

Kommunikations-Coach



Foto: AdobeStock_© DOC RABE Media

Grenzen setzen – Nein sagen

Es ist wichtig, eine Kultur der guten Grenzen zu pflegen

In der Praxis müssen täglich viele Entscheidungen getroffen werden. Sowohl Mitarbeitende als auch Patientinnen und Patienten haben häufig ein gutes Gefühl dafür, Fragen in genau jenen Momenten zu stellen, wenn der Zahnarzt gerade in anderen Kontexten denkt und langwierige Diskussionen vermeiden möchte.

Das Ergebnis ist dann häufig eine schnelle Zustimmung, die nachher in der Praxis wieder zu kleineren oder größeren Unannehmlichkeiten führt. Wie kommt es dazu? Generell ist es wesentlich angenehmer, jemandem eine Bitte zu erfüllen, als diese abzuschlagen. Es gibt vielfältige Gründe, weshalb Menschen schnell zu einem Ja bereit sind, während ein Nein deutlich mehr Aufmerksamkeit und Kraft erfordert.

- Wer schnell Ja sagt und Bitten gewährt, wirkt in dem Moment sympathisch. Er erntet oft ein Danke und ein strahlendes Lächeln und erhält so eine positive Verstärkung. Dass ein vorschnelles Ja später gegebenenfalls



Foto: Peter Adamik, Berlin

Dr. med. dent. Anke Handrock ist Biologin und Zahnärztin. Sie ist spezialisiert auf strategisch-systemisches Coaching entwicklungsorientierter Zahnarztpraxen. Als Lehrtrainerin bietet sie Weiterbildungen in professioneller Praxis-kommunikation, Patientenberatung, Positiver Psychologie & Resilienz-förderung und wirksamer Mitarbeiterführung an. Mehr Informationen gibt es unter www.handrock.de

negative Folgen in der Praxis hat und gegebenenfalls sogar widerrufen werden muss, verändert diesen Mechanismus leider nicht. Unbewusst wird gelernt, dass es ein gutes Gefühl gibt, Bitten zuzustimmen.

- Wer schnell ja sagt, hat das Problem erst einmal gelöst und kann aufhören, sich gedanklich mit dem Thema zu beschäftigen, das entlastet. Auch das führt wieder zu einer positiven Verstärkung.
- Wer Ja gesagt hat, hat unangenehme Diskussionen vermieden. Auch das führt zu einer Entlastung und damit zu einer Dopaminausschüttung.

Leider hat ein derartiges schnelles Ja eine weitere Nebenwirkung. Jedes Mal, wenn ein Mitarbeiter zwischen Tür und Angel ein Ja „ergattert“ hat, – zum Beispiel auf die Frage, „kann ich morgen Nachmittag 2 Stunden früher gehen?“ – lernt er, dass seine Fragetechnik gerade dann erfolgreich ist, wenn der Chef gedanklich schon so weit ausgelastet ist, dass er eine Diskussion vermeiden möchte. Das Ergebnis

ist, dass sich diese Arten von Fragen immer mehr häufen und viele Nebenwirkungen und Präzedenzfälle entstehen, die man lieber nicht geschaffen hätte.

Schon Tony Blair sagte: „Gutes Führungsverhalten zeigt sich nicht durch die Fähigkeit, Ja zu sagen, sondern Nein.“

Natürlich gibt es auch Kollegen, die auf Fragen prinzipiell erst mal ablehnend reagieren. Auch das hat in Zeiten des Mitarbeitermangels seine Nachteile. Ein knappes Nein zwischendurch wirkt leicht schroff oder abweisend (Formulierung 2 im Kasten).

Dabei ist ein begründetes klares Nein – entgegen der eigentlich gefühlten Bedrohung – einer der Erfolgsfaktoren zum Vermeiden von langwierigen Diskussionen und Verhandlungen. William Uri, einer der Autoren des Harvard-Konzeptes (der bekanntesten Anleitung zur wirksamen Verhandlungen) sagt sogar: „Der Haupt Stolperstein bei Verhandlungen besteht nicht darin, dass zwei Parteien kein gemeinsames Ja erzielen können, sondern in ihrer Unfähigkeit, sich im Vorfeld zu einem Nein durchzuringen.“

Liest man Artikel zum Thema „Nein sagen“, so finden sich häufig Hinweise, dass man sein Selbstbewusstsein stärken und an seinem Selbstwert arbeiten sollte. Leider haben diese Tipps in der Regel wenig Wirkung und gehen am Ziel vorbei. Oft geht es einfach darum, eine gute Form für ein Nein zu finden, um es klar und gleichzeitig wertschätzend zu vermitteln. Schließlich geht es darum, im Team einerseits die Grenzen zu setzen und andererseits das Miteinander zu unterstützen.

Der erste Schritt zu einer Kultur der guten Grenzen besteht darin, derartige Entscheidungsfragen prinzipiell nicht zwischendurch zu beantworten.

Das ist nicht ganz so leicht, wie es klingt, sondern erfordert eine gewisse Konzentration und Übung.

Das Gehirn erkennt die Grammatikkonstruktion – in diesem Fall die Frage –, bevor es die Bedeutung völlig erfasst hat. Das hat zur Folge, dass das Gehirn anfängt, nach einer Antwort zu suchen, ehe der Inhalt völlig bewusst geworden ist. Und da sich das Ja – wie gesagt – besser anfühlt als das Nein, erfolgt dann häufiger eine Zustimmung, als es aus Praxisgründen sinnvoll ist. Deswegen hilft es, sich gewisse Standardantworten anzugewöhnen,



Schließlich geht es darum, im Team einerseits Grenzen zu setzen und andererseits auch das Miteinander zu unterstützen.



über die man dann nicht mehr lange nachdenken muss und die das vorschnelle Ja dauerhaft ersetzen.

Wenn erst einmal allen Mitarbeitern klar wird, dass der Chef alle Fragen, die nicht zwangsläufig sofort geklärt werden müssen, niemals zwischen Tür und Angel beantwortet, nimmt die Anzahl dieser Fragen ab.

Eine relativ elegante Antwort ist zum Beispiel „Bitte fragen Sie mich das nach Ende der Sprechstunde – während ich ar-

beite möchte ich derartige Dinge nicht entscheiden. Wenn Sie allerdings jetzt sofort eine Antwort brauchen, würde ich vorsichtshalber erst mal Nein sagen.“ Eine andere Möglichkeit ist zu sagen: „Das werde ich nach der Sprechstunde entscheiden, bitte legen Sie mir einen Zettel hin, und fragen Sie mich morgen früh vor der Sprechstunde.“

Entlastend für beide Seiten ist es, wenn dem Mitarbeiter gleich den Zeitpunkt mitgeteilt wird, wann er nachfragen kann. Dadurch bleibt die Verantwortung bei ihm, und der Zahnarzt muss nicht selber daran denken. Es ist im Sinne der Wertschätzung des Mitarbeiters dann allerdings auch erforderlich, sich selber an diese Vorgaben zu halten und den Termin nicht wieder zu verschieben! Durch derartige Formulierungen kann der innere Drang, die Frage zu beantworten (mit einer gewissen Übung), standardisiert gelöst werden, was zu einer Entlastung führt.

Darüber hinaus ist es nützlich, eine klare Struktur für ablehnende Antworten zu haben. Bitten werden ja nicht grundlos abgelehnt. Dem Fragenden hilft es, den Grund mitgeteilt zu bekommen. Gleichzeitig ist es nicht sinnvoll, sich als Chef für seine Entscheidungen zu rechtfertigen, denn Rechtfertigungen führen oft zu zeitaufwändigen Diskussionen. Diese treten besonders dann oft auf, wenn der Chef gleichzeitig Verständnis für seine Rechtfertigung erwartet (siehe Kasten Formulierung 1). Derartige Situationen lassen sich durch folgende vier Schritte weitgehend vermeiden.

Ein „Nein“ ist besonders wirksam und wird besonders gut aufgenommen und akzeptiert, wenn Sie es Ihre Ablehnung so aufbauen, wie nachfolgend beschrieben:

	Rechtfertigung	Rahmen setzen
Aufbau	Erst erfolgt die Ablehnung, dann die Begründung.	Erst werden die Gründe vermittelt, danach erfolgt die Ablehnung.
Wann erfolgt die Abweisung der Bitte/des Wunsches?	Direkt zu Beginn des Gesprächs	Nach der Einordnung in die übergeordneten Kriterien/Notwendigkeiten der Praxis
Worüber denkt der Fragende zuerst nach?	Über seinen Ärger über die Ablehnung	Über die Praxisbelange
Was bewirkt das Vorgehen?	Der Fragende beschäftigt sich mit seinem Ärger und nimmt die Begründungen nicht mehr (vollständig) wahr.	Der Fragende hat die praxisbezogenen Gründe wahrgenommen und kann die Ablehnung besser einordnen.

Tab. 1: Wirkung eines Rahmens durch den Aufbau zum „Nein-Sagen“

- Benennen Sie die wesentlichen Entscheidungskriterien – das bedeutet, Sie setzen damit einen Rahmen für die Entscheidung.
- Weisen Sie die Bitte oder den Wunsch respektvoll und eindeutig ab.
- Betonen Sie anschließend, dass Ihnen die Beziehung zum Bittenden/Fragenden wichtig ist.
- Wenn möglich, handeln Sie eine Einigung/einen Ausgleich aus.

Dieses Vorgehen entspricht der dritten Formulierung im Kasten. Dabei wird durch den Aufbau auf die Rechtfertigung verzichtet, indem vorab ein Rahmen gesetzt wird. Die Wirkung eines Rahmens ist in der Tabelle aufgeführt.

Wenn dieses Vorgehen einmal eingeübt und automatisiert ist, werden entsprechende Fragen in der Regel nicht mehr während oder zwischen den Behandlungen gestellt. Außerdem antizipieren die Mitarbeiter auf die Dauer die Praxisbelange wesentlich stärker, sodass sie jedes Mal bei Entscheidungen wieder ins Bewusstsein gerufen werden. Gleichzeitig fühlen sich die Mitarbeiter sicherer und auch deutlich mehr wertgeschätzt. Eines der vielen Kriterien, die die Bindung an die Praxis optimieren kann.

→ **Dr. Anke Handrock, Berlin**

ÜBERSTUNDENAUSGLEICH

Formulierungsbeispiel

Frau Müller möchte ihre Überstunden ausgleichen und bittet um einen freien Tag am Donnerstag. Leider ist an diesem Tag keine Vertretung möglich, da eine andere Mitarbeiterin schon entsprechend freigestellt wurde.

Rechtfertigung mit Bitte um Verständnis: „Also Frau Müller, das geht nicht! Es tut mir furchtbar leid, aber leider kann ich Ihnen Donnerstag nicht freigegeben, bitte verstehen Sie das. Das ist nicht gegen Sie, aber wir haben leider gar keinen, der dann die Vertretung macht, denn Frau Meyer ist an dem Tag da auch nicht da. Wissen Sie, wenn ich das jetzt mit Ihnen mache, dann muss ich das ja hinterher mit den anderen auch so handhaben. Und das geht einfach nicht, das verstehen Sie doch, oder?“

Knappe Ablehnung mit Rechtfertigung: „Nein Frau Müller, das geht nicht, wir haben keine Vertretung. Sie müssen hier sein. Suchen Sie sich einen anderen Tag.“

Rahmen setzen durch vorangehende Begründung: „Frau Müller, mir ist wichtig, dass wir die Patienten gut versorgen und dass sich alle im Team auf mein Wort verlassen können. Ich habe Frau Meyer letzte Woche für kommenden Donnerstag freigegeben, das kann ich nicht widerrufen. Deswegen gibt es da keine Vertretung, und wir sind darauf angewiesen, dass Sie hier sind. Das tut mir jetzt leid, denn mir es wichtig, dass Sie auch zeitnah Ihren Ausgleich bekommen. Lassen Sie uns bitte nachher nachsehen, wann Sie entsprechend freihaben können. Okay?“