

die dental praxis

Internationales Fachblatt
für die gesamte
Zahnmedizin
und ihre Randgebiete

Zahnmedizin im Grenzbereich

Ethische und rechtliche Aspekte der „Ästhetischen Zahnheilkunde“ ab Seite 95

Der Körper lügt nicht

Was die Körpersprache Ihrer Patienten verrät ab Seite 105

GOZ - nun besser möglich

Nach dem Urteil des Bundesverfassungsgerichts zu Honorarvereinbarungen ab Seite 112

Körpersprache im Mitarbeitergespräch



Der Körper lügt nicht

Wir können nicht nicht kommunizieren – das geflügelte Wort des Kommunikationspsychologen Paul Watzlawick verweist auf die Tatsache, dass wir zu nur sieben Prozent über den Inhalt des gesprochenen Wortes wirken, die Stimme macht immerhin 38 Prozent aus. Zu 55 Prozent jedoch entscheidet die Körpersprache über unsere Wirkung auf andere Menschen.

Die Zahlen, die die hohe Bedeutung der Körpersprache belegen, gehen auf Untersuchungen des Psychologen Albert Mehrabian zurück. Er kam beispielsweise zu dem Schluss: Sympathie und Antipathie entstehen vor allem über die Körpersprache. Nun verlassen sich die meisten Führungskräfte – und damit auch Zahnärzte – im Mitarbeitergespräch auf ihre verbalen Fertigkeiten. Was aber, wenn der Mund „ja“ sagt, der Körper aber „nein“, wenn sich also verbale und nonverbale Signale widersprechen? Dann sind Missverständnisse programmiert.

Gerade Zahnärzten begegnen nonverbale Signale tagtäglich – erinnert sei nur an den Patienten, der vorgibt, „keine Angst zu haben“. Und dessen Körper sich doch verkrampt und dessen Hände fahrig nach einem Festhaltepunkt suchen, sobald der Bohrer zu singen beginnt. Um so erstaunlicher, dass die Zahnärzte im Mitarbeitergespräch kaum Wert auf die Interpretation körpersprachlicher Signale legen.

Der Körper des Zahnarztes spricht

Wichtig für den Zahnarzt ist zunächst das Wissen: Wenn er einen Mitarbeiter lobt, kritisiert oder motiviert, kurz: mit ihm spricht, ist die Körpersprache genau so wichtig wie der Inhalt seiner Formulierungen. Denn die Signale, die er im Mitarbeitergespräch bewusst oder unbewusst durch seine äußere Erscheinung und durch seine Körpersprache aussendet, werden vom Gesprächspartner als Teil seiner Botschaft gedeutet. Durch seine Körpersprache vermittelt der Zahnarzt wichtige und entscheidende Signale bezüglich seines Selbstwertgefühls und seiner Selbsteinschätzung, des Inhaltes seiner Worte und seiner Einstellung zum Mitarbeiter.

Im besten Fall stimmen Laut- und Körpersprache überein. Denn dann wirkt der Zahnarzt authentisch und glaubwürdig. Je harmonischer Botschaft und körpersprachlicher Ausdruck zusammenpassen, desto eher wird er seine Mitarbeiter überzeugen, ihr Vertrauen gewinnen oder im Mitarbeitergespräch seine Ziele erreichen. Dies bedeutet: Die Einstellung des Zahnarztes ist entscheidend: Wer – zum Beispiel – mitarbeiter- und lösungsorientiert kritisieren will, wird dies ‚automatisch‘ auch durch seine Körpersprache kommunizieren. Wer allerdings mitteilt, er wolle mit dem Mitarbeiter gemeinsam eine Lösung finden, ihn in Wirklichkeit jedoch am liebsten niederbrüllen würde, weil er sich so über ihn ärgert, den wird seine Körpersprache verraten: Der Körper lügt nicht.

Durch die äußere Erscheinung, durch Körperhaltung, Gestik, Gesichtsausdruck, Sprechtempo und -modulation sendet der Zahnarzt zumeist unbewusst nonverbale Signale aus – er kann sie aber ganz bewusst einsetzen, um den Gesprächsverlauf zu steuern: Durch eine offensiv eingesetzte Körpersprache gibt er zu verstehen: „Ich bin offen für das Gespräch, ich möchte mich auf den Gesprächspartner einlassen und ihm mit Sympathie begegnen.“ Mit Signalen wie Kopfnicken kann er seine verbalen Äußerungen bekräftigen und dem Gesprächspartner zeigen, was er von seinen Worten hält (Ablehnung, Skepsis, Zustimmung, Begeisterung); Kopfnicken oder Kopfschütteln etwa drücken Zustimmung oder Ablehnung aus. Wichtig ist vor allem der Blickkontakt: Mit ihm stellt der Zahnarzt Kontakt zum Mitarbeiter her – das ist vor allem in problematischen Gesprächssituationen von Bedeutung.

Die lautlose Beredsamkeit des Zahnarztes spielt vor allem bei der Eröffnung eines Gesprächs eine Rolle. Denn dann tasten sich die Körper der Gesprächsbeteiligten – im bildlichen Sinne – ab; Führungskraft und Mitarbeiter versuchen zu interpretieren, was der andere beabsichtigt. In dieser Phase gilt: Worte werden auf die Goldwaage gelegt und dahingehend überprüft, was sie ‚wirklich‘ meinen. Der Mitarbeiter wird den Chef genau beobachten, um etwa im Kritikgespräch zu erkennen, was er vorhat, und seine Gesprächsstrategie entsprechend ausrichten.

Die Körpersprache ist entwicklungsgehistorisch älter als die Begriffssprache, mit diesem Kommunikationsmedium drücken wir zu einem großen Teil unsere Gefühle aus. Gefühle zu interpretieren, ist immer schwierig. Wenn ein Zahnarzt weiß, dass der Mitarbeiter seine nonverbalen Äußerungen genau unter die Lupe nehmen wird, tut er gut daran, seine Körpersprache zu kontrollieren.

Allerdings sollte der Zahnarzt die „Vokabeln“ der Körpersprache nicht einstudieren, denn darüber würde er seine Natürlichkeit und Authentizität einbüßen. Vielmehr muss sie – so Manfred Rüdener – „im Einklang mit (der) Gesamtpersönlichkeit von innen heraus weiterentwickelt“ werden. Die Aussendung körpersprachlicher Signale dürfen nie zum Selbstzweck geraten – ansonsten üben sie eine manipulierende Wirkung aus: Der Mitarbeiter bemerkt es und ist verstimmt.

Der Körper des Mitarbeiters spricht

Albert Mehrabians Untersuchungsergebnisse sind geeignet, den Zahnarzt für eine bewusste und kontrollierte Körpersprache zu sensibilisieren – und für die nonverbalen Signale des Mitarbeiters, dessen Gestik und Mimik ihm Aufschlüsse gleich in mehrerer Hinsicht bieten:

⊙ Wenn das verbale Verhalten mit dem nonverbalen übereinstimmt, kann er davon ausgehen, dass der Gesprächspartner auch denkt, was er sagt.

⊙ Bei Abweichungen kann in der Regel das nonverbale Verhalten als aussagekräftiger bewertet werden – wir können unsere Körpersprache nur zu einem gewissen Teil aktiv lenken, auf die Gestaltung des gesprochenen Wortes haben wir größeren bewussten Einfluss. Ein Beispiel: Die Assistentin, die vom Zahnarzt kritisiert wird und verbal der Berechtigung der Kritik zustimmt, deren Körpersprache jedoch ein anderes Lied singt, ist mit hoher Wahrscheinlichkeit ganz und gar nicht mit der kritischen Äußerung ihres Chefs einverstanden.

⊙ An dem nonverbalen Verhalten erkennt er, in welcher Stimmung sich der Gesprächspartner befindet und welche Einstellung er ihm gegenüber hat.

Allerdings: Vorsicht ist immer geboten, wenn sich körpersprachliche Signale wi-

Die wichtigsten Aspekte der Körpersprache

- ⊙ Sehr wichtig: Nonverbale Signale nie einzeln interpretieren, sondern immer im Verbund mit weiteren körpersprachlichen und mit verbalen Äußerungen,
- ⊙ konkrete Kommunikationssituation berücksichtigen,
- ⊙ nonverbale Signale geben Aufschluss über Gefühlslage,
- ⊙ für die eigene Körpersprache sensibilisieren und kontrollierte Körpersprache einsetzen,
- ⊙ Übereinstimmung zwischen verbalen und nonverbalen Signalen anstreben und so authentisch wirken,
- ⊙ Übereinstimmung gelingt, wenn Einstellung gegenüber Gesprächspartner und Redehalt stimmig ist,
- ⊙ Auf Mimik, Gestik und Körperhaltung des Mitarbeiters achten,
- ⊙ Vorsicht bei Widerspruch zwischen körpersprachlichen Signalen,
- ⊙ Mit Hilfe der Interpretation der Körpersprache feststellen, ob Mitarbeiter auf der Sach-, Beziehungs-, Selbstoffenbarungs- oder Appellebene kommuniziert.

dersprechen, etwa der freundliche Gesichtsausdruck und die unruhigen, aneinander gepressten Beine, die einladende Handbewegung und das gequälte, gestellt wirkende „Portrait-Lächeln“ – die Freundlichkeit kann vorgetäuscht sein. Dies in einem Gespräch zu erkennen, in dem der Zahnarzt selbst unter Stress steht, erfordert einige Übung. Zahnärzte, die die Körpersprache ihrer Mitarbeiter angemessen „entschlüsseln“ und ihre verbalen Äußerungen durch die entsprechende Körpersprache unterstützen möchten, sollten sich ein körpersprachliches Grundlagenwissen aneignen und – dies sei nochmals betont – ein non-verbales Signal immer im Verbund mit anderen körpersprachlichen und verbalen Signalen interpretieren oder aussenden.

Augen als Spiegel der Seele – die Mimik

Das Gesicht ist das ausdrucksstärkste Instrument der Körpersprache, mit ihm spiegelt natürlich auch der Mitarbeiter in der Zahnarztpraxis seine Empfindungen. Ein chinesisches Sprichwort lautet: „Wer kein freundliches Gesicht hat, soll auch kein Geschäft eröffnen“ – je freundlicher der Gesichtsausdruck, desto größer der Sympathiefaktor.

Die Bedeutung des Blickkontakts ist bereits angesprochen worden. Gemeinsam mit einem Lächeln oder Lachen prägen die Augen den Gesichtsausdruck. Wir können zwar unsere Gesichtsmuskeln beherrschen – bei den Augen ist dies nicht möglich: Die Augen sagen, was sie wollen. Der Zahnarzt sollte im Mitarbeitergespräch also vor allem auf die Augen des Gesprächspartners achten: Weicht er aus? Dann könnte dies Verlegenheit, mangelndes Selbstbewusstsein oder Desinteresse bedeuten. Schaut er dem Zahnarzt gerade in die Augen, lässt dies auf Ehrlichkeit und Interesse schließen. Zu den mimischen Signalen gehört zudem

die Kopfhaltung: Eine aufrecht und ruhige Kopfhaltung signalisiert Selbstbewusstsein. Der leicht schräg gehaltene Kopf des Mitarbeiters zeigt an: „Ich höre dir aufmerksam zu, ich bin ganz Ohr“. Übrigens: Mit dieser Mimik unterstützt der Zahnarzt das so wichtige „aktive Zuhören“, mit dem die Bereitschaft und Fähigkeit gemeint sind, sich konzentriert und aufmerksam auf den Gesprächspartner einzulassen und sich mit ihm auseinander zu setzen.

Wohin mit den Händen? – die Gestik

Mit der Gestik sind die Bewegungen der Hände und Arme gemeint, mit denen der Mitarbeiter das gesprochene Wort unterstützt:

- ⊙ Eine ausgeprägte Gestik lässt auf eine hohe Eigenmotivation und auf Engagement schließen – der Gesprächspartner geht ganz in seinen Zielen auf, er ist mit Herz und Verstand beteiligt, mit Leib und Seele dabei. Ein Mitarbeiter, der beredt von den Zielen berichtet, die er sich gesetzt hat, und seine Ausführungen durch eine ausladende Gestik untermauert, freut sich geradezu darauf, die Ziele durch konkrete Aktionen umzusetzen.
- ⊙ Eine offene Handhaltung und klare, deutliche Gesten bedeuten Offenheit („Ich habe nichts zu verbergen“), verschränkte Arme hingegen Unsicherheit.
- ⊙ Wer seine Fingerspitzen aneinander legt, ist hoch konzentriert.
- ⊙ Legt der Mitarbeiter die Hand an die Stirn, zeugt dies von Nachdenklichkeit – oder aber er ist reichlich genervt.
- ⊙ Gesichtsberührungen wie Wangenreiben, Kinnstreicheln, Nasenzupfen oder Mundverdecken weisen auf eine starke Spannung hin – eventuell unternimmt der Gesprächspartner einen Täuschungsversuch.
- ⊙ Der Mitarbeiter setzt die Brille häufig auf und ab: Anscheinend ist er sehr nervös.

Kommunikationsebenen und Körpersprache

Der Kommunikationspsychologe Friedemann Schulz von Thun hat darauf hingewiesen: Eine Äußerung lässt sich stets auf vier Ebenen verstehen. Der Satz der Zahnarztassistentin: „Also da bin ich gar nicht Ihrer Meinung!“ kann auf der Sachebene als sachliche Information wahrgenommen werden und auf der Beziehungsebene als Versuch, trotz des hierarchischen Gefalles zwischen Zahnarzt und Mitarbeiterin auf der eigenen Meinung bestehen zu wollen. Auf der Appellebene will sie darauf hinweisen, der Chef möge doch akzeptieren, sie müsse es doch besser wissen als der Arzt. Auf der Selbstoffenbarungsebene kann sie ihre selbstbewusste Haltung zu der strittigen Frage kundtun. Die Sach- und die Beziehungsebene sind die wichtigsten Kommunikationsebenen, sie spielen so gut wie bei jeder Äußerung eine Rolle. „Überhört“ der Zahnarzt die von der Assistentin gemeinte Sachebene, steht das Gespräch von Anfang an unter einem schlechten Stern. Die körpersprachlichen Signale der Mitarbeiterin erlauben es ihm, deren Äußerungen einzuschätzen: Sind sie mit einem offenen Gesichtsausdruck ‚verknüpft‘, spricht einiges für die Sach- und die Selbstoffenbarungsebene. Werden sie im vorwurfsvollen Ton und mit einer abwehrenden Handbewegung vorgebracht, fühlt sie sich vielleicht angegriffen – die Assistentin appelliert an den Vorgesetzten, ihre Kompetenz nicht anzuzweifeln. Wenn der Zahnarzt die körpersprachlichen Signale kennt und zu deuten weiß, hat er eine Grundlage, festzustellen, auf welchen der vier Ebenen die Assistentin kommuniziert.

Alfred Lange, Praxiscoach

Kontaktadresse:
 medicen, Alfred Lange
 Augustusburger Str. 331
 09127 Chemnitz
 Tel. 03 71/7 25 43 36
 E-Mail: a.lange@medicen.de
 www.medicen.de

Buchtipps:

- ⊙ **Kellner, Hedwig:** Reden – Zeigen – Überzeugen. Hanser Verlag 1998
- ⊙ **Lubbers, Bernd-Wolfgang:** Das etwas andere Rhetorik-Training – oder: „Frösche können nicht fliegen“. Gabler 2002
- ⊙ **Rüdenauer, Manfred R. A.:** Das Econ Rhetorikhandbuch. Econ 1993
- ⊙ **Sänger, Michael (Hrsg.):** Rhetorik für Führungskräfte. VBU Verlag, Niederkassel 1996