



Ulrike Stahl

## Kooperative Kommunikation

**LABORALLTAG** Kommunikation dient dem Austausch von Informationen. Im Dentallabor selbst sowie auch in der Abstimmung mit Kunden scheint das häufig nicht zu klappen. Ein Großteil der Konflikte zwischen Zahntechniker und Zahnarzt bzw. Patienten beruht auf Missverständnissen oder Missinterpretationen. Woran liegt das? Austausch bedeutet zum einen Geben, das heißt Informationen aktiv zu teilen, und zum anderen Nehmen, das heißt Informationen so zu verstehen, wie sie gemeint sind. Kooperative Kommunikation erzeugt ein gemeinsames Dialogfeld, das diesen Austausch ermöglicht.

Unsere Kommunikation ist der beste Indikator dafür, wie kooperationsbereit und kooperationsfähig wir sind. Tatsächlich gibt es nur sehr wenige Zahntechniker, die kontinuierlich im kooperativen Kommunikationsmodus sind. Der Psychologe Robert Bacal mutmaßt, dass dies mit dem Entwicklungsstadium zusammenhängt, in dem wir unsere Sprache erlernen. Babys und Kleinkinder entdecken sich zu dieser Zeit gerade als eigenständiges Wesen und beginnen sich abzugrenzen. Wir lernen die Sprache also in einer Zeit, in der wir sehr selbstzentriert sind. Die ersten Kommunikationsversuche konzentrieren sich deshalb darauf, auszudrücken, was wir wollen und was wir nicht wollen. „Nein!“ ist ein Wort, das Eltern in dieser Zeit oft hören.

### Sind Sie noch im Dialog?

Auf der Basis dieses Kommunikationsverhaltens lernen wir erst später, dass Zusammenleben und Zusammenarbeiten andere Kommunikationsformen erfordert. Auch wenn wir manchmal den Eindruck gewinnen, manche hätten es nie gelernt, ist das bei den meisten Menschen schon der Fall. Jedoch scheitern auch sie früher oder später, wenn Stress und Druck ins Spiel kommen. Nur wenige Menschen haben ihre kooperativen Kommunikationsfähigkeiten so gut gelernt und geübt, dass sie wirklich in Fleisch und Blut übergegangen sind und dem Stresstest standhalten. Für Zahntechniker, die ihren kooperativen Kommunikationsstil inhouse im Labor sowie extern in der Zusammenarbeit mit Zahn-

ärzten und Patienten weiter ausbauen und auch unter Druck länger beibehalten möchten, gibt es eine Lösung. So schlagen die Autoren des WirtschaftsWoche-Sachbuches „Heikle Gespräche – Worauf es ankommt, wenn viel auf dem Spiel steht“ (2., aktualisierte und erweiterte Auflage, Linde Verlag 2012, ISBN: 9783709303801) beispielsweise eine wesentliche Reflexionsfrage vor: „Bin ich noch im Dialog?“ bzw. „Befinden wir uns – gemeinsam mit unserem Gesprächspartner – noch im Dialogfeld?“

### Was das Dialogfeld mit Fußball zu tun hat

Stellen wir uns dieses Dialogfeld doch einfach einmal bildlich vor, z.B. als Fußballfeld. Die auszutauschenden In-

formationen oder Gedanken sind die Spieler. Wie sieht es auf dem Spielfeld aus? Sind die Spielhälften gleich groß, sind ungefähr gleich viele Spieler beider Mannschaften auf dem Feld und gestalten sie das Spiel gemeinsam? Oder geht eine Mannschaft selbstverständlich davon aus, dass ihr der größere Teil des Spielfeldes gehört? Versuchen die Spieler einer oder beider Mannschaften mit Gewalt den ganzen Raum für sich einzunehmen und die anderen Spieler vom Feld zu schubsen? Oder weigert sich eine Partei sogar, ihre Spieler aufs Feld zu schicken? Während das Bild des Fußballfeldes gut geeignet ist, um das Dialogfeld zu visualisieren, ist das Ziel der kooperativen Kommunikation natürlich ein anderes als beim Fußball. Hier geht es nicht darum auszufechten, wer der Gewinner und wer der Verlierer ist. Das Ziel für Zahntechniker muss es sein, eine gute Lösung zu finden, die allen Seiten gerecht wird – in erster Linie natürlich dem Patienten, aber auch dem Zahnarzt als Behandler und nicht zuletzt dem Labor selbst.

„Sowohl ... als auch“ statt „entweder ... oder“

Die Grundlage dafür ist die ko-zentrierte Haltung. Das heißt, in „sowohl ... als auch“ zu denken, statt in „entwe-

### Der kreative Lösungsraum

Folgen wir dem Gedanken von Albert Einstein, müssen wir Informationen einer anderen Qualität ins Dialogfeld einspeisen, das heißt neben den Stürmern auch das Mittelfeld, die Verteidiger und den Torhüter aufs Feld schicken. Warum ist mir dieser Standpunkt so wichtig? Welches Bedürfnis steht dahinter? Was will ich auf keinen Fall erleben? Oft haben wir uns selbst darüber noch keine Gedanken gemacht, sondern bewegen uns einmal mehr auf dem Kleinkindniveau von „Das will ich eben!“ – nur dass wir nicht mehr mit dem Fuß aufstampfen. Umso wichtiger ist es, die oben genannten Fragen zu beantworten. Für Zahntechniker selbst idealerweise, bevor diese in ein Gespräch mit dem Zahnarzt oder Patienten gehen. Vom Gesprächspartner erhalten wir auf unterschiedliche Weise Antworten, indem wir nachfragen und dann interessiert hinhören, was er uns sagt. Je mehr relevante Informationen im Spiel sind, umso mehr verwandelt sich das Dialogfeld in einen kreativen Lösungsraum. Plötzlich gibt es neue Aspekte, wie eine für alle Seiten ideale Lösung gefunden werden kann oder es entstehen neue Ideen, die manchmal sogar einen Innovationssprung in der zukünftigen Zusammenarbeit ermöglichen.

„Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.“

Albert Einstein

der ... oder“. In der Kommunikation bedeutet das, den eigenen Standpunkt, die eigenen Ideen und Informationen gleichberechtigt neben denen des anderen gelten zu lassen. Auf dieser Basis kann eine Lösung entwickelt werden, die beiden gerecht wird oder auf Basis der unterschiedlichen Ideen eine ganz neue Herangehensweise zulässt. Insbesondere in Situationen, in denen sich Standpunkte widersprechen oder gegenseitig ausschließen, mag das zuweilen unmöglich erscheinen.



„Zaubern, tricksen,  
Märchen erzählen?  
Das überlassen  
wir anderen!“

Yohannes Woldegergis,  
Chief Technical Officer



**Wir konzentrieren uns auf unsere Stärken:**

- Zahnersatzfertigung nach Standards von Industrie 4.0
- Einsatz fundierter zahntechnischer und technologischer Kenntnisse
- Qualitätsorientierte Zusammenarbeit mit Zahntechnikern
- Persönliche Kundenbetreuung



### Drei Schritte für ein kooperatives Gespräch

Woran erkennen wir, dass wir nicht mehr im Dialog sind? Das erste einfache Indiz ist die Beantwortung der Frage: „Wer redet wie viel?“ Kooperativ zu kommunizieren, heißt eine 50/50-Verteilung der Redebeiträge anzustreben. Weitere Anhaltspunkte ergeben sich, wenn wir auf die Was-Ebene schauen. Was wird gesagt? Passen die Informationen zum Thema? Sind die Aussagen lösungsorientiert? Wird mit Totschlagargumenten gearbeitet, mit Ultimaten Druck aufgebaut oder werden nur sehr wenige oder vage Aussagen getroffen, die Dinge bagatellisiert? Nachdem der Großteil der Information nonverbal fließt, ist es mindestens genauso wichtig, die Wie-Ebene im Blick zu behalten. Wird der Ton schärfer, der Blick stechender, entsteht körperliche Anspannung oder wird leiser, stocken-der gesprochen, der Blick abgewendet, auf mehr Abstand gegangen? Es ist nicht immer leicht, beide Ebenen im Blick zu halten. Zahntechniker, denen das gelingt, merken aber sehr schnell, wenn der Zahnarzt und/oder der Patient versucht, zu dominieren oder zu flüchten. Was tun, wenn wir bemerken, dass das Gespräch nicht mehr kooperativ läuft? Folgende drei Schritte führen uns zurück in ein kooperatives Gespräch:

#### Schritt 1: Das eigene Gesprächsverhalten überprüfen.

Bin ich noch im Dialog? Versuche ich gerade, meine Meinung mit Macht in den Dialograum zu drücken oder ziehe ich

mich zurück und vermeide es, meine Meinung, meine Informationen einzubringen? Wenn wir uns im „Ich will gewinnen“-Modus wahrnehmen, stellen wir gerade unser Anliegen über das Anliegen unseres Gesprächspartners. Wir versuchen, ihn vom Feld zu drücken. Jetzt gilt es, sich zu entspannen, den Druck herauszunehmen und deutliches Interesse am Beitrag des Anderen zu signalisieren. Finden wir uns abseits des Spielfeldes wieder, stellen wir das Anliegen unseres Gesprächspartners gerade über unser eigenes. Jetzt ist der Moment, Energie aufzubauen, indem wir uns ins Bewusstsein rufen, was uns wirklich wichtig ist, und das als Ich-Botschaft klar zu formulieren. Schließlich sind Sie in der Zahntechnik der Prof!

#### Schritt 2: Das Gesprächsverhalten des Gegenübers betrachten

Ist unser Gesprächspartner im „Gewinner“-Modus? Indem wir zeigen, dass wir seine Argumente gehört haben, verliert er den Druck, sich Gehör verschaffen zu müssen. Am besten funktioniert das mit einer kurzen Zusammenfassung dessen, was wir wie verstanden haben. Hat unser Gesprächspartner das Spielfeld verlassen? Dann helfen offene und interessierte Fragen, mit denen wir signalisieren, dass wir mehr von ihm erfahren möchten. Auch mit einer eventuellen Entschuldigung, wenn wir ihn aus dem Gespräch gedrückt haben, können wir unser Gegenüber wieder ins Dialogfeld holen. Schließlich hat der Zahnarzt eine genaue Vorstellung und der Patient ist vielleicht nur verunsichert!

#### Schritt 3: Auszeit auf der Metaebene

Bringen die Schritte 1 und 2 keinen Erfolg, macht es meist keinen Sinn mehr, weiter über das Thema zu sprechen. Das heißt nicht, dass man das Gespräch sofort abbrechen muss. Es bleibt immer noch die Möglichkeit, die Ebene zu wechseln. Begeben wir uns zusammen mit dem Gesprächspartner auf die Tribüne und sprechen wir darüber, wie das Gespräch gerade läuft und inwieweit das den jeweiligen Interessen entspricht. Mit „Ich habe den Eindruck, wir kommen gerade nicht weiter. Sind wir noch im Dialog?“ und „Was brauchen wir, um zu einem echten Dialog (zurück) zu kommen?“ wird der Wechsel auf die sogenannte Metaebene sehr einfach eingeleitet. Gerade bei Unstimmigkeiten zwischen Zahnarzt und Zahntechniker sollte beiden eines klar sein: Das Wohl des Patienten steht im Mittelpunkt!

#### Die 7 goldenen Regeln der kooperativen Kommunikation

Die Fähigkeit der kooperativen Kommunikation fördert durch die verbesserte Eigenwahrnehmung das Miteinander, nicht nur im Patientengespräch, sondern auch im Labor. Ob im Team oder als Führungsqualifikation – wer sich im Dialogfeld gekonnt bewegen kann, erzielt Siege, nicht – wie in der Fußball-Analogie – gegen andere, sondern mit ihnen. Folgende sieben Regeln verhelfen zu einer kooperativen Kommunikation:

1. Achtsam und interessiert zuhören. Innehalten und kurz überdenken, was die andere Person gesagt hat und zwar vor dem Antworten.
2. Benennen worüber man sprechen möchte und das Einverständnis einholen. „Ich möchte gerne über ... sprechen. Wann passt es Ihnen?“
3. Sich klar und vollständig ausdrücken. „Ich-Botschaften“ verwenden.
4. Beschwerden und Kritik in konkrete Bitten übersetzen und diese erklären. Präzise und handlungsorientierte Sprache verwenden. Statt „Ich wünsche mir mehr Aufmerksamkeit“ besser „Können Sie mir bitte regelmäßig Feedback zu meinen erledigten Aufgaben geben?“.
5. Offener und kreativer fragen. Ja-/Nein-Fragen beschränken die Chancen auf einen echten Dialog.
6. Mehr Wertschätzung ausdrücken. Ehrlich wahrnehmen und anerkennen, was funktioniert und was gut läuft. Das gibt dem Gespräch eine positive Perspektive.
7. Kooperative Kommunikation täglich einsetzen. Darin besser zu werden und sie vor allem in Stresssituationen sicher durchzuhalten, braucht Zeit und Übung. Aber es lohnt sich!

## INFORMATION

### Ulrike Stahl

Melchtaler Straße 40  
6073 Flüeli-Ranft, Schweiz  
Tel.: 09723 7015198  
office@ulrikestahl.de  
www.ulrikestahl.de

Infos zur Autorin



# Wir stehen hinter Ihnen. Damit Sie vorankommen.

In einer Partnerschaft sollte man sich aufeinander verlassen können – in einer Geschäftsbeziehung auch. Mit unserem Know-how und unserer langjährigen Erfahrung können wir unseren Mandanten die Sicherheit bieten, die eigentlich selbstverständlich ist und die Basis für eine erfolgreiche und langfristige Zusammenarbeit bildet. Ohne Wenn und Aber. Kümmern Sie sich in Ruhe um Ihre Patienten, wir erledigen den Rest.

*Ulrich F. Jörß*

**BFS**  
health finance  
Einfach. Machen.