

## Vorgesetzte im Labor müssen ehrlich kommunizieren

Stefan Häseli gibt Hinweise zu ehrlicher Kommunikation im Laboralltag.



„Wenn die Sprache nicht stimmt, dann ist das, was gesagt wird, nicht das, was gemeint ist.“ Das wusste schon Konfuzius. Bis heute hat sich daran nichts geändert. Die Erkenntnis des alten chinesischen Philosophen gilt auch in der modernen Kommunikation. Ganz allgemein und im Speziellen immer dann, wenn es um Führung im Dentallabor geht. Damit Inhalte ehrlich ankommen, muss das, was gesagt wird, auch so gemeint sein.

Kann eine zweieinhalbtausend Jahre alte Weisheit tatsächlich einer modernen Führungssprache zugrunde gelegt werden? Ja, sie kann. Das zentrale Thema der Lehren des Konfuzius war die menschliche Ordnung. Und dazu gehörte die Achtung vor anderen Menschen. Für den großen Philosophen war ein moralisch einwandfreier Mensch das Ideal. Der Geist der Ehrfurcht und Lauterkeit bestimmte das Denken des sogenannten „ersten Lehrers“. Das bedingte eine ehrliche und wertschätzende, klare Kommunikation ohne jede Sophistik.

ANZEIGE

Das Fräsenzentrum, das Dein Handwerk versteht.

**white**  
Onlineshop

Krone/Brückenglied  
vollanatomisch, priti\*multicolor,  
high translucent

ab 39,90 €

pridenta shop.mywhite.de

\*Preis je Einheit, zzgl. Versandkosten und MwSt.

### Bewusstsein für Kommunikation fehlt im Labor häufig

Genau das sollte auch im modernen Dentallabor selbstverständlich sein. Doch leider fehlt hier oft – im Gegensatz zu modernster Technik und der Bedeutung des Handwerks – das Bewusstsein für den Einfluss der internen Kommunikation auf den Erfolg. Dabei ist dieser nicht unerheblich, sondern oft sogar maßgeblich. Adaptiert in die moderne Kommunikation gilt also Konfuzius' Erkenntnis heute wie zu seiner Zeit: Wenn die Sprache nicht stimmt, ist das Gesagte nicht das Gemeinte! Und auch umgekehrt: Wenn das Gemeinte nicht dem Gesagten entspricht, stimmt die Sprache nicht. Und das hat Auswirkungen, wie Konfuzius wusste: „Ist das, was gesagt wird, nicht das, was gemeint ist, so kommen die Werke nicht zustande. Kommen die Werke nicht zustande, so gedeihen Moral und Kunst nicht. Gedeihen Moral und Kunst nicht, so trifft das Recht nicht. Trifft das Recht nicht, so weiß die Nation nicht, wohin Hand und Fuß setzen. Also dulde man keine Willkürlichkeit in den Worten – das ist es, worauf es ankommt.“

### Unzufrieden mit dem Chef

In einer nicht repräsentativen Umfrage des weltweit größten Stellenportals „Monster“ gaben von den mehr als 2.400 Befragten drei Viertel an, dass sie gerne einen anderen Vorgesetzten als

den derzeitigen hätten. Womöglich ist diese Zahl etwas zu hoch gegriffen. Denn natürlich gibt es auch in zahntechnischen Laboren sehr viele gute Vorgesetzte und noch mehr Mitarbeiter, die mit ihrem Chef/ihrer Chefin durchaus zufrieden sind. Der Grund der Unzufriedenheit ist sehr oft ein subjektiver, der meist gar nichts mit der fachlichen Kompetenz des Vorgesetzten zu tun hat. Stimmt beispielsweise die Chemie nicht, ist schnell die Beziehung gestört. Noch viel mehr, wenn es dann keine Verständigungsebene gibt. Entscheidend ist also der Grund für die Unzufriedenheit. Und da lohnt es sich, etwas genauer hinzuschauen. Stein des Anstoßes ist in erster Linie das Kommunikationsverhalten des Vorgesetzten. Der größte Teil der Unzufriedenen ist vor allem damit nicht einverstanden. An erster Stelle wird hier der generelle Mangel an Kommunikation genannt: „kommuniziert zu wenig“. Nicht unwesentlich weniger oft folgt die Aussage: „kommuniziert nicht offen/nicht ehrlich/nicht verständlich/wenig wertschätzend“. Neben der fehlenden Kommunikation ist es also vor allem die Qualität der Kommunikation, die vielfach auch im Labor Anlass zur Beanstandung gibt.

### Führungssprache – gibt es die?

Wer als Vorgesetzter etwas sagt, sollte es so tun, dass es bei seinen Mitarbeitern auch richtig an-

kommt. Er sollte „Führungssprache“ sprechen – nicht zu wechseln mit „Kommandosprache“. Das ist leichter gesagt als getan, denn eine eigene „Führungssprache“ gibt es nicht. Muss es auch nicht. Wohl aber kann sich jeder Vorgesetzte eine durchdachte, auf Wirkung zielende, wertschätzende Gesprächsführung im Umgang mit seinen Mitarbeitern zu eigen machen. Die fünf Gestaltungsmöglichkeiten – Mitteilungen, Aussagen, Fragen, Urteile und Appelle – ermöglichen unterschiedlichste Dialogausprägungen, angepasst an die verschiedensten Gesprächssituationen. Die Parameter für den richtigen Weg liefert die Zielsetzung. Denn jede Kommunikation hat ein Ziel – immer! Tiere beispielsweise kommunizieren unter der ganz klaren Prämisse Überleben. Die Botschaft lautet entweder „Hier gibts Nahrung. Ich habe Hunger“ oder sie dient der Fortpflanzung. Falsche Kommunikation wäre lebensbedrohlich.

### Kommunikation im Labor hat immer ein Ziel

Jeder gesprochene Satz sollte ein Ziel haben. Diesen Leitsatz sollte sich jeder, der eine Führungsposition im Dentallabor innehat, wieder in Erinnerung rufen: Wir kommunizieren grundsätzlich nur mit einer klaren Zielsetzung. Gäbe es dieses Ziel nicht, bräuchten wir ja gar nichts sagen. Zielgerichtet kommunizieren ist keineswegs mit

„weniger reden“ gleichzusetzen, denn auch oberflächliche Gespräche können durchaus Ziele haben, beispielsweise eine Beziehungskomponente und Warmlaufphase. Aber wer sich gar nicht bewusst ist, welches Ziel er hat, wenn er mit einem anderen redet, läuft Gefahr, dass etwas schiefgeht. Ja, eigentlich kann er sein Ziel gar nicht erreichen, weil er es ja (vielleicht) selbst gar nicht kennt. Beherzigen wir allerdings die Binsenweisheit „Erst denken, dann reden!“, wird das Gehirn in Bewegung gesetzt. Worte werden so ausgewählt, dass sie auch mit dem Ziel der beabsichtigten Kommunikation übereinstimmen. Schließlich hinterlässt alles, was wir sagen, einen bleibenden Eindruck, unabhängig davon, ob es mit Bedacht ausgesprochen oder nur so dahingesagt wurde. Und wenn die Botschaft schon so bewusst formuliert wird, lässt sich gleich noch ein weiterer Effekt nutzen. Nämlich der der positiven Wörter. Im Gegensatz zu den negativen, können diese nämlich motivieren, weil der Sprecher selbst davon positiv beeinflusst wird.

### Wenn das Ziel nicht mit der Kommunikation übereinstimmt

Noch schlimmer als Kommunikation ohne Ziel ist es, wenn mit dem Gesagten ein anderes Ziel als das vorgegebene verfolgt wird. „Ich will die Mitarbeiter von der neuen Vorgehensweise im Labor überzeugen“ ist das

verinnerlichte Ziel. Kommuniziert wird dann aber mit einer Frage: „Wie finden Sie die neue Technik zur Herstellung eines Inlays?“. Hier würde man meinen, der Laborchef operiert mit der Zielsetzung „Ich will wissen, was Sie dazu meinen“. Reagieren die Mitarbeiter, anders als erhofft, allerdings negativ und sagen ganz ehrlich: „Wir finden, die Maschine ist Schrott“, ist die Gegenreaktion vom Chef vorprogrammiert: „Also das sehen sie alle falsch. Die Technik beinhaltet grandiose Chancen – nicht nur für uns als Labor, sondern auch für jeden einzelnen von Ihnen, der sich in die Materie einarbeitet.“ Hier wird subtil über die Sprache geoutet: Ich will euch haben! Aber ausgesprochen wird das natürlich nicht, sondern etwas anderes. Der Vorgesetzte bewegt sich in einem Gefahrenbereich: Das Ziel stimmt nicht mit der Kommunikation überein. Und schon ist der Samen ausgebracht, dass in der Summe solcher Erlebnisse Mitarbeiter sagen: „Kommuniziert unehrlich“. Dieses unehrlich muss nicht mal „lügen“ heißen. Oft ist es eben nur dieses dumpfe Gefühl, das hinterlassen wird. Achtung: Falsch gesendete und damit entsprechend ankommende Inhalte oder Botschaften sind grundsätzlich nicht etwa ein

Problem des Empfängers, wie allzu leicht und gerne geglaubt wird. Es ist ausschließlich ein Problem des Senders dieser Informationen.

**Kommunikation ist keine Einbahnstraße**

Wie bedeutend dieses Thema in der Führung von Mitarbeitern ist, zeigt sich in dem, was sich auf der Kommunikationsebene zwischen Führungskraft und Mitarbeitern im Labor tatsächlich abspielt. Gesagt ist noch nicht umgesetzt. Erst recht nicht, wenn das Gesagte zu wenig oder unverständlich ist. Denn zwischen Sagen und Hören, zwischen Hören und Verstehen, zwischen Verstehen und Begreifen und letztendlich zwischen Begreifen und Umsetzen liegt jeweils eine eigene Welt! Nur mit einer klaren und verständlichen Kommunikation kann diese Aktionskette so funktionieren, dass am Ende auch das gewünschte Ergebnis herauskommt. Damit die Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern im Dentallabor nicht zur Einbahnstraße wird, lohnt es sich also, kurz oder auch länger zu überlegen: Was will ich mitteilen? Was will ich erreichen? Und dann sollte ganz ehrlich genau dieses Ziel verfolgt

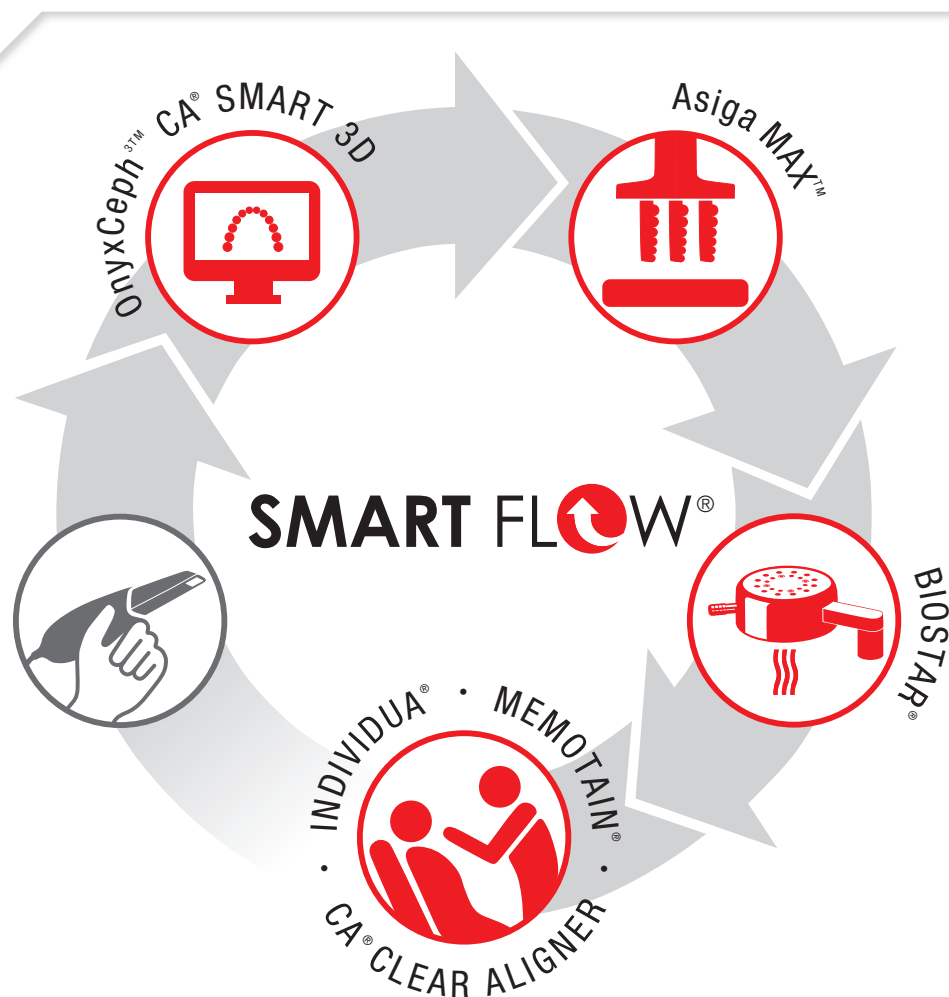
werden – und kein verstecktes. Unehrlichkeit wird heute schneller durchschaut. Die Menschen sind hier nachweisbar kompetenter und sensibler als sie es noch vor zwanzig Jahren waren. Sie hinterfragen die Dinge. Auch dass man den Mitarbeitern eine Sache nach bewährter Methode „verkauft“, funktioniert nicht mehr. Führungskräfte im zahntechnischen Labor sollten deshalb ihrem Gegenüber – ob Kollege, Mitarbeiter oder Zahnarzt und Patient, für die diese Regeln ebenfalls gelten – immer mit einer wertschätzenden Haltung begegnen. Vor allem aber sollten sie regelmäßig ihre eigene Kommunikation reflektieren. Das Motto lautet: einfach offen, zielorientiert und ehrlich sein! Denn stimmt die Sprache, ist das Gesagte auch das Gemeinte – ganz im Sinne von Konfuzius und einer guten Führungskultur im Labor. **ZT**

**ZT Adresse**

**Stefan Häseli**  
 Ringstr. 16 a  
 9200 Gossau SG, Schweiz  
 Tel.: +41 71 2602226  
 www.atelier-ct.ch  
 www.stefan-haeseli.com



ANZEIGE



Erleben Sie SMART FLOW:



**SMART FLOW:**

Die digitale Prozesskette aus einer Hand, für Praxis und Labor.

// Step 1: Planen und Umstellen.

// Step 2: 3D-Drucken in high Definition.

// Step 3: Höchstleistung bei allen Tiefziehenanwendungen.

// Step 4: Individuelle Behandlung mit CA® CLEAR ALIGNER, INDIVIDUA®, MEMOTAIN®.

SCHEU-DENTAL GmbH  
 www.scheu-dental.com

phone +49 2374 9288-0  
 fax +49 2374 9288-90

