

ZAHNARZT | MANAGER | UNTERNEHMER



Christian Henrici (Hrsg.)  
Thies Harbeck (Hrsg.)



# ZAHNARZT MANAGER | UNTERNEHMER

Ausgewählte Facharbeiten des Managementlehrgangs  
zum „Betriebswirt der Zahnmedizin“

 QUINTESSENCE PUBLISHING

Berlin, Barcelona, Chicago, Istanbul, London, Mailand, Moskau,  
Neu Delhi, Paris, Prag, São Paulo, Seoul, Singapur, Tokio, Warschau



Titelbild: © marchello74 | iStockphoto.com

**Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN: 978-3-86867-360-9



Quintessenz Verlags-GmbH  
Ifenpfad 2–4  
12107 Berlin  
[www.quintessenz.de](http://www.quintessenz.de)

© 2017 Quintessenz Verlags-GmbH, Berlin

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Lektorat: Dr. Jürgen Schebera, Berlin  
Covergestaltung: Catrin Menzel, Quintessenz Verlags-GmbH, Berlin  
Layout und Herstellung: Janina Kuhn, Quintessenz Verlags-GmbH, Berlin

Printed in Poland

## Vorwort Christian Henrici



Die Ausbildung zum „Betriebswirt der Zahnmedizin“ auf Schloss Westerburg ist nach mittlerweile sieben erfolgreich durchgeführten Lehrgängen schon lange kein Geheimtipp mehr. Teilnehmer aus ganz Deutschland bringen während der sechs Ausbildungswochenenden ihre ganz eigenen, individuellen Kenntnisse und Erfahrungen in den Lehrgang ein und schaffen gemeinsam mit den ausgewählten Dozenten eine einzigartige Lernatmosphäre, in der das theoretisch vermittelte Wissen mit konkreten Praxisfällen verknüpft wird.

Die Anforderungen an den modernen Zahnarzt haben sich in den zurückliegenden Jahren gravierend verändert, sei es durch Änderungen im Heilmittelwerbe-gesetz, im Bereich der professionellen Zahnaufhellung oder durch das differenzierende Verhalten des aufgeklärten Patienten. Mit dem modularen Aufbau des Lehrgangs werden den Teilnehmern die notwendigen Kenntnisse vermittelt, die Sie benötigen, um Ihr Unternehmen Zahnarztpraxis erfolgreich zu managen.

Gute Mitarbeiter sind heutzutage das höchste Gut einer Zahnarztpraxis, die erfolgreich wirtschaften und sich auf dem Markt etablieren möchte. Wie genau eine professionelle Praxisführung nun mit dem wirtschaftlichen Erfolg, aber auch mit den persönlichen Bedürfnissen im Einklang stehen kann, das wissen nur die wenigsten. Die Lehrgangsthemen Selbstmanagement & Unternehmensführung, Aufbau- & Ablauforganisation, Marketing, Recht & Steuern und insbesondere Betriebswirtschaft in der Zahnarztpraxis gehören nicht zum standardisierten Lehrplan an den zahnärztlichen Fakultäten.

Um dieses Bewusstsein bei den Teilnehmern zu fördern, orientieren sich die Dozenten immer am Marktgeschehen und gehen auf aktuelle Fälle der Wirtschaft ein. In der abschließenden Hausarbeit greifen die Teilnehmer ein Thema aus den Lehrgangsmodulen auf und wenden dieses konkret auf ihre eigene Situation an, um eine höchstmögliche Praxisrelevanz zu erzielen.

Als Prüfer und Lehrbeauftragter des Management-Lehrgangs bin ich stolz auf die hohe Qualität und Kreativität der Arbeiten. Auch der Quintessenz-Verlag hat das riesige Potenzial des Lehrgangs und seiner Teilnehmer erkannt, sodass wir bereits die zweite ZMU-Ausgabe mit den besten Arbeiten der Ausbildung zum „Betriebswirt der Zahnmedizin“ präsentieren können, die dem Leser Vorschläge, Denkanregungen, Kreativität und Entrepreneurship sowie die Einzigartigkeit einer jeden Praxis vermitteln.

Ich möchte mich bei allen Beteiligten des Lehrgangs, den Dozenten, den Prüfern, den Organisatoren, den Helfern im Hintergrund und natürlich dem Quintessenz-Verlag bedanken und freue mich auf weitere spannende Lehrgänge auf Schloss Westerburg.

*Christian Henrici  
Dörphof, 2016*

## Vorwort Thies Harbeck

Ein Zahnarzt ist längst nicht mehr nur Zahnarzt – er ist gleichzeitig Manager und Unternehmer. Die fachliche Kompetenz allein reicht nicht mehr aus. Patienten fordern von Ihrem „Dienstleister Zahnarzt“ ein hohes Maß an Service, Betreuung und Mehrwert, die Schnelllebigkeit des Marktes erfordert Anpassungen der Praxen. Spezialisierungen und Detailwissen nehmen zu.

Dass auf den ersten Blick unscheinbare außerfachliche Faktoren wie eine einheitliche Außendarstellung, effizientes Controlling oder fördernde Vergleiche über ein Benchmarking immer wichtiger werden und für den Erfolg ausschlaggebend sind – dieses Bewusstsein hat noch nicht in allen Praxen Einzug gehalten und wird auch von den Zahnmedizinischen Fakultäten nur mit geringer Aufmerksamkeit bedacht.

Der Management-Lehrgang zum „Betriebswirt der Zahnmedizin“ macht es sich daher seit 2010 zur Aufgabe, PraxisinhaberInnen, ZahnmedizinerInnen und zahnärztliches Fachpersonal mit den Anforderungen einer modernen Praxis vertraut zu machen. Gesetzliche Vorschriften, zunehmender Konkurrenz- und Kostendruck, demografische Veränderungen sowie Marktwandlungen stellen die Zahnarztpraxis immer wieder vor neue Herausforderungen, denen es mit einem klaren Konzept zu entgegnen gilt.

Als Prüfer und organisatorischer Leiter des Lehrgangs freue ich mich jedes Jahr aufs Neue, wie sehr die Ausbildung zum „Betriebswirt der Zahnmedizin“ unsere Teilnehmer in ihren ganz individuellen Lebens- und Berufssituationen unterstützt. Ganz egal, ob das Studium erst vor kurzem abgeschlossen wurde oder die Praxisabgabe bereits in Planung ist – die Lehrgangsinhalte und ganz besonders der Austausch zwischen den Teilnehmern zeigen immer wieder neue Potenziale für jede Situation auf.

Dabei geht es nicht nur um das Verständnis für betriebswirtschaftliche Zusammenhänge, sondern neben (steuer-) rechtlichen und marketingtechnischen Kniffen insbesondere um die Führung des Unternehmens Zahnarztpraxis. Die Führung, Motivation und Ausbildung des Praxisteam erfordert ein hohes Maß an Energie und zwischenmenschlicher Kompetenz – Fähigkeiten, über die nicht jeder a priori verfügt. Auch hier bietet der Lehrgang mit Themen wie Unternehmensführung und Selbstmanagement konkrete Lösungswege an, um neben dem beruflichen Erfolg auch einen Einklang mit der Familie und persönlichen Bedürfnissen zu ermöglichen.

Ich danke allen Beteiligten des Management-Lehrgangs für ihr Engagement und dem Quintessenz-Verlag für das Vertrauen in unsere Teilnehmer, das sich nun in der dritten Ausgabe dieser Reihe widerspiegelt. Der nächste Management-Lehrgang kann kommen!

*Thies Harbeck  
Elmshorn, 2016*





## Inhalt

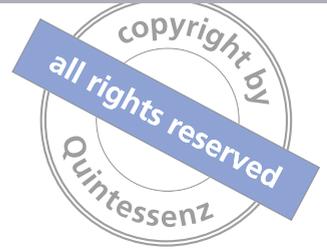
<b>Vorwort Christian Henrici</b>	
<b>Vorwort Thies Harbeck</b>	<b>VI</b>
<b>WEB 2.0 Der aufgeklärte Patient</b>	
Chancen und Risiken für die Zahnarztpraxis von heute	<b>1</b>
Jakob P. Koschdon	
<b>Verbesserung der Kommunikation in der Zahnarztpraxis durch ausgewählte Gesprächstechniken</b>	<b>17</b>
Andrea Kinzelmann	
<b>Die Integration der Lachgassedierung in der zahnärztlichen Praxis unter dem Gesichtspunkt der Wirtschaftlichkeit</b>	<b>37</b>
Tino Hartwig	
<b>Die Entwicklung einer Praxisorganisations-Applikation zur Effizienzsteigerung der Behandlungs- und Verwaltungsabläufe</b>	<b>51</b>
Dana Lischka-Sdunzik	
<b>Der Praxisumzug</b>	
Risiken, Chancen und Organisation	<b>67</b>
Min Young Kim	
<b>Herausgeber</b>	<b>84</b>
<b>Referenten und Prüfer</b>	<b>85</b>
<b>Organisatoren</b>	<b>87</b>
<b>Exklusiv-Partner</b>	<b>88</b>



# WEB 2.0 Der aufgeklärte Patient

## Chancen und Risiken für die Zahnarztpraxis von heute

Jakob P. Koschdon



## Über den Autor



**Jakob P. Koschdon, Dipl.Ing.**

Die Zahnmedizin ist meine große Leidenschaft. Quasi als Erbfolge meines oralchirurgisch tätigen Vaters und meines prothetisch arbeitenden Großvaters zog sie mich in den Bann. Dies war nicht immer so: In meinem ersten beruflichen Leben hatte ich mein Studium der Architektur und Innenarchitektur abgeschlossen und arbeitete als selbstständiger Planer und Designer. Doch im Jahr 2010 wurde mir klar: Ich will ran an den Zahn! Also schloss ich mein Designbüro im Frankfurter Westend und zog in die Unesco-Weltkulturerbe-Region der Wachau, um an der Danube Private University in Krems Zahnmedizin zu studieren.

Während des Studiums der Zahnmedizin entwickelte ich besonderes Interesse für die ästhetische Rekonstruktion und die Kieferorthopädie. Dieses Interesse manifestierte sich durch Hospitationen in mehreren entsprechend ausgerichteten Praxen.

Parallel zum Studium hatte ich die Aufgabe, das Praxismanagement in der väterlichen Praxis zu leiten. Dies ermöglichte mir tiefe Einblicke in die Betriebswirtschaft der zahnmedizinischen Praxis. Um dieser Aufgabe dauerhaft gerecht werden zu können und mein Wissen zu ergänzen, entschied ich mich, den Management-Lehrgang zum Betriebswirt der Zahnmedizin zu absolvieren.

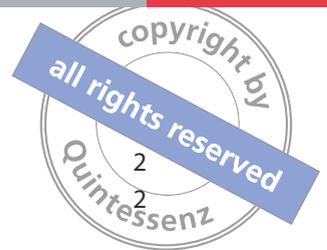
Zum Thema meiner Abschlussarbeit wurde das Potential des Web 2.0. Für den selbstständigen Zahnarzt ist die Reflektion dieser Materie unumgänglich – das Web bietet neben der Möglichkeit des Marketings auch gewisse Risiken. Der Zahnarzt wird als Unternehmer gefordert, es muss für Rechtssicherheit gesorgt und die Chancen für ein zukunftsfähiges Marketing sollen genutzt werden. Eine kluge Strategie ist unumgänglich, damit der Zahnarzt sich auf sein wichtigstes Fachgebiet konzentrieren kann: Seine Patienten.

## Statement zum Managementlehrgang

*Der Management-Lehrgang lehrte mich, weiterhin aufmerksam über Zahlen, Zusammenhänge und Abläufe zu wachen. Allerdings sagte Romano Prodi: „Wenn man alles berechnet, gelingt nichts“ – und dem stimme ich zu. Trotz der Fakten und Zahlen benötigt man vor allem Intuition und Fingerspitzengefühl, um erfolgreich Verantwortung zu übernehmen.*

## Inhalt der Hausarbeit

Über den Autor	
Statement zum Managementlehrgang	
1 Einleitung	4
2 Onlinemarketing	5
3 Contentmarketing	5
4 Facebook	7
5 Bewertungsmarketing	8
5.1 <i>Spezialfall Jameda</i>	9
5.2 <i>Merkmale</i>	9
5.3 <i>Ranking</i>	9
5.4 <i>Praxisinterne Bewertungsförderung</i>	10
5.5 <i>App &amp; Dienstleister</i>	11
5.6 <i>Negative Bewertungen</i>	12
6 Rufschädigung	13
7 Kosten	14
8 Fazit	14
9 Literatur	15
Kommentar zur Hausarbeit	16



## 1 Einleitung

Das WEB 1.0 entstand aus dem im Jahr 1969 entwickelten Arpanet, einem Projekt der Advanced Research Project Agency (ARPA) des US-Verteidigungsministeriums. 1990 beschloss die US-amerikanische National Science Foundation dann die Öffnung des Internets auch über die Universitäten hinaus für eine allgemeine Kommerzialisierung. Das WEB 2.0 zeichnet sich durch eine umfassende Weiterentwicklung entscheidender Eigenschaften aus. Durch die technische Weiterentwicklung sind eigene Programmierkenntnisse nicht mehr erforderlich, stattdessen sind z. B. Content-Management-Systeme (CMS) beliebt. Aus der klassischen One-to-many-Kommunikation (ein Absender zu seinen Empfängern) wird eine Many-to-many-Kommunikation (alle Nutzer sind Sender und Empfänger) – bestes Beispiel sind die sozialen Medien wie Facebook oder Bewertungsportale, die eine vielseitige Kommunikation ermöglichen. Der Konsument wird zum „Prosumenten“, der selbst Inhalte erstellt (sog. user-generated-content) und hochlädt, in Textform als auch multimedial (z. B. Youtube, Instagram).<sup>1</sup>

Das WEB 2.0 dient nicht nur als Kommunikations-, sondern auch als Speichermedium (z. B. die jüngsten Entwicklungen rund um die sog. „Cloud“ oder „Dropbox“). Daraus resultiert eine stark vereinfachte und verbreitete Nutzung und Wahrnehmung der Kommunikationsmöglichkeiten. Die Zugänglichkeit und Nutzbarkeit mündet in einer multifunktionalen Nutzung im Alltag von Privatpersonen und Unternehmen, wobei hier immer wieder Datenschutz und Anonymität eine prinzipielle und wiederkehrende Fragestellung darstellen. Mit der weltweiten Nutzung des Internets und der Evolution zum oben beschriebenen Web 2.0 wurde der so genannte Käufermarkt um eine massenmediale Komponente erweitert: Die Käufer können sich parallel zur reifenden Kaufentscheidung in Echtzeit zu Preisen, Vergleichen usw. informieren (und zwar anders als vorher in den klassischen Massenmedien Print, Radio und TV).<sup>2</sup> Der Informationsmarkt ergänzt sich in den vergangenen Jahren nun weiter durch die beiden wichtigen Elemente der mobilen Medienutzung auf Smartphones, Tablets etc. sowie Bewertungen, die in nahezu allen Shoppingportalen, sozialen Medien (z. B. das „Liken“ bei Facebook, bei dem man auf einen „Gefällt-mir-Button“ klickt) sowie einer Reihe eigenständiger und meist themenspezifischer, im gegebenen Fall zahnärztlicher Bewertungsportale eine elementare Rolle spielen. Um die kontemporär entscheidenden Aspekte des WEB 2.0 für den Zahnarzt zu fokussieren und nicht nur oberflächlich zu streifen, soll der Blick nun im Folgenden auf die Rolle von Google, Bewertungsportalen und sozialen Medien im zahnmedizinischen Markt fallen.



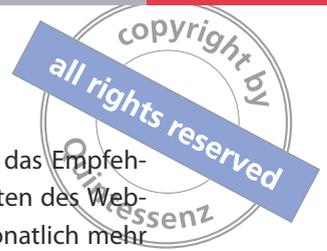
## 2 Onlinemarketing

Immer mehr Patienten finden ihre neue Praxis über Google. Zwar ist das Empfehlungsmarketing noch führend, der Anteil nimmt aber deutlich zugunsten des Webmarketings ab. Bereits heute suchen im Einzugsgebiet jeder Praxis monatlich mehr als einhundert Patienten eine neue Praxis nur über Google.<sup>3</sup> Der Ansatz des *Online-marketing*, für das Google nahezu immer die Basis darstellt, hat sich von der alleinigen Erstellung und regelmäßigen Pflege hinbewegt zu einer Gesamtstrategie, die breiter aufgestellt und weit anspruchsvoller geworden ist, als es noch vor wenigen Jahren denkbar war. Dies zeigt sich besonders vor dem Hintergrund einer verstärkt kontextbezogenen Suche des vernetzten Patienten. Der Patient weiß, dass ihm das Internet neben der Praxishomepage selbst auch eine große Dichte an Informationen bietet, die man auf vielfältig vorhandenen Plattformen abrufen kann. Gerade vor kostenintensiven Behandlungen recherchieren Patienten in gehäufter Anzahl im Netz, es besteht dabei auch durchaus das Potenzial, den gewohnten hauszahnärztlichen Entfernungsradius gedanklich zu verlassen und anhand von Qualifikation und entsprechendem Renommee nach potenziellen Alternativen zu suchen.<sup>4</sup>

Der häufigste Weg des Patienten bei der Zahnarztsuche im Internet ist die Suchfrage bei Google. Diese lässt ihn in der Regel direkt auf der ersten und nahezu einzig relevanten Seite sehr direkt die Webseite des Zahnarztes finden. Doch bereits in den weiteren Google-Suchergebnissen finden sich in der Regel viele Bewertungsportale, die ein Patient einfach anklicken kann, um das so genannte Onlineimage eines Zahnarztes zu erkunden und sich eine Meinung über diesen zu bilden. Auch Google selbst unterstützt das System des Bewertungsmarketings, indem es Bewertungssterne vergibt, die sowohl eigene Bewertungen oder die von Plattformen verarbeiten. Sie werden mit Hilfe von Bewertungssternen optisch gekennzeichnet. Je mehr Sterne (maximal fünf von fünf) und je mehr Bewertungen vorhanden sind, desto deutlicher wird, dass auch andere Menschen die entsprechende Zahnarztpraxis weiterempfehlen. Wenn diese Bewertungssterne an mehreren Stellen der Suchergebnisse erscheinen, wird das Onlineimage umso deutlicher und direkter kommuniziert. Man erkennt bereits auf den ersten Blick: Der Zahnarzt wird gerne weiterempfohlen.<sup>5</sup>

## 3 Contentmarketing

Um die gestiegene Nachfrage von Patienten nach komplexen zahnmedizinischen Themen für die eigene Bekanntheit nutzen zu können, ergibt sich beispielsweise das so genannte *Contentmarketing*: Für den Patienten in der Regel unbekannte und schwer verständliche Begriffe können auf der Plattform des Internets verständlicher und zielgruppengerecht erläutert werden. Begriffe bzw. Suchphrasen, nach denen bei Google besonders häufig gesucht wird, werden im Rahmen der Suchmaschinenoptimierung als Keywords (also Schlüsselwörter) bezeichnet. Bei der Formulierung von



Homepagetexten und bei AdWords-Kampagnen spielen sie daher eine zentrale Rolle. Es ist deshalb nicht verwunderlich, dass in nahezu allen Beiträgen zum Thema Onlinemarketing von Keywords die Rede ist – diese sollten stets klug gewählt werden und sich möglichst häufig und stringent auf einer Praxishomepage wiederfinden.<sup>6</sup> Über eine besonders sorgfältige Suchmaschinenoptimierung kann der Zahnarzt hier als Ratgeber bzw. Experte Fragen beantworten und Begriffe oder Behandlungen erläutern.

Durch die große Reichweite des Netzes profitiert er durch einen gesteigerten Bekanntheitsgrad, eine zielgenaue Positionierung und ein bereits thematisch vorselektiertes Publikum, das ihn weit über seinen eigentlichen Patientenstamm hinaus wahrnimmt. Patientenorientierte Fachbeiträge können in Blogs, Foren oder auch auf speziellen Empfehlungsseiten wie Jameda veröffentlicht werden. Auch können hier vom Patienten initiativ gestellte Fachfragen beantwortet oder diskutiert werden. Ein weiterer Vorteil fachlich orientierter Onlinewerbemaßnahmen ist die vielfache Verwendbarkeit: Ein bereits publizierter Beitrag kann problemlos geteilt und mehrfach eingebunden werden – auf Facebook, dem Newsbereich der eigenen Webseite, im Newsletter, auf weiteren Patienten-/PR-Portalen. So entsteht ein breite Skalierungsmöglichkeit und eine einfache und relativ kostengünstige Verbreitung der Informationen. Schnell verändert sich dabei auch nach Bedarf das Ziel der Maßnahme mit dem Einsatzort: Während ein Fachartikel im Spezialistenforum möglicherweise konkret interessierte, suchende und wechselwillige Patienten anspricht, dient er auf der Fanseite bei Facebook eher der Imagepflege und zeigt den Fans, dass sie einen interessierten und fachlich versierten Fachmann als Zahnarzt haben. Gegebenenfalls finden sie einige Problematiken für sich wieder und fühlen sich dadurch in ihrer Arztwahl bestätigt.<sup>7</sup>

Auch die eigene Webseite kann für ein zusätzliches Contentmarketing genutzt werden: Wenn man spezielle Fachthemen oder Begriffe aussucht, mit denen man gerne als Zahnarztpraxis identifiziert werden möchte, kann man diese auch mittels so genannter *Backlinks* an sich binden. Mit dieser Maßnahme ist es gezielt möglich, spezialisierte Themenbereiche zu schaffen, beispielsweise eine Unterseite „Implantologie“ mit Inhalten wie „All on 4“, „Implantatprothetik“, „Kosten Einzelimplantat“ besonders zu gewichten. Durch die veränderten Suchgewohnheiten hin zur kontextbezogenen Suche ist *Linkbuilding* eine effiziente Möglichkeit, der Suchmaschine die Bedeutung bestimmter Inhalte vorzugeben und bei entsprechender Übereinstimmung auf sich zu fokussieren. Diese Maßnahme erweitert bei korrekter Anwendung die Auffindbarkeit bei Google, sie sorgt für eine erhöhte Präsenz im Web und kann durch eine verbesserte Diversifizierung neben der Quantität an Webpräsenz auch verstärkt als qualitativ hochwertige, da spezialisierte Kommunikation wahrgenommen werden.<sup>8</sup>

Das so genannte *Suchmaschinenmarketing* (SEM) nimmt immer wieder einen durchaus interessanten Platz ein. Suchmaschinen wie Google bieten dem Kunden die Möglichkeit, über entsprechende Tools Spitzenplätze auf den ersten Seiten darüber

zu erreichen, dass Kunden Anzeigenkampagnen buchen. Diese Anzeigen werden in der Regel auf den beliebtesten Rängen, nämlich wahrnehmungspsychologisch wertvoll oben links auf der Webseite platziert und auch dezent als solche gekennzeichnet. Die Honorierung erfolgt darüber, dass je erfolgtem Klick auf die Anzeige abgerechnet wird. Besonders beliebte Suchbegriffe weisen dabei höhere Preise auf als weniger beliebte. Eine solche Maßnahme kann beispielsweise für den Zeitraum sehr nützlich sein, in dem eine Webseite noch recht kurz online gestellt wurde und somit noch nicht von Google für die vorderen Ränge akzeptiert wird. Durch die spezielle Kostenstruktur solcher Kampagnen ist es besonders wichtig, hier Experten zu Rate zu ziehen, um die Vorteile der Methode optimal zu nutzen und die Verluste so gering wie möglich zu halten.<sup>9</sup>

## 4 Facebook

Der Nutzen von Facebook für das Onlinemarketing ist umstritten. Fakt ist, dass die Nutzung der sozialen Netzwerke, insbesondere Facebook, im Verlauf der letzten Jahre eine deutliche Steigerung und Einbindung in den Alltag der Bevölkerung gezeigt hat. Das Etablieren einer stetigen Kommunikation mit Familien, Freunden und Bekannten über Facebook und den dazugehörenden Messenger mündet in einer sehr häufigen Anzahl von Besuchen.<sup>10</sup> Gerade junge Nutzer unter 35 Jahren verbringen deutlich mehr als zwei Stunden täglich mit Facebook, Twitter & Co, andere Medien rangieren weit dahinter. Britische Marktforscher von GlobalWebIndex haben beispielsweise für das dritte Quartal 2015 Daten von rund 170.000 Nutzern in 32 Ländern ausgewertet. Eines der für den werbenden Zahnarzt interessanten Ergebnisse: Social Media spielt weiterhin eine wachsende Rolle. So verbringen die User inzwischen fast 1,8 Stunden am Tag in sozialen Netzwerken – im Jahr 2012 betrug die tägliche Aufenthaltsdauer erst 1,6 Stunden. Noch mehr Zeit mit Facebook, Twitter & Co. verbringen vor allem junge Nutzer: Bei den 16- bis 24-Jährigen sind es fast 2,7 Stunden täglich, die 25- bis 34-Jährigen folgen dahinter mit durchschnittlich knapp 2,2 Stunden am Tag.<sup>11</sup>

Bereits im Jahre 2014 dokumentierte das britische Marktforschungsinstitut Tecmark, dass der durchschnittliche Smartphonenuutzer das Gerät täglich 214 Mal nutzt, wobei ein großer Teil davon auf soziale Medien entfällt. Dies bietet sich durch die einfache und schnelle Nutzungsmöglichkeit sowie die dauernden automatischen Updates an.<sup>12</sup> Neben der langen Verweildauer und der sehr häufigen Nutzung spielt auch die von Facebook entwickelte Möglichkeit der Individualisierung eine wichtige Rolle. Detaillierte Analysetools, Zielgruppendefinitionen sowie zahlreiche Serviceelemente bieten eine umfangreiche Anzahl von Steuerungsmöglichkeiten. Diese umfassen neben den Ortseinstellungen auch spezielle Interessens- und Altersgruppen. Eine Anzeigenschaltung bei Facebook ist außerdem verhältnismäßig preiswert. Die Möglichkeit, den Anbieter direkt zu kontaktieren und Bewertungen anderer Nutzer zu lesen, auch diese aufgrund fehlender Anonymität sogar direkt kontaktieren zu können,



bietet eine große Anzahl an Möglichkeiten, authentisch und leicht erreichbar aufzutreten. Die Auseinandersetzung mit Facebook wird besonders bedeutsam, weil man dort nun selbst eine eigene Suchmaschine entwickelt hat. Im Februar 2013 waren in Deutschland bereits mehr als 25 Millionen Facebook-Nutzer aktiv, die Altersgruppe 25 bis 34 Jahre ist die größte, die Zuwachsraten bei den noch älteren sind am höchsten (Quelle: allfacebook.de). Es muss davon ausgegangen werden, dass viele der Facebook-Nutzer auch die Suchmaschine von Facebook nutzen werden, insbesondere auch deshalb, weil sie von den Beiträgen der „Freunde“ beeinflusst werden.<sup>13</sup> Der Facebooknutzer sieht also recht einfach, welche Dienstleister seine Freunde nutzen und damit auch, welchen Zahnarzt die meisten seiner Freunde „geliked“ haben. Der große Vorteil hier kann sein, dass die Likes und Bewertungen nicht anonym abgegeben werden, sondern man erkennt, wer die Bewertung zu welchem Zeitpunkt abgegeben hat und kann diesen User sogar direkt kontaktieren. Für den bewerteten Zahnarzt entsteht hier ebenfalls ein Vorteil, denn die abgegebenen Bewertungen sind im Gegensatz zu z. B. Jameda nicht anonym. Es besteht dadurch seitens des Users möglicherweise eine Hemmung, negative Bewertungen abzugeben.

Ein attraktiver Vorteil von Facebook ist, dass die so genannte Fapage, die man als Unternehmen bei Facebook einrichten kann, leicht optisch angepasst werden kann. Es entsteht eine Melange aus der klassischen, bekannten Optik von Facebook und den eingestellten Bildern, Texten und Angaben mit der Möglichkeit, diese jederzeit zu aktualisieren. Neben Praxisnews wie Anekdoten aus dem Praxisalltag und der Vorstellung neuer Mitarbeiter finden hier auch Beiträge aus der zahnmedizinischen Fachwelt oder Bezüge zu regionalen Veranstaltungen Platz. Hierbei ist zu beachten, dass Facebook ein Tool ist, das den User täglich mit einer sehr hohen Frequenz an Neuigkeiten konfrontiert. Eine allzu dichte Frequenz der Praxisposts sollte vermieden werden, da der User sie möglicherweise als lästig empfinden könnte. Eine Obergrenze kann nicht verbindlich genannt werden, es ist je nach Praxis eine individuelle Fragestellung. Praxen, die sich vermehrt an ein junges und fortschrittliches Publikum richten, posten teilweise mehrfach täglich. Im Allgemeinen ist Facebook ein höchst erfolgreiches Lifestyleportal, das als Ergänzung angesehen werden kann, um das Empfehlungsmarketing unter Freunden zu fördern. Der direkt nach einem Zahnarzt suchende Patient fokussiert sich zwar nur in wenigen Fällen auf Facebook, aber es ist die integrative Präsenz im sozialen Umfeld, die sich durch Dauerhaftigkeit und den beschriebenen Vertrauensvorschuss als adäquates Marketingtool präsentiert.

## 5 Bewertungsmarketing

Das Bewertungsmarketing ist in den letzten Jahren deutlich in seiner Präsenz gewachsen. Während bereits seit über 10 Jahren unterschiedliche Bewertungsportale existieren, hat sich dabei in Deutschland das in München ansässige Unternehmen „Jameda“ als deutlicher Marktführer herauskristallisiert. Eine kluge Onlinestrategie,

die grundsätzlich einfache Bedienung und eine sehr werbewirksame Kontaktaufnahme zu den Zahnärzten als Kunden haben die Position so weit gefestigt, dass in dieser Arbeit Jameda beispielhaft für alle weiteren ärztlichen Bewertungsportale beschrieben und analysiert wird.



## 5.1 Spezialfall Jameda

Der Erfolg von Jameda wird als großer Antrieb für die Akzeptanz des ärztlichen Bewertungsmanagement im Allgemeinen angesehen. Laut aktuellen Umfragen stimmen 74 Prozent der Patienten nach einem Arztbesuch dem Urteil der Verfasser von Onlinebewertungen bei Jameda, die sie vorher gelesen hatten, zu. Es besteht also eine direkte Vergleichbarkeit und damit auch eine Relevanz für die Suchenden. Des Weiteren kann in diesem Zusammenhang davon ausgegangen werden, dass der Patient bei Übereinstimmung den Arzt verstärkt als objektiv empfehlenswert wahrnimmt, da seine eigene subjektive durch eine oder mehrere fremde Meinungen gestützt wird. 64 Prozent der befragten Besucher einer Plattform haben angegeben, dass sie in der Vergangenheit bereits aufgrund einer Onlineempfehlung einen Mediziner aufgesucht haben.<sup>14</sup>

## 5.2 Merkmale

Das System des so genannten Bewertungsmarketings lässt anfänglich vermuten, dass der Zahnarzt neben einer korrekten Behandlung sowie freundlichem Service nur wenig Einfluss auf die von seinen Patienten im Netz online gestellten Bewertungen hat. Dies ist zu einem gewissen Teil korrekt und wird höchstwahrscheinlich auch in ferner Zukunft so bleiben, spielt diese Entkopplung doch auch eine wichtige Rolle in der patientenseitigen Akzeptanz der Bewertungsportale. Sie sorgt für die überlebenswichtige Authentizität und zeigt, dass es sich nicht um bezahlte Werbung, sondern um tatsächliche, unabhängige und freiwillige Meinungsäußerung bereits erfahrener Patienten handelt. Der User sieht hier die Bewertungen von Dritten, zwar anonym, jedoch mit einfachen Mittel individualisiert (Alter; Versicherungsstatus). Er nimmt die geäußerten Bewertungen nicht als Werbung, sondern als Beurteilung wahr. Ein Grund für die hohe Relevanz von Jameda ist die überragende Suchmaschinenoptimierung und damit die Webpräsenz des Portals. Da jeder einzelne Zahnarzt automatisch ein Profil auf Jameda.de hat, das er weder löschen noch stilllegen lassen kann, bietet sich im selben Zuge jedem Patienten die Möglichkeit, Bewertungen zu schreiben oder zu lesen. Bei einer Google-Suchanfrage mit dem Namen eines Zahnarztes steht dessen Jameda-Profil zu einem überragend hohen Prozentsatz auf der ersten Seite der Suchergebnisse. Ein interessierter Patient hat also sehr leicht die Möglichkeit, dieses aufzurufen und zu prüfen.

## 5.3 Ranking

Für ein möglichst attraktives Profil bei Jameda benötigt der Zahnarzt in der Mehrzahl positive Bewertungen. Grundsätzlich liegt es auf der Hand, dass eine Praxis mit vie-

len abgegebenen Bewertungen durch das höhere Aufkommen authentischer wirkt. Eine sehr geringe Anzahl an Bewertungen lässt gerade im Kontext mit anderen, sehr viel frequentierten Profilen den Rückschluss zu, dass hier entweder nur wenige Patienten in Behandlung waren oder nur wenige von ihnen bereit waren, eine Bewertung auf dem Portal abzugeben, was auf eine geringere Popularität schließen lässt. Dies ist selbstverständlich nicht zwangsläufig die Realität, jedoch entsteht schnell der Eindruck, dass die in der gleichen Liste geführten Zahnärzte mit entsprechend hohem Bewertungsaufkommen beliebter sein könnten. Die Mehrzahl der Befragten (59 Prozent)<sup>15</sup> bevorzugen außerdem längere freie Texte und detaillierte Schilderungen vor reinen Notenbewertungen. Sie empfinden diese als glaubwürdiger. Um diese bewusst zu sammeln, ergeben sich unterschiedliche Möglichkeiten. Arztprofile, die durchgehend höchste Noten- und Textbewertungen aufweisen, werden von einer großen Mehrheit der Befragten als weniger authentisch empfunden. 63 Prozent empfinden eingestreute, vereinzelt negative Bewertungen als Zeichen für Glaubwürdigkeit. Jedoch sollten diesen mehrheitlich positive Bewertungen gegenüberstehen.

#### 5.4 Praxisinterne Bewertungsförderung

Eine solche ist das persönliche Ansprechen von Patienten in der Praxis. Vom Zahnarzt oder seinem Team wird dabei eingeschätzt, ob ein Patient mit der Behandlung zufrieden ist. Zudem ist eine entsprechende Kommunikationsfähigkeit des Patienten gefragt, der Patient muss den Umgang mit dem Internet beherrschen und es muss die Wahrscheinlichkeit bestehen, dass er sich von der Thematik eines Bewertungsportals nicht abgeschreckt fühlt. Nicht alle zufriedenen Patienten empfinden die Aufforderung eines Arztes, ihn positiv im Internet zu bewerten, als adäquat. Eine sensible Selektion seitens der Zahnarztpraxis ist hier die Basis für ein funktionierendes Bewertungsmanagement. Den richtigen Kommunikationsweg zu finden, ist daher ein von der einzelnen Zahnarztpraxis individuell zu verfolgender Ansatz. Unterstützung bietet Jameda mit Werbekärtchen, auf denen die Webseite vorgestellt wird und die einer Zahnarztpraxis bei Abschluss eines zahlungspflichtigen Accounts als Marketingunterstützung zur Verfügung gestellt werden. Nach einleitender Gesprächsführung wird das Kärtchen an den Patienten übergeben und die Bitte geäußert, online eine positive Bewertung zu verfassen. Dem Patienten bleibt auf diesem Wege die Möglichkeit, die Bewertung tatsächlich zu schreiben, häufig erreicht dieser Weg aber eine hohe Verlustquote. Patienten vergessen die Bewertung zu schreiben, sie scheitern an dem aufwändigen Bestätigungssystem und der Authentizitätsprüfung. Diese beinhaltet, dass nach der Bewertungsabgabe eine E-Mail versandt wird, deren enthaltener Link durch den Nutzer bestätigt werden muss. Während im Allgemeinen die Nutzung des Internets weit verbreitet ist, stellt die aktive Teilnahme an den Möglichkeiten des WEB 2.0 für viele User noch eine gewisse Überwindung dar. Ein grundsätzliches Misstrauen gegenüber Anbietern, die persönliche Daten wie die E-Mailadresse für sich nutzen wollen, mischt sich mit der Frage, dass der Patient selbst von dieser Maß-

nahme keinen eigenen Nutzen davonträgt, sondern lediglich Zeit, Arbeit und seine geschützte Anonymität investiert. Ein weiterer Fakt ist, dass der Zahnarzt, der den Patienten um eine positive Meinungsäußerung im Netz bittet, in einigen Fällen mit einem Verlust der Authentizität rechnen kann. Das wichtige Argument der Passivität und die Freiwilligkeit der geleisteten Bewertungen werden gedanklich ausgehebelt, wenn der Arzt die Bewertungsvergabe selbst beeinflusst und Patienten um diese bittet. Der Patient reagiert auf diese Bitte möglicherweise distanziert, wenn er merkt, dass er selbst als Marketinginstrument dient, und wird vermuten, dass dies auch bei anderen Patienten der Fall war, die den Arzt bewertet haben.

## 5.5 App & Dienstleister

Um die Verlustquote zu verringern, bietet Jameda eine kostenpflichtige iPad App an, mit deren Hilfe Patienten die Bewertung direkt in der Praxis schreiben können. Die Bewertung erfolgt auch mit diesem Hilfsmittel anonym und nach den gleichen Grundsätzen.<sup>16</sup> Auch hier muss der Patient die Bewertung auf der Basis eines an seine E-Mailadresse versandten Links verifizieren, was auch bei geleisteten Bewertungen eine Verlustquote mit sich bringt, denn ein gewisser Anteil an Patienten vergisst die Verifizierung. Auch die Eingabe über das iPad ist für Patienten möglicherweise umständlich und kann gerade bei denen, die wenig Zeit mitbringen, einen Grund zur Ablehnung darstellen.

Eine zusätzliche Option des Bewertungsmanagements bieten Dienstleistungsunternehmen, die sich auf das Veröffentlichen authentischer Bewertungen auf entsprechenden Portalen spezialisiert haben. Im Einzelfall schreibt der Patient eine Bewertung handschriftlich oder auf Wunsch auch digital auf einen vorgefertigten Bogen und verifiziert seine Bewertung mit einer Unterschrift. Die Zahnarztpraxis hat nun die Möglichkeit, diesen Bogen an den Dienstleister zu übergeben. Der Dienstleister überträgt den Inhalt des Bewertungsbogens dann in das Bewertungsportal und nimmt dem Patienten damit die Arbeit am PC selbst ab. Ein strategischer Vorteil dieser Dienstleister ist, dass sie sich sehr intensiv mit den Prozessen der Bewertungsportale befassen sowie die Regularien und Anforderungen kennen und für den Kunden nutzen. Hierbei kann es beispielsweise von Vorteil sein, die Bewertungen erst zeitversetzt einzustellen, da eine Regelmäßigkeit in der Bewertungshäufigkeit sich positiv auf das Googleranking auswirkt. Auch das Erstellen von Googleprofilen, die für eine Bewertung bei Google Plus die Voraussetzung sind, kann entgeltlich von einer solchen Agentur geleistet werden. Das Wissen, dass sich ein solcher Dienstleister angeeignet hat, kann der Schlüssel zu einem relativ raschen und gut organisierten Empfehlungsmarketing sein. Der Nachteil sind hier die relativ hohen Gebühren und die langfristige Bindung an entsprechende Firmen. Auch die Anzahl der zu bearbeitenden Bewertungen ist vorher festgelegt und beschränkt. Des Weiteren ist es jederzeit möglich, dass Jameda Auffälligkeiten feststellt und eine erneute Verifizierung mittels E-Mail oder SMS notwendig wird, was die Entlastung der Patienten regelmäßig entscheidend reduziert.

## 5.6 Negative Bewertungen

Eine negative Bewertung scheint am sorgfältig und kostenintensiv aufgebauten Onlineimage einer Zahnarztpraxis zu kratzen wie ein sprichwörtlicher Sprung im Kristallspiegel. Sie fällt auf, ist häufig emotional geladen und wird schnell absolut. Der Zahnarzt empfindet die Kritik häufig als unfair oder zumindest als unangemessen. Es entsteht der Wunsch, die negative Bewertung löschen zu lassen. Gerade Jameda als Marktführer hat hierfür eigene, teilweise strenge Regularien eingeführt, um seine überlebensnotwendige Glaubwürdigkeit zu schützen und damit die Daseinsberechtigung zu sichern. Bei der Stellung eines Löschantrags wird der Patient via E-Mail kontaktiert und die Bewertung vorübergehend ausgeblendet. Hierbei werden dem Patienten die Gründe der Beanstandung dargelegt und es wird ihm die Gelegenheit gegeben, seine Onlinebewertung entsprechend anzupassen. Er kann also Texte nachträglich umformulieren oder streichen.<sup>16</sup> Eine Löschung kann der Zahnarzt nur dann beantragen, wenn in der Bewertung Behauptungen vorliegen, die nicht unter den Schutz der gesetzlich geschützten Meinungsfreiheit fallen, wozu falsche Tatsachenbehauptungen und die so genannte Schmähkritik gehören. Sind solch gesetzeswidrigen Behauptungen nicht vorhanden, wird eine Löschung abgelehnt. Wenn der Patient also alle beanstandeten Textpassagen soweit ändert, dass nun die gesamte Onlinebewertung als Meinungsfreiheit gelten darf, steht die Bewertung in geänderter Form, aber mit gleicher Benotung vollständig legal online und ist nun möglicherweise auch anwaltlich nicht mehr anfechtbar.

Empfehlenswert ist es deshalb grundsätzlich, eine hohe Anzahl guter Bewertungen zu sammeln, um auch im Falle einer negativen Bewertung eine relativ gute Gesamtnote zu zeigen und sie als Einzelmeinung stehen zu lassen. Ein zeitlich stark versetzter Löschantrag kann auch eine gute Maßnahme sein: Häufig sind Patienten, die eine negative Bewertung schreiben, akut verärgert und nutzen das Bewertungsportal, um sich schnell emotional zu entlasten. Diese akute emotionale Phase klingt mit hoher Wahrscheinlichkeit nach einem gewissen Zeitraum ab. Bei Kontaktierung durch das Bewertungsportal nach einer längeren Zeitspanne, die gegebenenfalls sogar ein Jahr oder länger betragen kann, hofft man auf die fehlende Motivation des Patienten, sich wiederholt mit dem Thema der abgegebenen Bewertung im Detail zu befassen, was bei Nichtreaktion zur erhofften Löschung führen kann. In besonders emotionalen Fällen und bei Verdacht auf eine gefälschte Bewertung (zum Beispiel durch konkurrierende Praxen oder verärgerte ehemalige Mitarbeiter) kann über das Portal auch ein Behandlungsnachweis eingefordert werden. Bei Nichtreaktion seitens des Befragten kann die Bewertung ebenfalls gelöscht werden.<sup>17</sup>



## 6 Rufschädigung

Die Gefahr der Rufschädigung und der häufig daran gekoppelte Missbrauch durch Bewertungsportale ist ein wichtiges Risiko, das bereits gerichtlich behandelt wurde. Im Mai 2014 fällte der Europäische Gerichtshof ein Urteil, welches im Volksmund als „Das Recht auf Vergessen“ bekannt wurde. Dieses Urteil erlaubt die Beantragung der Löschung von Google-Suchergebnissen, wenn diese auf Informationen verweisen, die Persönlichkeitsrechte verletzen. Im Falle einer negativen Bewertung wird diese durch den Google-Löschantrag zwar nicht gelöscht, jedoch verschwindet das Suchergebnis, welches von Google aus auf diese Bewertung führt. Dies wäre insbesondere insofern hilfreich, als dass die meisten Arztsuchenden ihre Recherche im Internet auf Google beginnen. Weitaus seltener werden Arztsuchen direkt auf einem Bewertungsportal starten. Verschwindet also der Link auf eine kritische Bewertung aus den Google-Suchergebnissen, sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass der Arztsuchende diese im Zuge seiner Recherche findet.<sup>18</sup>

Yelp, ein allgemeines Bewertungsportal, sah sich in der Vergangenheit Kritik ausgesetzt, da auf diesem Portal jede Bewertung durch eine eigene Software als entweder „empfehlenswert“ oder „nicht empfehlenswert“ eingestuft wird. Als „nicht empfehlenswert“ eingestufte Bewertungen sind auf den ersten Blick nicht mehr sichtbar und bedürfen eines umständlichen weiteren Klicks. Nicht wünschenswert für den Zahnarzt ist dieses System dann, wenn positive Bewertungen ausgeblendet werden und die negativen sichtbar bleiben. In der vergangenen Zeit fanden sich zahlreiche Betroffene zusammen und reichten Klage gegen diesen Filter ein. Durch das LG Hamburg (Beschluss vom 27.11.2013, Az. 324 O 619/13) sowie das LG Berlin (Beschluss vom 28.1.2014, Az. 27 O 63/14) bekamen die Kläger Recht und die zuvor ausgeblendeten positiven Bewertungen mussten wieder eingeblendet werden. Allerdings nahm Yelp diese gerichtlichen Entscheidungen nicht zum Anlass, das kritisierte System umzustellen. Jeder Betroffene muss also die Einblendung der positiven Bewertungen selbst beantragen, was einen finanziellen und zeitlichen Aufwand darstellt, den es im Einzelfall zu hinterfragen gilt.

Im Juli sorgte der Bundesgerichtshof für Unverständnis unter Ärzten, indem er einem klagenden Arzt das Recht auf Herausgabe von Nutzerdaten seitens eines Bewertungsportals verweigerte. Der Arzt wollte in Erfahrung bringen, wer der Urheber einer Bewertung war, die seine Persönlichkeitsrechte verletzte. Das Urteil bestätigte nun, dass gegenüber dem Bewertungsportal ohne Weiteres kein Auskunftsrecht besteht. Dies interpretierten viele Ärzte als zukünftigen Freibrief für Rufschädigungen im Internet unter dem Schutzmantel der Anonymität. Eine solche Interpretation ist allerdings nicht zutreffend. Vielmehr entschied der Bundesgerichtshof, dass eine Datenherausgabe seitens des Portals nur bei Vorliegen einer Strafanzeige (gegen den unbekanntem Urheber der Bewertung) verlangt werden kann. Das Recht auf Anonymität im Internet steht also einer Strafverfolgung nicht zwingend im Wege.



## 7 Kosten

Das Marketing ist ein großer personeller und finanzieller Faktor: Als Richtschnur wird allein für die Verwaltung, Entwicklung und Betreuung ein Wert von 0,5 bis 1% des Umsatzes genannt. Weitere Kosten wie das Erstellen einer Webseite, von Anzeigen, Broschüren und anderen Drucksachen bis hin zu Plakaten und Werbespots können bis zu 6% des Umsatzes betragen.<sup>19</sup> Bei einem durchschnittlichen Umsatz pro Jahr von 400.000 € können also bis zu 24.000 € anfallen, die ausschließlich auf die Patientenakquise und Imagepflege zielen. Es muss daher detailliert in die Überlegungen einbezogen werden, in welchem Ausmaß sich eine Werbemaßnahme rentiert und ob das Kosten-Nutzen-Verhältnis als adäquat angesehen wird. Beispielhaft kann eine Rechnung aufgestellt werden, bei der man ermittelt, wieviel die geplante Werbemaßnahme pro Patient kostet. Liegt dieser Betrag bei beispielsweise 50 € pro Patient, ist es als nicht rentabel anzusehen, wenn man jeweils mit nur ca. 100 € Umsatz kalkulieren kann. Eine Praxis, die einen hohen Umsatz pro Patient generiert (z. B. eine implantologisch geprägte Praxis mit hoher Umsetzungsrate), kann mit der gleichen Summe möglicherweise sehr gut und effektiv arbeiten.

## 8 Fazit

Das WEB 2.0 liefert dem Zahnarzt breit gefächerte Chancen, um direkt, schnell und effizient Kontakt mit dem Patienten zu pflegen. Eine überregionale Präsenz, die Verknüpfung mit Fachthemen sowie die Nutzung von Jameda, Google und Facebook als Beispiele der multimedialen Möglichkeiten sorgen für ein großes Spektrum an Möglichkeiten. Nachteilhaft entsteht dabei die Gefahr von unerwünschtem Feedback, beispielhaft im Sinne negativer Bewertungen oder Diffamierung. Der großen Hebelwirkung einer nahezu unbeschränkten Kommunikation steht auch die Kostenfrage gegenüber: Wie viel ist das Marketing tatsächlich wert? Und wie präsent muss ich als Zahnarzt medial tatsächlich sein, um erfolgreich arbeiten zu können? Die durch Marketingmaßnahmen entstehenden Investitionen betreffen dabei nicht nur das Budget, sondern auch bei einfachen Maßnahmen die eingebrachte Arbeitszeit, deren Wert in die Kalkulation einbezogen werden muss. Die vielfältigen Möglichkeiten des Onlinemarketings bergen zudem gerade für ungeübte Nutzer viele rechtliche Gefahren und Stolpersteine. Eine professionelle Verwaltung kostet den einzelnen entweder viel Zeit oder sie muss als professionelle Hilfe eingekauft werden. Sowohl der Datenschutz als auch die Qualität der Kommunikation im WEB 2.0 bedürfen fachkundiger Hilfe, um eine optimale und risikoarme Nutzung zu gewährleisten. Durch das WEB 2.0 ist der moderne Zahnarzt verpflichtet, sich intensiv mit dem Thema Marketing zu befassen. An die Berufsausübung ist damit die Imagepflege gekoppelt, dies fordert sowohl Kosten als auch Zeit. Chancen, Risiken und Aufwand stehen damit in Verhältnissen zueinander, die der einzelne abzuwägen und je nach Praxisstruktur und Zielsetzung zwangsläufig zu beachten hat.





## 9 Literatur

1. Schulz S. Quo vadis Praxismarketing? Pflicht vs. Kür: Web 2.0, Bewertungsportale und Facebook – Teil 3. ZMK Zahnheilkunde Management Kultur 2015;31(6):432–436.
2. Ebenda.
3. Sander T, Boche C. Zukunft Facebook für das Praxismarketing. digital dentistry 2013;3(3):32–34.
4. Sander C. Was kostet ein neu gewonnener Patient? ZWP Zahnarzt Wirtschaft Praxis 2015;21(9):12–14.
5. Wagner J. Der Patient entscheidet im Internet. ZWP Zahnarzt Wirtschaft Praxis 2015;21(9):30–32.
6. Siehe Anm. 4.
7. Löw O. Welche Begriffe suchen Patienten bei Google? ZWP Zahnarzt Wirtschaft Praxis 2015;21(10):22–23.
8. Siehe Anm. 4.
9. Ebenda.
10. Nemeč S. Onlinemarketing: Der richtige Mix macht`s. ZWP Zahnarzt Wirtschaft Praxis 2016;22(6):14–18.
11. Kroker M. User nutzen Social Media fast 1,8 Stunden am Tag. Kroker`s look @ IT. WirtschaftsWoche Online.
12. Scholz H. Wir nutzen unsere Smartphones 1500 Mal pro Woche. www.mobile-zeitgeist.com
13. Siehe Anm. 3.
14. Jameda GmbH. Online-Arztbewertungen decken sich mit realem Patientenerleben in Arztpraxen. ZWP Zahnarzt Wirtschaft Praxis 2016;22(1+2):6.
15. Ebenda.
16. Wagner J. Wie komme ich zu mehr Bewertungen im Internet? ZWP Zahnarzt Wirtschaft Praxis 2015;21(5):22–24.
17. Wagner J. Negativen Bewertungen strukturiert begegnen – Teil 1. ZWP Zahnarzt Wirtschaft Praxis 2015;21(10):26–28.
18. Ebenda.
19. Wagner J. Neue Mittel gegen Rufschädigung im Internet. ZWP Zahnarzt Wirtschaft Praxis 2014;20(9):30–32.

## Kommentar zur Hausarbeit

Herr Koschdon vermittelt dem Leser eine detaillierte Beschreibung und die Bedeutung des Webs 2.0, gibt ihm einen ersten Eindruck der Möglichkeiten und Potentiale des Online-Marketings und stellt deutlich heraus, was er mit seiner Ausarbeitung bezwecken will. Insgesamt folgt die Ausarbeitung einer klaren Linie und erklärt grundlegend die Möglichkeiten des Online-Marketings sowie des darauf aufbauenden Contentmarketings. Mit guten und nachvollziehbaren Beispielen werden die Potenziale aufgezeigt und Handlungsempfehlungen werden ausgesprochen. Auch das Thema facebook darf natürlich nicht fehlen und vermittelt interessante Statistiken zum Nutzungsverhalten der User. Marketingtechnische Möglichkeiten werden hierbei leider nur kurz angerissen, hier wären hilfreiche Handlungsempfehlungen wünschenswert gewesen.

Von Opportunitäten über Bewertungsförderungen bis hin zu Risiken der Rufschädigung mit aktuellem Bezug, wird im Bewertungsmarketing alles umfangreich erklärt und gut recherchiert belegt. Das finale Fazit lässt sich uneingeschränkt bestätigen, zeigt die Bedeutsamkeit des Marketings im Bereich Web 2.0 innerhalb einer modernen Zahnarztpraxis und hinterfragt die grundsätzliche Investition.

Im Nachhinein hätten einzelne Segmente hinsichtlich der möglichen Instrumente besser und vielfältiger priorisiert werden können. Dies würde sich als Folgesequenz zu der vorliegenden Arbeit anbieten. Dennoch verfügt die Arbeit über eine hohe Aktualität und Praxisrelevanz.

*Marc Barthen*





# Verbesserung der Kommunikation in der Zahnarztpraxis durch ausgewählte Gesprächstechniken

Andrea Kinzelmann

## Über die Autorin



**Andrea Kinzelmann**

Andrea Kinzelmann (Jg. 1966) hat nach dem Studium (Bibliothekswesen mit Schwerpunkt Personalmanagement und Betriebsführung sowie Psychologie, Abschluss „Dipl.-Bibl.“) lange Jahre an einer Universität eine medizinische Bibliothek geleitet, hatte einen Lehrauftrag inne, hielt Vorträge und Seminare (Datenbanksysteme und Informationsmanagement) und war seit 1999 in die Betreuung der hauseigenen Praxis eingebunden, bis sie schließlich 2011 in den zahnmedizinischen Bereich abdriftete und Praxen mit ihrem Know-how bei Praxisübernahme, Praxisführung, Personalmanagement und QM betriebswirtschaftlich und organisatorisch zur Seite stand. Es folgte 2015 der Managementlehrgang in Westerburg mit Abschluss „Betriebswirt Zahnmedizin“ – mit traumhaftem Ergebnis.

Seitdem ist Andrea Kinzelmann als selbstständige Beraterin für zahnärztliches Praxis- und Personalmanagement tätig.

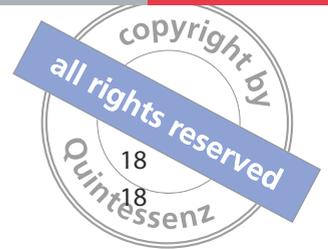
## Statement zum Managementlehrgang

*Der Managementlehrgang war für mich sehr wertvoll, da er an den fünf Wochenenden jeweils im Block alle wichtigen (und heiklen) Punkte angesprochen hat, die dann die Säulen einer solide aufgestellten und gut funktionierenden Zahnarztpraxis darstellen. So wurde durch motivierend gestaltete Unterrichtseinheiten ein hoher Anreiz gesetzt, weitere Türen (und Augen) für ein ausgiebiges und wichtiges Selbststudium zu öffnen. Auftretende Fragen – sei es bei der Aktenarbeit oder im Praxisalltag – konnten jederzeit in den Seminaren angesprochen werden. Besonders hilfreich war die zeitliche Staffelung der Unterrichtsblöcke: So ließen sich z. B. im Bereich Personalführung oder Fehlermanagement gleich die „neuen Erkenntnisse“ im Praxisalltag umsetzen und die erfolgte „Reaktion“ im Lehrgang besprechen.*

*Wertvolle Informationen werden in einem sehr ausgeklügelten System geballt, kompetent und abwechslungsreich wiedergegeben. Praxisnah, direkt und sofort anwendbar: unverzichtbare Basics für jeden, der mit dem Management einer Zahnarztpraxis betraut ist.*



## Inhalt der Hausarbeit

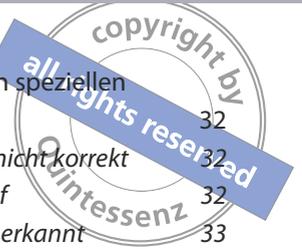


Über die Autorin

Statement zum Managementlehrgang

1	Einleitung	21
1.1	<i>Stellenwert der Kommunikation im Praxisgefüge</i>	21
1.2	<i>Die Macht der Kommunikation</i>	21
2	Gewichtung der Wahrnehmungen im Kommunikationsprozess	22
2.1	<i>Bewusste und unbewusste Kommunikation</i>	22
2.2	<i>Das „Vier-Ohren-Modell“ (Friedemann Schulz von Thun)</i>	22
3	Wertgebende Faktoren im Kommunikationsprozess	23
3.1	<i>Menschenbild, Selbstverständnis und Wertschätzung</i>	23
3.2	<i>Empathie</i>	23
3.3	<i>Körpersprache, Selbstdarstellung</i>	23
3.4	<i>Konvergenz, Divergenz</i>	23
3.5	<i>Führungsstil</i>	24
4	Verschiedene Gesprächstechniken	24
4.1	<i>Aktives Zuhören</i>	24
4.2	<i>Wertschätzung zeigen</i>	25
4.3	<i>Paraphrasieren</i>	25
4.4	<i>Fragen und Spiegeln</i>	25
4.5	<i>Positive Formulierungen</i>	26
4.6	<i>Bereinigter Inhalt</i>	26
4.7	<i>Kontern</i>	27
4.8	<i>Gesprächskiller</i>	27
4.8.1	<i>Kategorie Kritik und Vorwurf</i>	27
4.8.2	<i>Kategorie getarntes Interesse: Zustimmung, und dann Abdriften</i>	27
4.8.3	<i>Kategorie Beraten, Belehren, Bevormunden, Interpretieren</i>	28
5	Verbesserung der Kommunikation in der Zahnarztpraxis durch ausgewählte Gesprächstechniken	28
5.1	<i>Der ideale Gesprächsablauf unter Verwendung von Gesprächstechniken</i>	28
5.2	<i>Gesprächstechniken im Führungsgespräch – Kommunikation von Lob und Kritik</i>	28
5.3	<i>Gesprächstechniken im Konfliktgespräch</i>	29
5.4	<i>Gesprächstechniken innerhalb des Praxisteam</i>	29
5.5	<i>Gesprächstechniken in der Kommunikation mit Patienten</i>	30
5.5.1	<i>Kommunikation in der Praxis</i>	30
5.5.2	<i>Kommunikation am Telefon</i>	30
5.6	<i>Gesprächstechniken im Beschwerdemanagement</i>	31

6	Momentaufnahmen: Gesprächstechniken bei der Lösung von speziellen Situationen	32
6.1	<i>Informationsweitergabe von Neuerungen erfolgt im Team nicht korrekt</i>	32
6.2	<i>Die Azubi hat während der Behandlung „Scheuklappen“ auf</i>	32
6.3	<i>Unsaubere Kommunikation: Zuständigkeiten werden nicht erkannt</i>	33
6.4	<i>Unzuverlässige Ausführung von aufgetragenen Arbeiten</i>	33
6.5	<i>Mitarbeiterin fühlt sich durch Kollegin/PM gemobbt.</i>	34
7	Zusammenfassung	35
	Literatur	35
	Kommentar zur Hausarbeit	36



# 1 Einleitung

Warum sollte man die Kommunikation in der Zahnarztpraxis verbessern? Sie kann nie gut genug sein – und Kommunikation ist immer im Fluss! Davon ausgehend, dass die Qualität der medizinischen Behandlung überall gleich hervorragend ist, stellt sich die Frage, weshalb ein Patient denn ausgerechnet in IHRE Praxis kommen sollte. Die für diese Entscheidung wertgebende Variable wird maßgeblich über die Kommunikation geformt. Eine mögliche Antwort wäre also: „Weil er sich dort gut behandelt und wohl fühlt!“

Was hindert das Team einer Praxis daran, den Patienten besonders freundlich und zuvorkommend entgegen zu treten und dafür zu sorgen, dass sie sich wohl fühlen können? Ein Lächeln, Herzlichkeit, Höflichkeit, Rücksicht (und Nachsicht) sind mit etwas gutem Willen immer aufzubringen. Am Telefon ist es das berühmte „Lächeln in der Stimme“, das der Praxis ein freundliches Gesicht gibt.

Nicht zu vergessen ist an dieser Stelle das heikle Thema „Beschwerdemanagement“: Eine Beschwerde, die richtig angepackt wird, kann einen Patienten unversehens zu einem zufriedenen „Werbeträger“ machen.

Dazu ein kleiner Denkanstoß. Gründe, warum Praxen Patienten verlieren: 14% sind unzufrieden mit der Behandlung, 68% haben das Gefühl, nicht geschätzt zu werden.<sup>1</sup> Lohnt es da nicht, in eine (noch) bessere Kommunikation zu investieren?

## 1.1 Stellenwert der Kommunikation im Praxisgefüge

Über Kommunikation werden symbolische Brücken zu anderen Menschen aufgebaut. Wird die Kommunikation negativ, werden diese Brücken zerstört. Die Kommunikation prägt alle Bereiche in und um eine Zahnarztpraxis (Team, Patienten, Zahn-techniker, Krankenkassen etc.). Die Art und Qualität der Kommunikation bestimmt die Qualität der Beziehung zwischen den Gesprächspartnern. So ist es immens wichtig, auf die Kommunikationskultur zu achten, die in der Praxis gepflegt wird. Sie bestimmt maßgeblich das Bild der Praxis, das von innen und von außen wahrgenommen wird.

## 1.2 Die Macht der Kommunikation

Die Macht einer schlechten Kommunikationskultur ist gewaltig: Eine hohe Mitarbeiter- und/oder Patienten-Fluktuation beschert wirtschaftliche Einbußen, der Umsatz bricht ein. Und zwar so schnell und über solch verborgene Pfade, dass es kaum eine Möglichkeit gibt, dagegen zu halten. Die Auswirkungen werden erst sichtbar, wenn sie schon da sind. Und dann ist es ja schon geschehen. Durch die Macht der positiven Kommunikation lässt sich dem Ganzen sehr effizient entgegenwirken. Korrekturen in der Kommunikation des Teams – praxisintern und besonders im Umgang mit den Patienten – sind nicht aufwändig, aber sehr wirkungsvoll: Bei positiver Kommunikation im Praxisteam und durch das Team wird das gesamte Praxisklima harmonisch, die positive Stimmung überträgt sich auf alle Bereiche. Patienten kommen gerne und fühlen sich wohl, die Wirtschaftlichkeit ist wieder gesichert.



Besondere Beachtung verdienen die Sozialen Netzwerke, sie toppen die Reichweite und damit die Macht der klassischen Kommunikation um ein Vielfaches. So kann auch nur die kleinste unbedachte Geste oder Äußerung, wenn gepostet, eine verheerende Wirkung haben. Meist steht man so einer Situation dann ohnmächtig gegenüber. Kommuniziert wird heute immer und überall, und es ist ziemlich wahrscheinlich, dass ein Patient, frustriert wegen der Wartezeit oder wegen einer unfreundlichen Bemerkung vom Team, eben kurz mal nebenbei uncharmante Blitzlichter postet (etwa: *Ich sitze gerade im Wartezimmer von Praxis XY und höre Schreie aus dem Behandlungszimmer – Leute, ich glaube, es ist Zeit, von hier zu verschwinden...*), was sich nicht so einfach ungeschehen machen lässt.

Es muss ja nicht gleich ein „Shitstorm“ sein, der losbricht, aber über die Macht der Kommunikation muss sich jedes Mitglied der Praxis bewusst sein.

Ein altes sudanesisches Sprichwort besagt: „Gesprochene Worte sind wie Vögel, die sich nicht mehr einfangen lassen.“

## 2 Gewichtung der Wahrnehmungen im Kommunikationsprozess

### 2.1 Bewusste und unbewusste Kommunikation

Sigmund Freud hat in seinem „Eisbergmodell“ dem Einfluss der bewussten Wahrnehmung auf den Kommunikationsprozess lediglich 20% zugesprochen. Die unbewusste Wahrnehmung nimmt indes den Löwenanteil mit 80% ein, das sind die nonverbalen Elemente wie z. B. Sprache, Stimme, Modulation, Körperhaltung und Proxemik (Abstand zum Gesprächspartner). Diese Signale werden unbewusst verstanden und als Handlungsgrundlage verwendet. In einem reinen Sachvortrag allerdings ist die unbewusste Kommunikation der bewussten Kommunikation anteilmäßig deutlich unterlegen.

Albert Mehrabian, ein US-amerikanischer Psychologe, ging mit seiner „7-38-55-Regel“ sogar so weit, dass er nach seiner Studie 1939 feststellte, dass bei Divergenz zwischen >Inhalt/Stimme< und/oder >Mimik/Gestik und Stimme< der Informationsgehalt wie folgt vermittelt wird:

- 55 % der Information nonverbal (durch die Körpersprache)
- 38 % der Information durch den stimmlichen Ausdruck
- 7 % der Information verbal (durch den sprachlichen Inhalt).<sup>2</sup>

### 2.2 Das „Vier-Ohren-Modell“ (Friedemann Schulz von Thun)

Einen weiteren Ansatz zur Erklärung von „Kommunikations-Patzern“ bietet das so genannte „Vier-Ohren-Modell“. Sein Begründer Schulz von Thun geht davon aus, dass die Gesprächspartner das Gesagte über 4 Ebenen (Ohren) abscannen (Sachliche Ebene, Appell, Beziehungsebene, Selbstoffenbarung). Das Ergebnis aus diesen „4 Ebenen“ formt dann die Gesamtinformation, die beim Empfänger ankommt. Und das ist

unter Umständen nicht das, was der Sender gemeint hat... Es kommt in der Kommunikation nicht auf das an, was der „Sender“ beabsichtigt, sondern auf das, was der Empfänger „versteht“. Je nachdem, ob eine Mitarbeiterin die Aussage ihres Chefs „Es ist kein Kaffee mehr da“ nun sachlich, als Appell, Kritik an sich oder Selbstoffenbarung (des Chefs) auffasst, kann ihre Interpretation und Reaktion auf Grund ihrer Persönlichkeit, ihres Selbstwertgefühls und ihrer Beziehung zum Chef unterschiedlich ausfallen.

Hier gilt: Es gibt keine absoluten Informationen, sondern nur Interpretationen. Die Information entsteht beim Empfänger. Der Kommunikator muss durch Nachfragen sicherstellen, dass die Information korrekt angekommen ist.

### 3 Wertgebende Faktoren im Kommunikationsprozess

#### 3.1 Menschenbild, Selbstverständnis und Wertschätzung

Selbstachtung, die eigenen Werte und die Wertschätzung gegenüber den Mitmenschen beruhen auf persönlichen Erfahrungen und zeigen sich im Verhalten als Führungskraft im Umgang mit den Mitarbeitern und im Führungsstil. Wer sich selbst nicht achten, respektieren und wertschätzen kann, ist auch nicht in der Lage, seine Mitmenschen zu achten, zu respektieren und zu wertschätzen.

#### 3.2 Empathie

„Empathie bezeichnet die Fähigkeit und Bereitschaft, Gedanken, Emotionen, Motive und Persönlichkeitsmerkmale einer anderen Person zu erkennen und zu verstehen. Zu Empathie gehört auch die Reaktion auf die Gefühle anderer wie z. B. Mitleid, Trauer, Schmerz oder Hilfsimpuls. Grundlage der Empathie ist die Selbstwahrnehmung: Je offener man für seine eigenen Emotionen ist, desto besser kann man die Gefühle anderer deuten.“<sup>3</sup>

#### 3.3 Körpersprache, Selbstdarstellung

Die Elemente der Körpersprache sind Mimik, Gestik, Körperhaltung und Proxemik.

Bedeutend für ein Gespräch ist der begrüßende oder verabschiedende Händedruck: bestimmend dominant, vereinnahmend, gleichwertig, wertschätzend oder kraftlos. Modulation und Sprechweise werden eine besondere Bedeutung zugeschrieben, denn hierüber wird die Kommunikation am meisten beeinflusst. Eine laute, durchdringende Stimme zeugt von Dominanz, eine leise, ruhige aber bestimmte Stimme hingegen von Kompetenz. Eine dünne, piepsige Stimme wird als hektisch empfunden, tiefere Stimmen vermitteln den Eindruck von Reife und Autorität.

#### 3.4 Konvergenz, Divergenz

Konvergenz bedeutet, dass sämtliche Komponenten der Kommunikation stimmig zusammenpassen: Handeln und sprachlicher Inhalt, Gestik, Mimik und Stimm-Modulation müssen im Einklang sein. Ein Gesprächspartner, der widersprüchliche Kommu-



nikationselemente zeigt, ist divergent und wird dadurch von den anderen Gesprächspartnern als nicht authentisch eingestuft. Eine Botschaft, die divergent transportiert wird, wird als „nicht stimmig“ enttarnt.

### 3.5 Führungsstil

Der Führungsstil bestimmt die Art und Weise der Kommunikation. Wertgebend für das Gesamtpaket „Führungsstil“ ist die „Innere Balance“ (das Menschenbild und das eigene Selbstverständnis). Alle Komponenten müssen konvergent sein, sonst wird die Kommunikation ebenfalls als „nicht stimmig“ eingestuft. Idealerweise richtet sich der gewählte Führungsstil an der Persönlichkeit der Führungskraft und am Team aus.

Nicht alle Mitarbeiter „vertragen“ den gleichen Führungsstil. Wenn der Führungskraft das bewusst ist, kann sie das Zusammenspiel im Team erheblich effizienter machen („Trainer-Funktion“).

**Autoritärer Stil:** Entscheidung und Anordnung „von oben“, starke Kontrolle, Druck.

**Patriarchalischer Stil:** Väterliche wohlmeinende, aber manipulative Entscheidung, will die Akzeptanz dieser Entscheidung verstanden wissen.

**Kooperativer Stil:** Mitarbeiter werden in die Entscheidung einbezogen. Mitarbeiter mit hoher Motivation erhalten eigenverantwortlich Entscheidungsfreiraum, der Chef behält aber letztlich die Kontrolle und übernimmt die Verantwortung.

**Situatives Führen:** Aufwändigste Methode: Mitarbeiter werden auf Grundlage ihres individuellen Entwicklungsstandes (Kombination aus der jeweiligen Willigkeit und aktueller Fähigkeit) geführt, so wird jeweils ihr bestmögliches Potenzial abgerufen.

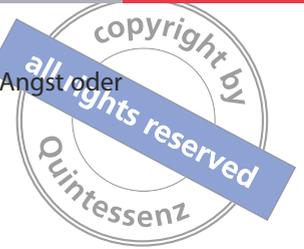
## 4 Verschiedene Gesprächstechniken

### 4.1 Aktives Zuhören

Eines der wichtigsten und effektivsten Gestaltungsmittel im Gespräch ist das aufmerksame, intensive und verstehende Zuhören. Sehr gut auf den Punkt gebracht wird das in den „Leitlinien für das aktive Zuhören“ (nach Carl R. Rogers, amerikanische Psychotherapeut)<sup>4</sup>:

- Empathische und offene Grundhaltung.
- Authentisches und kongruentes Auftreten.
- Akzeptanz und positive Beachtung der anderen Person.
- Sich auf den Gesprächspartner einlassen, konzentrieren und dies durch die eigene Körperhaltung ausdrücken.
- Mit der eigenen Meinung zurückhaltend umgehen.
- Nachfragen bei Unklarheiten.





- Pausen aushalten (Schweigen! Sie können ein Zeichen für Unklarheit, Angst oder Ratlosigkeit sein).
- Auf die eigenen Gefühle achten.
- Die Gefühle des Partners erkennen und ansprechen.
- Bestätigende kurze Äußerungen.
- Geduld haben und den Sprecher nicht unterbrechen, ausreden lassen.
- Sich durch Vorwürfe und Kritik nicht aus der Ruhe bringen lassen.
- Empathie ausüben und sich innerlich in die Situation des Sprechers versetzen.

## 4.2 Wertschätzung zeigen

Wertschätzung erfährt der Gesprächspartner, indem ihm ungeteilte Aufmerksamkeit zuteil wird. Durch aktives Zuhören, offene Körperhaltung und durch eine freundliche, offene Mimik wird kommuniziert: „Das, was Sie sagen, ist mir wichtig.“ Während des Gespräches sind kleine positive nonverbale Feedbacks wie zustimmendes Nicken, verstehende Laute (z.B. mhm, ja, aha) angebracht und nach den Ausführungen sind offene Verständnisfragen hilfreich, um Wertschätzung zu signalisieren, Missverständnisse auszuräumen und um den Gesprächsinhalt zu verarbeiten. Wertschätzende Kommunikation klappt nur, wenn sie auf sachlicher und auf emotional neutraler Basis ausgeführt wird. Sich während eines Gespräches nebenbei intensiv mit dem Handy zu beschäftigen oder Schriftstücke zu sortieren, Mails zu lesen, ungeduldig nach Tür oder Uhr zu schielen, signalisiert Ablehnung und Desinteresse und ist mit Sicherheit nicht geschäftsfördernd.

## 4.3 Paraphrasieren

Eine sehr vielseitige Technik mit interessanten Aspekten:

Zur *Inhaltssicherung* wird die Kernaussage des Gesagten in eigenen Worten kurz zusammengefasst („Sie meinen also, dass...“). Dadurch lassen sich im Ansatz erste Missverständnisse vermeiden.

Bei *sehr emotional gefärbten Gesprächen* (der Gesprächspartner ist schon in Tränen aufgelöst...) ist eine Paraphrase die Rettung. In dieser Situation ist es wichtig, die Emotionalität nicht zu ignorieren oder lächerlich zu machen, sich aber auch nicht direkt auf diese emotionale Spirale einzulassen. Die betreffende Emotion wird paraphrasiert (z.B. „Ich sehe, Sie sind sehr aufgewühlt“), um Verständnis zu signalisieren und um auf einer sachlichen Ebene eine Problemlösung zu erzielen.

Um *Zeit zu gewinnen*, kann die Paraphrase auch als Kunstgriff genutzt werden. Einerseits hat man sich etwas Luft verschafft, um über eine Antwort nachzudenken, und andererseits kann der Gesprächspartner seine Aussage nochmals überdenken.

## 4.4 Fragen und Spiegeln

Fragen sind grundsätzlich das Mittel der Wahl, um etwas zu erfahren, um in unangenehmen Situationen Zeit zu gewinnen, um sich aus unangenehmen Situationen „herauszukatapultieren“ oder um einen „verbalen Anschlag“ zurückzugeben.

Fragen dienen ferner der Inhaltssicherung, außerdem setzt man sich mit dem Gesprächspartner und seinem Anliegen auseinander, was als eine klare Wertschätzung und Interessensbekundung betrachtet werden kann. Eine besonders gute Methode ist das „Spiegeln“ durch Fragen: Hierbei wird eine Aussage vom Gesprächspartner als interessierte Frage zurückgegeben (gespiegelt), z. B. „Ich habe fürchterliche Angst vor dem Zahnarztbesuch..“ – „Wovor fürchten Sie sich denn konkret beim Zahnarztbesuch?“

Über **offene Fragen** oder **W-Fragen** (Wer, Wie, Was, Womit etc.) ist eine lockere Gesprächseröffnung oder die Auflockerung einer angespannten Situation möglich, da der Gesprächspartner hier die Möglichkeit hat, sich ausgiebig zu äußern.

**Ausnahme:** WARUM beinhaltet schon von Grund auf eine negative Assoziation („Warum haben Sie das denn so gemacht?“) und führt unbewusst rasch zur Schuldzuweisung oder zum Vorwurf.

**Geschlossene Fragen** lassen nur Platz für die Antwort „Ja“ oder „Nein“, sie beginnen meist mit einem Verb: „Gehen Sie zu diesem Vortrag?“, „Haben Sie...?“ Diese Fragen eignen sich, um gewisse Strukturen festzuklopfen oder um einem Gespräch einen guten Schluss zu geben, etwa: „Haben wir alles geklärt?“

**Wertende oder manipulierende Fragen** sollten vermieden werden, sie führen zu einer belastenden Gesprächssituation. Erzwungene Zustimmung hilft niemandem („Sie sind doch sicher auch der Meinung, dass wir die Mittagspause verkürzen sollten?“).

Zur Beendigung eines Gespräches, oder um eine abschließende Betrachtung einzuläuten, sind **Sachfragen** („Was kostet denn diese Fortbildung in Westerbürg, von der Sie seit Monaten so schwärmen?“), **lösungsorientierte Fragen** („Womit kann ich Ihnen zum Geburtstag eine Freude machen?“), **Alternativfragen** („Möchten Sie an XY oder an YZ Dienst machen?“) und **hypothetische Fragen** („Was müsste passieren, damit Sie jeden Morgen hoch motiviert und singend in die Praxis kommen?“) gut geeignet.

#### 4.5 Positive Formulierungen

Fehlleistungen entstehen gerne bei negativen Formulierungen, da sich nur die „Reizworte“ festbrennen. Das „nicht“ oder „nein“ wird spontan ausgeblendet. Bei der negativen Formulierung „Seien Sie am Telefon doch nicht immer so ruppig!“ bleibt unterschwellig die Information hängen: „Telefon – ruppig! Immer!...“.

Das kann durch positive, verstärkende Formulierungen vermieden werden, etwa „Ich möchte, dass Sie in Zukunft am Telefon gut gelaunt, freundlich und zuvorkommend sind!“

#### 4.6 Bereinigter Inhalt

Wichtig ist eine verständliche, einfache, knappe, deutliche und präzise Formulierung. Bei längeren Ausführungen ist der „Rote Faden“ hilfreich, zusätzliche Bilder zur Stimulanz (kleine Anekdoten) tragen zum besseren Einprägen bei.

Ausschmückungen, Fremdworte und Schachtelsätze sind unnötig, für das Verständnis nicht essentiell und können entfallen. So wird die Information verständlich und klar.

Der Satz von der Chefin „Eigentlich könnte man hier auch mal sauber machen“ ruft Verwirrung bei der Angestellten hervor (wer, wann, wo?). Zielführender ist der Satz: „Bitte reinigen Sie jetzt dieses Behandlungszimmer“.

#### 4.7 Kontern

Wird ein Gespräch emotional oder unsachlich, kommt schnell Ärger und Frust auf. Trotzdem ist das Motto der Wahl, bei persönlichen Angriffen emotional Distanz zu wahren und sachlich zu bleiben. Bevor falsche Worte fallen, sollte man das Gespräch abbrechen, um dann aber später nach einer emotionalen Abkühlungsphase nochmals sachlich darauf einzugehen.

Gerade in einer heiklen Situation ist Abblocken und Dagegenhalten über eine Gegenfrage oder auch über eine Paraphrase ein geschickter Schachzug, z. B.:

- Bestätigungsfragen: „Darf ich das so verstehen, dass ...“
- Interpretation des Gesagten: „Sie meinen also, dass ...“
- Ansprechen der Emotion: „Sie müssen sich sehr geärgert haben, dass...“
- Rückfrage: „Was meinen Sie genau damit?“

Manchmal ist es am besten, den verbalen Angriff zu ignorieren und unbeirrt mit dem eigentlichen Thema fortzufahren.

#### 4.8 Gesprächskiller

Gesprächskiller sind bedauerlicherweise fast schon Routine. Sie führen Gespräche ganz schnell in eine kommunikative Sackgasse. Sie machen jegliche Wertschätzung zunichte.

##### 4.8.1 Kategorie Kritik und Vorwurf

Dahinter verbirgt sich ein massiver persönlicher Angriff. Wenn der Gesprächspartner nicht die innere Stärke besitzt, solche Bemerkungen großzügig zu ignorieren, wird er mit gleichen Waffen zurückschlagen. Das ist jedoch keine Basis für eine gute Kommunikation.

*Sie machen doch immer den gleichen Fehler! – Das hätten Sie sich doch denken können! – Das ist ja mal wieder typisch! – Das hätte ich Ihnen gleich sagen können!*

##### 4.8.2 Kategorie getarntes Interesse: Zustimmung, und dann Abdriften

Durch scheinbar positive Formulierungen wird abgelenkt und daraus eine Steilvorlage für die eigene Selbstdarstellung, für eigene Stories gemacht:

*Das Gleich ist mir vor ... passiert! – Da haben Sie Recht! – Ihr Problem erinnert mich an ... – Das ist doch gar nicht so schlimm! – Das wird schon wieder!*



## Inhalt

- WEB 2.0 Der aufgeklärte Patient – Chancen und Risiken für die Zahnarztpraxis von heute
- Verbesserung der Kommunikation in der Zahnarztpraxis durch ausgewählte Gesprächstechniken
- Die Integration der Lachgassedierung in der zahnärztlichen Praxis unter dem Gesichtspunkt der Wirtschaftlichkeit
- Die Entwicklung einer Praxisorganisations-Applikation zur Effizienzsteigerung der Behandlungs- und Verwaltungsabläufe
- Der Praxisumzug – Risiken, Chancen und Organisation



ISBN 978-3-86867-360-9



9 783868 673609

[www.quintessenz.de](http://www.quintessenz.de)