



Beer
Rutschke



Kommunikation – Erfolgsfaktor in der Apotheke

- Kundengespräche
- Teambildung
- Wirkung
der Apotheke

Michaela Beer
Roland Rutschke

Kommunikation – Erfolgsfaktor in der Apotheke

Kundengespräche, Teambildung, Wirkung der Apotheke

Michaela Beer
Roland Rutschke

Kommunikation – Erfolgsfaktor in der Apotheke

Kundengespräche, Teambildung, Wirkung der Apotheke

Mit einem Beitrag von Regine Suchantke

Mit 71 Abbildungen

Michaela Beer
Personal Coaching Beer & Partner
Hohenstaufenstr. 22
10779 Berlin

Roland Rutschke
Naumannstr. 2
10829 Berlin

ISBN-13 978-3-642-17159-8 Springer-Verlag Berlin Heidelberg New York

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

SpringerMedizin

Springer-Verlag GmbH

ein Unternehmen von Springer Science+Business Media

springer.de

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2011

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Produkthaftung: Für Angaben über Dosierungsanweisungen und Applikationsformen kann vom Verlag keine Gewähr übernommen werden. Derartige Angaben müssen vom jeweiligen Anwender im Einzelfall anhand anderer Literaturstellen auf ihre Richtigkeit überprüft werden.

Planung: Dr. Sabine Ehlenbeck, Heidelberg

Projektmanagement: Hiltrud Wilbertz, Heidelberg

Lektorat: Büro f. Wissensvermittlung Kathrin Nühse, Mannheim

Coverabbildung links: Fotografie von Michaela Beer

Coverabbildung rechts: © Hentschel / imago – Jubel Team Deutschland, links: Heike Beier, Mitte: Corina

Ssuschke - Deutschland vs. Dominikanische Republik, Testspiel in Dippoldiswalde 31.07.2010

Umschlaggestaltung: deblik, Berlin

Satz: Crest Premedia Solutions (P) Ltd., Pune, India

SPIN 12993024

Gedruckt auf säurefreiem Papier

106/2111 wi – 5 4 3 2 1 0

Vorwort

Ein weiteres Buch über Kommunikation in der Apotheke...

In meiner 15-jährigen Erfahrung im Apothekenwesen begegnet mir immer wieder die Aussage: »Die Kommunikation stimmt hier hinten und vorne nicht«. Meist muss es gar nicht ausgesprochen werden; es reicht schon die Atmosphäre, die ich bemerke, wenn ich eine Apotheke betrete. Anlass genug für mich, meine Erfahrungen vor und hinter dem Tresen durch meine Ausbildung zur PTA, als Trainer und Coach im gesundheitlichen Kommunikationsbereich, durch mein Studium zum ILS Dipl. Psychologischen Berater, durch die langjährige Lehrtätigkeit als Galenik-Dozentin und meine DiSC-Zertifizierung zusammenzufassen und auf den Bereich Apotheke anzuwenden. Dies ist, neben diversen Fachartikeln, mein zweites Fachbuch.

Zusammen mit Roland Rutschke, der an der Friedrich-Alexander-Universität in Erlangen Pharmazie studierte und nun als Qualitätsmanagementbeauftragter in einer der größten klinikversorgenden Apotheken Berlins arbeitet, ist dieses praxisnahe Werk entstanden. Eine weitere sehr wichtige Person, die zum Entstehen dieses Buches maßgeblich beigetragen hat, ist Frau Nühse mit ihrem Büro für Wissensvermittlung. Frau Nühse sorgte mit konstruktiver Kritik und inhaltlichen Hinweisen für die nötige Stringenz und Struktur. Vielen Dank!

Zum Buch: Wir haben uns auf drei Kerngebiete der Apotheke konzentriert. So stehen neben der klassischen Kommunikation mit dem Kunden auch die Teambildung und die Wirkung der Apotheke nach außen auf unserer Prioritätenliste.

In der Apotheke liegt der Fokus auf den Gesprächen mit den Kollegen und mit den Kunden – heute wichtiger denn je. Neueste Zahlen lassen leider immer wieder erkennen, dass der OTC-Markt schwächelt. In allen Vertriebskanälen, ob Offizin-Apotheken oder Versandhandel, sank der Umsatz. Die Konsequenz ist, jetzt noch mehr in die Kundenbindung und die Kundenzufriedenheit zu investieren. Wir stellen Ihnen dazu zahlreiche Grundlagen, neue Ansätze und Möglichkeiten vor, im Team gemeinsam nach vorne zu schauen und Ihr verbindliches Auftreten zu stärken und zu festigen, um so im Kundenmanagement erfolgreicher zu werden.

Die Themen Team und Apotheke sind die beiden anderen Säulen dieses Buches. Kommunikation im Team einmal anders aufgegriffen. Was sind Teams und was unterscheidet sie von Gruppen? Wie können Sie sie effizient gestalten und was kann und sollte alles dabei beachtet werden? Wie fühlt sich Ihr Kunde, wenn er bei Ihnen einkauft oder sich beraten lässt? Was kann verändert, neu eingeführt oder ausgebaut werden?

Der Erfolg einer Apotheke hängt nicht nur von der Rentabilität, der Liquidität, dem Umsatz, den Kunden, den Zusatzverkäufen, dem Sortiment, dem Standort usw. ab, sondern auch ganz wesentlich von der Kommunikation im Team. Die Hauptursache für Schwierigkeiten im Team sind klassische Kommunikationsprobleme. Eine Auseinandersetzung mit diesem Thema und eine kritische Analyse sollen bei Teams im Vordergrund stehen, nicht die Harmonie und Übereinstimmung – das wäre das ideale Ergebnis.

War es früher Teamromantik, so ist es heute pure Notwendigkeit. Drei bis fünf Jahre braucht man, um eine wirksame Teamorganisation aufzubauen, abhängig von der Teamgröße. Die häufigsten Probleme sind dabei zeit- und nervenaufreibende Abstimmungs- und Arbeitsprozesse. Die Mitarbeiter wechseln und die Teambildung beginnt von vorne. Geschichtlich kann gesagt werden, dass die Teameuphorie ihren Höhepunkt zu Beginn der 90er Jahre erreichte. Alle einzelnen Arbeitsformen wurden in Arbeitsgruppen, Erfahrungsgruppen, Organisationsgruppen, usw. umgewandelt. Ein Fehler, der auch heute noch oft gemacht wird, ist, dass zu Beginn sehr viel Energie in die Teamentwicklung gesteckt wird, mit der Zeit aber bestimmte aufgestellte und eingeführte Strukturen vernachlässigt werden. Das Team versiegt – das ist nicht sonderlich nachhaltig. Da nach aktuellen Umfrageergebnissen in mehr als $\frac{2}{3}$ aller Unternehmen heute in Projektgruppen gearbeitet wird, scheint es sich doch zu lohnen, hier Zeit und Kosten zu investieren.

Wir hoffen Ihnen mit diesem Buch Einblicke in gute Teamarbeit, Teamkommunikation und Kommunikation im Allgemeinen geben zu können und wünschen uns, dass Sie mit Freude die eine oder andere Vorgehensweise mit Ihren Kollegen besprechen und umsetzen werden.

Ihre Michaela Beer

März 2011

Inhaltsverzeichnis

I	Grundlagen der Kommunikation	1
1	Grundlagen	3
1.1	Einführung	4
1.2	Verbale und nonverbale Kommunikation	6
1.2.1	Verbale Kommunikation.....	6
1.2.2	Nonverbale Kommunikation.....	8
1.3	Kommunikationsmodelle	9
1.3.1	Theorien.....	9
2	Gespräche	15
2.1	Ich-Botschaften	16
2.2	Themenzentrierte Interaktion (TZI)	17
2.3	Konfliktarme Gesprächsführung	19
2.4	Unterschied zwischen Sach- und Beziehungsebene	21
2.5	DISG (dominant initiativ stetig gewissenhaft)	22
2.6	Gespräche untereinander	23
2.6.1	Gesprächsatmosphäre, Ort und Zeit.....	24
2.7	Fragetechniken	25
2.7.1	Offene Fragen.....	25
2.7.2	Geschlossene Fragen.....	27
2.7.3	Alternativfragen.....	27
3	QM und ABDA	31
3.1	Audit und Zertifizierung	32
3.2	Qualitätsmanagement	32
3.2.1	Einführung eines Qualitätsmanagementsystems.....	33
3.3	ABDA-Leitlinien	34
3.4	Qualitätssicherung	35
II	Interne Kommunikation	39
4	Teamgrundlagen	41
4.1	Einleitung	42
4.2	Ausgangslage / Startpunkt	42
4.3	Definition und Merkmale eines Teams	44
4.4	Das ideale Team	45
4.5	Teamleitbild	50
5	Strukturen im Team	55
5.1	Ich im Team – Standortanalyse	56
5.2	Prioritäten setzen	56
5.3	Aufgabenverteilung	58
5.4	Teamleiter	58

5.5	Rollenverteilung im Team	60
5.6	Teambesprechungen – Audits	62
5.6.1	Erste Teambesprechung	62
5.6.2	Zweite Teambesprechung (3-5 Tage später)	62
5.6.3	Dritte Teambesprechung (1 Woche später)	63
5.6.4	Vierte Teambesprechung (1 Woche später)	63
5.6.5	Fünfte Teambesprechung (1 Woche später)	63
6	Arbeiten im Team	67
6.1	Teamarbeit	68
6.2	Teamentwicklung	68
6.3	Teamfähigkeit und Teamunfähigkeit	69
6.3.1	Teamfähigkeit	69
6.3.2	Teamunfähigkeit	69
6.4	Teamdynamik/Teamprozesse	70
7	Mobbing	75
7.1	Einleitung	76
7.2	Wie handelt man bei Mobbing?	77
8	Vorteile der Teamarbeit	81
8.1	Besserer Informationsfluss	82
8.2	Bessere Arbeitsatmosphäre	83
8.3	Bessere Kundenbeziehung	84
9	Arbeitseinstellung und Arbeitsmotivation	87
9.1	Chancen- oder Problemdenker?	88
9.2	Berufliche Veränderung?	88
9.3	Arbeitsmotivation?	88
10	Coaching	95
10.1	Allgemeines	96
10.2	Ablauf eines Coachings	96
10.3	Motivation	98
11	Teamoptimierung und Konfliktlösung	103
11.1	Teamanalyse	104
11.2	Konflikte erkennen und lösen	107
11.2.1	Einleitung	107
11.2.2	Konflikte erkennen	108
11.2.3	Lösungsansätze bei Konflikten	110
11.3	Tendenzen gegen den Teamgeist in der Apotheke	112
11.4	Weitere Störfaktoren und Problemfelder	113
12	Feedback	117
12.1	Allgemeines	118
12.2	Wozu Feedback?	118

12.3	Feedback geben	118
12.4	Feedback nehmen	119
12.5	360°-Feedback	119
III	Externe Kommunikation	123
13	Kundenansprache und Beratung	125
13.1	Einleitung	126
13.1.1	Sie- und Ich-Form	126
13.1.2	Eingefahrene Kommunikationsmuster	126
13.1.3	Wortkombinationen für die direkte Kundenansprache	127
13.2	Allgemeines zur Kundenansprache	127
13.2.1	Betreten der Apotheke durch den Kunden	127
13.2.2	Begrüßung	127
13.3	Allgemeines zur Beratung	128
13.3.1	Verabschiedung	130
13.4	Beratung konkret	130
13.5	Berater-Identitäten	132
14	Kundentypen	137
14.1	Modelle zur Kundentypeneinteilung	138
14.2	Unterschied Patient und Kunde	140
15	Umgang mit schwierigen Situationen	143
15.1	Einleitung	144
15.2	Ärger mit Kunden	144
15.3	Einwandbehandlung	145
15.3.1	Vom Einwand zum beschleunigten Abschluss	148
16	Verkaufsabschluss	151
16.1	Der richtige Zeitpunkt	152
16.2	Verabschiedung	153
16.3	Nach dem Verkauf ist vor dem Verkauf	153
16.4	Kleiner Wettbewerb der Zusatzverkäufe?	154
17	Kundenservice und Kundenzufriedenheit	157
17.1	Kundenservice	158
17.2	Kundenzufriedenheit	160
17.3	Kundenfeedback	160
18	Telefongespräche	163
18.1	Einleitung	164
18.2	Sie rufen an	166
18.3	Sie werden angerufen	166
18.4	Während des Telefonats	167
18.5	Private Gespräche	168

19	Empfehlungspakete und Zusatzverkäufe	171
19.1	Erarbeitung von indikationsbezogenen Empfehlungspaketen (= Packages) im Team	172
19.2	Zusatzempfehlung	173
20	Werbung und Marketing	177
20.1	Einleitung	178
20.2	Apothekenaktion	179
20.3	Marktforschung	181
20.4	Bonussysteme und Co.	183
21	Außenwirkung	187
21.1	Eindruck der Apotheke	188
21.2	Balanced Scorecards	190
21.3	Verkaufsraum, Offizin	191
21.4	Schaufenster	194
22	Erfahrungsbericht eines Pseudo Customer	197
22.1	Einleitung	198
22.2	Ablauf eines Testkaufs.	198
22.3	Nutzen	199
	Glossar	203
	Bildnachweis	207
	Stichwortverzeichnis	211

Autoren

Michaela Beer

Personal Coaching Beer & Partner
Hohenstaufenstr. 22
10779 Berlin

Roland Rutschke

Naumannstr. 2
10829 Berlin

Regine Suchantke

Arndstr. 17
10965 Berlin

Grundlagen der Kommunikation

Kapitel 1	Grundlagen – 3
Kapitel 2	Gespräche – 15
Kapitel 3	QM und ABDA – 31

Grundlagen

- 1.1 Einführung – 4
- 1.2 Verbale und nonverbale Kommunikation – 6
 - 1.2.1 Verbale Kommunikation – 6
 - 1.2.2 Nonverbale Kommunikation – 8
- 1.3 Kommunikationsmodelle – 9
 - 1.3.1 Theorien – 9



■ Abb. 1.1 Grundlagen

Was versteht man eigentlich unter gelingender Kommunikation? – Man versteht darunter, dass alles was gesagt wird, auch so verstanden wird.

Kommunikation = Senden und Empfangen von Inhalten.

Kommunikation geht über das gesprochene Wort hinaus: Mimik, Gestik, Empathiefähigkeit etc. spielen ebenfalls eine große Rolle.

Es gibt sehr viele Wege, zu kommunizieren (■ Abb. 1.1). Nahezu so viele, wie nach Rom zu kommen. Welche sind für meinen Alltag in der Apotheke gut geeignet und welche weniger?

Hier zeigen wir Methoden auf, die sich in der Praxis bewährt haben; erprobte Theorien, die dem Apothekenalltag angepasst sind. Das hilft, die Effizienz der Kommunikation in der Apotheke zu steigern und die Abläufe reibungsärmer zu gestalten.

1.1 Einführung

Kommunikation steckt voller Hindernissen, Gefahren, Fettnäpfen, Emotionen, Anweisungen,...

Eine Aussage kann somit von dem »Sprecher«, im Folgenden »Sender« genannt, anders gemeint sein, als der Empfänger diese wahrnimmt.

Demzufolge liegt es am Sender, so zu kommunizieren, dass der Empfänger die Botschaft in seinem Sinne entschlüsseln kann. Anders formuliert: der Sender spricht seine Information verschlüsselt und der Empfänger entschlüsselt sie.

Bei diesem Prozess der Ver- und Entschlüsselung treten mehr oder weniger Fehler auf, die es zu reduzieren gilt.

Eine wichtige Aufgabe des Senders ist es daher, Inhalte klar zu formulieren und zum Ausdruck zu bringen – mit möglichst wenig Raum für Missverständnisse. Der Empfänger hingegen sollte mit hoher Konzentration die Nachricht des Senders empfangen, um inhaltliche Verluste zu vermeiden und im Falle von Unklarheiten direkt nachfragen zu können.

Für exakte Übermittlung von Inhalten ist Multitasking also katastrophal. Beginnen Sie damit, sich mit einer Aufgabe zu befassen und diese auszuführen und sich dann der nächsten Aufgabe zu widmen. Praxisbezogen bedeutet das beispielsweise, dass Sie nicht mit einem Kunden telefonieren, ihn beraten und gleichzeitig die Bestellung des Vormittages bearbeiten.

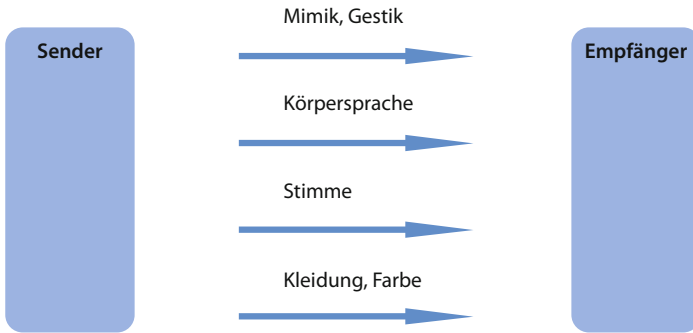
■ Abb. 1.2 können Sie einige Möglichkeiten entnehmen, die dem Sender zur Vermittlung von Informationen zur Verfügung stehen.

Was genau lässt nun Kommunikation gelingen oder eben misslingen?

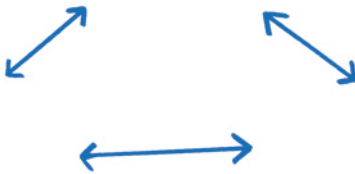
Neben der verbalen Möglichkeit des Austauschs nutzen wir, ebenfalls mehr oder weniger bewusst, mehrere Arten der Kommunikation.

Mimik, Gestik, Körpersprache, Farbe, Kleidung, Zeit(-druck), Empathiefähigkeit sind nur die wichtigsten Aspekte, die bei der direkten Kommunikation, »face-to-face«, eine Rolle spielen. Jeder Mensch besitzt Antennen, die »fühlen«, ob Klartext gesprochen wird, oder nicht. Deshalb ist auch Ehrlichkeit in Gesprächen keine Höflichkeit, sondern Grundlage.

Kunden spüren intuitiv, ob der Verkäufer etwas verkaufen möchte oder ob er sich tatsächlich um die Belange seines Kunden bemüht,



■ Abb. 1.2 Vereinfachtes Sender-Empfänger-Modell



■ Abb. 1.3 win-win-win-Situation

individuell auf ihn eingeht und darauf ausgerichtet eine Empfehlung abgibt.

Ehrliche, zielgerichtete, kompetente Gespräche sind also der Schlüssel zu...

- mehr Kundenbindung,
- mehr Kundentreue,
- mehr Stammkunden,
- mehr Abverkäufen,
- mehr Umsatz,
- mehr Rohertrag,
- mehr Gewinn.

Gewinn wiederum verteilt sich auf alle Beteiligten: den Kunden, den Mitarbeiter, den Chef – eine so genannte »win-win-win«-Situation (■ Abb. 1.3).

Unter »verbaler Kommunikation« versteht man alle sprachlichen Anteile des Gesprächs.

1.2 Verbale und nonverbale Kommunikation

Die zwischenmenschliche Kommunikation besteht nicht allein aus dem Inhalt einer Aussage. Sie setzt sich aus einem verbalen, sprachlichen und einem nonverbalen Anteil zusammen. Den nonverbalen Teil soll man nicht aus den Augen verlieren, da er durch die meisten Informationen ein Gespräch prägt. Wichtig – egal ob nun nonverbal oder verbal – nehmen Sie Ihr Gegenüber wahr.

1.2.1 Verbale Kommunikation

Kommunikation, insbesondere die gesprochene Sprache, ist eine mögliche Form der Verständigung zwischen Menschen. Hinter dem Begriff »verbale Kommunikation« verstecken sich alle sprachlichen Anteile eines Gesprächs.

Verbal ist es relativ einfach, dem Kunden das Gefühl zu geben, ihn wahrzunehmen. Sie können Ihren Kunden mit Namen begrüßen, sich für die Rezeptübergabe bedanken und aktiv zuhören. Durch die genutzte Wortwahl, die Stimmlage sowie dem Einsatz von bewussten Pausen können Sie individuell auf Ihren Kunden eingehen und seine Bedürfnisse verstehen.

Durch eine geeignete Wortwahl kann man die Anerkennung der Belange des Kunden sowie Wohlwollen ausdrücken. Sogenannte Wertschätzung zeigt sich durch Aufmerksamkeit und Freundlichkeit. Eine wertschätzende Kommunikation ist dann möglich, wenn die Person selbst einen gewissen Grad an Selbstwert besitzt und eine positive innere Haltung anderen gegenüber aufweist.

Versuchen Sie Ihren Kunden dort abzuholen, wo er steht:

- Was sind die Erwartungen und Vorkenntnisse des Kunden?
- Von welchen Informationen könnte Ihr Gegenüber profitieren?
- Welche Informationen stellen für den Kunden einen möglichen Nutzen dar?
- Auf welche soziale Stellung müssen Sie sich einstellen? (Spezialverhalten, Sprache)
- Auf welche Alltags- oder sonstige Erfahrungen Ihres Kunden können Sie sich beziehen?

Versuchen Sie auf Ihr Gegenüber einzugehen und überprüfen Sie, ob er Ihnen folgen kann. Die Rhetorik mit der Sie informieren können, steht auf drei Säulen:

1. **Die sachbezogene Argumentation**
 - Informationen zum Produkt und deren therapeutischen Einsatzgebieten
2. **Die Selbstdarstellung des Sprechenden**
 - Seien Sie sich bewusst und stellen Sie sich bewusst dar.

- Sie können in angemessener Weise gezielt persönliche Standpunkte einfließen lassen.
- Sie können Gefühle zeigen, überlegen Sie aber bitte genau, welche und wann.

3. Der aktive Umgang mit den Emotionen des Gesprächspartners

- Gehen Sie auf die Wertvorstellung Ihres Gegenübers ein.
- Verwenden Sie konkrete und auch emotional belegte Beispiele. Dadurch zeigen Sie Empathie.

■ Stimmlage und Betonung

Unter verbaler Kommunikation versteht man auch die Art und Weise, wie gesprochen wird. Also verstellen Sie Ihre Stimme nicht. Versuchen Sie ruhig und entspannt zu sprechen und gleichzeitig laut genug, um verstanden zu werden. Passen Sie die Lautstärke der Raumgröße und den Umgebungsgläuschen an.

Durch die Variationen in Ihrer Stimme können Sie die Wichtigkeit bestimmter Argumente oder den Nutzen eines Produktes hervorheben. Sie helfen damit Ihrem Gegenüber, die wichtigen Elemente Ihrer Aussage zu erfassen. Spielen Sie mit den Möglichkeiten, die sich Ihnen bieten! Variieren Sie und achten Sie auf die Reaktion, die Sie erhalten. Betonen Sie bewusst.

Durch die Variationen in Ihrer Stimme können Sie die Relevanz bestimmter Argumente oder den Nutzen eines Produktes hervorheben.

■ Tempo

Tiefere Stimmen wirken kompetenter, schrille oder sehr hohe Stimme hingegen meist unangenehm und fragwürdig. Sprechen Sie also bitte nicht zu schnell. Dadurch kann Ihr Gegenüber Sie nicht nur schlechter verstehen, sondern bekommt auch den Eindruck, Sie wären unter Zeitdruck oder hätten Angst, unterbrochen zu werden. Das Sprachtempo ist auch ein Hinweis auf Kompetenz im Gespräch: wer es sich leisten kann, langsam zu sprechen, fürchtet sich nicht vor Unterbrechungen wie Einwänden oder anderen Meinungen. Also nutzen Sie Pausen, um das Gesagte wirken zu lassen und Ihrem Gegenüber die Möglichkeit zu geben, nachzufragen oder allgemeine Verständnisfragen zu stellen.

Achten Sie immer wieder darauf: das Sprachtempo sollte Ihrem Kunden angepasst sein.

■ Maximen für das Sprechen

- **Kürze:** Sprechen Sie möglichst in kurzen Sätzen und Sinnaussagen
- **Prägnanz:** Bringen Sie den Inhalt mit treffenden Worten auf den Punkt
- **Anschaulichkeit:** Verdeutlichen Sie durch Beispiele
- **Stringenz:** Achten Sie auf eine logische Struktur der Aussagen. Argumentieren Sie klar, konkret und leicht nachvollziehbar
- **Verständlichkeit:** Verwenden Sie möglichst wenige Fremdwörter, erklären Sie diese bei Bedarf

- kurze Sinneinheiten
- niedriges Sprachtempo
- Pausen
- Hauptsätze statt Kaskaden
- Klare Argumentation
- Anschaulichkeit durch Beispiele

Unter »nonverbaler Kommunikation« versteht man die tonlosen Signale, die Sie senden, wie etwa Mimik und Gestik.

Eine einheitliche Kleidung der Mitarbeiter erleichtert dem Kunden die Orientierung und strahlt Kompetenz aus.

Mit einer offenen, freundlichen, dem Kunden zugewandten Haltung erleichtern Sie sich die Verkaufsgespräche.

1.2.2 Nonverbale Kommunikation

Nonverbale Kommunikation bezieht sich auf die tonlosen Signale, die Sie senden, wie etwa Mimik, Gestik, Haltung, Atmung, die Art sich zu kleiden oder aber auch die Farben die Sie benutzen - im Gesicht, auf den Nägeln oder der Ihrer Kleidung. Bedenken Sie bei der Auswahl, welche Erwartungshaltung Ihr Kunde hat. Passt Ihr Erscheinungsbild zu der Kompetenz und den Produkten, die sich dahinter verbergen?

■ Farbwahl, Bekleidung

Um von den Kunden schnell als Apothekenmitarbeiter wahrgenommen zu werden, bietet sich eine einheitliche Farbwahl des Teams an. Ein Beispiel wäre, dass alle den klassischen Kittel oder Labormantel, offen oder geschlossen, tragen, oder ein Poloshirt mit dem Logo der Apotheke. Auch ein einheitliches Halstuch gibt den Kunden Orientierung.

Die Oberbekleidung sollte hell und freundlich aussehen, knitterarm und gut zu reinigen sein. Neben dem Wiedererkennungseffekt für den Kunden verstärkt eine einheitliche Kleidung und Farbwahl das Zugehörigkeitsgefühl des einzelnen Mitarbeiters zum Team. Dass die Kleidung ordentlich und sauber zu sein hat, ist selbstverständlich.

■ Körperhaltung

Nonverbale Kommunikation drückt sich in Ihrer Körperhaltung aus. Ihre Haltung sollte offen, freundlich, dem Kunden zugewandt und aufrecht sein.

Das Brustbein leicht nach vorn, oben und die Schulter nach hinten und unten ziehen. Wenn Sie Schultern dabei noch gerade halten (können), wirken Sie souverän und können besser atmen. Stehen Sie mit beiden Beinen fest auf dem Boden in einer entspannten Haltung und kippen Sie nicht mit den Füßen. Vermeiden Sie auch die »Standbein-Spielbein«-Variante. Diese mag einem selbst elegant erscheinen, auf andere wirkt sie möglicherweise unsicher.

Halten Sie Blickkontakt und lächeln Sie Ihren Kunden an. Wenn Sie zuhören, dürfen Sie den Kopf gerne neigen, wenn Sie etwas durchsetzen wollen, halten Sie Ihren Kopf gerade. Wenn Sie zu einem persönlichen Gespräch in die Beratungsecke gegangen sind und mit Ihrem Kunden an einem Tisch sitzen, dann achten Sie auch hier einmal auf Ihre Sitzposition. Sitzen Sie auf dem ganzen Stuhl? Wenn Sie

Exkurs

Sind Sie jetzt gerade entspannt? Ihre Körperhaltung hat wesentlichen Einfluss auf Ihr Wohlbefinden. Wenn Sie den ganzen Tag mit

hängenden Schultern und rundem Rücken umhergehen, werden Sie eine andere innere Einstellung feststellen, als wenn Sie sich aufrecht

bewegen. Probieren Sie einmal diese Haltung etwa drei Minuten aus. Spüren Sie, wie sich Ihre Stimmung verändert?

lediglich auf der Stuhlkante sitzen, ist dies eine Fluchthaltung. Und so werden Sie nicht nur wirken, so werden Sie sich auch fühlen.

Ein Lächeln kann Wunder bewirken. Bedenken Sie, dass Sie von Ihren Kunden leben, von seinen Einkäufen und seinen Umsätzen und dass der Kunde Ihnen für Ihre ausgezeichnete Beratung und einem Lächeln dankbar ist.

Doch bei jeglicher Art der Kommunikation: bleiben Sie authentisch.

1.3 Kommunikationsmodelle

Zahlreiche Forscher haben sich Gedanken über das Thema Kommunikation gemacht. Diese haben sich in verschiedenen Theorien niedergeschlagen. Einige der Theorien erklären uns gut die verschiedenen Aspekte unserer täglichen Kommunikation.

Ob mit dem Kunden, den Kollegen oder dem Chef: Kommunikation beginnt, wenn bei mindestens zwei Individuen ein Austausch von Information stattfindet.

Kommunikation beginnt aber auch dort, wo ein so genannter »Kommunikationsfluss« stattfindet. Unter Fluss verstehen wir im Allgemeinen eine Richtung. In Zusammenhang mit Kommunikation wird diese Richtung mit Informationen versehen – beidseitig. Auf welcher Basis dieser Austausch stattfindet, soll auf den kommenden Seiten etwas genauer betrachtet werden.

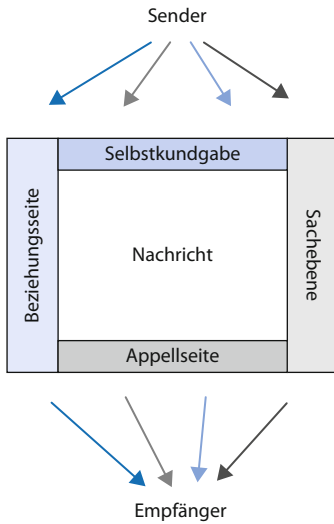
Besonders hervorheben möchten wir das bekannteste meta-kommunikative Axiom: »Man kann nicht nicht kommunizieren.« (P. Watzlawick). Das meint, dass, sobald zwei Menschen aufeinander treffen, ein Austausch von Informationen stattfindet, und zwar verbal als auch nonverbal.

Auch andere Kommunikationstheoretiker schlossen sich dieser Erkenntnis an. Dieser Satz lenkt also die Aufmerksamkeit von verbaler Kommunikation ebenso auf die Wichtigkeit nonverbaler Kommunikation.

»Man kann nicht nicht kommunizieren.« P. Watzlawick

1.3.1 Theorien

Für uns sind drei Theorien von großem Wert. Das sind die Gedankenexperimente von C. Rogers, F. Schulz von Thun und M. B. Rosenberg.



■ Abb. 1.4 Schulz-von-Thun-Modell

»Aktiv« ist Zuhören, wenn Sie als Berater mitdenken und dies Ihre Kunden auch spüren lassen. So haben Sie auch die Möglichkeit, das Gespräch zu lenken.

■ C. Rogers

Ausgehend von einem humanistischen Menschenbild soll eine Veränderung des Selbstkonzepts einer Person stattfinden. Um das zu ermöglichen, müssen vom Berater drei Grundhaltungen in der Beziehung zum Kunden gelebt werden. Die Grundhaltungen bestehen

1. aus Akzeptanz und einer bedingungslosen positiven Wertschätzung,
2. aus Empathie und Offenheit,
3. aus einem authentischen und kongruenten Auftreten.

Wenn Sie dem Kunden zuhören, wird dies besonders deutlich. Zuhören ist nicht gleich Zuhören. Achten Sie, wie schon erwähnt, auf Ihre innere Haltung dem Kunden gegenüber. Sie als Berater und Verkäufer sollen sich auf Ihr Gegenüber einlassen können. Konzentrieren Sie sich bei Ihrem Gespräch auf die Informationen, die Sie erhalten. Schaffen Sie durch eine interessierte Körperhaltung eine Verbindung zu Ihrem Kunden. Durch dieses Vorgehen kann eine vertrauensvolle Atmosphäre entstehen und der Kunde fühlt sich besser verstanden.

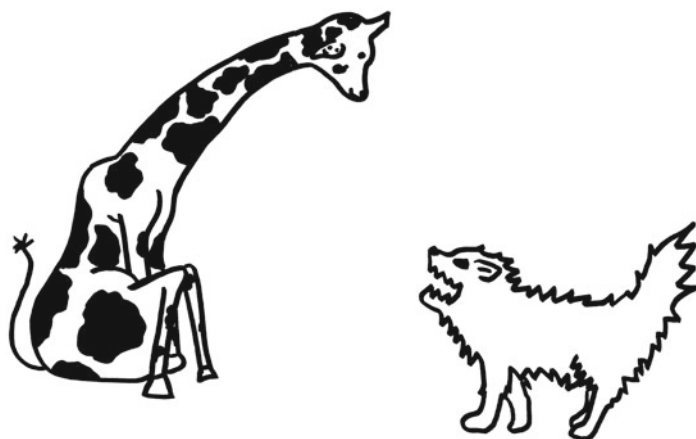
■ F. Schulz von Thun

Ein weiterer bekannter Kommunikationstheoretiker ist F. Schulz-von-Thun. Er entwickelte verschiedene Kommunikationsmodelle, wie z.B. das in jeder Gesprächssituation gültige »Vier-Ohren-Modell«. Dieses beschreibt vier verschiedene Kommunikationsebenen auf denen Informationen vom Sender weitergegeben und vom Empfänger aufgenommen werden können: auf der rationalen Sach- und Appellebene sowie auf der emotionalen Selbstoffenbarungs- und Beziehungsebene (■ Abb. 1.4):

- Sachbotschaft,
- Selbstaussage,
- Beziehungsaussage und
- Appell.

Im konkreten Kundengespräch beschreibt die Sachbotschaft den Nutzen und die Vorteile für den Kunden. Mittels der Selbstaussage, wie z.B. die eigene Erfahrung, kann das Medikament aufgewertet und eine Sicherheit im Umgang mit dem Medikament und dessen Wirkung dargestellt werden. Die Beziehungsaussage regt auf Grund des Vertrauens zwischen Ihnen und dem Kunden zum Kauf des Produktes an, was durch den Appell, wie z.B. der genauen Dosierungsangabe und Einnahmeempfehlung, unterstützt wird.

Aber nicht nur im Kundengespräch, auch in Gesprächen mit Ihren Kollegen ist es von Nutzen, einmal darüber nachzudenken, was Ihre Botschaft alles für Inhalte für Ihr Gegenüber enthält. Fragen Sie sich, ob Ihre Information die Möglichkeit bietet, missverstanden zu werden. Kommt der gedachte Inhalt auch so an, wie ich es ausdrücken wollte?



■ Abb. 1.5 Wolf-Giraffe-Modell

■ Marschall B. Rosenberg

Marshall B. Rosenberg entwickelte ein Modell zur gewaltfreien Kommunikation. Dieser Modellidee liegt die Verbesserung des Kommunikationsflusses zwischen Menschen zugrunde. Um dies zu verdeutlichen benutzt Rosenberg Tiere wie die Giraffe und den Wolf (■ Abb. 1.5).

Giraffen haben die größten Herzen und einen langen Hals für einen guten Überblick. Die Giraffe betrachtet von oben und spricht mit dem Herzen, einfühlsam und aufrichtig.

Der **Wolf** hingegen repräsentiert das Gros der Menschheit – abwehrend und zähnefletschend.

Treffen nun Wolf und Giraffe aufeinander, kommt es zum »Knurren« oder anders gesagt zu einem Konflikt. Das Ergebnis, übertragen auf die menschliche Kommunikation, lautet dann: als Giraffe gebe ich mir die Schuld und als Wolf ist der andere schuldig.

Um diese Kommunikationstheorie im Alltag, also im privaten oder beruflichen Umfeld anzuwenden, bedeutet das für die Giraffe stets, dass sie sich um des Friedens Willen zurücknehmen muss: »Willst du recht haben oder glücklich sein? Beides zusammen geht nicht.«

Das Schlüsselprinzip dieser Theorie ist also, seine eigenen Bedürfnisse, Wünsche, Gedanken, Hoffnungen und Erwartungen zu kennen und zu akzeptieren, sie zu sortieren und gewaltfrei dem anderen mitzuteilen.

Wie funktioniert das genau?

Hören Sie hin und suchen Sie das frustrierte Bedürfnis Ihres Gegenübers. Fragen Sie direkt und gezielt nach, wenn Sie etwas nicht ganz verstehen. Zeigen Sie Einfühlungsvermögen, Menschlichkeit und Verständnis für den Anderen. An dieser Stelle können Sie sehr gut herausfinden, warum der andere gerade so aggressiv erscheint. Wenn Ihnen das gelingt, beruflich und im Privaten hier Stärke durch

Konfliktarme Gesprächsführung verdeutlicht mittels Giraffen und Wölfen.

Empathie ist hierbei eine Grundvoraussetzung der gewaltfreien Kommunikation.