

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