

Kirsten Lennecke

Kundengespräch

3. Auflage



CheckAp



Deutscher
Apotheker Verlag

Kirsten Lennecke

Kundengespräch

3., überarbeitete Auflage

Mit 21 Abbildungen und 10 Tabellen

The logo graphic consists of four overlapping circles of varying shades of gray. The largest circle is in the center and contains the text 'CheckAp' in a white, italicized sans-serif font. The other three circles are positioned around it, partially overlapping its edges.

CheckAp



Deutscher
Apotheker Verlag

Anschrift der Autorin

Dr. Kirsten Lennecke
Im Osterhöfgen 8
45549 Sprockhövel

Die in diesem Buch aufgeführten Angaben wurden sorgfältig geprüft. Dennoch können die Autorin und der Verlag keine Gewähr für deren Richtigkeit übernehmen.

Ein Markenzeichen kann warenrechtlich geschützt sein, auch wenn ein Hinweis auf etwa bestehende Schutzrechte fehlt.

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.

Jede Verwertung des Werkes außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Übersetzungen, Nachdrucke, Mikroverfilmungen oder vergleichbare Verfahren sowie für die Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen.

3., überarbeitete Auflage 2015
ISBN 978-3-7692-6438-8
ISBN 978-3-7692-6532-3 (E-Book, PDF)

© 2015 Deutscher Apotheker Verlag
Birkenwaldstr. 44, 70191 Stuttgart
www.deutscher-apotheker-verlag.de

Printed in Germany

Satz: Gerd Schweikert, Stuttgart
Umschlaggestaltung: deblik, Berlin
Druck: BGZ Druckzentrum, Berlin

Vorwort

Beratung und Information – das sind die zentralen Aufgaben eines Apothekenmitarbeiters bzw. einer -mitarbeiterin im Handverkauf und Kundenkontakt. Natürlich ist es wichtig zu wissen, welcher Inhalt im Beratungsgespräch vermittelt werden muss, also was gesagt wird, aber genauso wichtig ist es, wie es gesagt wird.

Denn Verständigung ist alles andere als selbstverständlich. Ein Patient wird in der Apotheke nachweislich mit ausführlichen Informationen „versorgt“. Zu Hause weiß er doch nicht mehr, wie er seine Tabletten einnehmen soll, und bricht die Therapie deshalb ab oder beginnt sie gar nicht erst. Ein Kunde fordert selbstsicher ein Arzneimittel für die Selbstmedikation und schlägt ein Beratungsangebot aus. Am nächsten Tag bringt er das Mittel zurück, weil es für ihn wegen der in der Packungsbeilage aufgeführten Gegenanzeigen gar nicht geeignet ist.

Dieses kleine Beratungsbuch dient Berufs-Neulingen dazu, sich ein Bild zu machen von den Aufgaben, die im Kundengespräch auf uns warten. Erfahrenen Apothekenmitarbeiterinnen dient es dazu, den Blickwinkel zu erweitern, sich selbst und den Gesprächspartner besser zu verstehen und neue Verhaltensweisen oder Formulierungen im Gespräch auszuprobieren, wenn die alten an ihre Grenzen stoßen.

Die kurzen und prägnanten Kapitel eignen sich als Grundlage für Teamsitzungen, um bei allgemeinen Themen oder zu speziellen Problemen zu individuellen, erfolgreichen Lösungen zu kommen.

Dieses Buch enthält viele Beispiele aus dem Apothekenalltag, aus gemeinsamen Erfahrungen in Aus- und Fortbildungen von Pharmazeuten/-innen im Praktikum, Apothekern/Apothekerinnen und PTA, die ich über Jahre hinweg gesammelt habe.

In diesem Zusammenhang danke ich allen Kolleginnen und Kollegen, die dazu beigetragen haben, insbesondere den PhiPs aus Hannover, die im Rahmen des Praktikum-begleitenden Unterrichts in ihren Rollenspielen viele schwierige Gespräche dargestellt und meist auch erfolgreich bewältigt haben.

Mein besonderer Dank gilt Antje Piening, die die CheckAp-Projekte als Lektorin ins Leben gerufen hat und fürsorglich betreut, und allen Personen des Deutschen Apotheker Verlags für ihre ständige Gesprächsbereitschaft, ihre Verbesserungsvorschläge und ihren unermüdlichen Einsatz auf dem Weg von der ersten Projektidee bis zum fertigen Buch.

Sprockhövel, im Frühjahr 2015

Dr. Kirsten Lennecke

Inhalt

Vorwort.....	5
1 Kommunikation	
– Kontakt, Austausch, Verständigung	11
1.1 Miteinander sprechen – Sprache und Körpersprache	11
1.1.1 Wir senden auf allen Kanälen	11
1.1.2 Mit Händen und Füßen reden	14
1.1.3 Die richtigen Worte finden	23
1.2 Was wir senden – Botschaften auf vier Ebenen	25
1.2.1 Das habe ich nicht so gemeint!	
– Vier Botschaften einer Nachricht.....	25
1.2.2 Sich gut verstehen – Verständnis und Beziehung	28
1.2.3 Was willst du mir sagen? – Mit vier Ohren hören	31
1.2.4 Missverständnisse klären.....	34
1.3 Sich auf den anderen einlassen	
– fragen und zuhören	36
1.3.1 Zuhören ist ZUwenden und hinHÖREN.....	36
1.3.2 Fragen bedeutet offen sein für den anderen	38
1.4 Sich verständigen – leichter gesagt als getan.....	41
1.4.1 Fallstricke auf dem Weg	41
1.4.2 Zielgerichtet kommunizieren – eine Zusammenfassung	43
2 Der Kunde – das unbekannte Wesen	49
2.1 Kunde oder Patient – die Rollenkonfusion.....	49
2.1.1 Selbstbestimmter Kunde	49
2.1.2 ... oder beratungsbedürftiger Patient	50

2.2	Der sogenannte schwierige Kunde	52
2.2.1	Der Aggressive	53
2.2.2	Der Unsichere	56
2.2.3	Der Besserwisser	57
2.2.4	Der Misstrauische	60
2.2.5	Der Unentschiedene	61
2.2.6	Der Eilige	62
2.2.7	Der Redselige	64
2.2.8	Der Wehleidige	66
2.2.9	Der Schweiger	68
2.3	Umgang mit Gefühlen	69
2.3.1	Positive Gefühle erleichtern das Verständnis	69
2.3.2	Ärger vernebelt die Sinne	74
3	Beratung und Information	81
3.1	Fragen im Beratungsgespräch	81
3.1.1	Was kann ich für Sie tun? – Vertrauen aufbauen	81
3.1.2	Welche Beschwerden haben Sie genau? – Eigendiagnose klären	85
3.1.3	Was? So viel? Arzneimittelfehlgebrauch ansprechen ...	88
3.1.4	Wie kommen Sie mit Ihrer Therapie zurecht? – Einstieg in die Betreuung	92
3.2	Dreimal täglich eine Tablette – verständlich informieren	93
3.2.1	Individuelle Beratung	93
3.2.2	Machen Sie den Patienten neugierig!	96
3.2.3	Konzentrieren Sie sich auf das Wesentliche!	99

3.2.4	Ordnen Sie Ihre Gedanken!	101
3.2.5	Sprechen Sie verständlich!	102
3.2.6	In der Kürze liegt die Würze!	106
3.2.7	Sprechen Sie laut, deutlich und wirkungsvoll!	107
3.3	Nutzenorientiert argumentieren	110
3.3.1	Welchen Nutzen hat der Patient?	111
3.3.2	Überzeugen statt überreden	117
3.3.3	Einwände und Vorwände	119
3.4	Darf es ein bisschen mehr sein?	120
3.4.1	Anschlussverkauf	120
3.4.2	Erweiterungsverkauf	125
3.4.3	Ersatzverkauf	127
3.5	Gespräche mit Termin	128
3.5.1	Medikationsanalyse	128
3.5.2	Betreuungsgespräche	131
4	Schwierige Gespräche	135
4.1	Nicht auf Lager!	135
4.1.1	Das kenne ich noch gar nicht!	135
4.1.2	Das kann ich heute Abend hier haben!	137
4.1.3	Das sollten wir eigentlich da haben!	140
4.1.4	Das gibt es nicht mehr!	141
4.2	Rabattverträge und Importregelung	142
4.2.1	Rabattaustausch – kein Problem!	142
4.2.2	Rabattaustausch – bloß nicht!	144
4.2.3	Akutbelieferung	146
4.2.4	Ich will aber nicht!	147
4.2.5	Importarzneimittel	148

4.3	Arzneimittel ohne Rezept.....	150
4.3.1	Alternativen anbieten.....	151
4.3.2	Kontakt zum Arzt.....	154
4.3.3	Gefahr im Verzug.....	155
4.4	Preisverhandlungen mit dem Kunden.....	158
4.4.1	Preise „wie in der Apotheke“!.....	159
4.4.2	Bekomme ich das nicht billiger?.....	162
4.4.3	Sinnvoll und hilfreich statt „ausreichend, zweckmäßig und wirtschaftlich“?.....	166
4.5	Beschwerdemanagement	
	– Probleme gemeinsam lösen.....	169
4.5.1	Das richtige Arzneimittel in der richtigen Stärke?	
	– Verschreibungsfehler und Co.....	169
4.5.2	Sie haben mir das falsche Arzneimittel geliefert!	
	– Reklamationen annehmen.....	172
4.5.3	Lob und Tadel – damit Sie noch besser werden!.....	177
5	Kommunikation am Telefon.....	179
5.1	Telefonieren – aber richtig.....	179
5.1.1	Das Telefon – Ihr Aushängeschild.....	179
5.1.2	Gezielte Gesprächsführung – auch hier.....	183
5.1.3	Follow-up-Gespräche.....	185
	Literatur.....	187
	Sachregister.....	189

1 Kommunikation – Kontakt, Austausch, Verständigung

1.1 Miteinander sprechen – Sprache und Körpersprache

Dafür haben wir Menschen sprechen gelernt: um uns auszutauschen, um unsere Bedürfnisse mitzuteilen und die von anderen zu erfahren. Was im Alltag in der Familie oder unter Freunden meist erfolgreich funktioniert, lässt sich nicht immer auf unser Gespräch mit Kunden oder Patienten übertragen. Um auch hier erfolgreich miteinander umzugehen, hilft es sich genauer anzusehen, was bei der Kommunikation im Gespräch von Angesicht zu Angesicht wichtig ist.

1.1.1 Wir senden auf allen Kanälen

Kommunikation ist ein Austausch von Nachrichten zwischen einem Sender A und einem Empfänger B. Es ist allerdings nicht so, dass wir unsere Gedanken und unser Wissen wie ein Paket unserem Gegenüber in die Hand drücken können. Wir müssen Wege finden, unsere Nachricht dem Gesprächspartner zu vermitteln (○ Abb. 1.1).

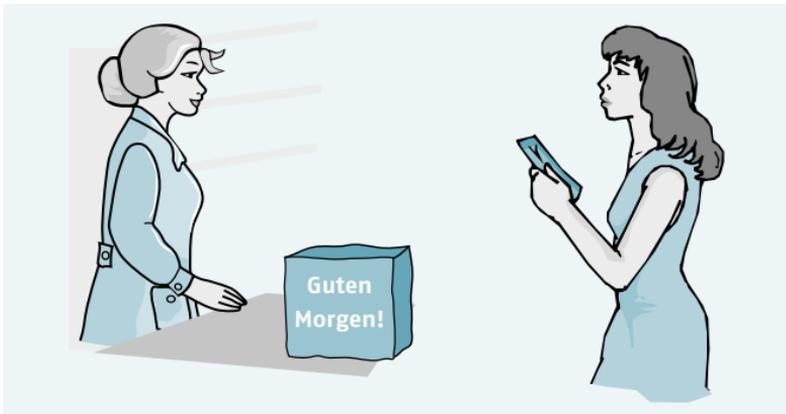
„Guten Morgen!“, sagen Sie, als ein Kunde früh morgens die Apotheke betritt. Sie stehen still und warten lächelnd, bis er bei Ihnen am Handverkaufstisch angelangt ist. Der Kunde lächelt zurück. „Guten Morgen!“, antwortet er. „Was für ein Empfang! Sie haben wohl nur auf mich gewartet, stimmt’s?!“

Eine Begrüßung kann mit unzähligen Grußformeln in den verschiedenen Sprachen erfolgen. Das Wichtigste allerdings erfolgt ohne Worte. Beobachten Sie Menschen auf der Straße, die zu weit entfernt stehen, um sich mit Worten zu verständigen: Sie begrüßen sich mit Hilfe der Körpersprache. Sie suchen Blickkontakt, heben die Augenbrauen und vergrößern dadurch ihre Augen und lächeln. Diese Begrüßung wird von jedem verstanden und gerne erwidert.

Stellen Sie sich eine andere Begrüßungssituation vor: Ein Kunde betritt die Apotheke. „Guten Morgen“, murmeln Sie und schauen nur kurz auf. Dann beenden Sie eine Bestellung am Computer. Noch während Sie die letzten Buchstaben eingeben, fragen Sie den Kunden mit starrem Blick auf den Bildschirm: „Was kann ich für Sie tun?“

Der Kunde ist sich gar nicht sicher, ob Sie schon mit ihm sprechen. Er sieht nur, dass Sie scheinbar keine Zeit für ihn haben und dass er vielleicht sogar stört. Deshalb antwortet er nicht, sondern bleibt ininigem Abstand stehen und wartet auf eine andere Kollegin, die lächelnd auf ihn zugeht, ihm in die Augen sieht und sich ihm ganz zuwendet, während sie ihn begrüßt.

Im Beratungsgespräch versuchen Sie, Ihren Kunden von den Vorteilen zu überzeugen, die große Packung Halsschmerztabletten zu kaufen. „Sie sparen daran aber 1,49 €“, sagen Sie mit unbewegtem Gesicht und drehen mit skeptischem Blick die Großpackung in Ihren Händen hin und her. Der Kunde entscheidet sich bald dagegen, weil er erkennt, dass auch Sie nicht restlos davon überzeugt sind, ob er diese große Packung in der



○ **Abb. 1.1** Im Gespräch senden wir unsere Nachricht auf allen Kanälen

Haltbarkeitsfrist jemals aufbrauchen wird. Wenn Sie sich wirklich sicher wären, hätten Sie ihm Ihre Überzeugung mit sicherer Stimme und eindeutiger Geste übermittelt. (○ Abb. 1.2).



○ **Abb. 1.2** Vermittlung von verbalen und nonverbalen Anteilen im Gespräch

Im Laufe eines Gesprächs werden viele Informationen ausgetauscht – verbale Informationen durch Worte und nonverbale Informationen durch Mimik und Gestik. Beim bewussten Senden von Informationen werden Sie viel Zeit und Energie darauf verwenden, sich die „richtigen Worte“ zurechtzulegen, wenig Aufmerksamkeit allerdings darauf, wie Sie beim Sprechen wirken. Der Empfänger, Ihr „Zuhörer“, nimmt Sie allerdings vor allem mit den Augen wahr; er ist also in Wirklichkeit ein „Zuschauer“: er registriert Ihre Körpersprache, nämlich Ihre Haltung und Bewegungen, Ihre Mimik und Ihre Art, ihm in die Augen zu sehen.

MERKE

Die Körpersprache ist im Gespräch oft lauter als das gesprochene Wort!

1.1.2 Mit Händen und Füßen reden

Haltung und Bewegung

Die Haltung ist ein starkes Element der Körpersprache. Eine gerade aufrechte Haltung zeigt Selbstvertrauen und innere Sicherheit. Es verstärkt alle Aussagen, die Sie machen. Durch die Grundhaltung werden alle Bewegungen beeinflusst. Beobachten Sie sich und Ihre Gesprächspartner (○ Abb. 1.3).

Viele Menschen haben eine zusammengesunkene Haltung mit hängenden Schultern. Sie wirken schlaff und schwach, als wüssten sie selbst nicht so genau, was sie wollten. Entsprechend sind ihre Bewegungen unsicher und kraftlos. Sie wirken, als fühlten sie sich von allem (vom Schicksal, vom Partner, vom Gesetzgeber) unterdrückt und hätten weder Mut noch Kraft, sich zur Wehr zu setzen. Diese Menschen haben oft Schwierigkeiten, sich gegenüber anderen zu behaupten.



◉ **Abb. 1.3** Beobachten Sie im Gespräch Ihre Haltung zum Gegenüber

Eine verkrampt-aufrechte Haltung mit steifem Hals und hochgezogenen Schultern wirkt auch nicht vorteilhaft. Diese Menschen erscheinen wie in einem Schutzpanzer. Ihre Bewegungen sind meist ebenfalls steif und unharmonisch. Diese Menschen können nicht offen auf andere Leute zugehen, sondern verstecken sich hinter ihrer Fassade. Sie haben große Schwierigkeiten, ihre wahren Wünsche mitzuteilen und erreichen deshalb nur selten ihr Gesprächsziel.

■ **MERKE**

Die Haltung des einen Gesprächspartners beeinflusst die Reaktion des Gegenübers. Sehr starke Auftritte eines Partners schieben den anderen leicht in die Rolle des „Untergebenen“ und umgekehrt.

■ PRAXISTIPP

Üben Sie eine starke Haltung!

- Mit beiden Beinen stehen Sie fest auf dem Boden: Sie fühlen sich sicher und können Ihren Standpunkt vertreten.
- Ihre Arme hängen in der Grundhaltung ruhig an den Seiten. Im Gespräch können Sie Ihre Argumente durch ruhige, gezielte Handbewegungen unterstützen.
- Nehmen Sie die Schultern locker zurück und halten Sie den Kopf gerade.

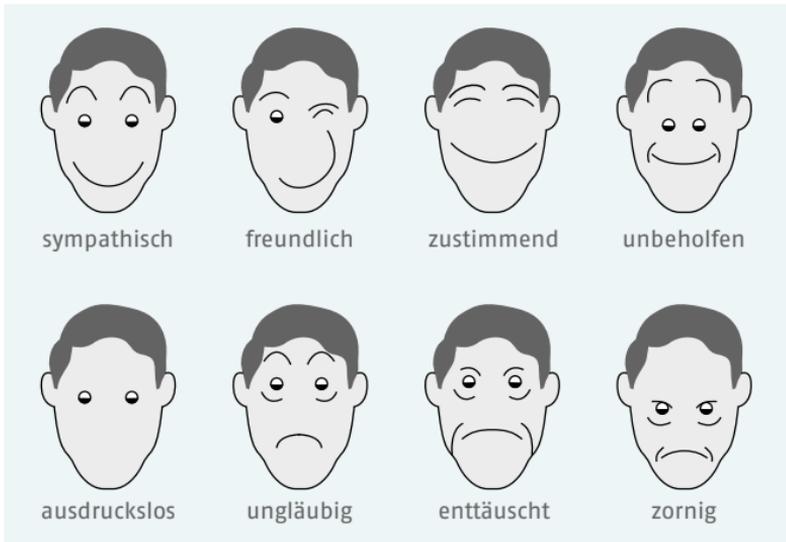
Setzen Sie Ihre Bewegungen gezielt ein, aber vermeiden Sie unnötige, unbewusste Bewegungen, wie Schwanken, Schaukeln, Trommeln mit den Fingern oder Spielen mit dem Kugelschreiber.

Falls Sie häufig Schwierigkeiten haben, Ihre Überzeugung zu vertreten und Ihren Standpunkt zu verteidigen, kontrollieren Sie sich vor dem Spiegel und über Video-Aufnahmen. Lassen Sie sich so oft wie möglich Rückmeldung geben über Ihr Auftreten und üben Sie immer wieder schwierige Gespräche als Trockenübung, z. B. mit guten Freunden und netten Kollegen statt mit schwierigen Kunden.

Vielleicht werden Sie sich zunächst fremd und verstellt vornehmen, weil Sie sich nicht so selbstsicher fühlen, wie Sie dastehen sollen. Bald aber werden Sie merken, dass diese feste Haltung sich auch auf die innere Sicherheit überträgt: Sie fühlen sich sicher und stark.

Mimik

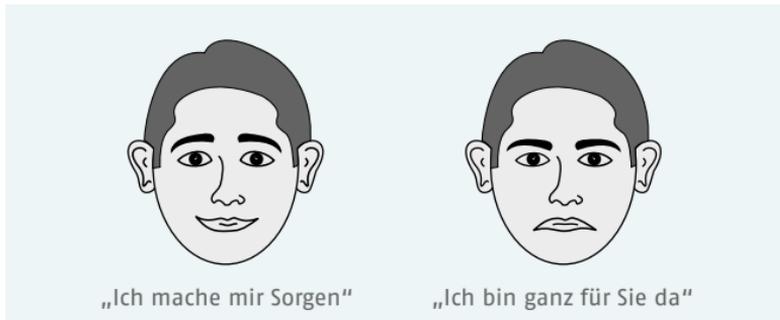
Unsere Mimik spiegelt meist offen unsere Stimmung wieder. Freude oder Kummer, Ärger oder Stress lässt sich im Gesichts-



○ **Abb. 1.4** Mimik wird weltweit ähnlich interpretiert

ausdruck erkennen. Wie jemand aussieht, der sich freut oder der sich ärgert, muss man niemandem beschreiben – die entsprechende Mimik ist bei jedem Menschen sehr ähnlich und deshalb auch für jeden verständlich (○ Abb. 1.4).

In persönlichen Gesprächen, in denen es um Gefühle geht, ist es wichtig, die eigene Stimmung auch ehrlich zum Ausdruck zu bringen. „Ich mache mir Sorgen!“ kann man nicht glaubwürdig mit einem breiten Lächeln im Gesicht aussprechen. „Ich bin ganz für Sie da!“ wirkt nicht überzeugend, wenn der Sprecher dabei äußerst mürrisch seine Mundwinkel herunterzieht. Man spricht hier von Inkongruenz der Nachrichten, wenn die sprachlichen Botschaften nicht mit den körpersprachlichen übereinstimmen. Umgekehrt: um überzeugend zu wirken, müssen die sprachlichen und mimischen Nachrichten übereinstimmen, d. h. Kongruenz ist gefordert (○ Abb. 1.5).



○ **Abb. 1.5** Inkongruente Botschaften führen zu Störungen im Gespräch

Für ein gutes, stimmiges Gespräch ist es wichtig, seine Gefühle und damit seine Mimik auf den Gesprächspartner abzustimmen. Im Beratungsgespräch mit einem Patienten hat der Ärger über die Familie oder über die Kollegin nichts zu suchen. In solchen Situationen ist es notwendig, die eigenen Gefühle zurückzustellen und einen neutralen oder gar freundlichen Gesichtsausdruck „aufzulegen“. Wo bleibt hier die Kongruenz? Wenn Sie nur eine freundliche Maske, Ihr „Kundengesicht“, aufsetzen, wirken Sie nicht glaubwürdig. Versuchen Sie, sich ganz und gar auf den Kunden zu konzentrieren. Sobald Sie sich im Gespräch mit dem Kunden auf seine Fragen, auf seine Probleme, seine Sorgen einlassen, ändert sich auch Ihr Gefühl. Plötzlich spielt der Ärger über Ihre Kollegin keine Rolle mehr, sondern nur noch der Patient, der vor Ihnen steht. Sie fühlen nun mit dem Patienten mit und Ihr Gesichtsausdruck passt sich automatisch an. In diesem Zustand herrscht ein guter Kontakt, man spricht auch von Rapport. Im Gespräch werden Sie versuchen, diesen Kontakt zu halten. Schon kleine Ablenkungen können diesen Zustand stören. Eine ablehnende Geste oder hochgezogene Augenbrauen lassen uns Widerstand spüren, auf den wir eingehen werden.

Schwierig wird es, wenn Sie im Gespräch plötzlich von Ihren (negativen) Gefühlen überfallen werden. Wenn Sie z. B. ein Kunde herumkommandiert und Sie beschimpft, kann es passieren, dass in Ihnen eine Wut aufsteigt, die Sie nicht verstecken können. Alles, was Sie ihm anschließend sagen werden, wird dadurch beeinflusst sein. Versuchen Sie in dieser Stimmung nicht, ihm freundlich die Anwendung eines Autohalers zu erklären – er wird Ihnen doch nicht zuhören. Unterbrechen Sie hier am besten das Beratungsgespräch und sprechen Sie über Ihren Ärger: alles andere hat doch keinen Sinn (► Kap. 2.2 Umgang mit schwierigen Kunden).

Blickkontakt

Der Blickkontakt scheint nur ein kleiner Teil der Mimik zu sein. Macht man sich aber die Bedeutung der Körpersprache bewusst, ist der Blickkontakt die wichtigste Voraussetzung für ein funktionierendes Gespräch. Bei vielen Gesprächen wird der Kontakt nicht ausreichend genutzt: beim Frühstücksgespräch verstecken sich die Gesprächspartner hinter ihren Tageszeitungen; beim Mitarbeitergespräch sucht der Chef nach wichtigen Steuerunterlagen; während einer Kundennachfrage kontrollieren wir, ob das Rezept ordentlich bedruckt wird; mitten im Beratungsgespräch sucht der Kunde nach seinem Portemonnaie. „Sie hören mir gar nicht zu!“, würden wir uns am liebsten beschweren. Da widerspricht zwar der Gesprächspartner, aber Tatsache ist: „Sie sehen mich gar nicht an!“ Zu einem Gespräch gehört der Blickkontakt. Blickkontakt schafft Nähe zum Gegenüber, er vermittelt Zuwendung und Aufmerksamkeit. Sie kennen sicherlich den Ausspruch: „Ich muss meinem Vertragspartner in die Augen sehen, um zu sehen, ob ich ihm vertrauen kann.“

Der Sprecher zeigt mit seinem Blickkontakt

- mit wem er spricht. Er macht deutlich, wen er meint.
- Interesse dafür, ob und wie seine Nachricht beim Gegenüber ankommt. Er nimmt noch während des Sprechens wahr, wie sein gegenüber auf seine Nachricht reagiert.
- die Gefühle, die mit seinen Worten verbunden sind, wie z. B. Überraschung, Zweifel, Ironie, Langeweile, Angst, Interesse, Ernst, Sorge, Ehrlichkeit.

Der Zuhörer zeigt durch seinen Blickkontakt,

- dass er den anderen verstehen will. Er wendet seine volle Aufmerksamkeit auf den Sprecher.
- dass er bereit ist, zuzuhören und sich Zeit zu nehmen. Der Sprecher erhält Zeit, seine Gedanken zu formulieren, bis er dem anderen signalisiert, dass er mit seinem Gesprächsbeitrag fertig ist.
- wie er auf die Nachricht des Sprechers reagiert. Abwehr, starker Zweifel, Desinteresse führen z. B. dazu, dass der Sprecher seinen Redebeitrag unterbrechen wird.

■ MERKE

Der Blickkontakt ist wie eine Brücke, auf der unsere Nachricht transportiert wird.

Stimme

Die Stimme ist ein Bindeglied zwischen Sprache und Körpersprache. Da sie abhängig ist von der Haltung und der Mimik, wird sie eher zur nonverbalen Kommunikation gezählt. Die Art und Weise, wie die Stimme eingesetzt wird, hat einen beträchtlichen Einfluss auf die Verständlichkeit und Überzeugungskraft der Worte. Dieser Einfluss wird beim Telefongespräch deutlich.