

KN PRAXISMANAGEMENT

Frage ist nicht gleich Frage – Über eine in der KFO-Praxis unterschätzte Kompetenz

Mit Fragetechniken Mitarbeiter- und Patientenkommunikation verbessern

Schenkt man Umfrageergebnissen Glauben, nehmen sich Vorgesetzte in Deutschland viel zu wenig Zeit für Mitarbeitergespräche. Jüngst kam eine Studie des Online-Dienstes „StepStone“ zu dem erschreckenden Ergebnis, dass nur knapp ein Drittel der Vorgesetzten in Deutschlands Unternehmen regelmäßig ein- bis zweimal im Jahr Gespräche mit ihren Mitarbeitern führen. In mehr als der Hälfte (!) der Unternehmen sind sie überhaupt keine feste Einrichtung. Anlässe freilich gibt es genügend – weswegen der Kieferorthopäde über möglichst viele situationsangemessene Gesprächsstrategien verfügen sollte. Wichtigste Methode: die Frage. Sie lässt sich im Mitarbeitergespräch und in der Kommunikation mit dem Patienten einsetzen.

Der Kieferorthopäde Berthold Mann möchte ein Motivationsgespräch mit seiner Assistentin Gisela Kerbling führen. Sie arbeitet an der Rezeption und befindet sich anscheinend in einem Motivationsloch. Die ersten Patientenbeschwerden über falsche Termininformationen und auch ein etwas unhöfliches Auftreten der Mitarbeiterin liegen ihm bereits vor.

GK: „Also, es klappt eigentlich ganz gut...“
 BM: „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?“

GK: „Ja, ich weiß nicht...“
 BM: „Sie müssen sich halt etwas mehr anstrengen. Dann unterlaufen Ihnen auch keine Fehler bei den Terminvereinbarungen.“

GK: „Ich kann mich manchmal nicht richtig konzentrieren und...“
 BM: „Das gibt sich schon.“

Das Gespräch zwischen den fiktiven Personen Berthold Mann und Gisela Kerbling mag überspitzt wirken; Tatsache ist, dass es die wenigsten Kieferorthopäden verstehen, durch kluges Fragen den Problemen ihrer Mitarbeiterinnen auf die

Spur zu kommen. Kein Wunder: In ihrer Ausbildung werden sie kaum mit den Aspekten der Mitarbeiterführung ver-

„Oft sind die richtigen Antworten in dem Gesprächspartner schon vorhanden. (...) Es gilt, sie hervorzuholen.“

thodonte Managementwissen?“ Und so sind sie nicht in der Lage, durch mitarbeiterorientierte Fragearten die wirklichen Belange ihrer Assistentinnen zu erkennen. Denn hätte Berthold Mann nach den Gründen gefragt, warum Frau Kerbling oft unkonzentriert ist, hätte er erfahren, dass sie zurzeit persönliche Schwierigkeiten hat, die ihre Aufmerksamkeit am Arbeitsplatz über Gebühr beanspruchen. Aber dazu wäre notwendig gewesen, dass der Kieferorthopäde die Kunst des Fragens und des aktiven Zuhörens beherrscht hätte.

unangenehmer Weise zu nahe zu treten.

Das bedeutet: Fragekompetenz reduziert sich nicht auf die bloße Beherrschung von Techniken – hinzukommen muss die Fähigkeit, sich in andere Menschen hineinzusetzen und das eigene Gesprächsverhalten permanent zu hinterfragen und zu optimieren. Der Kieferorthopäde muss seine Assistentinnen 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 Frage-

BM: „Frau Kerbling, wie läuft es denn so an der Rezeption?“

ANZEIGE

MIO

KERNLOSER MIKROMOTOR

Gute Qualität – günstiger Preis

Der exzellente, kernlose Mikromotor von NSK ist der ideale Partner für den Kieferorthopäden in der Praxis. Auf Grund seiner geringen Größe findet er beinahe überall Platz um seine hervorragenden Leistungsmerkmale auszuspielen. Das Handstück liegt äußerst bequem in der Hand und bei weniger als 0,02 mm Konzentrität zeigt sich die NSK-Präzisionstechnologie wieder einmal von ihrer besten Seite. Ein spezieller Staubschutzmechanismus, der das Eindringen von Schleifstaub in die Kugellager des Handstücks verhindert, unterstreicht die Widerstandsfähigkeit von NSK-Geräten und garantiert eine hohe Lebensdauer.

Der MIO ist somit ein kompromissloser und verlässlicher Helfer für Ihre Schleifarbeiten direkt im Behandlungsraum.



Technische Daten

- Mikromotor Standard
- Drehzahlbereich : 5.000-56.000/min
- Abmessungen : Länge 145 mm x ø 24 mm
- Gewicht : 1,91 g (ohne Kabell)
- Mikromotor Typ ISO E
- Drehzahlbereich : 5.000-56.000/min
- Abmessungen : Länge 77,2 mm x ø 24 mm
- Gewicht : 1,09 g (ohne Kabell)

Komplettset MIO

MODEL	ARTIKELCODE	PREIS
MIO NR 20	Y140-904	756,-
MIO E 20	Y140-905	699,-

beinhaltet:
 • Staubgerät • Mikromotorstandard • Fußhalter • Handstückabzug

Bei Fragen wenden Sie sich bitte an Ihren Dental-Fachhändler in Ihrer Nähe!

NSK Europe GmbH
 Westerntalstraße 33 D-36420 Friedland, Marumy TEL: +49 (0)56 74 22 00 0 FAX: +49 (0)56 74 21 69 21
 www.nsk-europe.de

Sokrates in der KFO-Praxis

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

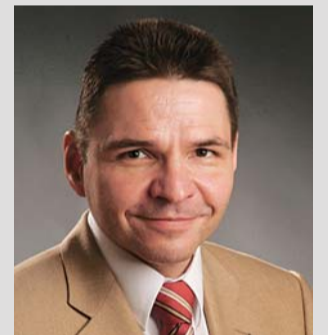
Nun geht es im Mitarbeitergespräch selten darum, allgemeingültige Wahrheiten auszuloten. Aber mit den richtigen Fragen hätte Berthold Mann seine Assistentin unterstützen können, die Gründe für die Demotivation zu erforschen, gemeinsam mit ihr über ihre Situation zu reflektieren und Problemlösungen zu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

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. Wahre Fragekompetenz liegt nach dem Experten für Fragekompetenz Andreas Patrzek, BadTölz, vor, wenn eine Person in der Lage ist,

- in der passenden Situation,
- unter Berücksichtigung des entsprechenden Know-hows und des nötigen Hintergrundwissens,
- in optimaler Art und Weise
- eine geeignete Frage so zu formulieren
- und die entsprechenden Antworten aufzunehmen,
- dass die Ziele des Fragenden möglichst erreicht werden,
- ohne dabei dem Befragten in

KN Kurzvita



Michael Letter
 Medical Management-Inhaber Michael Letter ist Medical Consultant, Berater und Coach. Er ist Experte für Einstellungs- und Umsetzungsstrategien sowie Einzelcoachings für Kieferorthopäden, Zahnärzte, Kliniken, Dentallaboratorien und Praxen. Zu seinen Kernkompetenzen gehören die interaktive Kommunikation, Konflikt- und Mentalmanagement sowie die Prozessoptimierung. Michael Letter legt großen Wert auf die persönliche Weiterbildung und nimmt regelmäßig an Trainerfortbildungen teil. Er hat im Jahr 2003 die Zertifizierung zum „Certified Business Coach“ von der Offiziellen Qualitätsgemeinschaft internationaler Wirtschaftstrainer und Berater e.V. erhalten.



Karin Letter
 Medical Managerin Karin Letter ist examinierte Arzthelferin und begleitet die Mitarbeiter und Führungskräfte in Praxen, Dentallaboratorien und Kliniken auf dem Weg zu einem modernen Praxismanagement. Die Themen Personalführung, Praxisorganisation, Qualitätsmanagement sowie Privat- und Sonderleistungen zählen zu ihren Schwerpunktbereichen. Die Medical Managerin absolviert ihre Tätigkeit am „Point of Sales“: Sie schult die Assistentinnen in der Praxis und begleitet das Team und die Kieferorthopäden oder Ärzte bei der Umsetzung.

kompetenz ist das kommunikative Leitbild der „toleranten Kommunikation“, die den Gesprächspartner nicht überreden, sondern überzeugen will – es geht um eine „wertschätzende Gesprächsführung“: Der Kieferorthopäde treibt das Gespräch mithilfe 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 Kieferorthopäde in einem Konflikt- und Kritikgespräch mit einer Mitarbeiterin redet, die unter erheblichen Stress steht, sodass 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 auseinanderzusetzen. 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 Kieferorthopäde einer Mitarbeiterin Feedback gibt und sie zum Weiterprechen veranlasst. Dabei helfen ihm einige Techniken:

- Bei der Verbalisierung nimmt er Äußerungen der Assistentin 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 Technik des Nachfragens bietet Gelegenheit, Gesprächsgegenstände zu klären. 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 Kieferorthopäde

der Mitarbeiterin, dass ihm an ihrer Meinung gelegen ist und er ihr zuhören und ihre

wird: „Nehmen Sie einmal an, wir alle wollten zu unseren Patienten freundlicher sein:

Situation. Können Sie sich vorstellen, wie ich reagiert habe?“ Auf die rhetorische Schein-

Weitere wertschätzende Frageformen

Es gibt einige Fragetypen, die unter dem Aspekt der wertschätzenden Gesprächsführung zu bevorzugen sind. Dazu zählt die *Informationsfrage*, die dem Kieferorthopäden hilft, Informationen zum Gesprächsgegenstand einzuholen. Eine Zuspitzung dieser Frageart ist die *Alternativfrage*, die so formuliert ist, dass die Mitarbeiterin ihre 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 Kieferorthopäde kann die Alternativfrage zum Gesprächsabschluss einsetzen, wenn es darum geht, eine Entscheidung zu fällen: Er führt die verschiedenen Optionen auf und bittet die Ge-

sprächspartnerin um ihre Meinung. 

Fortsetzung des Artikels in Ausgabe 3/2006 der KN Kieferorthopädie Nachrichten.

KN Fragetechniken im Überblick I

Fragen, die der wertschätzenden Gesprächsführung verpflichtet sind		
Frageart	Merkmale oder Beispiel	Zweck
Offene Frage	Meinungsfrage; W-Fragen; Antwort enthält hohen Informationswert	Dialogaufbau; Äußerungen zu Ansichten und Einstellungen
Informationsfrage	Direkte Frage	Informationen abfragen
Alternativfrage	Geschlossene Frage; Empfänger muss zwischen Alternativen auswählen	Stringente Gesprächslenkung im Sinne des Fragestellers
Motivationsfrage	Gefühle des Empfängers werden angesprochen	Motivation des Empfängers
Stimulierungsfrage	Enthält Lob für Empfänger	Motivation des Empfängers
Bestätigungsfrage	„Habe ich Sie richtig verstanden: ...?“	Absicherung einer Antwort
Präzisionsfrage	Vertiefung einer vorhergehenden Frage	Informationsabsicherung und -verdichtung

Argumente kennen lernen möchte. Daneben erhält er Informationen, lenkt und entwickelt das Gespräch, animiert die Gesprächspartnerin zum Weiterreden und motiviert sie. Diese vielfältigen Wirkungen lassen sich nur erreichen, wenn er 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?

Ab auf die Schulbank geht es, wenn der Kieferorthopäde zu dem Ergebnis kommt, dass er in seinen Mitarbeitergesprächen kaum Fragen formuliert oder sie eher zufällig einsetzt.

Mit offenen Fragen zum offenen Dialog

Offene Fragen sind stets Meinungsfragen. Denn zumeist ergeben sich aus den Antworten Rückschlüsse auf die Ansichten, Motive und Meinungen einer Mitarbeiterin. Es sind die offenen Fragen, mit denen der Kieferorthopäde einen Dialog aufbaut. Sie beginnen mit einem Fragewort („Wer“, „Was“, „Wie“, „Warum“, „Wo“, „Wann“). Herr Mann hätte Frau Kerbling 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 mithilfe des aktiven Zuhörens wären ihre Probleme vielleicht zur Sprache gekommen.

Eine Variante der offenen Frage ist die *Bewertungsfrage*, bei der der Kieferorthopäde darum bittet, eine detaillierte Einschätzung abzugeben: „Frau Kerbling, wie würden Sie Ihre Motivation zurzeit einschätzen: hoch, niedrig oder sehr gering?“ Die Als-ob-Frage schließlich soll das Gespräch voranbringen, indem eine fiktive Situation als Option vorgestellt

Welche Maßnahmen würden Sie dafür ergreifen?“ Und wenn Berthold Mann erkennt, dass seine Assistentin Schwierigkeiten hat, kann er sich als hypothetischen Gewährsmann ins Spiel bringen: „Ich war einmal in einer ähnlichen

frage erwartet der Kieferorthopäde keine Antwort, er möchte der Mitarbeiterin helfen, sich in eine Person hineinzuversetzen, die ein ähnliches Problem wie sie selbst hat(te) – und diese Lösung auf ihre eigene Situation zu beziehen.

KN KIEFERORTHOPÄDIE NACHRICHTEN
Individuelle Managementkonzepte
 Das Beratungs- und Trainingsunternehmen Medical Management in Willich berät und begleitet Praxen und Kliniken auf dem Weg zu einem effektiven Praxis- und Qualitätsmanagement und ist ein Verbund von Experten, die Managementkompetenz mit medizinischem Hintergrundwissen verbinden. Zu dem Team gehören Ärztecaches, Praxismanagerinnen, Marketingstrategen und weitere Dienstleister aus den Bereichen Design und Praxiseinrichtung. Durch die netzwerkartige Verknüpfung mehrerer Spezialisten ist Medical Management in der Lage, individuelle Management- und Dienstleistungskonzepte für Praxen und Kliniken zu entwickeln.

ORTHOPHOS XG^{Plus} ...



... maßgeschneidert für Ihren Erfolg.



5 Jahre Sicherheit für Sensor und Strahler inklusive!
 (Lieferumfang Vollausstattung)

- Behandlungseinheiten
- Instrumente
- Hygienesysteme
- Röntgensysteme
- CEREC

Ganz speziell zugeschnitten auf die Belange der Kieferorthopädie vereint ORTHOPHOS XG^{Plus} Wirtschaftlichkeit und Sicherheit in einzigartiger Form.

- Beruhigende Sicherheit durch ein Kinderprogramm mit niedrigem Strahlungsfeld, das die Augenlinse schützt
- Höchste Bildqualität durch die individuellen Anpassungsmöglichkeiten an den Patienten
- Intuitive Bedienung mit „Easypad“
- Bessere Arbeitsfluss durch Quickshot-Modus, automatische Blenden und Aufnahmeserien
- Kompatibilität mit KFO-Analysesoftware

Investieren Sie in digitale Zukunftstechnologie beim Röntgen – ORTHOPHOS XG^{Plus}.

Sprechen Sie mit Ihrem Fachhändler oder besuchen Sie uns im Internet: www.sirona.de

sirona
 The Dental Company

ANZEIGE

KN Adresse
 MEDICAL MANAGEMENT
 Kreuzstraße 5
 47877 Willich
 Tel.: 0 21 54/42 16 03
 E-Mail:
info@5medical-management.de
www.5medical-management.de

KN Literatur
 – Letter, Michael; Streit, Volker (Hrsg.): Marketing für Arztpraxen. Heidelberg 2005
 – Letter, Karin; Letter, Michael: Die Praxis-Manager. Professionelles Praxismanagement in turbulenten Zeiten. Das Buch erscheint voraussichtlich Anfang 2006 im Thieme Verlag, Stuttgart
 – Birkenbihl, Vera F.: Fragetechnik, schnell trainiert. Landsberg am Lech 2004