

KN PRAXISMANAGEMENT

Argumentationsstrategien für den Kieferorthopäden

Argumente strategisch, anschaulich und wirkungsvoll vortragen

Im Beratungsgespräch und vor allem im Zuzahlergespräch sollte die patienten- und nutzenorientierte Argumentationsstrategie im Mittelpunkt stehen. Wie aber werden Argumente effektiv vorgebracht? Alle auf einmal, nach und nach, aggressiv, zurückhaltend? Oft verfügen Kieferorthopäden nicht über die Erfahrung, ihre Argumente strategisch geschickt vorzutragen.

„Ich bin Kieferorthopäde, kein Verkäufer!“ – viele Ärzte haben Probleme, Leistungen aktiv anzubieten, die nicht von der Krankenkasse bezahlt werden. Wer jedoch den unbestreitbaren Nutzen einer Zuzahlerleistung in den Vordergrund stellt, handelt patientenorientiert. Wichtigstes Kriterium bei der Entscheidung, ob der Kieferorthopäde diese Leistungen anspricht oder nicht, ist der Nutzen des Patienten. Ist dies das Ziel des Kieferorthopäden, kann und soll er nach bestem Wissen und Gewissen seine Leistung auch argumentativ begründen.

Zur patientenangemessenen Argumentation gehört kommunikatives Geschick und die Kenntnis einiger Argumentationsstrategien und -techniken, mit denen der Kieferorthopäde die Patienten davon überzeugen kann, eine bessere als die Kassenleistung zu nehmen. Dies gilt vor allem für das Gespräch mit den Eltern, deren Sprösslinge beim Kieferorthopäden in Behandlung sind. Wenn der Arzt die Eltern von einem Behandlungskonzept überzeugen will, sollte er die folgenden Strategien einsetzen.

Überzeugen – nicht überreden

Es geht nicht darum, etwas zu verkaufen, sondern im Gespräch mit dem Patienten herauszufinden, ob es sinnvoll ist, ihm eine Zuzahlerleistung anzubieten. Wenn diese Voraussetzungen gegeben sind, ist es das gute Recht des Kieferorthopäden, sich genau zu überlegen, wie er vorgehen sollte, um den Patienten von der Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit einer solchen Leistung zu überzeugen. Zum kommunikativen Geschick gehören die Fähigkeiten, Vertrauen zum Patienten aufzubauen, gut zuzuhören und durch Fragen die Wünsche und Erwartungen des Patienten zu ermitteln. Diese Fähigkeiten sind natürlich vor allem im Elterngespräch gefordert, weil die Eltern für ihre Kinder in der Regel „das Beste wollen“. Andererseits müssen sie den finanziellen Aspekt berücksichtigen. Jedoch verschießt der Kieferorthopäde zuweilen seine argumentativen Pfeile recht planlos:

- Da wird ein Argument an das andere gereiht und der Patient damit regelrecht erschlagen, sodass er sich überfahren fühlt. Er wird den Eindruck nicht los, der Kieferorthopäde wolle ihn zu der Zuzahlerleistung auf eine manipulative Art und Weise überreden.
- Das stärkste Argument wird gleich zu Beginn vorgebracht – am Schluss des

Gesprächs steht dann kein schlagkräftiges Argument mehr zur Verfügung.

sion einzulassen – hier stünde er wohl auf verlorenem Posten – weist er den Eltern nach,

kritische Phase im Gespräch zu überstehen.

Dabei sollte der Kieferorthopäde jedes Argument ankündigen, um die Erwartungshaltung des Patienten zu steuern. Bei den schlagkräftigsten Argumenten spricht er ihn namentlich an: „Frau Huber, und jetzt möchte ich Ihnen eine wirklich wichtige Info geben, die Ihnen zeigt, dass dieses Behandlungskonzept für Ihren Sohn geeignet ist ...“

Argumente klassifizieren

Um in die Wirklichkeit des Patienten eintauchen und Argumente aus seiner Erfahrungsperspektive darstellen zu können, sollten Arzt und Team möglichst viele Informationen in der Patientenakte vermerken, die bei der Vorbereitung dann auch genutzt werden muss. Eine weitere Differenzierung der Ar-

gumente gelingt, wenn sie nach dem folgenden Schema strukturiert werden: Welche Argumente

- sprechen eher „den Bauch“ und die Gefühle des Patienten an?
- sprechen eher seine Ratio an?
- dienen dem Vertrauensaufbau?

Zu empfehlen ist zudem, die Argumente nach Nutzenbereichen einzuteilen: Beschäftigt sich das Argument mit dem Qualitätsaspekt, dem Sparaspekt, dem Sicherheitsaspekt, dem ästhetischen Aspekt? Sinn dieser Klassifizierung: Stellt der Kieferorthopäde im Verlauf des Zuzahlergesprächs beispielsweise fest, dass ein Patient großen Wert auf den Aspekt „Qualität“ legt, kann er die entsprechenden Argumente vortragen. Das heißt: Während der Kieferorthopäde bisher vornehmlich „Sammler“ von Argumenten war, ist er jetzt in

der Lage, sie strategisch einzusetzen, und zwar bezogen auf Gesprächsverlauf und Patiententyp.

Eine Klassifizierung der Argumente hilft zudem dabei, in bestimmten Situationen das genau richtige Argument aus dem Argumentenkocher zu ziehen – auch dazu wieder Beispiele:

- Der Patient wird unsachlich und wirft dem Kieferorthopäden vor, er wolle ihm „nur das Geld aus der Tasche ziehen“. Der Arzt überlegt sich im Vorfeld, welche Argumente geeignet sind, das Gespräch wieder ins sachliche Fahrwasser zu lenken: „Ich verstehe Ihre Aufregung und die Behandlung ist auch nicht gerade billig. Lassen Sie mich in Ruhe noch einmal die kieferorthopädischen Gründe beschreiben, die

KN Info

So argumentieren Sie im Zuzahlergespräch richtig:

- Respektieren Sie, dass der Patient überzeugt werden will, nicht überredet.
- Stellen Sie bei der Argumentation stets den Patientennutzen in den Mittelpunkt, den Sie durch Fragetechnik analysieren.
- Beachten Sie bei Ihrem argumentativen Vorgehen immer die Wahrnehmungsrealität des Patienten (und nie ausschließlich die eigene).
- Verdeutlichen Sie dies auch Ihrem Team und erarbeiten Sie die entsprechenden Argumentationsstrategien.
- Setzen Sie die Argumente strategisch geschickt ein.
- Überlegen Sie, zu welchem Zeitpunkt welches Argument am besten eingesetzt und vorgebracht werden sollte.
- Klassifizieren Sie die Argumente und setzen Sie sie situations- und patientenabhängig ein.
- Überzeugen Sie durch Klarheit, Anschaulichkeit, Verständlichkeit und eine bildhafte Sprache.
- Tragen Sie in die Patientenakte diejenigen Informationen ein, die Ihnen beim nächsten argumentativen Austausch mit dem Patienten nützlich sein könnten.

Sinnvoller ist es, die Argumente gestaffelt vorzutragen und sich im Vorfeld des Gesprächs zu überlegen, in welcher Reihenfolge die verschiedenen Argumente zur Sprache gebracht werden sollten.

Die Wirklichkeit des Patienten in den Vordergrund stellen

Ein Grund für das berühmte Aneinandervorbeireden liegt darin, dass in den meisten Gesprächen unterschiedliche und subjektive Einstellungen aufeinander treffen. Jeder versucht den anderen so zu überzeugen, dass dieser sein Handeln entsprechend den eigenen Zielen verändert. Aber: Die-

„Rhetorische Tricks, die den Bereich der Manipulation streifen, müssen vermieden werden.“

se Überzeugungsarbeit kann immer nur in der jeweiligen Realität dessen stattfinden, der überzeugt werden soll – also in der Wirklichkeit des Patienten. Darum muss der Kieferorthopäde Gesprächsstrategien entwickeln, die dem KFO-Team und ihm helfen, sich in die Welt des Patienten zu versetzen und aus dessen Perspektive und Nutzenerwartung heraus zu argumentieren: Nehmen wir an, die Eltern eines kleinen Patienten erwähnen gegenüber dem Kieferorthopäden, sie wollten „diese Korrektur der Kieferfehlstellung einfach nicht haben“, weil sie ihnen zu teuer sei. Der Kieferorthopäde hält die Korrektur aus medizinischen Gründen für dringend notwendig. Statt sich nun auf eine Preisdiskus-

welche Folgen die Nichtbehandlung oder die andere, nicht so teure Behandlung nach sich ziehen würde. Diese Folgen – etwa die Konsequenzen für das Kind in zehn Jahren – darf er aber nicht in be- und verängstigenden Farben ausmalen. Angst ist immer ein schlechter Ratgeber. Der Kieferorthopäde sollte vielmehr sachlich vorgehen und konkrete Beispiele aus seiner Behandlungspraxis nennen.

Argumente zum richtigen Zeitpunkt nennen

Wichtig ist, sich für jedes Argument Einsatzalternativen zu überlegen und sie den verschiedenen Phasen des Gesprächs zuzuordnen – ein Beispiel: Der Kieferorthopäde sammelt in der Vorbereitungsphase alle verfügbaren Argumente – so, wie er das wahrscheinlich bei Zuzahlergesprächen bisher auch gemacht hat. Dann aber ordnet er sie den Gesprächsphasen zu, etwa der Begrüßungs-, Informations-, Bedarfsermittlungs- und Nutzenargumentationsphase. Welche Argumente dies konkret sind, lässt sich nicht verallgemeinern, denn entscheidend sind der individuelle Verlauf des Patientenkontakts und die zur Diskussion stehenden Behandlungskonzepte. Indem er Gesprächsphasen und Argumente kombiniert, verteilt er die Argumente auf die gesamte Dauer des Gesprächs und spielt seine Trümpfe nach und nach aus. Klug ist es, wenn er

- bereits in der Eröffnungsphase ein starkes – wenn auch nicht das stärkste – Argument bringt, um das Interesse des Patienten zu wecken,
- starke Argumente für die Einwandbehandlung in der Hinterhand behält und
- ein Argument auswählt und zurückhält, um eine

Fortsetzung auf Seite 16 KN

ANZEIGE

Kurstermin 2008:
 11. April in München
 Weitere Infos auf Anfrage



Dual-Top™

Anchor-Systems

CE 0120
ISO 9001
EN 45001
FDA approved

Die perfekte Lösung für die Stabilität Ihrer Ankerschraube und das optimale Angebot für Ihren Behandlungsplan.

NEU: Dual-Top™ Bracket-Schraube JD



Standard-Ligatur



Schraubenblock mit funktionellen Instrumenten



JA



G2



JB



JD

1 Gewinde (selbstbohrend / selbstschneidend) und 4 Köpfe für optimalen Einsatz von Bögen, Federn, Elastics.



PROMEDIA MEDIZINTECHNIK • A. Ahnfeldt GmbH • Marienhütte 15 • 57080 Siegen
Tel.: 0271 / 31 460-0 • Fax: 0271 / 31 460-80 • www.promedia-med.de • E-Mail: info@promedia-med.de



KN Fortsetzung von Seite 15

für die Behandlung sprechen.“

Voraussetzung ist, dass der Kieferorthopäde – zum Beispiel in einem speziellen Meeting gemeinsam mit dem KFO-Team – gehörig ‚Gedankengut‘ darauf verwendet, Argumente zu sammeln und den Gesprächssituationen zuzuordnen. Dieser Prozess muss kontinuierlich wiederholt werden, damit folgende Fragen beantwortet werden können:

- Welche Argumente haben sich bei welchen Patienten und in welchen Situationen besonders bewährt?
 - Welche Argumente sind geeignet, insbesondere Eltern vom Nutzen und der Notwendigkeit einer Zuzahlerleistung zu überzeugen?
 - Wie lassen sich unsere Argumentationsstrategien verbessern? Was können, was müssen wir ändern?
- Außerdem sollte nach einem Zuzahlergespräch ein Gesprächsbericht angefertigt werden, in dem vermerkt wird, welche Argumente bei dem jeweiligen Patienten besonders gut gewirkt haben.

Hilfreiche Argumentationstechniken

Entscheidend ist die sorgfältige Klassifizierung und Differenzierung der Argumente, damit diese strategisch, und das heißt: situations- und personenspezifisch, eingesetzt werden können. Das erhöht zwar den Aufwand für die Gesprächsvorbereitung – aber nur so ist die individuelle Abstimmung der Argumente auf Gesprächsphase, Patiententyp und Stimmung des Gesprächspartners möglich. Ebenso wichtig ist die wirkungsvolle Darstellung der Argumente, und an dieser Stelle kommt die sprachliche Kompetenz des Kieferorthopäden zum Tragen. Überzeugend wirkt derjenige, der voll und ganz hinter dem steht, was er äußert. Wer in den Augen des Patienten glaubwürdig ist, dem wird gerne Sym-

pathie entgegengebracht. Die Beherrschung rhetorischer Standardsschadetzwar nicht, aber: Rhetorische Tricks, die den Bereich der Manipulation streifen, müssen vermieden werden. Bei der wirkungsvollen Präsentation der Argumente im Zuzahlergespräch hilft die Argumentationskette weiter. Einer einleitenden These („Dieses Behandlungskonzept ist das richtige für Ihren Sohn, weil ...“) folgen die Argumente eins, zwei und drei, die die Meinung der Eltern oder des Patienten integrieren, aufeinander aufbauen, eine „Kette“ bilden und

KN Info

„Verkaufen“ – erlaubt oder nicht?

Wer Zuzahlergespräche aktiv anstrebt, muss sich zuweilen den Vorwurf gefallen lassen, er entwickle seine Praxis zu einem Verkaufsladen. Darum sollten die folgenden Regeln Beachtung finden:

- Bieten Sie dem Patienten Leistungen an, deren medizinische Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit feststehen und sicher sind.
- Zuzahlergespräche haben durchaus etwas mit „Verkaufen“ zu tun: Entscheidend ist aber immer der Nutzen für Ihren Patienten.
- Wer seine Praxis nicht auch unter wirtschaftlichen Rentabilitätsaspekten durchleuchtet, gefährdet deren solide wirtschaftliche Basis. Und diese ist die Voraussetzung für die medizinische Qualität in der Praxis.
- Stellen Sie die Zuzahlerleistung sachlich und mit argumentativer Fachkompetenz dar, sodass der Patient eine eigenständige Entscheidung treffen kann.

in einen Appell des Kieferorthopäden münden: „Ich rate Ihnen also dazu, diese Zuzahlerleistung in Anspruch zu nehmen, weil ...“

Diese Argumentationskette überzeugt vor allem durch ihren stringenten Aufbau. Und weil mit ihr die Sichtweise des Patienten aufgenommen werden kann, eignet sie sich, die Sinnhaftigkeit einer Zuzahlerleistung zu begründen. Das trifft auch auf die folgende Argumentationstechnik zu: Dabei stellt der Kieferorthopäde eine Meinung vor, die nicht seine, sondern die des Patienten ist, um sie in einem „Einerseits“-Satz zu begründen. Dann formuliert er die eigene Meinung als Gegenbehauptung, trägt dazu ein „Andererseits“-Argument (für eigene Meinung) vor und zieht eine Schlussfolgerung. Ein einfaches Beispiel:

– *Patientenmeinung aufgreifen*: „Sie sagen, Sie können

sich mit dem Vorschlag, die Fehlstellung bei Ihrer Tochter zu korrigieren, nicht so recht anfreunden.“

- *Bestätigung*: „Einerseits stimme ich Ihnen zu. Immerhin handelt es sich um eine Zuzahlerleistung. Und der Preis ist gewiss nicht gering.“
- *Andererseits-Argumente*: „Aber wenn wir die Fehlstellung der Zähne Ihrer Tochter nicht jetzt korrigieren, kann das erhebliche Folgen haben: ... Sehen Sie sich einmal diese Patientenfotos an. Sie zeigen Jugendliche, bei denen die

KN Info

Wer Zuzahlergespräche aktiv anstrebt, muss sich zuweilen den Vorwurf gefallen lassen, er entwickle seine Praxis zu einem Verkaufsladen. Darum sollten die folgenden Regeln Beachtung finden:

- Bieten Sie dem Patienten Leistungen an, deren medizinische Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit feststehen und sicher sind.
- Zuzahlergespräche haben durchaus etwas mit „Verkaufen“ zu tun: Entscheidend ist aber immer der Nutzen für Ihren Patienten.
- Wer seine Praxis nicht auch unter wirtschaftlichen Rentabilitätsaspekten durchleuchtet, gefährdet deren solide wirtschaftliche Basis. Und diese ist die Voraussetzung für die medizinische Qualität in der Praxis.
- Stellen Sie die Zuzahlerleistung sachlich und mit argumentativer Fachkompetenz dar, sodass der Patient eine eigenständige Entscheidung treffen kann.

Korrektur viel zu spät erfolgt ist. ... Später wird ihre Tochter dann eine teure Zahnspange tragen müssen. Darf ich Ihnen das einmal vorrechnen? ...“

- *Schlussfolgerung*: „Viel leicht können Sie diese Argumente von der Wichtigkeit des Behandlungskonzepts (= der Zuzahlerleistung) überzeugen.“

Mit Beispielen und bildhafter Sprache überzeugen

Eine bildhafte und anschauliche Sprache, umfassende Information und treffende Vergleiche unterstützten den Kieferorthopäden dabei, im Zuzahlergespräch die Argumente so darzustellen, dass sie vom Patienten als Versuch wahrgenommen werden, ihm eine gute Lösung für sein „kieferorthopädisches Problem“ zu bie-

ten. Der Kieferorthopäde sollte zudem verwirrende und überflüssige Details und Nebenasspekte bei der Erläuterung medizinischer und damit für den Patienten zumeist schwieriger Sachverhalte von vornherein weglassen und sich auf die Kernaussagen beschränken:

- Fremdwörter und Fachsprache vermeiden und sich der Lebens- und Sprachwelt des Patienten anpassen,
- induktiv vorgehen: erst ein konkretes Beispiel nennen, dann zur Hauptaussage vorstoßen, und
- Zahlen oder Größenangaben veranschaulichen – also nicht: „Wenn Sie sich für dieses Behandlungskonzept entscheiden, sparen Sie im Vergleich zum Alternativkonzept 5 %“, sondern: „Mit dem ersparten Geld können Sie für Ihre Tochter eine schöne CD kaufen.“

Ein geradezu klassisches Beispiel für einen bildhaften Vergleich, der überzeugt, lieferte 1990 die Politikerin Ingrid Matthäus-Maier. Seinerzeit schätzten Finanzexperten, dass Bund, Länder und Gemeinden im Jahr 1991 knapp 100 Milliarden DM ausgeben würden, um die Zinsen für ihre Schulden zu bezahlen. Ingrid Matthäus-Maier umschrieb diesen Sachverhalt anschaulich, indem sie betonte, dass mit diesem Geld sechs Millionen Kindergartenplätze finanziert und das Straßen- und Schienennetz der ehemaligen DDR saniert werden könne. Das Beispiel zeigt, dass der Kieferorthopäde in seine Argumentationsstrategie möglichst Beispiele aus der Erfahrungswelt des Patienten einbauen sollte. Den Matthäus-Maier-Vergleich konnten wahrscheinlich deswegen so viele Menschen nachvollziehen, weil die meisten mit den Themen „Kindergarten“ und „Verkehr“ zu tun haben. Authentische Beispiele, die den Verstand und die Gefühlsebene des Patienten ansprechen, helfen, ihn argumentativ zu überzeugen. Darum berichtet der Kieferorthopäde anschaulich von den Erfahrungen eines anderen Patienten mit einem Be-

handlungskonzept und stellt dar, warum dieser sich dafür entschieden hat. Aus dem Beispiel leitet er Argumente ab, warum es auch für den aktuellen Patienten einen Nutzen haben könnte.

Fazit

Alle genannten Argumentationstechniken sollten der wertschätzenden Kommunikation verpflichtet sein: Der Kieferorthopäde hört aktiv zu, bezieht die Perspektive des Patienten in die Argumentation ein und versucht, durch Frage-

techniken einen Dialog in Gang zu setzen. Er toleriert den anderen als gleichberechtigten Partner und bringt ihm im Kommunikationsprozess Respekt und Akzeptanz entgegen. KN

KN Literatur

Letter, Karin; Letter, Michael: Die Praxis-Manager. Ein Businessroman über professionelles Praxismanagement in turbulenten Zeiten. Thieme Verlag 2006
Letter, Michael; Streit, Volker (Hrsg.): Marketing für Arztpraxen. Springer Verlag 2005

KN Kurzvita



Karin Letter

Medical Managerin Karin Letter wurde 1971 in Düsseldorf geboren. Die examinierte Arzthelferin besucht regelmäßig medizinische und kaufmännische Weiterbildungen, um die Mitarbeiter und Führungskräfte in Praxen und Kliniken auf dem Weg zu einem modernen Management zu begleiten. 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 bzw. Ärzte bei der Umsetzung.



Hans-Gerd Mazur

Diplom-Ökonom Hans-Gerd Mazur ist Geschäftsführer und Cheftrainer der Eusera GmbH. Er ist Experte für Marketing und Vertrieb im Gesundheitswesen und berät seine Klienten zu den Themen professionelles Beziehungsmanagement, Kundenbindung und Kundengewinnung. Durch seine zahlreichen Seminare, Vorträge und Veröffentlichungen gilt er heute als der kompetente Ansprechpartner für messbare Erfolge in diesen Bereichen.

KN Adresse

5medical management
Matthiasstr. 33 A
41468 Neuss
Tel.: 0 21 31/1 33 11 66
E-Mail:
info@5medical-management.de
www.5medical-management.de

KN Adresse

Hans-Gerd Mazur
Eusera GmbH
Edmund-Weber-Str. 193–195
44651 Herne
Tel.: 0 23 25/98 80 66
E-Mail: hmazur@eusera.de
www.eusera.de

ANZEIGE



KISS ORTHODONTICS SYMPOSIUM

21. Juni 2008 – Halle

Kongressprogramm
Samstag, 21. Juni 2008

Prof. Dr. Dr. Fuhrmann:
Aktuelle Fragen in der KFO

Dr. Bock:
Röntgenprüfung von KFO-Praxen

Dr. Hirsch:
Moderne digitale, analoge Röntgen-
diagnostik für die KFO-Praxis

Dr. Mohaupt:
Behandlungsfehlervorwurf von
gesetzlichen Krankenkassen

RAin A. Kühnborn, Medizinrecht:
Behandlungsfehler & Folgen für die
Praxis

Prof. Dr. Dannhauer:
Schwerpunkte der prä- und post-
chirurgischen KFO-Behandlung bei
Dysgnathiepatienten

Dr. Böhm:
Klinisch, histologischer Vergleich von
7 orthodontischen Implantaten

Prof. Dr. Lux:
Mechanische und chemische
Plauekontrolle bei Patienten mit
Multibracketapparaturen

Dr. Dr. Hahn:
GOZ 2008 –
Auswirkung auf AVL und PKV

Vorkongress
Freitag 20. Juni 2008

Prof. Dr. Dr. Fuhrmann:
Ästhetische, interdisziplinäre Erwachsenenbe-
handlung, Gutachterkonflikte und Abrechnung

Nachkongress
Sonntag 22. Juni 2008

Prof. Dr. Dr. Fuhrmann / Dr. Dr. Hahn:
GOZ 2008 – Auswirkung auf die KFO-Praxis

Infos & Anmeldung unter
www.kiss-orthodontics.de
oder Tel. 0345–557 37 42

Wir freuen uns auf Sie in Halle!