

Kommunikation - (k)ein Fremdwort

"Gedanken bestimmen Gefühle und Gefühle unser Handeln"

MÜNSTER - Zugegeben: Verkaufs- und Beratungskünstler sind wir Apotheker, von Hause aus alle nicht. Kommunikation mit dem Kunden? Wurde im Studium nicht gefordert. Und Personalführung? Wie viele Apothekenleiter bewegen sich hier nur allzu häufig auf unsicherem Terrain!

Dabei liegt der Schlüssel zum Erfolg größtenteils nur in der richtigen, überzeugenden Argumentation. Doch das Handwerkszeug hierzu gelernt sein. Zum Gegenüber muß zu Beginn jedes Gespräches erst einmal eine Beziehungsebene aufgebaut werden. Blickkontakt und Lächeln sind Erfolgsfaktoren. Dagegen muß Kommunikation auf verschiedenen Ebenen unweigerlich zu Mißverständnissen führen. Als Beispiel: Sie haben Probleme mit einem Mitarbeiter? In einem klärenden Gespräch kommen Sie in der Sache nicht weiter, wenn Sie

auf der Beziehungsebene nicht wenigstens neutral sind - es sei denn, Sie arbeiten mit Macht.

Als Information im Hinterkopf halten: Es ist nicht alleine wichtig, was ich sage, sondern entscheidend ist, wie es beim Empfänger ankommt.

Die Formulierung, der Ton, die Gestik und Mimik sind entscheidend. Und hierbei gilt: Gedanken bestimmen Gefühle und Gefühle unser Handeln. Ein Leitmotiv, so Meinolf Friederici, Dipl.-Pädagoge und Kommunikationstrainer beim Management-Institut Dr. A. Kitzmann, Münster, das sich jeder verinnerlichen sollte. Beispiel Personalgespräch: ‚Ich habe Sie zu mir rufen lassen...‘ - eine Formulierung die im Mitarbeiter intuitiv eine negative Intention aufbauen muß. Viel positiver klingt doch: Ich möchte mit Ihnen ein Gespräch führen...‘

Können Sie ruhig zuhören? Oder trifft für Sie auch der Satz zu: Eine Debatte ist oft ein erhitztes Gespräch, bei dem zwei gegeneinander reden und sich selbst intensiv zuhören? Einfacher gesagt als getan, aber: Konzentrieren Sie sich auf die Worte Ihres Gesprächspartners, bleiben Sie zurückhaltend, versuchen Sie bei Anliegen Geduld zu üben und unterbrechen Sie nicht.

Durch Kopfnicken und Kurzäußerungen (‚ja‘, ‚Aha‘, ‚Hm‘) animieren Sie zum Weiterreden, eventuell werden Sie mehr erfahren, als Ihr Gesprächspartner eigentlich zu sagen gedachte. Bei Unklarheiten sollten Sie nachfragen. Überhaupt ist die Frage eine der günstigsten Möglichkeiten für die Gesprächsführung. Im Beratungsgespräch

sollten die Probleme des Patienten vorab ‚abgefragt‘ werden. Das vorschnelle Anbieten einer Lösungsmöglichkeit kann fatal werden - eventuell reagiert der Kunde unwirsch, da er sich mißverstanden fühlt.

D.h. Sie sollten das Problem erkennen und fixieren, indem sie es in eigenen Worten wiederholen, anschließend in die Argumentationsphase eintreten, also eine Lösung benennen und verdeutlichen sowie dem Kunden zu guter

Letzt klare Handlungshinweise mitgeben.

Ein häufiger Gesprächsaufbau erfolgt in der "Trichter-Technik": Um möglichst viel vom Gesprächspartner zu erfahren, wird mit offenen Fragen (W-Fragen) begonnen. Mit dirigierenden Fragen (Worauf kommt es Ihnen speziell an?) konkretisieren Sie dann das Ziel. Mit Alternativfragen tasten Sie die wesentlichen Punkte noch stärker ab, um in einer geschlossenen Frage (Ja/Nein-Antwort) zu münden. Suggestivfragen oder rhetorische Fragen sollten hier möglichst vermieden werden.

wählen Sie positive Begriffe im Gespräch. Die "Verpackung" ist von entscheidender Bedeutung.

Beispiel: Fragt eine Kundin nach einer Mitarbeiterin, die "nur vormittags zu erreichen" ist, so ist diese Angestellte "jeden Vormittag für Sie da". Nicht: "Da haben Sie mich ganz falsch verstanden", sondern: "Da habe ich mich wohl nicht ganz klar ausgedrückt". Im Kundengespräch sollten Sie primär den Nutzen

herausstellen. Formulierungen wie "das sichert Ihnen...", "das bringt Ihnen...", "Sie vermeiden..." können im Verkaufsgespräch der ausschlaggebende Faktor sein.

Die Argumente nicht sinnlos wie ein Pulverfaß auf einmal abfeuern. Vorsichtig dosiert bringt oft mehr. Bedenken Sie, daß beim bloßen Hören nur 20 % der Informationen dauerhaft aufgenommen werden, 80 % rauschen vorbei. Nach dem Gesetz der Steigerung, sollten Sie anfangs eher schwache, zum Schluß die besten Argumente ausspielen. Keine fachspezifische Terminologie! Eine fast unschlagbare Waffe ist dagegen der Rückgriff auf früheres Vertrauen und persönliche Erfahrungen. Sie sind nur schwer widerlegbar. Doch bedenken Sie:

Nicht zu häufig oder ausschließlich anwenden. Und Patentrezepte für die beste Gesprächsführung gibt es keine, Sie müssen wachsam auf die Impulse Ihres Gegenüber achten.

Die vielgerühmte "Ja, aber"- Technik in der Einwandbehandlung ist - laut Meinolf Friederici - out. Statt dessen

wird heute die sanftere Form des sogenannten "elastischen Abfederns" bevorzugt.

Sie greifen einen Punkt auf, bestätigen ihn, führen dann aber einen neuen Hinweis ein. Bewußt werden die Worte

"ja" und "aber" vermieden und durch "...durchaus verständlich, nur...", "...hat viel für sich, nur..." bzw.

"...kann man wohl so sehen, jedoch..." etc. ersetzt. Auch eine Möglichkeit, um auf sanftem Wege ungerechtfertigten

Reklamationen zu begegnen.

Wenn Sie Ihren Gesprächspartner kennen, sollten Sie öfters seinen Namen nennen. Nichts hört der Mensch lieber als diesen. Und als weiteren Tip: Vermeiden Sie möglichst die "man"- Form. Sprechen Sie entweder im "Ich"- oder "Sie"-Stil oder integrieren sie Ihren Gesprächspartner mit dem "Wir"-Standpunkt.

Bei Gesprächen, die

voraus planbar sind (z. B. Mitarbeitergespräche) sollten Sie sich im Vorfeld bemühen in die Gefühlswelt Ihres Gegenübers einzusteigen, mögliche Gegenargumente, seien sie sachlicher oder emotionaler Natur, aufzuarbeiten.

Das all diese "Kommunikations-Verbesserungs-Vorschläge" nicht von heute auf morgen verwirklicht werden, das ist klar. Aber nehmen Sie sich doch einmal zwei, drei Tips vor und machen Sie sich diese im Alltag öfters wieder bewußt. Nur Übung macht den Meister!

Apothekerin Eva-Maria Stoya

Apotheken Praxis, 27. Juli 1994