

# Vorgesetzte müssen ehrlich kommunizieren



Stefan Häseli

Ein Beitrag von Stefan Häseli, Experte für Alltagskommunikation.

„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 geht. Damit Inhalte ehrlich ankommen, muss das, was gesagt wird, auch so gemeint sein.

**K**ann 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.

## Bewusstsein für Kommunikation fehlt häufig

Genau das sollte auch in kieferorthopädischen Praxen selbstverständlich sein. Doch leider fehlt in vielen das Bewusstsein für den Einfluss der internen Kommunikation auf den Praxiserfolg. 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 der Chefin bzw. dem Chef

In einer nicht repräsentativen Umfrage des weltweit größten Stellen-



portals „Monster“ gaben von den mehr als 2.400 Befragten drei Viertel an, dass sie gern eine(n) andere(n) Vorgesetzte(n) als den/die derzeitige(n) hätten. Womöglich ist diese Zahl etwas zu hoch gegriffen. Denn natürlich gibt es sehr viele gute Vorgesetzte und noch mehr Mitarbeiter, die mit ihrer Chefin/ihrem Chef 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: „kommuni-

ziert nicht offen / nicht ehrlich / nicht verständlich / wenig wertschätzend“. Neben der fehlenden Kommunikation ist es also vor allem die Qualität der Kommunikation, die Anlass zur Beanstandung gibt.

## Führungssprache – gibt es die?

Wer als Vorgesetzter etwas sagt, sollte es so tun, dass es bei seinen Mitarbeitern auch richtig ankommt. Er sollte „Führungssprache“ sprechen – nicht zu verwechseln 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 hat immer ein Ziel

Jeder gesprochene Satz sollte ein Ziel haben. Diesen Leitsatz sollte sich jeder, der eine Führungsposition 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

## Zur Info

Stefan Häseli regt als internationaler Speaker dazu an, wirkungsvolle Kommunikation im Alltag mit Spaß zu erleben. Dazu ist er Autor von zahlreichen Büchern und bekannt als Ratgeber in Radio- und TV-Sendungen. Er analysiert aktuelle Ereignisse regelmäßig als „kommunikativer Beobachter“. [www.stefan-haesele.com](http://www.stefan-haesele.com)

„Nur mit einer klaren und verständlichen Kommunikation kann die Aktionskette so funktionieren, dass am Ende auch das gewünschte Ergebnis herauskommt.“

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 Mitarbeiterin von diesem neuen Projekt überzeugen“ ist das verinnerlichte Ziel. Kommuniziert wird dann aber mit einer Frage: „Wie finden Sie das?“. Hier würde man meinen, der Fragesteller operiert mit der Zielsetzung „Ich will wissen, was Sie dazu meinen“. Reagiert dann die Mitarbeiterin, anders als erhofft, negativ und sagt ganz ehrlich: „Ich finde es absolut überflüssig“, ist die Gegenreaktion der Chefin/des Chefs vorprogrammiert: „Also das sehen Sie falsch, das Projekt beinhaltet grandiose Chancen – auch für Sie“.

Hier wird subtil über die Sprache geoutet: Ich will dich haben! Aber ausgesprochen wird das natürlich nicht, sondern etwas anderes. Die/

**„Führungskräfte sollten deshalb ihrem Gegenüber immer mit einer wertschätzenden Haltung begegnen und regelmäßig ihre eigene Kommunikation reflektieren.“**

der Vorgesetzte bewegt sich in einem Gefahrenbereich: Das Ziel stimmt nicht mit der Kommunikation überein. Und schon ist der Samen gesät, damit 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 gern 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 in der Praxis 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 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 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. Unehrllichkeit 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 sollten deshalb ihrem Gegenüber immer mit einer wertschätzenden Haltung begegnen und 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.

**kontakt**



**Stefan Häseli**  
Atelier Coaching & Training AG  
Ringstraße 16a  
9200 Gossau SG  
Schweiz  
Tel.: +41 71 2602226  
stefan.haeseli@atelier-ct.ch  
www.stefan-haeseli.com

ANZEIGE



**KURSE 2019** Hygiene QM

**· Weiterbildung und Qualifizierung Hygienebeauftragte(r) für die Zahnarztpraxis**

24-Stunden-Kurs mit Sachkundenachweis für das gesamte Praxisteam nach den neuen Vorgaben ab 2019 (inkl. praktischer Übungen)

Dieser Kurs wird unterstützt von: METASYS W&H OMNI Hu-Friedy DÜRR DENTAL

**· Ausbildung zur zertifizierten Qualitätsmanagement-Beauftragten (QMB)**

NEU: E-Learning Tool

Online-Anmeldung/Kursprogramm



www.praxisteam-kurse.de

**Faxantwort an +49 341 48474-290**

Für das **Seminar A** (Weiterbildung und Qualifizierung Hygienebeauftragte(r)) oder das **Seminar B** (Ausbildung zur QM-Beauftragten) melde ich folgende Person verbindlich an. Bitte beachten Sie, dass Sie pro Termin nur an einem Seminar teilnehmen können.

**Termine 2019**

	<b>Seminar A</b>	<b>Seminar B</b>
Leipzig	13./14.09.2019 ☐	14.09.2019 ☐
Hamburg/Konstanz*	20./21.09.2019 ☐	*21.09.2019 ☐
München	04./05.10.2019 ☐	04.10.2019 ☐
Wiesbaden	25./26.10.2019 ☐	26.10.2019 ☐
München/Essen*	08./09.11.2019 ☐	*09.11.2019 ☐
Baden-Baden	06./07.12.2019 ☐	07.12.2019 ☐

**SEMINAR A**



Weiterbildung und Qualifizierung Hygienebeauftragte(r) für die Zahnarztpraxis

24-Stunden-Kurs mit Sachkundenachweis für das gesamte Praxisteam nach den neuen Vorgaben ab 2019 (inkl. praktischer Übungen)

Referentin: Iris Wälter-Bergob/Meschede

Seminarzeit 2019: Freitag 10.00 – 18.00 Uhr, Samstag 9.00 – 18.00 Uhr

Kursgebühr ZA (pro Kurs) inkl. Kursskript 305,- € zzgl. MwSt.  
Kursgebühr ZAH (pro Kurs) inkl. Kursskript 260,- € zzgl. MwSt.

**Teampreis**

ZA+ZAH (pro Kurs) inkl. Kursskript 515,- € zzgl. MwSt.  
Tagungspauschale\* (pro Kurs/Person) 118,- € zzgl. MwSt.

Die Inhalte richten sich nach den Richtlinien der DGSV und der RKI/BfArM/KRINKO.

SEMINAR A wird unterstützt von:



**SEMINAR B**



Ausbildung zur zertifizierten Qualitätsmanagement-Beauftragten (QMB)

Referent: Christoph Jäger/Stadthagen

Seminarzeit: 9.00 – 17.00 Uhr

Kursgebühr (pro Kurs) inkl. Kursskript 135,- € zzgl. MwSt.  
Tagungspauschale\* (pro Kurs) 59,- € zzgl. MwSt.

\* Die Tagungspauschale beinhaltet Kaffeepausen, Tagungsgetränke, Imbissversorgung.

Das Skript erhalten Sie nach der Veranstaltung!



Titel, Vorname, Name

Die Allgemeinen Geschäftsbedingungen der OEMUS MEDIA AG (abrufbar unter www.oemus.com/agb-veranstaltungen) erkenne ich an.

Datum, Unterschrift

E-Mail (Bitte angeben! Sie erhalten Rechnung und Zertifikat per E-Mail.)

Stempel

KN 6/19

Holbeinstraße 29 · 04229 Leipzig · Deutschland  
Tel.: +49 341 48474-308 · event@oemus-media.de