung ihres bevorzugten Verhaltensstils. Sie können den unterschiedlichen Patienten bedarfsgerecht begegnen, sofern Sie sie sicher zuordnen können:

Dominante Patienten sind willensstark, ergebnisorientiert, bestimmt und bestimmend, energisch und meist sehr direkt. Diesen Patienten begegnen Sie am besten mit kurzen und klaren Erklärungen oder Empfehlungen, die sich direkt auf die Lösung ihres Problems beziehen. Es ist für dominante Patienten sehr wichtig, mit kompetentem Fachpersonal zu sprechen und selbst Entscheidungen zu treffen. Bieten Sie, wie Sie es gewohnt sind, die möglichen alternativen Behandlungsvorschläge sehr deutlich an, damit der Patient die Entscheidungshoheit behält.

Initiative Patienten sind sehr kommunikativ, meist extrovertiert, leicht zu begeistern, optimistisch und lebhaft. Diese Patienten kommen in der Regel freundlich und aktiv auf Sie zu, lassen sich gern auf Innovationen und neue Behandlungsansätze ein (auch wenn diese kostenintensiver sind). Achten Sie darauf, dass Sie diesen Patienten auch in schwierigen Fällen viel Wertschätzung vermitteln – damit erreichen Sie eine schnellere Beruhigung der Situation.

Stetige Patienten sind in erster Linie sicherheitsorientiert, ausgeglichen, entgegenkommend, geduldig, taktvoll und bescheiden. Sie sind zu Beginn eher zurückhaltend und besonders empfänglich für eine freundliche persönliche Ansprache. Diese Patienten sind sehr sicherheitsbewusst und bevorzugen bewährte Behandlungen. Für stetige Patienten sollten Sie sich nach Möglichkeit viel Zeit nehmen, geduldig auf ihre Anliegen eingehen und die geplante Behandlung Schritt für Schritt erklären.

Gewissenhafte Patienten sind rational und analytisch, präzise, detailorientiert und systematisch. Sie bevorzugen eine sachliche Gesprächsatmosphäre, erwarten hohe Fachexpertise und möchten alle relevanten Fakten sowie einen nachweisbaren Nutzen der empfohlenen Produkte erfahren. Wirksamkeit, Qualität und Sicherheit sind gewissenhaften Patienten sehr wichtig. Hier kommt es darauf an, Fragen präzise und kompetent zu beantworten

PRAXISFÜHRUNG

und ggf. informative Unterlagen bereit zu stellen. Vermeiden Sie in kritischen Situationen unbedingt, „um den Brei herum zu reden“.

Drei Erfolgsregeln

Patienten definieren die Qualität einer Praxis anhand der Eindrücke, die sie selbst beurteilen können. Das sind in der Regel nicht die Qualität der zahnärztlichen oder zahntechnischen Arbeit, sondern Aspekte wie eine einladende Praxisgestaltung, saubere Räumlichkeiten, gute Organisation und vor allem ein höflicher und freundlicher Umgang mit den Patienten sowie im Team.

Die Sprachpsychologie zeigt, dass wir andere durch Wörter subtil beeinflussen können, negativ wie positiv. Nutzen Sie daher **positive Formulierungen**:

Statt:	Besser:
Das wird heute aber nichts mehr.	Gleich morgen früh...
Das kann überhaupt nicht sein.	Das überrascht mich jetzt.
Ich bin da nicht zuständig.	Ich gebe das direkt an meine Kollegin Frau Müller weiter.
Dr. Meier hat gerade keine Zeit.	Frau Dr. Meier ist gerade in einer Behandlung. Passt Ihnen ein Rückruf um 15:00 Uhr?
Das habe ich nicht gesagt!	Gemeint habe ich...
Sie müssen...	Ich empfehle Ihnen...

Geben Sie ihren Patienten durch eine hohe **Serviceorientierung** das Gefühl, immer in ihrem Sinne zu handeln (was Sie ja ohnehin tun). Nutzen Sie dafür Formulierungen wie „Der schnellste Weg, um Ihnen zu helfen ist...“, „Am wenigsten Aufwand haben Sie, wenn wir...“ oder „Am besten gehen wir so vor: ... Dann sind Sie langfristig gut und sicher versorgt und haben eine ästhetische Lösung, an der Sie lange Freude haben werden“.

Auch eine **gute Vorbereitung** auf den Tag kann den Umgang mit schwierigen Patienten erleichtern. Immer mehr Praxen führen beispielsweise kurze morgendliche Besprechungen von 3-5 Minuten ein. Das Team tauscht sich zum bevorstehenden Arbeitstag und Besonderheiten aus, so dass jeder vorab genau weiß, was zu tun ist. Struktur bekommt eine solche kurze Besprechung u. a. durch folgende Fragen:

- Was war gestern los (und was ist ggf. gestern nicht so gut gelaufen)?
- Was machen wir künftig besser?

- Was steht heute an?

Schwierige Situationen können ohne großen Aufwand aufgegriffen und der Umgang damit gemeinsam immer weiter verbessert werden.





Autorin
Birgit Stülten
Stülten Consulting
Scharnhorststr. 3
24105 Kiel



Knips Mich!
Autoren-Biografie
auf dizapra.de

Klare Worte

– überzeugende Argumentationstechniken

Erfolgreich kommunizieren hilft dabei, zielgerichtet und in angenehmer Atmosphäre in der Zahnarztpraxis zusammenzuarbeiten. Damit das Gespräch untereinander und mit den Patienten gelingt, sind das Wissen und der Einsatz verschiedener Strategien hilfreich und eine positive, empathische Grundhaltung unverzichtbar. Machen Sie sich im Folgenden mit Grundzügen bewährter Gesprächstaktiken und Argumentationsmodellen vertraut, die für die Kommunikation in der Zahnarztpraxis gewinnbringend sind.

Gelingende Kommunikation ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor in zahnärztlichen Praxen. Nicht nur gegenüber Patientinnen und Patienten, sondern auch untereinander. Patienten definieren die Qualität einer Praxis anhand der Eindrücke, die sie selbst beurteilen können. Das ist in der Regel nicht die Qualität der zahnärztlichen oder zahntechnischen Arbeit, sondern dies sind Aspekte wie eine einladende Praxisgestaltung, saubere Räumlichkeiten, gute Organisation und vor allem ein höflicher und freundlicher Umgang, auch miteinander im Team. Intern wiederum fördert eine gute Kommunikation den Teamgeist, die Eigenverantwortung und das Engagement. Und auch für den persönlichen beruflichen Erfolg ist Kommunikation ein ganz entscheidender Schlüsselfaktor. Grund genug, sich näher mit Themen wie Gesprächstaktiken sowie Argumentations- und Verhandlungstechniken zu beschäftigen.

Erkenntnisse der Sprachpsychologie

Die Sprachpsychologie zeigt, dass wir andere Menschen durch Worte subtil beeinflussen können – und zwar negativ wie auch positiv. Daher ist es sinnvoll, positive Formulierungen zu verwenden. Statt beispielsweise zu sagen „Das wird heute aber nichts mehr, die Post ist schon weg“, nutzen Sie lieber eine Formulierung wie „Das sende ich gleich morgen mit der ersten Post zu“. In erfolgreichen Praxen fällt auf, dass eher darüber gesprochen wird, was erreicht werden soll und was wie optimiert werden kann, statt den Fokus darauf zu legen, was nicht gut läuft. Es ist erhellend, einmal im Alltag darauf zu achten, wie häufig über negative Dinge gesprochen wird, statt die Lösung im Auge zu haben.

Praxistipp: Positive Sprache beinhaltet auch, dass beispielsweise Besprechungen nicht damit starten zu schauen, wo Probleme liegen oder was nicht funktioniert hat, sondern dass der erste Blick dahin geht, was in der vergangenen Woche oder am vorigen Arbeitstag gut war. Dies sorgt auf Dauer für eine bessere Stimmung, mehr Zuversicht und Motivation. Neben der positiven Sprache helfen auch eine positive nonverbale Kommunikation mit einer freundlich-offenen und gleichzeitig selbstsicheren Körperhaltung und Mimik sowie ein angemessener Blickkontakt.

Verblüffend wirksame Formulierungen

Sehr interessante und verblüffend wirksame Erfahrungen haben Praxen beispielsweise damit gemacht, den Heil- und Kosten-

plan im Gespräch nicht als solchen zu bezeichnen. „Heil- und Kostenplan“ ist natürlich ein absolut gängiger Begriff in Zahnarztpraxen, er führt jedoch dazu, dass insbesondere der Wortteil „Kosten“ nicht nur visuell auf dem Plan selbst, sondern auch noch auditiv in den Vordergrund gerückt wird. Viele der Praxen, die ich berate, nennen den Heil- und Kostenplan im Gespräch mittlerweile „individuellen Behandlungsplan“ oder auch „individuellen Therapieplan“. Beides trifft genauso zu, denn letztlich geht es darum, die individuelle Behandlung dieses Patienten unter Berücksichtigung des persönlichen Zahnstatus darzustellen. Tatsächlich erhalte ich fast ausnahmslos die Rückmeldung, dass durch die neue Benennung – womit auch eine Aufwertung des Plans verbunden ist – das Thema Kosten nicht mehr so häufig diskutiert wird.

Andere wirksame Formulierungen für den Verkauf von Privatleistungen sind: „Ihr Zahnersatz wird mit modernster Technologie in einem Hochleistungslabor hergestellt“ oder „Es handelt sich hier um Hochpräzisionsarbeit mit echter Langlebigkeit“. Ungewöhnlich und motivierend für Mitarbeitergespräche sind wiederum folgende Fragen: „Wenn du frei wärest von allen Einschränkungen, wie würde deine Lösung aussehen?“, „Wenn dieses Gespräch ideal läuft, was ist danach anders bei dir?“ oder „Was könnte denn ein erster kleiner Schritt zum Ziel sein?“

Gesprächstaktiken für die professionelle Kommunikation

Für eine souveräne und professionelle Kommunikation lohnt es, sich mit einigen Gesprächstaktiken zu beschäftigen. Aus der „schwarzen Rhetorik“ kennt man unfaire Gesprächstaktiken wie die Unterbrechungstaktik oder den gezielten persönlichen Angriff. Hier geht es natürlich um positive Varianten. Die folgenden Gesprächstaktiken sind generell geeignet, um erfolgreich zu kommunizieren.

- **Bewusst die angemessene innere Haltung wählen**
Dies bedeutet, das Gegenüber stets als Partner auf Augenhöhe zu sehen – vor allem in schwierigen Situationen. Diese zugewandte und gleichrangige Einstellung wird immer auch die Art und Weise der Kommunikation beeinflussen und zu einer zugewandten, selbstbewussten Körpersprache führen, die ein erfolgreiches Gespräch unterstützt.

- **Aktiv zuhören und echtes Interesse zeigen**
Wenn der Gesprächspartner ein echtes Interesse an seiner Person und seinen Anliegen spürt und ihm aktiv zugehört wird, fördert dies eine gute persönliche Ebene. Wer sein Gegenüber wirklich versteht, hat außerdem bessere Möglichkeiten, zielgerichtete Argumente für das eigene Anliegen einzusetzen.
- **Paraphrasieren**
Dies bedeutet, dass die Gesprächsinhalte in eigenen Worten wiedergegeben werden und dadurch sichergestellt wird, dass ein gemeinsames Verständnis besteht.
- **Die Körpersprache gezielt einsetzen**
Zu den positiven Gesprächstaktiken gehört auch, einen guten Blickkontakt zu halten und zwischendurch immer wieder ein kleines Lächeln einzubringen. Das sorgt für eine bessere Stimmung und lässt den Redner direkt sympathischer wirken. Praxistipp: Gleichen Sie Ihre Gestik und Haltung der Ihres Gesprächspartners etwas an. Auch das steigert unbewusst die Sympathie.

Fragen und Zwischenzusammenfassungen des Gesagten sind hilfreiche rhetorische Werkzeuge, um zu einer Einigung zu kommen. Für eskalierende Situationen können darüber hinaus bewusst gesetzte kurze Gesprächspausen hilfreich sein. So klingt das Gesagte nach und der Gesprächspartner hat die Gelegenheit, unhöfliche oder unangemessene Aussagen für sich zu reflektieren, ohne dass dies direkt angesprochen werden muss.

Die Verhandlungstechnik, bei der beide Seiten gewinnen

Eine der bekanntesten Verhandlungsmethoden ist das „Harvard-Konzept“, das schon 1981 an der gleichnamigen Universität entwickelt wurde. Ziel dieser Methode ist eine interessenorientierte, konstruktive und friedliche Einigung in schwierigen Situationen, bei der beide Verhandlungspartner gewinnen. Das Harvard-Konzept geht über klassische Kompromisse hinaus. Im Vordergrund steht hier der größtmögliche beiderseitige Nutzen, wobei nicht nur eine sachliche Übereinkunft erzielt, sondern auch für beide Verhandlungsseiten die Qualität der persönlichen Beziehungen gewahrt bleiben soll. Dabei sind 4 Bedingungen einzuhalten:

- Menschen und ihre Interessen (die Sachfragen) werden getrennt voneinander behandelt.
- Die Konzentration liegt auf den Interessen der Beteiligten und nicht auf ihren Positionen.
- Es werden Entscheidungsoptionen bzw. Auswahlmöglichkeiten entwickelt.
- Es bestehen objektive Beurteilungskriterien (wie gesetzliche Regelungen oder ethische Normen).

Ziel ist eine Übereinkunft, die folgende Anforderungen erfüllt:

- Die guten Beziehungen der Parteien bleiben erhalten.
- Beide Seiten bekommen, was sie brauchen – oder es wird fair geteilt, wenn beide das Gleiche brauchen.
- Es wird zeiteffizient verhandelt (da nicht auf Positionen beharrt wird).

Das Erfolgsgeheimnis dieser Verhandlungsmethode ist die konsequente Trennung von Menschen und ihren Interessen sowie der ausschließliche Blick auf die Sachfragen – ein Konzept, das sich sehr gut auf verschiedenste Situationen übertragen lässt.

Bewährte Argumentationsmodelle

Für Teambesprechungen oder bei Verhandlungen sind Argumentationsmodelle eine großartige Möglichkeit, sich vorzubereiten und die Chancen deutlich zu erhöhen, Menschen zu überzeugen. Zwei Argumentationsmodelle sind gängig und werden auch in Verhandlungstrainings und Seminaren regelmäßig gelehrt.

Zunächst die „**Argumentationskette**“ (Abb. 1): Hier bauen die verschiedenen Bausteine aufeinander auf, und es ergibt sich ein roter Faden, dem man leicht folgen kann. Dieses Argumentationsmodell kommt direkt aus der Praxis und wird häufig intuitiv eingesetzt. Die Argumentationskette startet mit einer These oder Behauptung, es folgt die Begründung. Diese wird im dritten Schritt mit unterstützenden Beweisen oder Beispielen untermauert, bevor sie mit einem Fazit oder einem Appell abschließt. Durch den logischen und nachvollziehbaren Aufbau lassen sich Inhalte klar und überzeugend präsentieren.

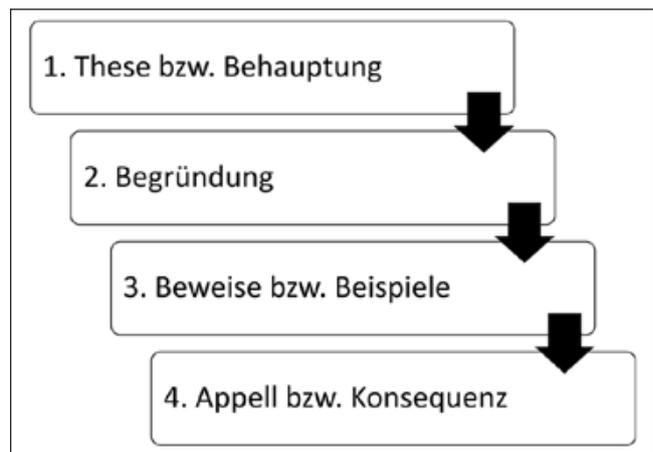


Abb. 1: Stringenter Aufbau der Argumentationskette.

Das zweite bewährte Modell ist der „**dialektische Fünfsatz**“ (Abb. 2). Der Name mag etwas gewöhnungsbedürftig klingen, dieses Modell ist jedoch ein echter Klassiker unter den Argumentationsmodellen.

Es lässt sich nicht nur während des Gesprächs oder bei einer spontanen Präsentation nutzen, sondern bietet auch eine gute Struktur für die Vorbereitung von Verhandlungen oder schwierigen Gesprächssituationen. Der dialektische Fünfsatz ist ein besonders erfolgreiches Kommunikationswerkzeug, weil man selbst die Nachteile des eigenen Vorschlags nennt. Damit wird dem Gesprächspartner nicht nur auf freundliche Weise der „Wind aus den Segeln genommen“, sondern das Vorgehen zeigt vor allem, dass man sich vorab in seine Lage versetzt und beide Seiten beleuchtet hat.

Die Argumentation verläuft, wie der Name schon sagt, in 5 Schritten: Sie startet wiederum mit einer These oder Behauptung. Beispielsweise: „Ich möchte anregen, dass die Praxis auch samstags geöffnet wird und wir entsprechend unsere Arbeitszeiten umstellen.“ Im zweiten Schritt nennt der Argumentierende die Pro-Argumente. Achtung: Hier sollten maximal 3 Vorteile genannt werden, um die Hauptvorteile nicht zu verwässern und sicherzustellen, dass man schnell auf den Punkt kommt. In unserem Fall wäre das z.B.: „Dies ist ein Service, den immer mehr Patienten und Patientinnen wünschen. Wie Ihr wisst, haben einige Praxen im Umkreis bereits am Samstag geöffnet und wir sehen, dass erste Patienten abgewandert sind. Außerdem würde es einigen Kolleginnen in Teilzeit entgegenkommen, wenn wir unsere Arbeitszeiten dadurch etwas entzerren könnten.“ Nun kommt der Clou dieses Argumentationsmodells: Der Argumentierende bringt selbst die Gegenargumente, mit denen ohnehin zu rechnen ist. „Natürlich ist mir bewusst, dass nicht jeder gerne am Samstag arbeiten möchte. Und es ist ganz klar, dass das für alle von uns zu Beginn mit einem gewissen Aufwand und einer Umorganisation verbunden sein wird.“ Ein wichtiger Hinweis an dieser Stelle: Nennen Sie nicht mehr Gegenargumente als Pro-Argumente. Und setzen Sie nur Gegenargumente ein, von denen Sie vermuten, dass diese ohnehin gekommen wären. Nachdem nun Pro- und Contra-Argumente gegenübergestellt wurden, kommt der Sprecher zu seinem eigenen Standpunkt: „Ich bin

jedoch davon überzeugt, dass wir mit dieser Neuausrichtung nicht nur unseren Patientinnen und Patienten einen Gefallen tun, sondern es uns auch leichter machen, flexibler arbeiten zu können und für jeden die richtige Arbeitszeit zu finden. Ich selbst würde beispielsweise sehr gerne grundsätzlich am Samstag arbeiten, weil ich somit meine Zeit unter der Woche besser einteilen kann.“

Indem Gegenargumente zwischen Pro-Argumenten und eigenem Standpunkt eingeklammert werden, verlieren diese in der Regel schon etwas an Kraft. Nun sollte der Redner zum Fazit kommen bzw. seinen Appell an das Team richten: „Deshalb möchte ich euch bitten, dass wir ganz offen und lösungsorientiert besprechen, wie wir die neuen Öffnungszeiten sicherstellen können und das Ganze in unserem Sinn und natürlich im Sinne der Patienten möglichst bald umsetzen können.“

Zielgerichtete Fragetechniken einsetzen

Fragen sind ein ausgezeichnetes Werkzeug, um Menschen zu erreichen, das Gespräch zu lenken und letztlich andere zu überzeugen. Sie werden auch als „hypnotische Suchbefehle“ für das Gehirn bezeichnet, denn es gibt kaum eine Chance, auf eine Frage nicht (zumindest unbewusst) zu reagieren. Mit gezielten Fragen kann daher elegant die Führung im Gespräch übernommen werden.

Im Arbeitskontext gibt es beispielsweise für die erfolgreiche Delegation von Aufgaben die 7 W-Fragen: Was soll erledigt werden? Wer soll die Aufgabe übernehmen? Wie soll die Aufgabe erledigt werden? Wo wird die Aufgabe ausgeführt? Wann bzw. bis wann ist die Aufgabe zu erledigen? Welche Kenntnisse, Materialien, Hilfsmittel oder Unterstützung benötigt der Mitarbeiter, um die Aufgabe gut und korrekt auszuführen? Und nicht zuletzt: Warum soll die Aufgabe ausgeführt werden?

Die Unterscheidung zwischen geschlossenen (können nur mit Ja oder Nein beantwortet werden) und offenen Fragen (werden frei und meist mit mehr Informationen beantwortet) ist weit bekannt. Erstere werden eher eingesetzt, wenn Entscheidungen getroffen werden sollen oder die Zeit knapp ist. Letztere bieten sich an, um die Gesprächsatmosphäre zu stabilisieren und Informationen über den Gesprächspartner bzw. seine Einstellungen und Meinungen herauszufinden.

Tabelle 1 gibt eine Übersicht zu Fragetechniken, die sich besonders zur Steuerung des Gesprächs eignen.

Konjunktive und Weichmacher vermeiden

Um klar zu kommunizieren, gilt es, möglichst deutlich auszudrücken, was wir erreichen möchten. Häufig meinen wir, uns klar ausgedrückt zu haben, schwächen die eigene Aussage aber mit Konjunktiven oder sogenannten Weichmachern. Dies sind Worte wie „vielleicht“, „eventuell“, „möglicherweise“ oder auch Konjunktive wie „hätte“, „sollte“, „würde“. Etwa: „Jemand sollte mal das Lager aufräumen.“ Bei dieser Aussage fühlt sich selbstverständlich niemand direkt angesprochen und das Lager wird vermutlich auch in den nächsten Tagen und Wochen so aussehen wie bisher. Die Aufforderung: „Manuela, könntest du dir bitte morgen Nachmittag ein paar Stunden Zeit nehmen, um das Lager

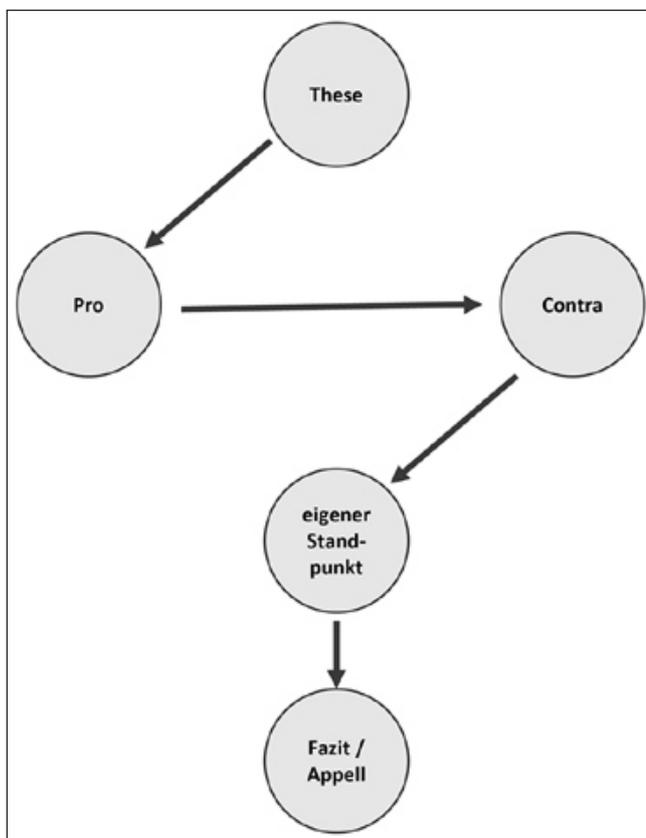


Abb. 2: Der dialektische Fünfsatz bindet Contra-Argumente mit ein.

Frage	Wozu	Beispiel
Motivationsfrage	positives Gesprächsklima, Handlungsaufforderung	„Von Ihren wertvollen Erfahrungen können wir nur profitieren. Können Sie Ihr Wissen auch an die jüngeren Mitglieder im Team weitergeben?“
Kontrollfrage	inhaltlich gleiches Verständnis	„Ich habe Sie doch richtig verstanden, Sie wollen ...?“
Informationsfrage	Fakten oder Meinungen ermitteln	„Was davon ist Ihnen besonders wichtig?“
Coachende Frage	Mitarbeiter stärken oder in die Lösungsorientierung bringen	„Wenn auf einer Skala von 0 bis 10 die 10 der ideale Zustand ist, den Sie erreichen möchten, wo stehen Sie jetzt gerade? Durch welche Maßnahmen könnten Sie von der 5 auf eine 7 kommen?“
Gegenfrage	Zeit gewinnen, Initiative zurückholen	„Warum sind Sie mit der Terminplanung noch nicht fertig?“ Gegenfrage: „Bis wann benötigen Sie die Termine denn?“
Lösungsfrage	Gesprächspartner in die Problemlösung miteinbeziehen	„Haben Sie einen Vorschlag, wie wir diesen Fehler korrigieren können?“
Suggestivfrage (Vorsicht, sollte nicht als Vorwurf oder zur Manipulation genutzt werden!)	Gespräch in die gewünschte Richtung lenken, dem Gesprächspartner eigene Argumente in den Mund legen	„Meinen Sie nicht auch, dass wir dafür mehr Zeit brauchen werden?“

Tab. 1: Verschiedene Fragetechniken, die strategisch zur Gesprächsführung einsetzbar sind.

aufzuräumen?“, verbunden mit einer Schilderung, wie es danach genau aussehen soll, erhöht die Chancen deutlich, dass das Ganze auch umgesetzt wird. Praxistipp: Auch das Wort „eigentlich“ kann uns in Bedrängnis bringen. Vielleicht kennen Sie das: Eine Patientin ruft an und fragt, ob Sie in der nächsten Woche noch einen Termin für sie frei haben. Die Aussage „eigentlich nicht“ lädt geradezu dazu ein zu verhandeln, denn „uneigentlich“ scheint ja die Möglichkeit zu bestehen. Falls es Ihnen häufiger passieren sollte, dass Sie meinen, eine klare Aussage getroffen zu haben und dennoch Ihr Gegenüber mit Ihnen verhandeln möchte, könnte es an Weichmachern wie „vielleicht“ oder „eventuell“ liegen.

Stresstoleranz fördert gute Kommunikation

Um auch in schwierigen Situationen selbst ruhig zu bleiben und logisch argumentieren zu können, gilt es, den eigenen Stresslevel im Griff zu behalten. Hierfür gibt es viele Möglichkeiten. Die Klassiker sind in der Regel bekannt: tief durchatmen, innerlich bis zehn zählen, kurz aus der Situation gehen (wenn möglich) oder einen Schluck Wasser trinken. Praxistipp: Vor oder in schwierigen Situationen hat sich außerdem die 2-Minuten-Formel für Gelassenheit und innere Stärke bewährt. Sie nehmen dafür ganz bewusst eine selbstsichere, gerade Haltung ein und rufen sich kurz, aber intensiv eine oder mehrere sehr herausfordernde Situationen ins Gedächtnis, die Sie bereits mit Bravour gemeistert haben. Das lässt Sie in kürzester Zeit ruhiger, klarer und selbstbewusster werden, so dass Sie die Gesprächssteuerung souverän wieder übernehmen können. ■

Birgit Stülten, Kiel

Studium der Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing und Personalwesen
Langjährige Führungserfahrung in nationalen und internationalen Unternehmen
Beraterin, Rednerin und deutschlandweit gefragte Führungs- und Kommunikationstrainerin
Fokus auf Healthcare- und Dentalbranche
Autorin des Buches „Der skandinavische Weg der Führung“



STÜLTEN CONSULTING

Dipl.-Kffr. Birgit Stülten
Tel.: 0431 5708205
Mobil: 0151 40143182
bs@stuelten-consulting.de
www.birgit-stuelten.com
www.stuelten-consulting.de
www.der-skandinavische-weg.de