



Universität St.Gallen

Schweizerisches Institut für KMU
und Unternehmertum

SSO
Campus

Wirksame Kommunikation in der Zahnarztpraxis

Dr. Heike Heckelmann, KMU-HSG
Bern, 19.09.2025

From insight to impact.



Werdegang (Auszug)

- Seminar- und Projektleiterin
Bereich Weiterbildung, KMU-HSG
- Selbständig als Coach und
Systemische Beraterin

Referenzprojekte

Unternehmerseminar für
Zahnärztinnen und Zahnärzte



 **straumann**

med/x

camlog

 **ROTPUNKT
APOTHEKEN**



Dr. Heike Heckelmann,
Projektleiterin Weiterbildung

Expertise

- Führung und Kommunikation
- Führungskräfte- und
Teamentwicklung
- Veränderung gestalten
- Führung und Unternehmertum
im Medizinbereich

Warum über Kommunikation in der Zahnarztpraxis sprechen?

Eine Zahnarztpraxis ist ein Unternehmen:

- Unzufriedenheit im Praxisteam strahlt auf die Patienten aus
- einem disharmonischen Team passieren häufiger Fehler
- und leidet die Qualität, tut dies der Praxis weh.



Ein eingespieltes Praxisteam ist daher von unschätzbarem Wert:

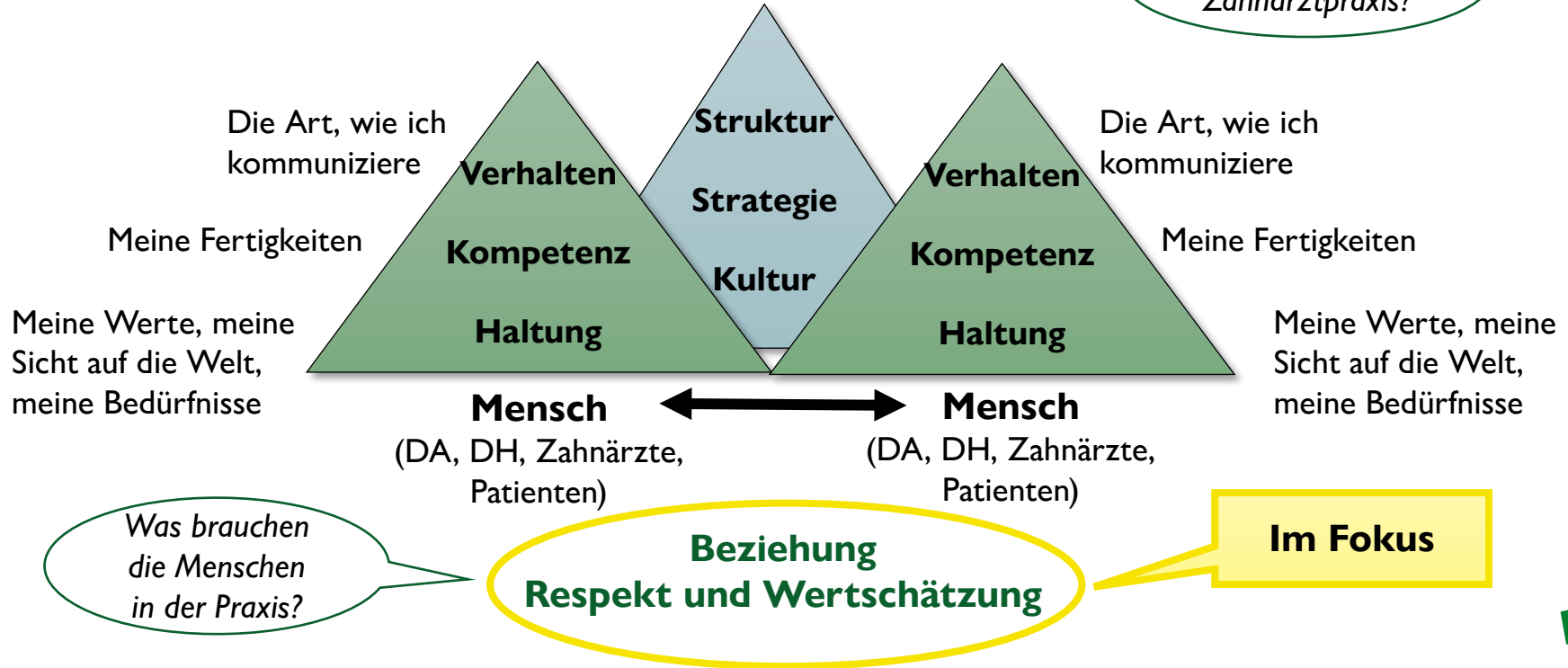
- es übernimmt Verantwortung und hält den Rücken frei, trotz hohem Workflow
- es fördert den Erfolg einer Zahnarztpraxis durch Zusammenhalt und weniger Fluktuation
- und es erhöht die eigene Zufriedenheit sowie die der Patienten

Das «unternehmerische Zauberwort» dafür: Kommunikation.

Kommunikation in der Zahnarztpraxis – die BASIS

**Zielorientierung,
Strukturen und Prozesse**

Was braucht die
Zahnarztpraxis?



Wirksame Kommunikation

... ist eine Frage der Haltung

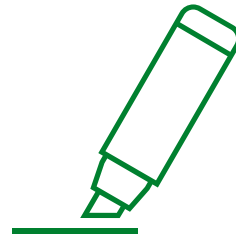
Für eine Praxiskultur, in der gute Beziehungen wichtig sind ...

... **braucht es:**

- Anerkennung, Toleranz und Wertschätzung
- eine positive, respektvolle Haltung gegenüber anderen Menschen
- **UND:** die Akzeptanz anderer Meinungen, Ansichten und Werte

Zahnärzte sind als Führungspersonen hier in einer Vorbild-Rolle

EIN TEST:



Welche Farbe hat
der Schuh?



Analyse

Wir gehen davon aus, dass alle
den Turnschuh gleich sehen

=

**Menschliche
Arroganz 1**

So, wie ich den Turnschuh sehe,
ist es RICHTIG!

=

**Menschliche
Arroganz 2**

Massnahmen für eine wertschätzende Kommunikation

- verständnisvoller Abgleich der verschiedenen Perspektiven von Wirklichkeit
- Identifikation einer gemeinsamen Schnittmenge für die Verständigung

➔ In diesem Fall: es ist ein **TURN SCHUH!!!**

„Den Mund bitte
schön weit öffnen ...“

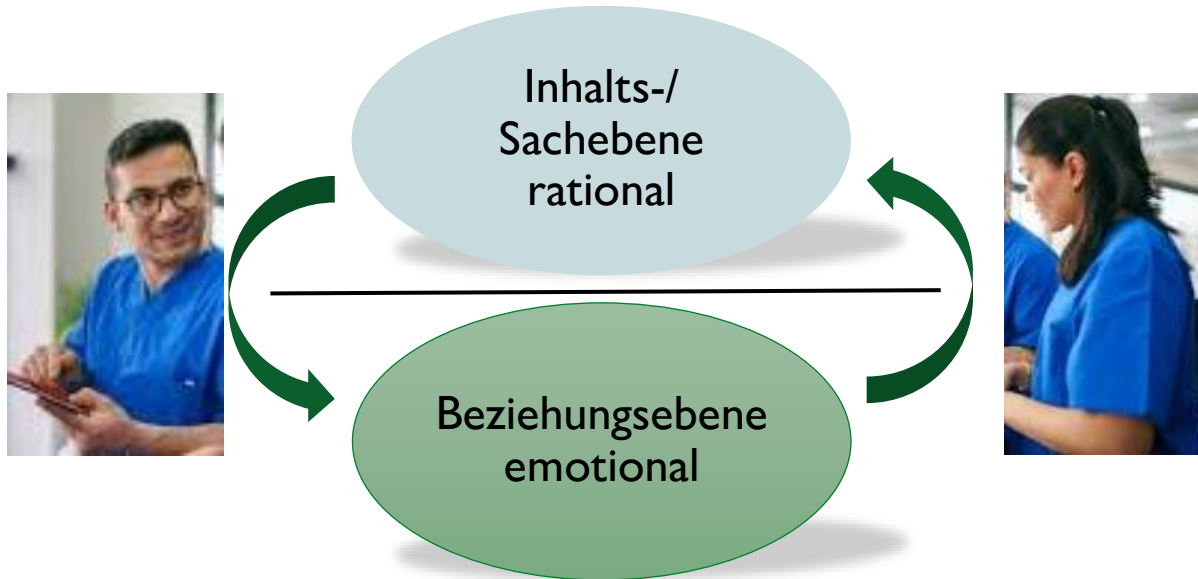
„... sobald ich meine
Instrumente in Ihrem
Mund habe, kommuniziere
nur noch ich.“



Lässt sich die eigene Haltung verbergen?

Nein – denn Menschen können nicht *nicht* kommunizieren

→ **gesprochene Sprache** – Wirkung ca. **20%**



→ **Körpersprache** – Wirkung ca. **80%**

Paul Watzlawick (1921-2007),
österreichisch-amerikanischer
Kommunikationswissenschaftler

Das bedeutet ...

... selbst dann, wenn wir nicht sprechen oder gar nicht kommunizieren wollen:
wird eine Botschaft gesendet – über Körpersprache.

... von Patienten





... als auch vom
Praxisteam



Der Schlüssel ...

- ... für Körpersprache = **Wahrnehmung**
- ... für Wahrnehmung = **Zuhören**

Wahrnehmen + Zuhören = Empathie

**Zuhören ist
Wertschätzung**

Aktives Zuhören

= „zwischen den Zeilen lesen“, nicht
Gesagtes aber **Wahrgenommenes**
ansprechen

Beispiele: „Bei mir kommt an, dass ...“, „Ich nehme wahr,
dass ...“

**Zuhören – um zu
verstehen**

= gehörte Inhalte mit eigenen Worten wiedergeben
Beispiele: „Ich fasse zusammen ...“, „Ich habe verstanden, dass ...“

**Aufnehmendes
Zuhören**

= nachfragen, gedanklich mitgehen, nicken
Beispiele: „mhm“, „ja“, ...

Pseudo-Zuhören

= Auftakt für das eigene Sprechen

Wirksame Kommunikation

... ist eine Frage von Wissen, Kompetenzen – und Übung

Modelle helfen, Kommunikation zu verstehen

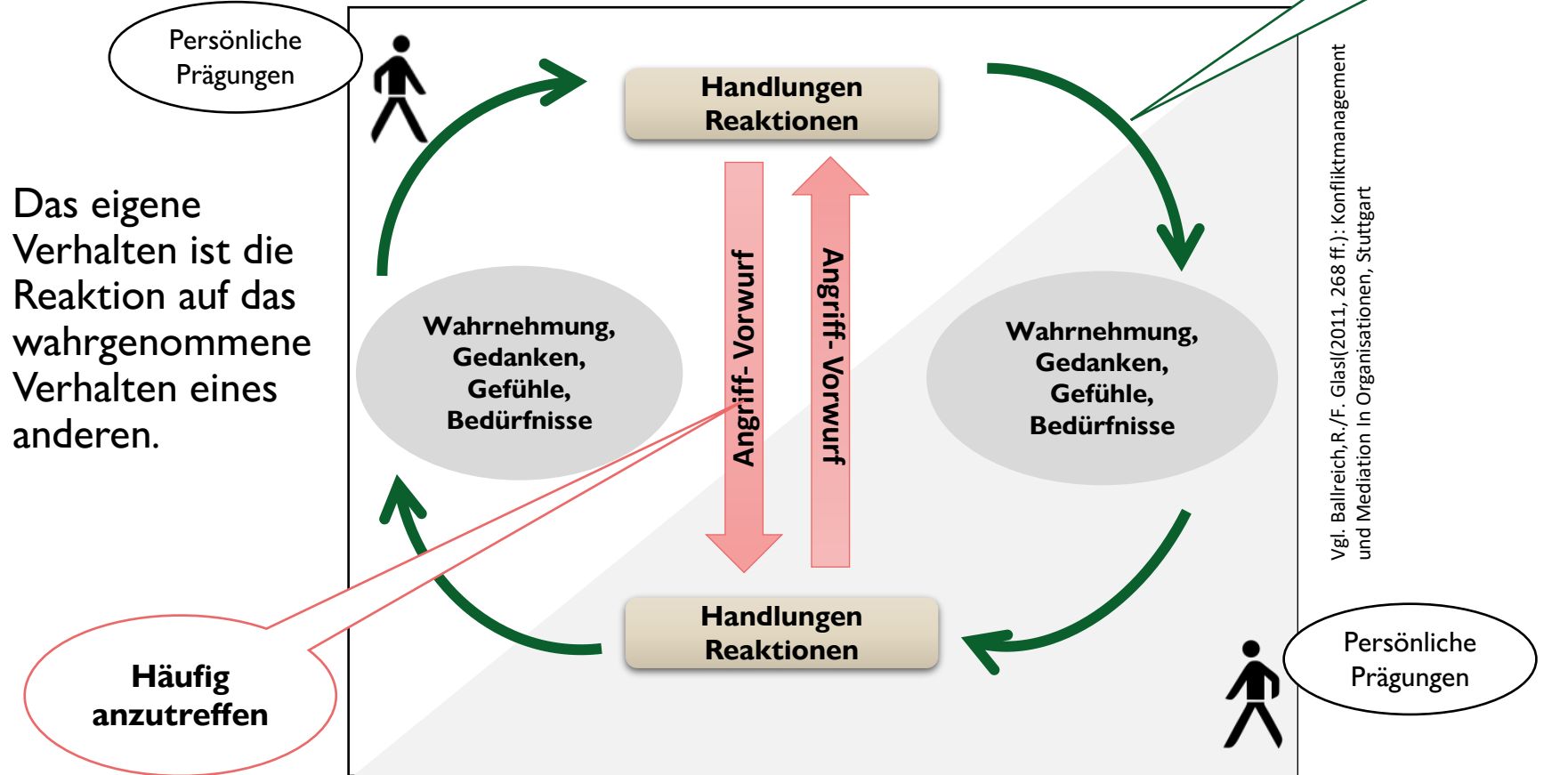
Beispiel: Ein Paar sitzt im Auto. Die Frau fährt 90 km/h und der Mann sagt zu ihr:
„Man darf hier 100 fahren.“

Sender  Empfänger

Sachinhalt	Beziehungshinweis
Auf dieser Straße ist das Fahren von 100 km/h erlaubt.	Ich kann das besser und würde auf jeden Fall 100 km/h fahren.
Fahr schneller!	Ich habe es eilig und Dein Fahrstil nervt mich.
Appell	Selbstkundgabe

Sachinhalt	Beziehungshinweis
Ich fahre 90 km/h und darf 100 km/h fahren.	Er hält sich wohl für meinen Fahrlehrer und meint, dass er besser fährt als ich.
Ich soll wohl schneller fahren.	Er hat es offensichtlich sehr eilig und ist genervt.
Appell	Selbstkundgabe

Kommunikation ist Reiz und Reaktion



Eine wichtige Kommunikations-Kompetenz: **Fragen**



Fragen bedeutet, ich bin ...

- ... offen, neugierig, wertschätzend und lösungsorientiert

Offene Fragen (wer, wie, wo, was, wann, wie lange, ...)

- ... helfen, wichtige Informationen zu erhalten
- ... setzen einen Dialog in Gang und regen zum Mitdenken an
- ... erkunden die Bedürfnisse des anderen (ob Patienten oder Mitarbeitende)
- ... zeigen Interesse an der Sicht des Gesprächspartners (Beziehungsebene)
- ... unterstützen das aktive Zuhören: sie machen die Zwischentöne, den Subtext besprechbar

Fragen sind auch ein Steuerinstrument im Gespräch

Der „Fragen-Trichter“

Offene Fragen:

Beispiel: Was ist das Thema / Problem? Was ist die Herausforderung?
Auf einer Skala, wenn 1 schlecht ist und 10 super, wie schätzt Du das ein?

Konkretisierende Fragen (Analyse):

Beispiel: Was genau läuft gut, was läuft nicht so gut?
Was sind konkret die Herausforderungen? Woran genau zeigt sich das?
Wie würde XY das einschätzen? Wenn die Herausforderung gelöst wäre, was wäre dann anders?

Klärende Fragen (Lösung):

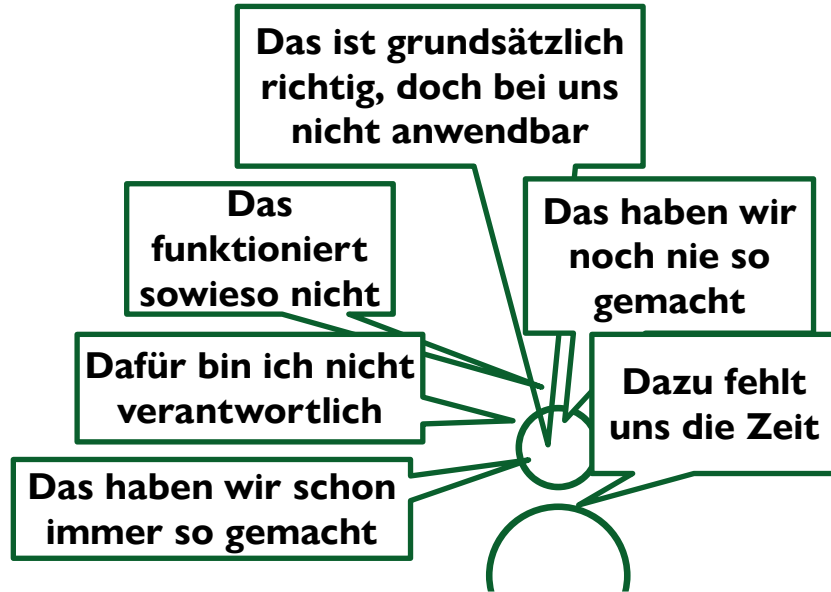
Beispiel: Welche Lösungsansätze gibt es bereits?
Was brauchst Du dafür? Wer kann Dir helfen?
Was kannst Du zur Lösung beitragen? Was ist das Schlimmste, das passieren könnte?

Geschlossene Frage zur Vereinbarung:

Beispiel: Sind wir uns einig, dass XY der nächste Schritt ist? Wollen wir so vorgehen ...

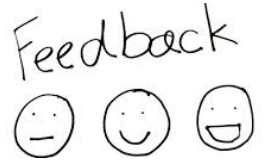


Tipp: „Killerphrasen“ mit Fragen begegnen ist Führung



- Was genau meinst Du damit?
- Wie kommst Du darauf?
- Was genau verstehst Du darunter?
- Gilt das wirklich immer? Wann genau?
- Woraus schliesst Du das?
- Welche Beispiele hast Du dafür parat?
- Das verstehe ich nicht. Hilf mir bitte mit ein paar Erklärungen auf die Sprünge

Kommunikations- und Führungskompetenz: **Feedback**



Konstruktives, kritisches Feedback ...

... **hilft, «blinde Flecken» zu erkennen und positive Entwicklung einzuleiten.**

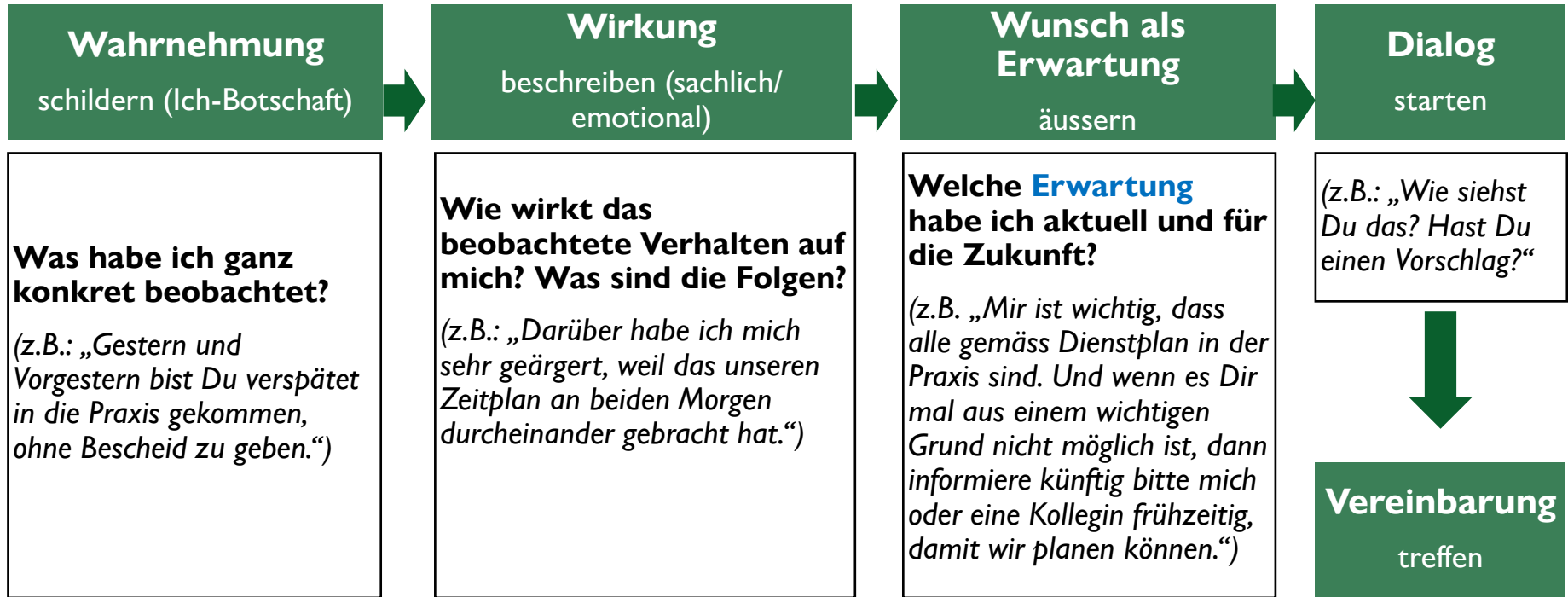
- Dazu muss es **spezifisch** sein: Was genau wurde beobachtet?
- Dazu darf es das Gegenüber **nicht persönlich angreifen**
- Dazu sollte es stets **Lösungen** und **nicht Probleme** fokussieren

Positives Feedback ...

... **ist eine wichtige Form der Anerkennung und Wertschätzung.**

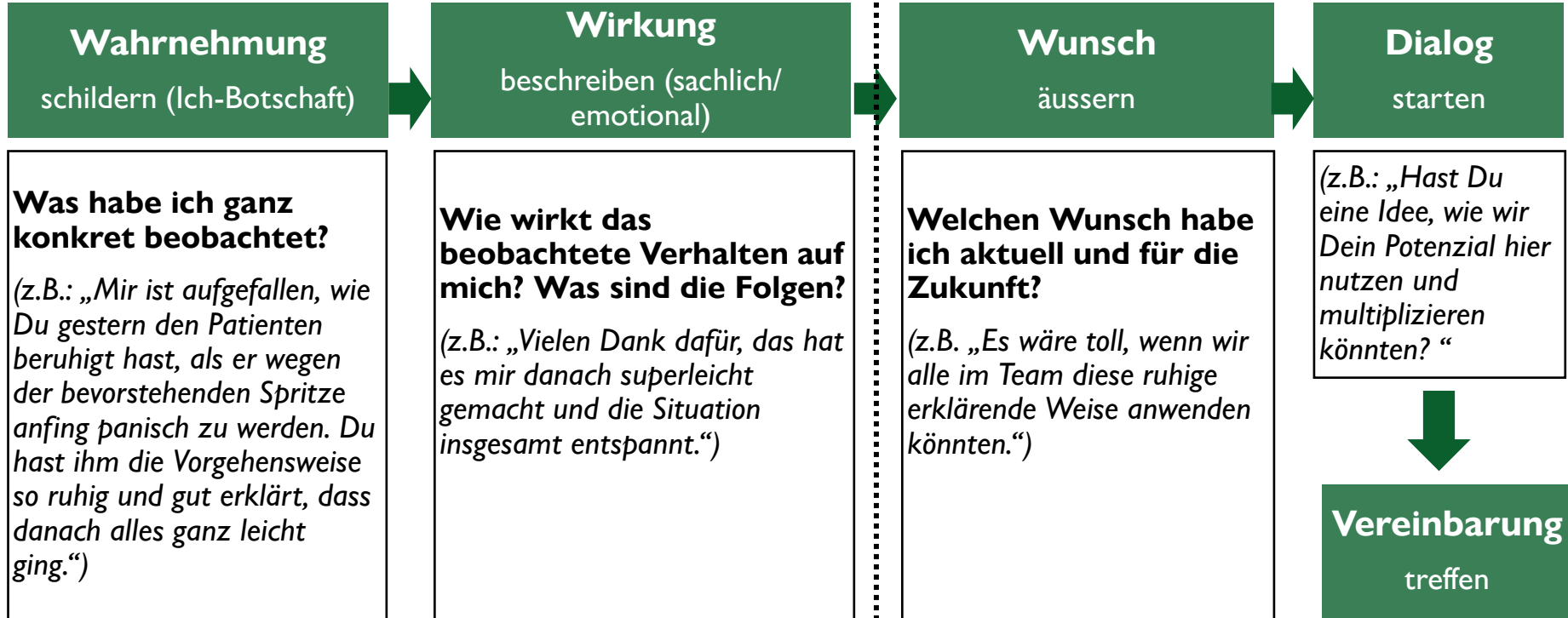
- Durch das Sprechen über **Erfolge** werden diese **wiederholbar**
- Dazu muss auch positives Feedback **spezifisch** sein: Was genau ist gut gelaufen?

Konstruktiv Feedback geben mit der WWW-Feedbackformel



In Anlehnung an M. Rosenberg

Positiv Feedback geben mit der WWW-Feedbackformel



In Anlehnung an M. Rosenberg

Tipp: Checkliste für ein wirksames Feedback



1. **Zeitnah und unter vier Augen**
 2. **Beobachtungen schildern**, statt „bewerten“ (z.B. Ich-Botschaften: „Mir ist aufgefallen ...“)
 3. **„Trigger-Worte“ vermeiden** („immer“, „schon wieder“, ...)
 4. **Formulieren, was das** sachlich beobachtbare Verhalten **in mir auslöst**,
z.B. **Unverständnis, Ärger, Enttäuschung** oder **Freude, Anerkennung** ...
 5. **Gewünschtes Verhalten** bzw. Erwartung klar und lösungsorientiert **benennen**
(entweder **Änderungen, Anpassungen** oder **Wiederholungen, Multiplikationen**)
 6. **Nachfragen** und **die Sichtweise des Gegenübers** einholen
(z.B. Lösungsvorschläge, weiteres Vorgehen)
 7. **Offen sein** für Rückmeldungen und – **verbindliche Vereinbarungen treffen**
- ➔ **Wichtig:** ein wirksames Feedbackgespräch sollte gut vorbereitet sein. Besonders der einleitende Satz zählt und entscheidet über den Gesprächsverlauf.

Tipp: KI-Unterstützung zur Gesprächsvorbereitung

Ein Beispiel: „FeedbackGPT“

Dieser Assistent unterstützt dabei, sich auf ein Feedbackgespräch, Jahresgespräch, Kritikgespräch oder andere herausfordernde Gespräche vorzubereiten.

👉 Einfach einen Fall detailliert eingeben – FeedbackGPT erstellt Formulierungsvorschläge für ein Feedback nach dem **WWW-Modell** (Wahrnehmung – Wirkung – Wunsch) oder die thematische Einleitung in ein Gespräch.



👉 FeedbackGPT ist öffentlich: [ChatGPT – FeedbackGPT](#)

Doch **VORSICHT**: Stets prüfen und für sich selbst, die Situation, das Gegenüber und die beabsichtigte Wirkung anpassen. **Es ist NUR eine Unterstützung.**

Wirksame Kommunikation

... zeigt sich in Umsetzung und Verhalten

Respekt, Wertschätzung und Zielorientierung im Praxisalltag

- Klar und wertschätzend kommunizieren
- eine positive, respektvolle Haltung gegenüber anderen Menschen
- Andere Meinungen, Ansichten und Werte respektieren

Jeden **individuell wahrnehmen**

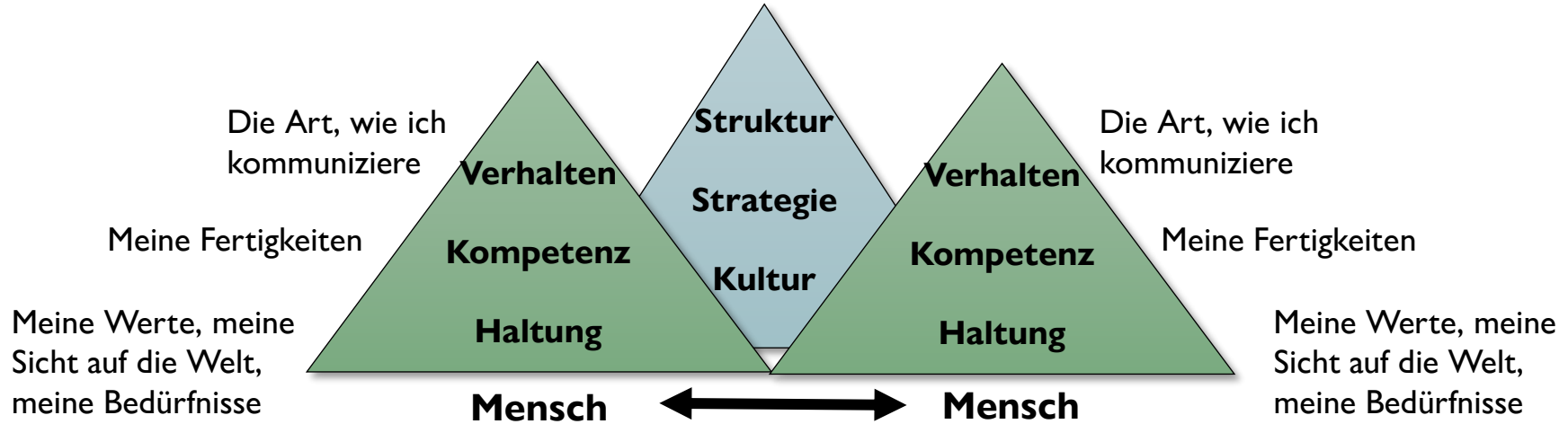
- Zuhören
- mehr fragen als sagen
- konstruktives und positives Feedback geben



Sich der eigenen Vorbildrolle bewusst sein und immer wieder die eigene Haltung und das eigene Verhalten reflektieren

Bewusste Kommunikation in der Zahnarztpraxis

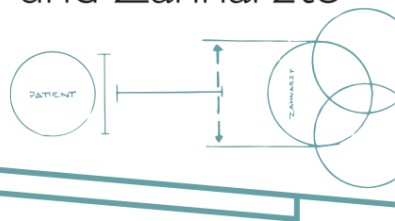
Was braucht die
Zahnarztpraxis?



Was brauchen die Menschen
in der Zahnarztpraxis?

Wer mehr wissen will ...

Unternehmer- seminar für Zahnärztinnen und Zahnärzte



13. Durchführung von Januar bis Mai 2026

- **5 Module à 1 Tag**
- 1 x jährlich
- Bisher 12 Durchführungen
- Ca. 20 Teilnehmende pro Durchführung
- Das Seminar ist mit 31.25 Stunden anrechenbar als Fortbildung im Sinne der Fortbildungsrichtlinien der SSO zum Zahnarzttarif.
- Durchführungsort: Zürich

Ergänzende Kompakt-Module

zu wechselnden Themen:

- „Arbeitsrecht in der Praxis“
- „Wirksame Kommunikation in der Praxis“
- „Die Praxis-Nachfolge gestalten“

- 1 Module à 1 Tag
- 1-2 x jährlich
- Ca. 20 Teilnehmende pro Durchführung
- Jedes Tagesmodul ist mit 6.25 Stunden anrechenbar als Fortbildung im Sinne der Fortbildungsrichtlinien der SSO zum Zahnarzttarif.
- Durchführungsort: Zürich

Broschüren liegen aus. Sprecht mich bei Interesse oder Fragen sehr gerne an.

Vielen Dank Für eure Mitwirkung

Dr. Heike Heckelmann

Projektleiterin Weiterbildung

Tel: + 41 (0)71 224 71 37

Mail: heike.heckelmann@unisg.ch



Universität St.Gallen

Schweizerisches Institut für KMU
und Unternehmertum

Akkreditierungen

