

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.

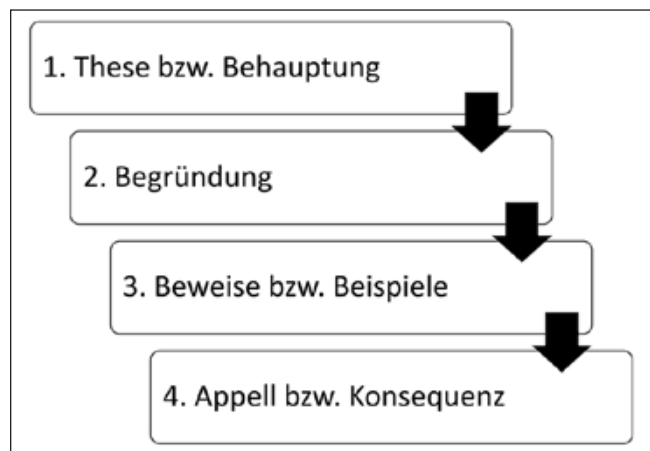


Abb. 1: Stringenter Aufbau der Argumentationskette.

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

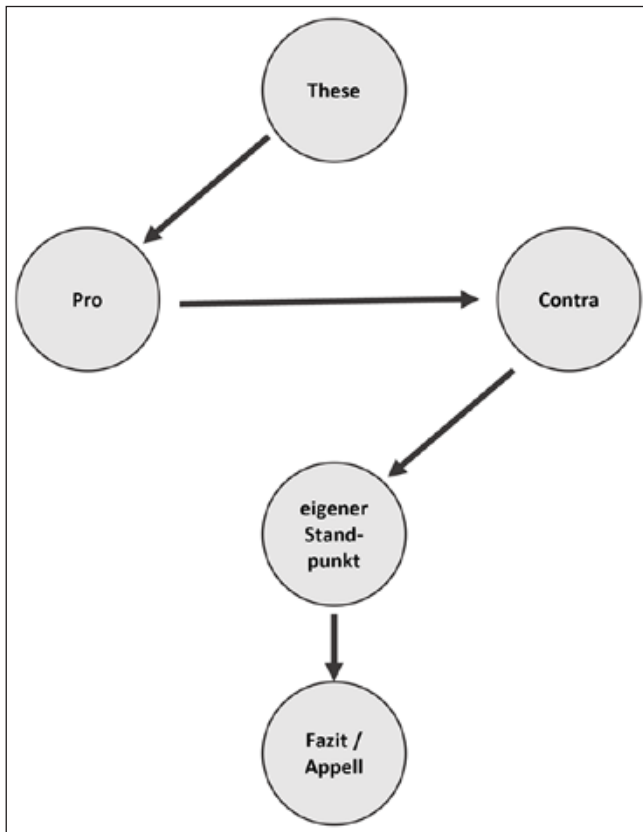


Abb. 2: Der dialektische Fünfsatz bindet Contra-Argumente mit ein.

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