Bentlage

Vet Coach

Kommunikations-Skills

Erfolgreiche Gesprächsführung in der tierärztlichen Praxis

Schattauer

Guido Bentlage

KommunikationsSkills

This page intentionally left blank

Guido Bentlage

KommunikationsSkills

Erfolgreiche Gesprächsführung in der tierärztlichen Praxis

Schattauer

Guido Bentlage
VetBerater GmbH
In der Barlage 23, 49078 Osnabrück
bentlage@vetberater.de www.vetberater.de

Ihre Meinung zu diesem Werk ist uns wichtig!
Wir freuen uns auf Ihr Feedback unter
www.schattauer.de/feedback oder direkt über QR-Code.

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.

Besonderer Hinweis:
Die Medizin unterliegt einem fortwährenden Entwicklungsprozess, sodass alle Angaben, insbesondere zu diagnostischen und therapeutischen Verfahren, immer nur dem Wissensstand zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches entsprechen können. Hinsichtlich der angegebenen Empfehlungen zur Therapie und der Auswahl sowie Dosierung von Medikamenten wurde die größtmögliche Sorgfalt beachtet. Gleichwohl werden die Benutzer aufgefordert, die Beipackzettel und Fachinformationen der Hersteller zur Kontrolle heranzuziehen und im Zweifelsfall einen Spezialisten zu konsultieren. Fragliche Unstimmigkeiten sollten bitte im allgemeinen Interesse dem Verlag mitgeteilt werden. Der Benutzer selbst bleibt verantwortlich für jede diagnostische oder therapeutische Applikation, Medikation und Dosierung.
In diesem Buch sind eingetragene Warenzeichen (geschützte Warennamen) nicht besonders kenntlich gemacht. Es kann also aus dem Fehlen eines entsprechenden Hinweises nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.
Das Werk mit allen seinen Teilen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert werden.

© 2016 by Schattauer GmbH, Hölderlinstraße 3, 70174 Stuttgart, Germany
E-Mail: info@schattauer.de
Internet: www.schattauer.de
Printed in Germany

Lektorat: Katharina Sporns, Berlin; Michael Lenkeit, Stuttgart
Projektleitung: Dr. med. vet. Sandra Schmidt
Umschlagabbildung: Veterinary and kid © nyul – Fotolia.com; Tierärztin erklärt Röntgenbild © foto ARts – Fotolia.com; Doctor on phone © WavebreakmediaMicro – Fotolia.com
Abbildungen Kap. 7.1: © ComicVector – Fotolia.com; © jan stopka – Fotolia.com
Satz: Fotosatz H. Buck, Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen
Druck und Einband: AZ Druck und Datentechnik GmbH, 87437 Kempten/Allgäu

Auch als E-Book erhältlich: ISBN 978-3-7945-6912-0

ISBN 978-3-7945-3139-4

Vorwort

Warum ein Buch über Kommunikation, das ausschließlich für Tierärzte gedacht ist?

Sie kommunizieren ganz selbstverständlich mit ihren Kunden, Mitarbeitern, Kollegen oder mit ihren Vorgesetzten. Diese Kommunikation findet ihre Basis hauptsächlich in einem „Learning by Doing", als dass sie Teil der tierärztlichen Ausbildung war. Eine Frage, die sich dabei stellt ist, ob Sie diese unterschiedlichen Kommunikationssituationen immer als gelungen betrachten würden? Verläuft jede Kommunikationssituation so, wie Sie es sich wünschen? Falls das so sein sollte, werden sie dieses Buch nicht brauchen können.

Sollte es jedoch anders sein, so dass es zum Beispiel Situationen im Praxisalltag gibt, zu denen Sie Anregungen gebrauchen könnten, oder sich in der Vergangenheit einzelne Situationen ergeben haben, die sie angestrengt oder vielleicht sogar überfordert haben, dann könnte dieses vorliegende Buch interessant für Sie sein. Denn die meisten Kommunikationssituationen lassen sich durch einfache Tipps und Kniffe verbessern. Darüber hinaus gibt es viele Situationen des tierärztlichen Alltags, die mehr oder weniger unreflektiert, ganz natürlich von statten gehen, ohne dass sie in irgendeiner Form als nicht gelungen oder verbesserungswürdig wahrgenommen würden. Gerade auch diese Gesprächssituationen bieten mehr Möglichkeiten zur konkreten Verbesserung, als von den meisten Tierärzten angenommen wird.

Man kann davon ausgehen, dass die tierärztliche Kommunikation für den Praxiserfolg mindestens genauso wichtig ist, wie die eigentliche medizinische Kernkompetenz. Es ist also davon auszugehen, dass es innerhalb der Kundenkommunikation ebenso viele Möglichkeiten gibt einen „Kunstfehler" zu begehen, wie im rein medizinischen Bereich. Es existieren viele Fallstricke oder sogenannte Kommunikationsfallen zwischen Tierarzt und Tierbesitzer. Im Rahmen dieses Buches möchte ich diese beschreiben, hinterfragen und Lösungsansätze anbieten. Seit vielen Jahren begleite ich Tierärzte in ihrer täglichen Arbeit, bis ins Behandlungszimmer hinein. Mir kommt dabei die Aufgabe des stillen Beobachters zu, indem ich sowohl die Behandlung und die dazugehörige Kommunikation zwischen Tierarzt und Halter beobachte, als auch viele teaminterne Kommunikationssituationen, die der tierärztliche Alltag so bietet.

Ziel ist es, diese Situationen im Rahmen eines Feedbacks zu beurteilen und damit zu verbessern. Dabei begegnen mir immer wieder ähnliche Situationen, immer wiederkehrende Kundentypologien und damit verbundene Aufgabenstellungen für den Tierarzt.

Vor diesem Hintergrund ist irgendwann der Gedanke zu einem festen Willen geworden, diese Erfahrungen, geordnet in einem Buch zusammenzufassen.

Dieses Buch soll in erster Linie eine praktische Anleitung mit vielen konkreten Beispielen für den tierärztlichen Alltag sein.

Darüber hinaus soll es aber auch über die Psychologie der Kommunikation zu einem tieferen Verständnis der Ursachen und Zusammenhänge der tierärztlichen Kommunikation und den damit verbundenen Herausforderungen führen. Es handelt sich also im weitesten Sinne um eine „Anatomie der tierärztlichen Kommunikation", die aus den alltäglichen Erfahrungen, sowohl in verschiedenen Kleintierpraxen und Kliniken, als auch in den verschiedenen Varianten der praktischen Arbeit von Pferdetierärzten heraus entstanden ist.

Es wird in diesem Buch überwiegend vom Tierarzt in der Männlichkeitsform gesprochen. Selbstverständlich sind aber die Gesamtheit der Tierärzte und vor allem die große Mehrzahl der Tierärztinnen gemeint. Die Verwendung dient lediglich der Vereinfachung.

Desweiteren wurden auch aus Gründen der Vereinfachung nicht in jedem Fall zwischen Tierärzten die Kleintiere oder Pferde betreuen unterschieden. Darüber hinaus wurde davon ausgegangen, dass die allermeisten Kommunikationssituationen auf beide Fachrichtungen übertragbar sind.

Wiederholungen sind aus verschiedenen Gründen bewusst gesetzt und dienen in erster Linie der Betonung der Wichtigkeit dieses dadurch hervorgehobenen Aspekts.

Ich wünsche den Leserinnen und Lesern viel Spass und Erkenntnis beim Lesen, den ein oder anderen Aha-Effekt und viel Erfolg bei der Umsetzung der vielen Anregungen!

Zum Schluss möchte ich mich bei allen bedanken, die mich bei der Entstehung dieses Buches unterstützt haben. Das waren vor allem der Schattauer Verlag und Frau Dr. Sandra Schmidt, ohne die dieses Buch nicht möglich geworden wäre, und natürlich auch besonders meine Frau.

Osnabrück, im Oktober 2015 **Guido Bentlage**

Inhalt

Einleitung 1

1 Wie kommunizieren wir? 3

1.1 Das Eisbergmodell 4

1.2 Nonverbale Kommunikation 6

1.3 Einstellung und Haltung 9

1.4 Vier Seiten einer Botschaft 14

1.5 Erwartungen 18

1.5.1 Was möchte der Tierhalter? 19

1.5.2 Erwartungen des Gesetzgebers zur Dienstleistungserbringung 22

1.5.3 Was macht einen »guten« Tierarzt aus? 23

2 Kommunikationsfallen 25

2.1 Selbstverständlichkeit 26

2.1.1 Routine contra Ausnahmezustand 26

2.1.2 »Das ist doch kein Notfall!« 26

2.1.3 »Fachchinesisch« 29

2.1.4 Betriebsblindheit 30

2.2 Pauschalisierung 30

2.3 Das Bild vom Anderen 32

2.4 Zeitmanagement 35

2.5 Klassiker und Killerphrasen in der Kommunikation 36

3 Grundlagen der erfolgreichen Kundenkommunikation 41

3.1 Empathie 41

3.2 Authentizität 42

3.3 Das aktive Zuhören 44

3.4 Situationsgerechte Kommunikation: Jeder Besitzer ist anders 47

3.5 Paraphrasieren 49

3.6 Wiederholungen 50

3.7 Bei-sich-Bleiben 51

3.8 Akzeptanz 52

3.9 Klarheit 54

3.10 Der eigene Standpunkt 58

3.11 Fragetechniken 58

3.12 Positiv formulieren 60

3.13 Kongruenz 62

3.14 Lösungen anbieten 63

3.15 Besondere Kommunikationssituationen 64

3.15.1 Beschwerden und Konflikte mit Tierhaltern 64

3.15.2 Notfälle 69

3.15.3 Das chronisch kranke Tier 71

3.15.4 Tiereuthanasie 73

3.16 Verbesserung der Compliance durch gelungene Kommunikation 80

4 Nonverbale Kommunikation – die »Kundenreise« 83

5 Im Behandlungsraum – Umgang mit Tier und Mensch 91

5.1 Fallführung und Behandlungsaufbau 92
5.1.1 Begrüßung und Anamnese 92
5.1.2 Die Untersuchung 97
5.1.3 Die Aufklärung 99
5.1.4 Aufklärung als Verkauf von tierärztlichen Leistungen 101
5.1.5 Kostenaufklärung 103
5.1.6 Der eigene Standpunkt in der Aufklärung 106
5.1.7 Rhetorik 111
5.1.8 Der Umgang mit Ablehnung 114
5.1.9 Durchführung von Diagnostik und Therapie 117
5.1.10 Wann ist der Fall zu Ende? – Rückrufe 118

6 Kundentypen 121

6.1 Der »schwierige« Kunde 121

6.2 Der Preishopper 123

6.3 Dr. Google 124

6.4 Kinder im Behandlungszimmer 125

6.5 Ältere Menschen 126

6.6 Der Vielredner 127

6.7 Der Ängstliche 129

6.8 Das erste Tier 130

6.9 Kunden, die nicht zahlen können 130

7 Führung 133

7.1 Gewaltfreie Kommunikation oder warum mitarbeiterorientierte Führung so wichtig ist 134

7.2 Der richtige Stil und Fallen in der Führung 135
7.2.1 Einstellungen und falsche Vorbilder 135
7.2.2 Empathie 137
7.2.3 Du-Sätze und andere Killerphrasen 138
7.2.4 Das Teufelskreismodell in der Führung 139
7.2.5 Bei-sich-Bleiben 140
7.2.6 Vertrauen und Berechenbarkeit 140
7.2.7 Generationenfalle 141
7.2.8 Von sich auf andere schließen 142
7.2.9 Klarheit 143
7.2.10 Rückhalt 143
7.2.11 Erwartungen formulieren 143

7.3 Führungssituationen 146
7.3.1 Vorbildfunktion 146
7.3.2 Verhältnismäßigkeit 147
7.3.3 Nachfragen 147
7.3.4 Feedback 147
7.3.5 Lob 147
7.3.6 Kritik 148
7.3.7 Ausbildung 150
7.3.8 Führen von Kollegen 152
7.3.9 Der Umgang mit Konflikten 154

8 Besprechungen – gemeinsamer Erfolg durch Dialog 163

8.1 Teambesprechungen 163

8.2 Tierärztebesprechung 166

8.3 Frühbesprechung 167

8.4 Mitarbeitergespräche 167
8.4.1 Mögliche Inhalte von Mitarbeitergesprächen 168
8.4.2 Vorbereitung der Rahmenbedingungen des Mitarbeitergesprächs 169
8.4.3 Mögliche Fragen im Vorfeld eines Mitarbeitergesprächs 169
8.4.4 Ort und Zeitpunkt 170
8.4.5 Thema und Inhalt 170
8.4.6 Das richtige Ziel 170
8.4.7 Die richtige Haltung 171
8.4.8 Voraussetzungen zur erfolgreichen Durchführung eines Mitarbeitergesprächs 172
8.4.9 Zielvereinbarungen 173

9 Kommunikation am Telefon 175

9.1 Notfalltelefon 177

Fazit 181

Literatur 183

Sachverzeichnis 185

This page intentionally left blank

Einleitung

In der Praxis zeigen sich immer wieder typische Situationen, die gerade auch junge Tierärzte vor so manche, scheinbar unüberwindbare Hürde stellen – zum Beispiel die Euthanasie, der »bestens« durch »Dr. Google« informierte Halter oder die aufgebrachten Besitzer, die mit irgendetwas nicht zufrieden sind und sich beschweren.

Darüberhinaus scheint auch insbesondere das Thema »Geld« oft eine große Hürde darzustellen, wie das gesamte Thema »Aufklärung und Abrechnung« und eben alles was damit zusammenhängt. Auch die vermeintliche Forderung, sich überhaupt für die eigenen Leistungen angemessen bezahlen zu lassen, kann sogar manchen erfahrenen Praktiker vor große Schwierigkeiten stellen.

Aber was ist wirklich angemessen? Was darf oder sollte man wirklich für am Tier erbrachte Leistungen berechnen dürfen? Diese Fragen führen unweigerlich zur grundsätzlichen Betrachtung des gesamten Berufes als Tierarzt und den damit eng verbundenen unterbewußten Einstellungen. Das Thema »Einstellung« ist daher auch eines der Kernthemen, das sich wie ein roter Faden durch das gesamte Buch ziehen wird. Die persönliche Einstellung ist es letztendlich, die die gesamte Kommunikation mit dem Besitzer entscheidend beeinflusst, oftmals unterbewußt.

Alle Aspekte der Kommunikation mit den Tierhaltern können entscheidend für den Gesamterfolg der Praxis sein: entscheidend im Hinblick auf die Erwartungen der Besitzer sowie entscheidend für die daraus resultierende Bindung bzw. Compliance und damit auch für den medizinischen Erfolg. All diese Aspekte wiederrum bilden die Basis für den wirtschaftlichen Erfolg einer tierärztlichen Tätigkeit, sei es in einer Fahrpraxis, Kleintierpraxis oder in einer größeren Klinik. Die Qualität der Kommunikation kann sozusagen den Grundstein für den gesamten Praxiserfolg legen. Damit kommt ihr eine Wichtigkeit zu, die nicht unterschätzt werden sollte.

Die wichtigsten Aspekte der tierärztlichen Kommunikation werden in den folgenden Kapiteln Schritt für Schritt und aufeinander aufbauend erklärt und erläutert – von der Theorie zur Praxis, inklusive sehr konkreter Beispielsätze, die helfen, die vielen teils problematischen Situationen im Alltag leichter zu gestalten. Aber es ist eben auch der Anspruch dieses Buches, dabei zu helfen, diese grundlegenden, letztlich falschen, oder zumindest in vielen Bereichen hinderlichen Einstellungen aufzulösen oder sie zumindest kenntlich und damit bewusst zu machen. Dabei helfen Merksätze, Tabellen, Schaubilder und Aufgaben, die persönlich anhand der eigenen Situation abgearbeitet werden können, um den eigenen Alltag besser zu reflektieren.

Es sei noch angemerkt, dass in diesem Buch auf die doppelte Geschlechterbezeichnung weitgehend verzichetet wurde. Wenn also von »dem Tierarzt« die

Rede ist, dann sind damit natürlich sowohl Tierärztinnen als auch Tierärzte gemeint.

1 Wie kommunizieren wir?

Kommunikation findet immer statt, wenn Menschen miteinander sprechen – also jeden Tag. Für den Tierarzt bedeutet das: im Stall, im Behandlungszimmer, an der Anmeldung oder untereinander im Team wird kommuniziert. Frei nach dem Duden lautet die Definition:

Definition

Kommunikation (lat. *communicatio* = Mitteilung) ist der Austausch oder die Übertragung von Informationen zwischen zwei oder mehreren Personen.

Information ist in diesem Zusammenhang eine zusammenfassende Bezeichnung für Wissen, Erkenntnis oder Erfahrung. Mit *Austausch* ist ein gegenseitiges Geben und Nehmen gemeint. *Übertragung* ist die Beschreibung dafür, dass dabei Distanzen überwunden werden, oder meint die Vorstellung, dass Gedanken, Vorstellungen, Meinungen und anderes ein Individuum »verlassen« und in ein anderes »hineingelangen«.

Kommunikation ist all das, was geschieht, wenn Menschen miteinander in unterschiedlichen Formen in Kontakt treten oder sich austauschen. Dabei muss nicht zwingend gesprochen werden. Kommunikation ist mehr als das reine miteinander »Reden«. Es gibt immer einen Sender einer Nachricht, Information oder Botschaft und einen Empfänger (Abb. 1-1). Dies geschieht in einem wechselseitigen Verhältnis, in dem Sender und Empfänger jeweils die Rollen tauschen. Darüber hinaus treten während der Kommunikation andauernde Rückkopplungseffekte auf. Sender und Empfänger beeinflussen sich fortwährend gegenseitig und das auf unterschiedlichen Ebenen. Denn das gesprochene Wort (verbale Ebene) wird immer begleitet von zahlreichen Signalen (nonverbale Ebene), die teils bewusst und teils unbewusst gesendet und wahrgenommen werden. Und sogar wenn man schweigt, kommuniziert man.

Tagtäglich macht man die Erfahrung, dass Kommunikation recht kompliziert sein kann. Dabei erscheint Kommunikation so alltäglich und selbstverständlich. Doch in verschiedenen Situationen wird das Reden kompliziert, z. B. wenn mit Kunden über die Kosten diskutiert werden muss oder der Mitarbeiter die Anweisung missverstanden hat. In den folgenden Kapiteln sollen diese Zusammenhänge erklärt werden, um den tierärztlichen Alltag leichter und vor allem erfolgreicher zu gestalten.

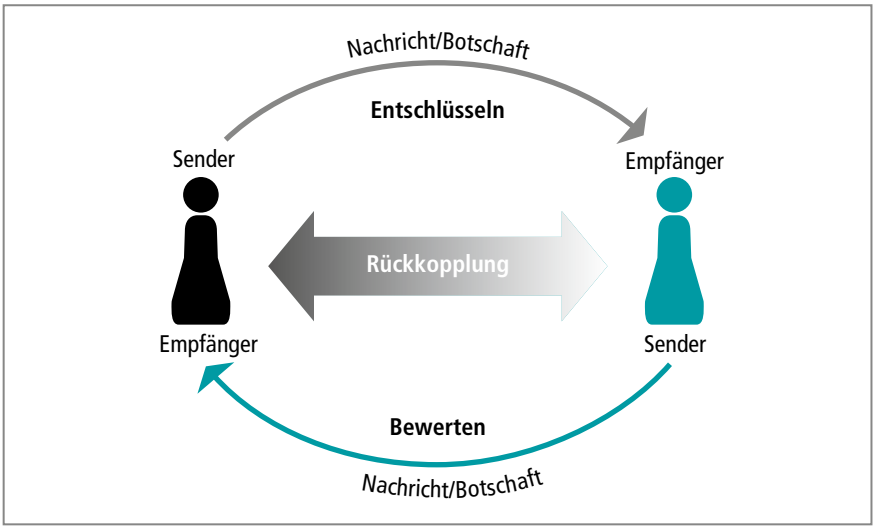

Abb. 1-1 Sender-Empfänger-Kreislaufmodell

1.1 Das Eisbergmodell

Das Eisbergmodell ist eines der Bilder, welches am häufigsten im Zusammenhang mit Kommunikation verwendet wird (Abb. 1-2). Es erklärt sehr anschaulich, wie unsere menschliche Psychologie im weitesten Sinne funktioniert. Das Eisbergmodell geht davon aus, dass der meiste Einfluss auf unser Verhalten und damit auch auf unsere Kommunikation, nämlich 80 %, unbewusst abläuft. Lediglich 20 % unseres Bewusstseins werden in diesem Modell dem ganz bewussten Handeln zugeschrieben. Damit zeigt dieses Modell letztlich, dass unser Handeln und unsere Kommunikation sich einer direkten Kontrolle entziehen. Wenn man genau hinschaut, lässt sich diese These auch im Alltag nachvollziehen. Besonders Stresssituationen offenbaren ganz intensiv, wie mit fortlaufender Zunahme des Stresses die eigenen Kontrollmöglichkeiten geringer werden. Dies ist vor allem in kommunikativen Stresssituation der Fall.

Vieles von dem, was wir sind, glauben, mögen oder nicht mögen, liegt tief in unserem Unterbewusstsein verborgen und entzieht sich damit auch unserem exakten Wissen und direkten Einfluss.

- Warum mögen wir genau diesen Tierbesitzer nicht?
- Warum haben wir uns genau diesen Partner ausgesucht?
- Warum entscheidet man, wie man entscheidet?

Es lassen sich viele derartige Fragen stellen, ohne dass sie sich wirklich rational beantworten lassen. Das Eisbergmodell lässt sich auf unser gesamtes Gefühlsle-

Abb. 1-2 Eisbergmodell

ben übertragen. In den dargestellten 80 % unseres Unterbewussten finden sich Intuition, Bauchgefühl und ähnliche Attribute.

Das gleiche gilt für die Kunden jeder Tierarztpraxis oder -klinik. Vielleicht lässt sich damit schon so manche unbefriedigende Situation in Ihrem Alltag als Tierarzt erklären. Denn es gibt nicht viele Situationen im Leben, die Menschen in eine derartig emotionale Grenzsituation bringen können, wie der Besuch beim Tierarzt.

Das Eisbergmodell ermöglicht es, das eigene sowie auch das Verhalten der Patientenbesitzer zu erklären. Mithilfe dieses Modells können Sie sich immer wieder bewusst machen, dass die Tierhalter in vielen Fällen sehr emotional, in Notfällen sogar hochemotional, in die Praxen kommen. Der Grund, warum sie eine Tierarztpraxis oder -klinik aufsuchen, ist immer das geliebte Haustier. Und selbst wenn es sich nur um vermeintliche Routinebehandlungen wie eine Impfung handelt, kann dies doch bei vielen Tierhaltern großen Stress auslösen, der nicht gleich erkennbar ist. Es ist notwendig, sich empathisch auf die beschriebenen psychologisch-menschlichen Mechanismen zu besinnen, um die Tierhalter und ihre Bedürfnisse zu verstehen und – was viel wichtiger ist – ernst zu nehmen.

Auf Basis des Eisbergmodells lässt sich im Alltag folgender Grundsatz nachvollziehen: Kommunikation erzeugt Gefühle. Diese Aussage stellt eine wichtige Grundlage dar und sollte das tägliche Handeln in der Praxis beeinflussen.

! Kommunikation erzeugt Gefühle.

1.2 Nonverbale Kommunikation

Wir kommunizieren auf verschiedenen Ebenen. Eine der Kommunikationsebenen ist die sogenannte verbale Ebene, die auch Informations- oder Sachebene genannt wird. Hier geht es um die Inhalte der Kommunikation, das Wort, gesprochen oder niedergeschrieben. Aber wie wir wissen, bringt das tatsächlich gesprochene Wort nur einen Teil dessen zum Ausdruck, was wir tatsächlich sagen wollen oder aber, was noch viel wichtiger ist, auch tatsächlich zum Ausdruck bringen. Es wird in der Kommunikationspsychologie immer wieder davon ausgegangen, dass diese Ebene nur 7–10 % der tatsächlichen Kommunikation ausmacht.

Albert Mehrabian hat in den 60iger Jahren mehrere Studien dazu durchgeführt. Die 7-38-55-Regel geht auf ihn zurück (Abb. 1-3). Interessant ist die Tatsache, dass sich beim Telefonieren die gesamte Kommunikation lediglich auf Stimme und Wortwahl und damit die nonverbalen Aspekte der Sprache reduziert (Kap. 9).

Zur nonverbalen Ebene gehören vor allem Mimik, Gestik und Rhetorik, also Lautstärke, Betonung oder Tonfall der Worte. Im erweiterten Sinne stehen z. B. auch der Kleidungsstil oder die Gestaltung der Praxis im Fokus. Gerade auf der nonverbalen Ebene gilt der Grundsatz von Paul Watzlawick, dass wir nicht nicht kommunizieren können. Allein ein Blutfleck auf der sonst sauberen Praxiskleidung kann mehr als tausend Worte sagen. Darüber hinaus gibt es noch eine tiefere Ebene der nonverbalen Kommunikation. Bei dieser Ebene geht es um die eigenen Gefühle und Launen, aber vor allem um die eigene Einstellung

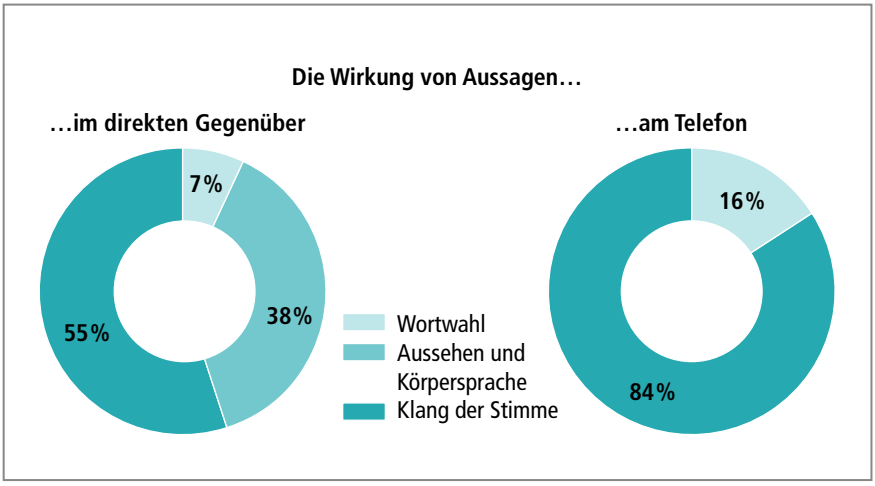

Abb. 1-3 7–38–55 Regel (nach Mehrabian 1967)

und innere Haltung. Die individuelle Einstellung ist grundsätzlich oder situativ bedingt und beeinflusst sowohl die verbale als auch die nonverbale Ebene enorm.

Die jeweilige Laune, ob privat oder beruflich bedingt, beeinflusst auf der nonverbalen Ebene vor allem Mimik und Ton unserer Stimme. Menschen, die uns gut kennen, brauchen am Telefon lediglich Sekunden, um unsere Stimmungslage zu beurteilen. Aber auch die Tierbesitzer können unsere Stimmung erkennen. Die jeweilige Einstellung nimmt mitunter sogar Einfluss auf die verbale Ebene, wenn Worte oder Formulierungen benutzt werden, die so nicht gesagt werden sollten (Kap. 1.3).

Schließlich gibt es noch Aspekte, die wir der eigentlichen »Kommunikation« nicht zurechnen würden, die aber dennoch einen wichtigen Einfluss auf den Eindruck einer Tierarztpraxis »nach außen« haben. In Bezug auf die Kommunikation mit dem Tierhalter gilt der Grundsatz: **ALLES ist Kommunikation**. Auch die Praxis in ihrer Gestaltung und Bauweise erzählt dem Tierbesitzer eine Geschichte. Sauberkeit und Geruch vermitteln dem Tierbesitzer beispielsweise unbewusst etwas über die Praxis. Wenn man dann davon ausgeht, dass Kommunikation Gefühle erzeugt, dann ist das Zusammenspiel aus dem Tonfall der Anmeldekraft, der Gesamtanmutung der Praxis, dem Auftreten des Tierarztes und vielen weiteren Aspekten von elementarer Bedeutung. Auf Grundlage all dieser verschiedenartigen Eindrücke kann eine (langfristige) Entscheidung für oder gegen eine Praxis getroffen werden.

- Trägt das gesamte Team Praxiskleidung mit Namensschildern?
- Wird der Wartebereich mehrmals am Tag gereinigt?
- Wird das Kunden-WC mehrmals am Tag gesäubert?
- Wird das Behandlungszimmer nach jeder Tierbehandlung gesäubert?
- Macht der gesamte Ablauf in der Praxis einen organisierten und strukturierten Eindruck?

Derartige Fragen sollten Sie sich im Alltag immer wieder stellen, um den vielen verschiedenen Aspekten der nonverbalen Kommunikation die notwendige Aufmerksamkeit zu schenken.

Die enorme Wichtigkeit der nonverbalen Ebene sollte nicht unterschätzt werden. Diese Ebene kann sich in jedem Detail des Praxisalltags verstecken (Tab. 1-1). Sie kann über den täglichen Erfolg und Misserfolg mit entscheidend sein, auch wenn auf der verbalen Ebene keine Fehler erkennbar sind.

! Alles ist Kommunikation. Kommunikation ist alles!