

# Gesprächsführung in der Praxis: eine Einführung

Clair Bulpin, Andy Cole, Alison Ewbank

Augenoptiker sprechen täglich mit ihren Kunden, denken aber viel zu selten darüber nach, wie diese Gespräche aus deren Perspektive wirken. Clair Bulpin, Andy Cole und Alison Ewbank beschreiben einige Grundprinzipien der effektiven Kommunikation mit Kunden.

Kommunikation ist so viel mehr als nur Worte. Die effektive Kommunikation mit Kunden kann sich positiv auf alle Bereiche der Tätigkeit auswirken – von besseren Untersuchungsergebnissen über effizientere Nutzung der Zeit bis zur Umsatzsteigerung und Verbesserung der Kundenbindung. Der Erfolg bei der Gewinnung und Bindung von Kunden kann dabei von einem einzigen Gespräch mit einem der Teammitglieder abhängig sein.

Bei einem hervorragenden Kundenservice werden nicht nur Erwartungen übertroffen, er schafft es auch, treue Kunden zu generieren, die den Dienstleister möglicherweise weiterempfehlen. Es ist sehr wahrscheinlich, dass Kommunikation eine entscheidende Voraussetzung für diese Erfahrung war. Genauso bietet jede Interaktion mit einem Kunden eine Vielzahl von Möglichkeiten zur Kommunikation – dies kann sich auf den absolut erforderlichen Informationsaustausch beschränken oder zum Aufbau einer echten Beziehung beitragen. Natürlich sehen sich alle als erfolgreiche Kommunikatoren, aber die Kunden sind vielleicht anderer Meinung. Der erste Schritt zu einer produktiveren Gesprächsführung besteht darin, zu verstehen, worauf genau zu achten ist. Eine alte Weisheit besagt, dass ein Gespräch keine Einbahnstrasse ist: Verständnis beruht auf dem, was gesagt und getan wird, und auf der Reaktion des Gesprächspartners.

## **Routine ist nicht Routine**

Schon kleine Veränderungen – andere Formulierungen, eine Veränderung der Intonation oder Lautstärke, ein Wechsel der Körpersprache und die Verwendung bestimmter Ausdrücke – haben Auswirkungen auf die Wahrnehmung eines Gesprächs durch den Kunden und auf seine Reaktion.

Der Grossteil unseres Kontakts mit anderen erfolgt automatisch. Was wir tun, was wir sagen und wie wir uns verhalten – ja sogar, für welche Form der Kommunikation wir uns entscheiden – ist in der Tat «Routine». Dies ist verständlich, wenn der Kunde der zehnte Termin an diesem Tag ist. Aus der Perspektive des Kunden sind jedoch vielleicht bereits zwei Jahre seit seinem letzten Termin verstrichen.

Für Kunden ist das Beratungsgespräch das einzige mit dem Augenoptiker an diesem Tag.

Da Menschen in der Interpretation subtiler Signale und Zeichen geübt sind, reagieren und achten sie automatisch darauf. Augenoptiker tendieren dazu, weniger Fragen zu stellen, als der Kunde wünscht. Er erwartet vielleicht ein längeres Gespräch.

Für den Aufbau einer optimalen Beziehung ist es entscheidend, dass jeder Kunde als Individuum behandelt wird. Zudem muss das Gespräch an seine Bedürfnisse angepasst werden.

***Folgen Sie nicht der Maxime, andere so zu behandeln, wie Sie behandelt werden wollen. Behandeln Sie Ihre Kunden vielmehr so, wie Ihre Kunden behandelt werden wollen.***

## **Neue Formulierungen ausprobieren**

Im Untersuchungsraum beginnen die meisten Augenspezialisten das Gespräch mit einer häufig erprobten Floskel, bei der sie sich sicher fühlen. Bei dieser Eröffnung handelt es sich um feste Formulierungen, die in einem bestimmten Ton oder einer bestimmten Weise hervorgebracht werden und die (zumindest ihrer Meinung nach) von einem beruhigenden Gesichtsausdruck begleitet sind. Sie wollen den richtigen Eindruck von sich selbst und ihrem Geschäft vermitteln: freundlich, offen und angenehm, aber auch professionell und vertrauenswürdig. In der Vergangenheit wurden vielleicht verschiedene Möglichkeiten ausprobiert, aber sobald man eine Floskel gefunden hat, die funktioniert, bleibt man meist dabei. Damit wird die Beratung in eine vorhersehbare Bahn gelenkt und folgt stets denselben «ausgetretenen Wegen».

Die Verwendung fester Formulierungen und Phrasen mag zwar in bester Absicht geschehen, aber es fehlt die Ehrlichkeit eines echten Gesprächs.

Alle kennen Menschen, deren Standardantwort auf alles «prima» oder «grossartig» lautet, ganz unabhängig von der Situation.

«Setzen Sie sich, ich bin gleich bei Ihnen», ist ein weiteres Beispiel – ganz unabhängig davon, ob jemand Zeit hat. Ohne Kontext und Bedeutung werden diese Aussagen zu Floskeln wie «Schönen Tag noch!» – von der Sorte, die alle kennen und meist ignorieren.

Diese allzu bequemen Formulierungen finden sich über den Untersuchungsraum hinaus am Empfang, im Büro und im Wartebereich: Sie sind überall im Geschäft anzutreffen und bei allen Teammitgliedern gleichermaßen beliebt. Vielleicht fallen sie bei den Kollegen leicht auf – während es schon schwerfällt, dieses Verhalten bei sich selbst zu erkennen und zuzugeben.

Das Problem bei derartigen Floskeln ist, dass sie sich mit der Zeit abnutzen und es schwer ist, sich von ihnen zu lösen. Manchmal braucht es den Mut, etwas Neues auszuprobieren und einen anderen Ansatz zu verwenden, um besser zu werden.

**Beziehungen aufbauen**

Statt den Kunden routinemässig abzufer-tigen, könnte man darüber nachdenken, wie sich zu jedem einzelnen Kunden eine Beziehung aufbauen lässt, ähnlich wie im Privatleben. Wenn eine Beziehung besteht, kommunizieren beide Gesprächspartner offen. Dies ist die Grundlage für jede erfolgreiche Interaktion.

Wenn eine Beziehung zu den Kunden auf-gebaut ist, gibt es mehr Informationen. Durch aktives Zuhören wird Interesse und Offenheit für andere demonstriert. Wenn der Kunde über seine Gedanken, Motiva-tionen und Gefühle spricht, dann signalisiert das, dass erfolgreich eine Beziehung aufgebaut worden ist. Dies unterstützt wiederum die Entscheidungsfindung und führt zu besseren Empfehlungen.

Zudem wird es so möglich, den Kunden in die Entscheidungsfindung einzubeziehen. Wenn der Kunde besser versteht, was geschieht (und warum), kann er kompetenter über die Empfehlungen zur augenoptischen Versorgung und zur Sehhilfe mitentscheiden, sodass diese Entscheidungen zur Vereinbarung zwischen beiden Parteien werden.

Der Psychologe Will Schutz beschreibt ein menschliches Element in der Kommuni-kation, das drei Faktoren von Beziehungen unterstreicht: das Bedürfnis, als bedeutsam, kompetent und als angenehm wahrgenommen zu werden.<sup>1</sup>

Je besser auf diese Bedürfnisse eingegan-gen wird, desto kompetenter das Gespräch.

**Auf die Zusammenhänge achten**

Natürlich steht jede Kommunikation im Rahmen einer Untersuchung in einem grösseren Kontext. Hier müssen die wich-tigen Informationen erfasst werden, und dabei reicht es nicht, Fragen zu stellen. Es geht darum, korrekte und relevante Infor-mationen zu sammeln.

Bereits kleine Veränderungen der Techni-ken beim Zuhören und Nachfragen erlau-ben es dem Gesprächspartner, seine Mei-nung und Gefühle auszusprechen. Die Veränderung des Ablaufs vor und während der Beratung kann einen grossen Unter-schied machen, um Missverständnisse und Fehlinformationen zu vermeiden.

Wenn der Augenspezialist Informationen aufnimmt und über Antworten nach-denkt, kann der Kunde denken: «Ich habe alle Fragen beantwortet, aber jetzt fühle

ich mich ignoriert.» Bei einigen Untersu-chungen kann der Kunde den Eindruck haben, dass es eine richtige oder falsche Antwort gibt («eins oder zwei» bzw. «rot oder grün»), und benötigt vielleicht eine entsprechende Bestätigung. Es kann auch Untersuchungen geben, bei denen die Antwort «Ich weiss nicht» (oder «Ich sehe keinen Unterschied») akzeptabel (oder so-gar positiv) ist.

Zudem muss so informiert werden, dass gute oder schlechte Nachrichten verstanden und akzeptiert werden können. Augenoptiker müssen beraten und An-weisungen so erläutern, dass die Wahr-scheinlichkeit steigt, dass diese beachtet werden. Es ist nur zu einfach, dem Kun-den die Schuld dafür zu geben, dass er An-weisungen nicht befolgt: Dabei kann dies an den mangelnden Kommunikations-fähigkeiten des Optiker liegen.

Kommunikationsfähigkeiten sind be-reits ein integraler Teil der Ausbildung und eine Kernkompetenz für Fachkräfte – dennoch werden sie zu oft vernachläs-sigt. Der Grund für viele bei Aufsichts-behörden eingehende Beschwerden liegt im Wesentlichen in mangelnder Kommu-nikationskompetenz oder im Zusammen-bruch von Beziehungen. Auch exzellentes Fachwissen und hervorragende praktische Fähigkeiten können nur begrenzten Nut-zen haben, wenn es an Kommunikationskompetenz mangelt.



Abb. 1: Das Gefühl, als wichtig, kompetent und angenehm empfunden zu werden, ist die Grundlage einer Beziehung.

Die vielleicht grösste Herausforderung für Augenoptiker besteht darin, sich daran zu erinnern, dass die routinemässigen Tätig-keiten, die im Lauf einer Karriere jeden Tag wieder und wieder durchgeführt wer-den, für die Kunden in keiner Weise zur Routine gehören.

Daher muss man sicherstellen, dass der Kunde weiss, dass er die volle Aufmerk-samkeit hat und dass auf seine jeweiligen Bedürfnisse und Bedenken eingegangen wird.

**Warum ist ein kundenzentrierter Ansatz wichtig?**

Die Gesundheitspsychologin Dr. Fiona Fylan hat umfassend zur Kommunikation in der augenoptischen Versorgung gear-beitet. Sie beschreibt, dass die Bedeutung eines kundenzentrierten Ansatzes zuneh-mend in den Vordergrund tritt.<sup>2</sup> «Dabei müssen Kunde und Augenspezialist in Partnerschaft zusammenarbeiten, um ein optimales Ergebnis für den Kunden und den besten Weg dorthin zu ermitteln.»

Der Anpasser trägt sein klinisches Wissen und seine Erfahrung bei, während der Kunde Experte für die eigenen Bedürf-nisse, Erwartungen und seine Lebensweise ist. In der Praxis herrscht jedoch häufig noch eine traditionelle, vielleicht sogar «bevormundende» Herangehensweise: Der Augenspezialist legt aus seiner Perspektive fest, wie das optimale Ergeb-nis für den Kunden auszusehen hat, und gibt Anweisungen, wie dies zu erreichen ist, beschreibt Fylan.

Viele der Grundprinzipien der effektiven Kommunikation gelten für jede Inter-aktion mit Kunden unabhängig von der Rolle und den Zuständigkeiten im Team und an allen Punkten des Behandlungs-wegs des Kunden.

Der Optometrist Andrew Millington hat untersucht, inwieweit Modelle zur me-dizinischen Beratung auf die augenopti-sche Versorgung zutreffen. Er betont, dass es verführerisch sein kann, die Untersu-chung in drei Phasen zu unterteilen: Ana-mnese/Symptome, Untersuchung und Festlegung der weiteren Vorgehensweise. Dies ist jedoch ein ganz auf den Augen-spezialisten zentrierter Ansatz.<sup>3</sup>

«Obwohl eine Augenuntersuchung ganz natürlich in diese drei Phasen unterteilt werden kann, müssen wir sie als Teil der Gesamterfahrung des Kunden betrach-ten», erklärt Millington. «Dabei muss man sich insbesondere ins Gedächtnis rufen, dass aus der Kundenperspektive die Erfahrung mit der Vereinbarung des



Abb. 2: Jede einzelne Interaktion mit einem Kunden bietet Gelegenheit zur effektiven Kommunikation.

Termins beginnt und mit seiner Rückkehr nach Hause endet. Es geht nicht nur um die halbe Stunde, die man im Untersuchungsraum verbringt.»

In Tabelle 1 sind einige der (verbalen und nonverbalen) Grundprinzipien aufgeführt, die häufig für effektive Kommunikation angeführt werden und die für den gesamten Beratungsweg gelten.

Erfahrene Kommunikatoren wissen, wie wichtig Kontaktpunkte bei jeder Interaktion mit dem Kunden sind: vom Anruf zur Terminvereinbarung über die Begrüssung bei der Ankunft und die Verabschiedung nach dem Termin bis zum etwaigen

Telefongespräch zur Nachsorge. Zudem sind die Übergaben zwischen den Teammitgliedern von entscheidender Bedeutung.

Bei Mitarbeiterschulungen sollten all diese Punkte angesprochen und das gesamte Team einbezogen werden. Interaktive Übungen wie Rollenspiele oder die Beobachtung von Gesprächen in der Praxis sind ideale Möglichkeiten, um Kommunikationskompetenzen zu erlernen.

**In Kontakt bleiben**

Kontaktlinsenanpassung ist ein Tätigkeitsbereich, in dem diese Grundprinzipien besonders wichtig sind und in dem

jedes Teammitglied eine Rolle zu spielen hat, und zwar ab der ersten telefonischen Anfrage oder dem ersten persönlichen Gespräch.

Kontaktlinseninteressenten fehlen häufig Informationen über Kontaktlinsen: Die Angst, das Auge zu berühren oder etwas «in» das Auge einsetzen zu müssen, ist ein Hindernis, das überwunden werden muss. Für den Erfolg sind der Aufbau von Vertrauen und eine Beziehung von Anfang an entscheidend, da positive Ersterfahrungen verhindern, dass Kunden bereits in den Anfangsphasen der Verwendung von Kontaktlinsen wieder aufgeben.

Die Gründe für ein Interesse an Kontaktlinsen können emotionaler, sozialer oder psychologischer Natur sein. Dabei können auch persönliche Themen zur Sprache kommen: Wie empfindet der Kunde sein Aussehen oder wie wird er von anderen wahrgenommen? Das Interesse an Kontaktlinsen kann durch entscheidende Momente im Leben der Kunden geweckt werden, wie beispielsweise einen Schulwechsel oder eine Hochzeit – und diese kommen bei einer Augenuntersuchung sonst vielleicht nicht zur Sprache.

Mit häufigeren Terminen, mehr Kontakt und der ständigen Unterstützung zur Förderung der Verwendung und Pflege von Kontaktlinsen ist die Beziehung zwischen dem Anpasser und dem Kunden häufig enger als bei anderen Kunden. Die gesundheitlichen Folgen einer schlechten Kommunikation können daher schwerwiegend sein und die Bedeutung einer professionellen Versorgung muss klargestellt werden.

Die persönliche Beziehung, die bei der Einweisung in die Handhabung von Kontaktlinsen erforderlich ist, kann dadurch gestärkt werden, dass vielleicht körperliche und emotionale Hindernisse überwunden werden müssen. Wenn der erste Versuch der Handhabung von Kontaktlinsen vor jemand anderem fehlschlägt, kann dies für den Kunden sehr unangenehm sein.

**Vereinbarungen treffen, statt nur Anweisungen zu geben**

Mangelnde Compliance (Befolgung von Anweisungen) wird stark durch ungeeignete oder unzureichende Kommunikation beeinflusst. Wenn man Kunden hilft, die Vorteile und Folgen einer regelmässigen Anwendung einer bestimmten Handlung zu verstehen, kann unterstützende mündliche Beratung mit schriftlichen Anweisungen die Compliance verbessern.<sup>6,7</sup> Um mit dem Kunden Vereinbarungen zu treffen, statt ihm einfach Anweisungen zu

|   |
|---|
| <p><b>Bauen Sie Beziehungen auf</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stellen Sie sicher, dass der Kunde sich wohlfühlt (Ansprache in geeigneter Form)</li> <li>• Versetzen Sie sich in die Lage des Kunden</li> <li>• Verwenden Sie positive Körpersprache, Gesten und Mimik</li> <li>• Behalten Sie den Augenkontakt bei und bleiben Sie nach Möglichkeit auf einer Augenhöhe</li> <li>• Achten Sie auf Blickrichtungen und Gestik<sup>4</sup></li> <li>• Schalten Sie körperliche (z. B. Lärm, Störungen) und emotionale Hindernisse (z. B. Angst, Nervosität, Bedenken) aus</li> <li>• Beachten Sie möglicherweise besorgniserregende Gegenstände im Untersuchungsraum aus der Perspektive des Kunden</li> </ul> <p><b>Räumen Sie Bedenken aus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ermitteln Sie den Grund für den Termin und das Hauptanliegen</li> <li>• Stellen Sie offene Fragen und hören Sie aktiv zu</li> <li>• Fragen Sie nach Meinungen und Gefühlen ebenso wie nach Fakten</li> <li>• Verwenden Sie eine geeignete Wortwahl für den Gesprächspartner</li> <li>• Vermeiden Sie negative Wörter wie «Problem»<sup>5</sup></li> <li>• Achten Sie auf nonverbale Hinweise wie Haltung und Blickrichtung</li> </ul> <p><b>Erleichtern Sie die Untersuchung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Äussern Sie Verständnis für die Bedenken des Kunden</li> <li>• Erläutern Sie die Strategie, um auf diese Bedenken einzugehen</li> <li>• Bitten Sie um Erlaubnis – insbesondere bei Körperkontakt!</li> <li>• Erläutern Sie die einzelnen Verfahren während der Durchführung</li> <li>• Geben Sie während des Gesprächs Informationen und fassen Sie diese zusammen</li> <li>• Nicken Sie mit dem Kopf, um Einverständnis, Zustimmung und Verständnis zu signalisieren</li> <li>• Geben Sie dem Kunden die Möglichkeit, das Verständnis zu bestätigen oder Missverständnisse auszuräumen</li> </ul> <p><b>Vereinbaren Sie einen Plan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stellen Sie sicher, dass auf alle Bedenken eingegangen wurde</li> <li>• Erläutern Sie die verschiedenen verfügbaren Optionen und vereinbaren Sie einen Plan</li> <li>• Gewährleisten Sie realistische Erwartungen im Hinblick auf das Ergebnis</li> <li>• Geben Sie dem Kunden einfache Anweisungen mit</li> <li>• Ergänzen Sie Empfehlungen nach Bedarf durch schriftliche Materialien oder Online-Ressourcen</li> </ul> |
|---|

**Tabelle 1:** Einige Grundprinzipien effektiver Kommunikation mit Kunden



Abb. 3: Gesprächshindernisse im Beratungszimmer aus der Perspektive des Kunden betrachten.

einem vierzigjährigen Kunden benutzt wird: Jedes Gespräch hat einen eigenen Charakter und kann noch geschickter geführt werden.

Bessere Kommunikation führt zu besseren Erfahrungen für alle Beteiligten. Alle haben Erwartungen an sich selbst, an andere und an seine Kunden und dies gilt umgekehrt genauso. Über schlechte Erfahrungen wird schneller und mit mehr Bekannten gesprochen als über gute – die häufig gar nicht mitgeteilt werden.

Mit dieser Artikelreihe sollen einfache, praktische Empfehlungen und Beispiele vorgestellt werden, damit das Gespräch mit den Kunden verbessert werden kann. Kommunikationstipps einiger der effektivsten Kommunikationsspezialisten im Fachbereich werden vorgestellt und Wege erläutert, um das gesamte Team in die Gespräche über Kontaktlinsen zu integrieren.

geben, sollten mehr Fragen gestellt, die Motivation des Kunden verstanden und eine überzeugendere Sprache verwendet werden. Der Kunde macht wahrscheinlich die Erfahrung, dass seine Sehschärfe und der Tragekomfort sich verbessern, und wird die Kontaktlinsen weiter tragen. Kunden werden zustimmen und sich an die Empfehlungen halten wollen. Sarah Morgan, Optometristin und Schulungsleiterin für augenoptisches und augenärztliches Personal, ist der Meinung, dass die Anwendung von Grundprinzipien der sozialen Interaktion auch zur verbesserten Compliance bei Kontaktlinsenträgern beitragen kann.<sup>7,8</sup>

«Man sollte Kunden nicht kritisieren, verurteilen oder sich über sie beklagen», stellt sie fest. «Das führt nur dazu, dass der Kunde sich vom Anpasser entfremdet, und sollte daher vermieden werden.» Und sie hat weitere Tipps: Wenn echtes Interesse an den Kunden gezeigt und diese um Feedback zu neuen Kontaktlinsen oder Produkten gebeten werden, fördert das die Interaktionen mit Kontaktlinsenträgern und erreicht, dass diese offener für die Beratung sind.

#### Die Wortwahl anpassen

Die Anpassung der Wortwahl an den Gesprächspartner ist bei Kontaktlinsenträgern besonders wichtig. Ganz unabhängig davon, ob einem zufriedenen Kunden eine Änderung vorgeschlagen wird, ein neuer Zahlungsplan besprochen, mit Eltern über die Vorteile von Kontaktlinsen bei Kindern gesprochen oder der Sport als Aufhänger für ein Gespräch mit

#### Literatur

1. Schutz, W.: *Profound simplicity*. San Diego, CA: *Learning Concepts* (1982).
2. Fylan, F.: *Communicating confidently*. *Optician*, 2011; 242: 6319 30–31.
3. Millington, A.: *Patient-centred consultation*. *Optician*, June 13 2008; 18–22.
4. Webb, H. und vom Lehn, D.: *Eye contact and gaze in optometry consultations*. *Optometry Today*, 2011; 51:11 16–18.
5. Webb, H., vom Lehn, D., Evans, B. et al.: *Communication: part 1 – soliciting information from the patient*. *Optometry Today*, 2014; 54: 5 52–55.
6. McMonnies, C. W.: *Improving patient education and attitudes toward compliance with instructions for contact lens use*. *Cont Lens Anterior Eye*, 2011; 34: 5 241–8.
7. McMonnies, C. W.: *Improving contact lens compliance by explaining the benefits of compliant procedures*. *Cont Lens Anterior Eye*, 2011; 34: 5 249–52.
8. Morgan, S.: *How can we influence CL wearers to take our advice?* *Optician*, 2013; 245: 6387 20–24.

#### Weiterführende Informationen

- College of Optometrists, Guidance and Professional Standards. AO4 Patientpractitioner communication.
- Millington, A.: *Medical models of consultation*. *Optician*, 2008; 11.04.2014, 30–33.
- Millington, A.: *Language of empathy*. *Optician*, 2008; 13.06.2008, 22–24.
- Millington, A. und Court H.: *Balance of power*. *Optician*, 2009; 14.08.2009, 22–24.
- Morgan, S.: *Communication skills: Parts 1–7*. *Optometry Today*, Juli 2011 – Januar 2012.

#### Über die Autoren

Clair Bulpin ist unabhängige Optikerin in Gloucestershire, Grossbritannien. Sie ist Prüferin und Beisitzerin für das College of Optometrists.

Andy Cole ist Business Coach und auf Fortbildungen für Führungskräfte spezialisiert. Beide sind Dozenten am The Vision Care Institute von Johnson & Johnson Medical Ltd.

Optometristin Alison Ewbank ist Special Projects Editor bei der britischen Fachzeitschrift *Optician* und freie Autorin mit den Spezialgebieten Kontaktlinsen und vorderer Augenabschnitt.

Dieser Artikel wurde erstmal im *Optician* im April 2014 veröffentlicht (Bulpin, C., Cole, A., Ewbank, A.: *Conversations in practice: An introduction*. *Optician*, 2014; 247: 6446, 28–33.) und für den Abdruck im Schweizer Optiker übersetzt und bearbeitet.