

die
dental
praxis

Internationales Fachblatt
für die gesamte
Zahnmedizin
und ihre Randgebiete

Teleskop-Prothetik

Medizinisch notwendige Implantatpfeiler ab Seite 319

Bonesplitting

Augmentationstechniken im Ober- und Unterkiefer ab Seite 331

Praxisvertretung

Was für den Inhaber zu beachten ist Seite 345

Fragekompetenz für Zahnärzte



Wer führen will, muss fragen!

Das Führen zielgerichteter Gespräche gehört im Rahmen der Mitarbeiterführung zu den wichtigsten Aufgaben des Zahnarztes. Schenkt man Umfrageergebnissen Glauben, nehmen sich Vorgesetzte in Deutschland jedoch viel zu wenig Zeit für Mitarbeitergespräche. Anlässe freilich gibt es genügend – weswegen ein Zahnarzt über möglichst viele situationsangemessene Gesprächsstrategien verfügen sollte. Wichtigste Methode: die Frage.

Ludwig Ernst, Zahnarzt mit Praxis in Bonn, möchte ein Motivationsgespräch mit seiner Assistentin Martina Halm führen. Sie arbeitet an der Rezeption und befindet sich anscheinend in einem Motivationsloch. Die ersten Patientenbeschwerden liegen bereits vor.

LE: „Frau Halm, wie läuft es denn so an der Rezeption?“

MH: „Also, es klappt eigentlich ganz gut ...“

LE: „Na, dann ist ja alles in Ordnung. Ich dachte schon, Sie hätten ein Problem. Denn einige Patienten meinten, Sie seien etwas unfreundlich. Sie sind doch wohl nicht demotiviert?“

MH: „Ja, ich weiß nicht ...“

LE: „Sie müssen sich halt etwas mehr anstrengen. Dann unterlaufen Ihnen auch keine Fehler bei den Terminvereinbarungen.“

MH: „Ich kann mich manchmal nicht richtig konzentrieren und ...“

LE: „Das gibt sich schon.“

Das fiktive Gespräch mag überspitzt wirken; Tatsache ist, dass es die wenigsten Zahnärzte verstehen, durch kluges Fragen den Problemen ihres Personals auf die Spur zu kommen. Kein Wunder: In ihrer Ausbildung werden sie kaum mit den Aspekten der Mitarbeiterführung vertraut gemacht. So sind sie nicht in der

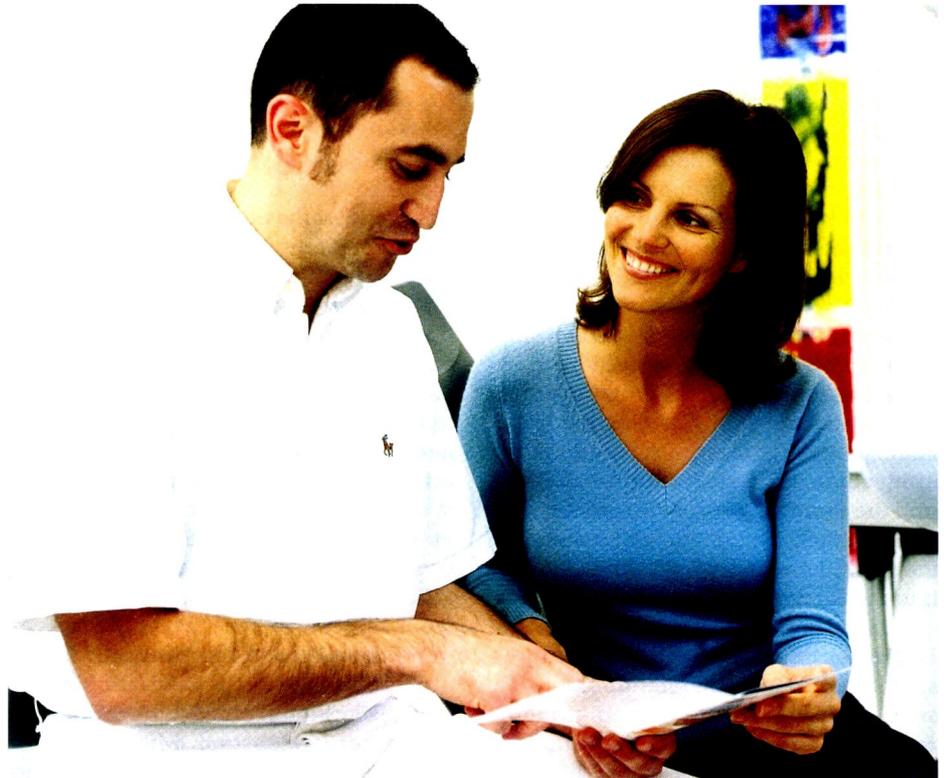


Foto: Colgate

Geschlossene Fragen sind immer Faktenfragen – offene Fragen hingegen Meinungsfragen – beides kann wichtig sein

Lage, durch mitarbeiterorientierte Fragearten die wirklichen Belange ihrer Mitarbeiter zu erkennen. Denn hätte Ludwig Ernst nach den Gründen gefragt, warum Frau Halm oft unkonzentriert ist, hätte er erfahren, dass sie zur Zeit persönliche Schwierigkeiten hat, die ihre Aufmerksamkeit am Arbeitsplatz über Gebühr beanspruchen. Aber dazu wäre notwendig gewesen, dass der Zahnarzt die Kunst des Fragens und des aktiven Zuhörens beherrscht hätte.

Sokrates in der Praxis

Bereits die „Hebammenkunst“ des griechischen Denkers Sokrates hat die Frage als Instrument souveräner Gesprächsführung legitimiert. Sokrates (469 bis 399 v.Chr.) regte seine Gesprächs-

partner durch geschickte Fragen zum eigenständigen Denken an. Dahinter stand die Einsicht: Oft sind die „richtigen“ Antworten in dem Gesprächspartner schon vorhanden. Nur sind sie noch verborgen oder verschüttet. Es gilt, sie hervorzuholen – darum spricht man von „Hebammenkunst“: Durch die richtigen Fragen, gestellt zum richtigen Zeitpunkt, kann der Fragesteller seinem Gegenüber helfen, einer „Wahrheit“ auf die Spur zu kommen.

Nun geht es im Mitarbeitergespräch selten darum, allgemeingültige Wahrheiten auszuloten. Aber mit den richtigen Fragen hätte Ludwig Ernst seine Assistentin unterstützen können, den Gründen für die Demotivation nachzuforschen, gemeinsam mit ihr über ihre Situation zu reflektieren und Problemlösungen zu formulieren.

Wertschätzende Gesprächsführung

Wer fragt, führt. Dieses Leitmotiv aus dem Bereich des Kommunikationsmanagements umzusetzen, indem man eine Frage an die andere reiht, genügt nicht, um die Vorteile des Fragens zu nutzen – es bliebe dann eine Floskel. Es muss vielmehr mit konkreten Inhalten gefüllt werden. Das heißt: Fragekompetenz reduziert sich nicht auf die bloße Beherrschung von Techniken – hinzu kommen muss die Fähigkeit, sich in andere Menschen hineinzusetzen und das eigene Gesprächsverhalten permanent zu hinterfragen und zu optimieren. Der Zahnarzt muss seine Mitarbeiter zuallererst respektieren und wertschätzen und sie als gleichberechtigte Partner ansehen, die Anspruch darauf haben, dass ein Gesprächsgegenstand auch aus ihrer Sicht betrachtet wird.

Voraussetzung für hohe Fragekompetenz ist das kommunikative Leitbild der „toleranten Kommunikation“, die den Gesprächspartner nicht überreden, sondern überzeugen will – es geht um eine „wertschätzende Gesprächsführung“: Der Zahnarzt treibt das Gespräch mit Hilfe geeigneter Gesprächs- und Fragearten voran und behält stets die Position und die Bedürfnisse des Gesprächspartners im Blick. Neben dieser Einstellung muss er über einige grundlegende kommunikative Fähigkeiten verfügen:

Logisches und richtiges Sprechen: Dies scheint eine Selbstverständlichkeit zu sein. Doch sie wird zum Rettungsanker, wenn der Zahnarzt in einem Konflikt- und Kritikgespräch mit einer Mitarbeiterin redet, die unter erheblichem Stress steht, so dass es emotional und hitzig zugeht. In solchen Situationen beweist er Gesprächskompetenz, wenn er seine Gedanken und Argumente so deutlich und unmissverständlich wie möglich ausdrückt, kurze Sätze bildet, komplizierte Schachtelsätze und assoziatives Sprechen vermeidet und seine Argumente zu einer logischen Argumentationskette verknüpft.

Aktives Zuhören: Mit dem aktiven Zuhören ist die Bereitschaft und Fähigkeit gemeint, sich aufmerksam mit dem Gesprächspartner auseinander zu setzen. Aktives Zuhören bedeutet eine Grundhaltung, die in einem engen Zusammenhang mit der wertschätzenden Gesprächsführung steht. Aber es ist mehr als eine Frage der „richtigen“ Einstellung – es ist zugleich eine konkrete Methode, mit der der Zahnarzt einer Mitarbeiterin Feedback gibt und sie zum

Weitersprechen veranlasst. Dabei helfen ihm einige Techniken:

- ⊙ Bei der Verbalisierung nimmt er Äußerungen der Mitarbeiterin auf, indem er sie mit eigenen Worten wiedergibt und zusammenfasst.
- ⊙ Paraphrasieren heißt, dass er eine Frage formuliert, in der er die Gedankengänge der Gesprächspartnerin verarbeitet.
- ⊙ Die Gesprächstechnik des Nachfragens bietet Gelegenheit, Gesprächsgegenstände einer Klärung zuzuführen. Das konsequente Nachfragen ist für die gelungene Gesprächsführung von elementarer Bedeutung, dient es doch dazu, Missverständnisse frühzeitig auszuräumen.

Frageverhalten analysieren

Die Frage ist die effektivste und zugleich eleganteste Form der Gesprächsführung. Denn so signalisiert der Zahnarzt der Mitarbeiterin selbst im hitzigen Konfliktgespräch, dass ihm an ihrer Meinung gelegen ist und er Wert darauf legt, sie zu hören und ihre Argumente kennen zu lernen. Daneben erhält er Informationen, lenkt das Gespräch und entwickelt es, animiert die Gesprächspartnerin zum Weiterreden und motiviert sie. Diese vielfältigen Wirkungen lassen sich nur erreichen, wenn der Zahnarzt die verschiedenen Frageformen kennt und weiß, welche Gesprächsziele und Wirkungen er damit erreichen kann. Zuvor aber sollte er sein bisheriges Gesprächsverhalten analysieren, indem er in seinen nächsten Mitarbeitergesprächen seine Fragekompetenz bewertet und Notizen zu den folgenden Aspekten anfertigt:

- ⊙ Arbeite ich in meinen Mitarbeitergesprächen mit Fragen?
- ⊙ Welche verschiedenen Frageformen kenne ich?
- ⊙ Welche Wirkung verspreche ich mir von dem Einsatz der Frageformen?

Offene Frage bewirkt offenen Dialog

„Haben Sie Probleme im Patientengespräch?“ – die geschlossene Frage beginnt mit einem Verb und gestattet lediglich eine kurze Antwort, etwa „Ja“ oder „Nein“. Diese Frageart hat ihre Berechtigung, wenn der Zahnarzt kurz und knapp eine Information einholen und das Gespräch vorantreiben möchte, und zwar möglichst in die von ihm gewünschte Richtung. Der Vorteil der geschlossenen Frage ist gleichzeitig ihr größter Nachteil: Der Zahnarzt erfährt durch die Antwort nicht grundlegend Neues, der Informationswert ist gering. Weiterer Nachteil: Den Mitarbeiter beschleicht schnell das Gefühl, der Chef wolle ihn „verhören“. An einem Dialog, so vermutet er, ist ihm nicht wirklich gelegen. Zudem bergen geschlossene Fragen die Gefahr, als Suggestivfragen aufgefasst zu werden, die bereits die Meinung des Fragestellers enthalten und durch die lediglich die Zustimmung des Gesprächspartners eingefordert wird: „Sind Sie etwa nicht der Meinung, dass Sie zur Zeit viele Fehler bei der Terminvereinbarung machen?“

Geschlossene Fragen sind immer Faktenfragen – offene Fragen hingegen Meinungsfragen. Denn zumeist ergeben sich aus den Antworten auf offene Fragen Rückschlüsse auf die Ansichten, Einstellungen, Motive und Meinungen des

Info-Kasten

Überlegungen vor und nach dem Mitarbeitergespräch

- ⊙ Um welche konkrete Gesprächssituation handelt es sich (etwa Motivations-, Zielvereinbarungs-, Konfliktgespräch)?
- ⊙ Welche Gesprächsziele und -ergebnisse sollen erreicht werden?
- ⊙ Welche situations- und personenspezifischen Aspekte sind zu beachten?
- ⊙ Welcher Gesprächseinstieg ist angemessen?
- ⊙ Welche Gesprächstechniken und Frageformen sollen eingesetzt werden?
- ⊙ Was lief in dem Gespräch gut, was schlecht – welche Erkenntnisse dienen der Optimierung der zukünftigen Gesprächsführung?

Kontakt: medizinisches dienstleistungszentrum medicen, Alfred Lange, Augustsburger Str. 331, 09127 Chemnitz. Tel.: 03 71/7 25 43 36, Fax: 03 71/7 25 43 40, Mail: a.lange@medicen.de, www.medicen.de

Buchtip: Birkenbihl, Vera: Fragetechnik, schnell trainiert. MVG 2004

Mitarbeiters. Es sind die offenen Fragen, mit denen der Zahnarzt einen Dialog aufbaut. Sie beginnen mit einem Fragewort („Wer“, „Was“, „Wie“, „Warum“, „Wo“, „Wann“). Herr Ernst hätte Frau Halm durch eine Frage wie „Warum fällt es Ihnen manchmal schwer, sich zu konzentrieren?“ dazu bewegen können, etwas über die Gründe preiszugeben – und bei intensiverem Nachfragen mit Hilfe des aktiven Zuhörens wären ihre Probleme vielleicht zur Sprache gekommen.

Eine Variante der offenen Frage ist die Bewertungsfrage, bei der der Zahnarzt darum bittet, eine detaillierte Einschätzung abzugeben: „Frau Halm, wie würden Sie Ihre Motivation zur Zeit einschätzen: hoch, niedrig oder sehr gering?“ Die Als-ob-Frage schließlich soll das Gespräch voranbringen, indem eine fiktive Situation als Option vorgestellt wird: „Nehmen Sie einmal an, wir alle wollten zu unseren Patienten freundlicher sein: Welche Maßnahmen würden Sie dafür ergreifen?“ Und wenn Ludwig Ernst erkennt, dass seine Assistentin Schwierigkeiten hat, die in ihrer Persönlichkeitsstruktur begründet sind, kann er sich als hypothetischen Gewährsmann ins Spiel bringen: „Ich war einmal in einer ähnlichen Situation. Können Sie sich vorstellen, wie ich reagiert habe?“ Auf die rhetorische Scheinfrage erwartet der Zahnarzt keine Antwort, er möchte der Mitarbeiterin helfen, sich in eine Person hineinversetzen, die ein ähnliches Problem wie sie selbst hat(te) – und die Ernst-Lösung auf ihre eigene Situation zu beziehen.

Wertschätzende Frageformen

Es gibt einige Fragetypen, die unter dem Aspekt der wertschätzenden Gesprächsführung zu bevorzugen sind. Dazu zählt die Informationsfrage, die dem Zahnarzt hilft, Informationen zum Gesprächsgegenstand einzuholen. Eine Zuspitzung dieser Frageart ist die Alternativfrage, die so formuliert ist, dass der Mitarbeiter seine Antwort aus den vorgegebenen Alternativen auswählen kann: „Fällt Ihnen die Arbeit derzeit besonders schwer oder macht sie Ihnen Spaß?“ Bietet keine der Alternativen die Möglichkeit, die Frage zu beantworten, wird sie wieder zur Informationsfrage, die den Dialog eventuell in eine ganz andere Richtung lenkt. Der Zahnarzt kann die Alternativfrage zum Gesprächsabschluss einsetzen, wenn es darum geht, das Gespräch zusammenzufassen und eine Entscheidung zu fällen: Er führt die verschiede-

nen Optionen auf und bittet den Gesprächspartner um seine Meinung. Zusätzlich kann der Arzt die Motivationsfrage verwenden: „Was sagen Sie als langjährige Mitarbeiterin zu den Patientenbeschwerden?“ Eng verwandt damit ist die Stimulierungsfrage – der Zahnarzt kleidet sein Lob in eine Frage. Die Bestätigungsfrage dient der Absicherung einer Antwort: „Habe ich Sie richtig verstanden ...?“ In eine ähnliche Richtung weist die Präzisierungsfrage: „Sie sagten eben, ... – um was genau ging es dabei?“

„Falsche“ Fragen vermeiden

Noch ist kein Frage-Meister vom Himmel gefallen; auch hier führt Übung zur Verbesserung, weshalb der Zahnarzt nach jedem Gespräch seine Fragekompetenz analysieren und nach Optimierungsmöglichkeiten suchen sollte. Vor allem achtet er von Beginn an darauf, typische Fehler beim Fragen zu vermeiden. Dazu zählt, die falschen Fragen zu stellen.

Fragen sind ein zweischneidiges Schwert: Die offene Frage führt zuweilen zu einem ungewollten Redeschwall des Gesprächspartners, die rhetorische Scheinfrage streift den Bereich der Manipulation, wenn der Fragesteller sie einsetzt, um den eigenen Äußerungen den Anschein der Objektivität zu verleihen.

Bei der Gegenfrage antwortet der Zahnarzt auf eine Frage der Assistentin mit einer weiteren Frage. Dieser Fragetyp dient zum einen der Konkretisierung des

Sachverhalts, wird aber – oft zu Recht – als unfair empfunden, denn der andere weicht einer Antwort aus, um eventuell Zeit zu gewinnen oder den Gesprächspartner zu verunsichern. Noch mehr verärgert der Zahnarzt die Mitarbeiterin, wenn er eine unterschwellige Frage stellt, mit der er auf etwas anderes hinaus will, als die Frage an sich vermuten lässt. Dies kann die Gesprächsatmosphäre genauso trüben wie die bereits erwähnte Suggestivfrage und die inquisitorisch-personenorientierte Frage: „Frau Halm, haben Sie eben nicht ganz eindeutig behauptet, dass ...?“ Andererseits kann der Zahnarzt so auf Widersprüche in der Argumentation der Mitarbeiterin hinweisen – jeder Fragetyp hat seine positiven Aspekte.

Zudem sollte der Zahnarzt den Fragenmarathon vermeiden: Man kann alles übertreiben, auch das Stellen von Fragen. Wenn der Arzt zugleich mit Suggestiv- und Scheinfragen arbeitet, gerät das Gespräch aus der Sicht des Mitarbeiters schnell in die Nähe der Ausfragerei oder gar Vernehmung. Die Aneinanderreihung mehrerer Fragen wirkt ebenfalls kontraproduktiv – besser ist es, nach dem Schema „Frage-Antwort-Frage-Antwort“ zu verfahren und sich im Vorfeld ein klares Gesprächskonzept zu erarbeiten, in dem die wichtigsten Fragen aufgelistet sind.

Übrigens: Jede Frageform führt sich selbst ad absurdum, wenn der Zahnarzt nicht in der Lage ist, den Mitarbeiter in Ruhe antworten und ausreden zu lassen. Fragekompetenz und Zuhörkompetenz gehören zusammen wie Zwillinge.

Alfred Lange, Praxiscoach