

Wer kennt diese Situation nicht: Man hat als Praxisinhaber eine neue Idee, weiß um deren Vorteile für das ganze Team, ist selbst begeistert von den Verbesserungen, die damit einhergehen, und stellt diese überzeugt vor. Doch dann hört man viele Einwände, die jeweils mit der Formulierung „Ja, aber...“ beginnen. Wie kann damit umgegangen werden? Wie vertritt man den eigenen Standpunkt, ohne den Gegenüber zu überrumpeln? Wie kann man die eigenen Emotionen in den Griff kriegen? Der folgende Beitrag gibt dafür einige Tipps.



Der souveräne Umgang mit Einwänden

Gudrun Mentel

Eine gelungene Kommunikation mit einem Mitarbeiter setzt drei Dinge voraus:

- Steuern der eigenen Emotionen
- Einnahme der Perspektive des anderen
- Einsatz wertschätzender Rhetorik

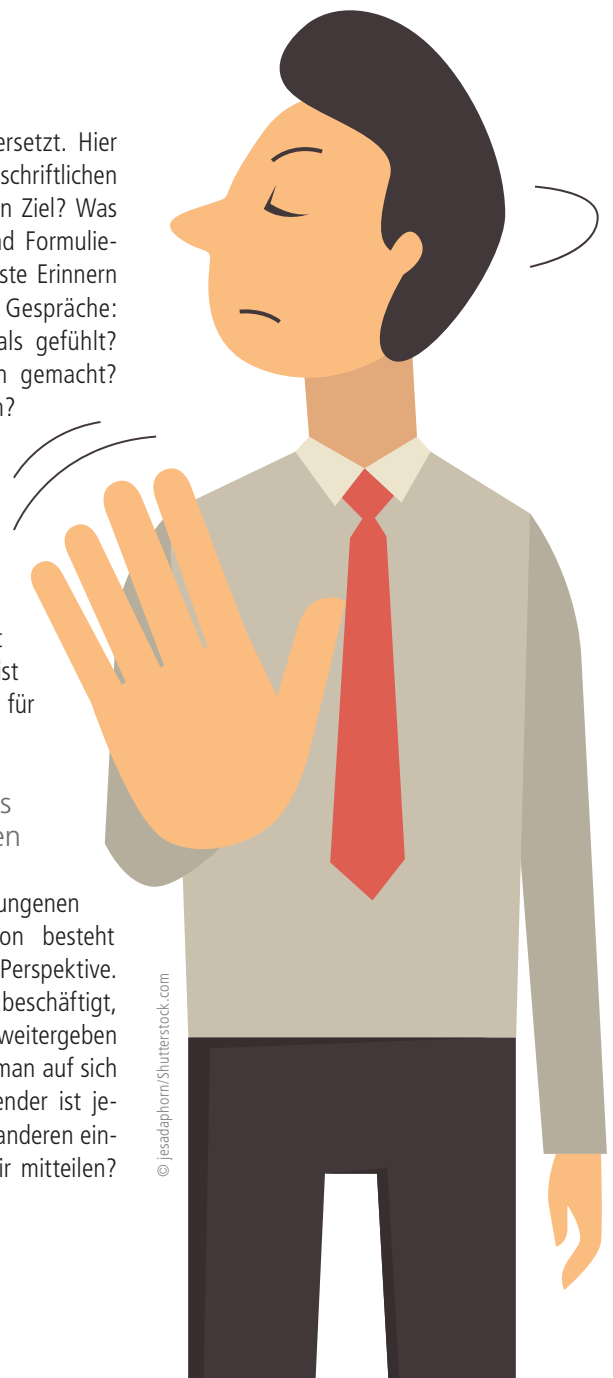
1. Die eigenen Emotionen steuern

Egal, ob man mit einem einzelnen Mitarbeiter spricht oder dem ganzen Team – zu wissen, dass ein Gespräch ansteht, löst bei vielen Praxisinhabern gemischte Gefühle aus: Was ist, wenn diese widersprechen? Was ist, wenn ich nicht die richtigen Worte finde oder die Mitarbeiter partout nicht wollen? All die Fragen (und besonders, wenn man entsprechend schlechte Erfahrungen gemacht hat) lösen Gefühle von Beklemmung und Angst aus. Sie führen dazu, dass man in Problemen denkt, Unsicherheit spürt oder eine Abwehrhaltung einnimmt. Besser ist es dagegen, wenn man sich entsprechend vorbereitet und so das Gefühl von Sicherheit und Souveränität verspürt: ich bin gut vorbereitet, mein Ziel ist xy, ich kenne meine Grenzen bei diesem Thema. Das Gehirn wird so in

einen „Lösungsmodus“ versetzt. Hier helfen neben einer guten schriftlichen Vorbereitung (Was ist mein Ziel? Was sind meine Argumente und Formulierungen?) auch das bewusste Erinnern an bereits erfolgreiche Gespräche: Wie habe ich mich damals gefühlt? Was hat mich erfolgreich gemacht? Wie bin ich vorgegangen? Wenn man diese Sicherheit spürt, fallen einem auch die entsprechenden Formulierungen ein, das Gefühl von Leichtigkeit und Souveränität entsteht, das Gehirn arbeitet im „Lösungsmodus“. Es ist die ideale Vorbereitung für den nächsten Schritt.

2. Die Perspektive des anderen einnehmen

Der Schlüssel zu einer gelungenen souveränen Kommunikation besteht im Switchen der eigenen Perspektive. Solange man sich mit dem beschäftigt, was man selbst sagen, weitergeben und vertreten möchte, ist man auf sich selbst fokussiert. Zielführender ist jedoch, die Perspektive des anderen einzunehmen. Was will er mir mitteilen?



© jesadaphorn/Shutterstock.com

Was treibt ihn an? Was sind seine Bedürfnisse oder Ängste? Diese Perspektive kann man im Vorfeld einnehmen und sich mit entsprechenden Fragen auf das Gespräch vorbereiten. Mindestens genauso wichtig ist es, diese Perspektive während des Gesprächs aufrechtzuerhalten. So ist hinter einem Vorwurf („Ja, aber beim letzten Mal hat es auch nicht geklappt.“) plötzlich ein Bedürfnis zu erkennen („Ich habe Angst, es diesmal wieder nicht zu schaffen.“). So entsteht eine neue Dimension im Gespräch. Gemeinsam kann man dann nach Lösungen suchen.

3. Einsatz wertschätzender Rhetorik

Eine positive emotionale Stimmung – dazu eine innere Haltung, die zuhören (statt reden) ermöglicht – erleichtert ein Gespräch und schafft Lösungen, die für beide Seiten tragbarer sind. Mitarbeiter nehmen in der Regel Veränderungen dann an, wenn sie selbst Lösungen entwickeln bzw. daran teilhaben können. So kann man z. B. direkt nachfragen, was der Mitarbeiter braucht, um am Projekt mitzuarbeiten und sich anschließend erkundigen, wie sein Beitrag konkret aussehen soll. Manche brauchen mehr Hintergrundinformationen, um eine Entscheidung zu verstehen bzw. nachzuvollziehen. Hier hilft es, das Ziel und die Vorteile aufzuzeigen und um Fragen zu bitten.

Die Einwände mit einem bewussten wertschätzenden Argument aufzufangen („Das ist ein wichtiger Hinweis, den ich gerne aufgreife.“) und ihn mit Fakten zu belegen, kann hier helfen. Bei anderen Bedenken kann es sinnvoll sein, den Mitarbeiter selbst zur Mithilfe zu animieren („Was können Sie dazu beitragen? Welche Lösungen sehen Sie? Wann unternehmen Sie was?“). Dies führt dazu, dass der Mitarbeiter selbst in den „Lösungsmodus“ versetzt und aktiv wird – er hat das Gefühl, etwas bewegen zu können. Nicht zuletzt ist es das aktive Aufgreifen von Einwänden selbst, die beide Seiten voranbringen („Gerade, weil es beim letzten Mal schiefgelaufen ist, gehen wir jetzt so vor ...“). Oft werden Vorbehalte mit Verallgemeinerungen verknüpft („Ja, aber nie kann man etwas ändern.“). Sie gehen oft mit „man“ einher und können gut mit entsprechenden Gegenfragen entkräftet werden („Was meinen Sie mit ‚nie‘?“, „Wer ist ‚man‘?“).

Fazit

Bei Gesprächen in Teams macht es Sinn, auf die Gruppendynamik zu achten. Sind es einzelne, die Wortführer sind? Können sich alle einbringen? Wie ist die Körperhaltung der schweigenden Teilnehmer? Idealerweise bindet man als Moderator proaktiv die Schweigenden mit ein, indem man sie anspricht und um ihren Beitrag bittet. Zudem

sind Regeln für die Redeanteile sinnvoll („Unser Beitrag dauert maximal zwei Minuten, damit alle ihre Meinung äußern können“). Erfahrungsgemäß lassen sich hiermit sehr erfolgreich Gruppendynamiken steuern.

Mit einer positiven Grundstimmung, ausführlicher (schriftlicher) Vorbereitung der Argumente, der Einnahme einer Metaebene und dem Einsatz von wertschätzenden Rhetoriktechniken lassen sich Einwände entkräften, souverän steuern und die Mitarbeiter in die Lösung einbeziehen.

Kontakt



Gudrun Mentel

Beratung für Mitarbeiterführung + Kommunikation
Ökonomin f. Personalmanagement
International Business Coach (IHK)
Tanusstraße 24
65824 Schwalbach am Taunus
mentel@gudrun-mentel.de

ANZEIGE

Spülen mit System

NEU!

HISTOLITH
NaOCl 1%

HISTOLITH
NaOCl 5%

HISTOLITH
NaOCl 3%

CALCINASE
EDTA-Lösung

CHX-Endo
2%



**Mehr drin
als man sieht:**

Bei unseren Endo-Lösungen ist das ESD-Entnahmesystem bereits fest eingebaut.

**Einfach - Sicher
Direkt**

lege artis Pharma GmbH + Co. KG
D-72135 Dettenhausen, Tel.: +49 71 57 / 56 45 - 0
Fax: +49 71 57 / 56 45 50, Email: info@legeartis.de

www.legeartis.de