

# Sich selbst führen können

**Selbstreflexion:** Zufriedene Menschen sind erfolgreicher

„Alles richtig gemacht.“ Wer mit diesem Gefühl aufsteht und in den Tag startet, hat eine gute Wirkung auf andere Menschen. Denn innere Ruhe und Souveränität gestalten den Tag genauso wie die Ereignisse, die auf uns zukommen. Menschen, die zufrieden mit sich selbst sind, wirken nicht nur positiver und motivierender auf andere, sie sind auch erfolgreicher. Sie bestimmen jeden Tag selbst, was sie tun und lassen. Sie überlegen sich, wie sie reagieren wollen und lassen sich nicht durch andere Menschen oder durch Gegebenheiten steuern. Selbstbestimmte Menschen sind immer die Handelnden und können Situationen gut gestalten. Auch schwierige Situationen. Und sie finden auch dann gute Möglichkeiten, aktiv zu bleiben, wenn Situationen auf sie zurollen, die sie nicht begrüßen.

Häufig gelingt dieser positive Start in den Tag, und wir freuen uns auf das Team und auf die Patienten. Nur manchmal, da empfinden wir die Verantwortung und die Aufgabe als zu groß oder zu anspruchsvoll. Da gelingt es einfach nicht, das Erreichte gemeinsam zu genießen. Was ist an diesen Tagen anders?

## Irrationale Ängste bannen

Häufig sind es Sorgen, die uns von der guten Stimmung wegbeamen. Bei Selbstständigen und Unternehmern schwingt manchmal eine Existenzangst mit, die den Tag negativ begleitet. Auch dann, wenn die Kredite bereits gezahlt sind, die Patientenzahlen stimmen und das Team funktioniert.

Ängste sind meist irrational – sonst würden sie uns vor Fehlern

schützen. Eine rationale Angst weist uns beispielsweise den sicheren Weg über die Straße. Diese Angst beschützt uns. Eine irrationale Angst hingegen verdirbt uns die Laune und lässt uns in vielerlei Hinsicht schlecht reagieren. Wir werden übersensibel und reagieren unangemessen. Dabei meinen wir es in diesem Moment gar nicht so. Wir drücken eigentlich nur unsere Sorgen aus. Es kommt aber etwas ganz anderes an.

Erwischen wir beispielsweise eine Mitarbeiterin dabei, dass sie unfreundlich zu einem Patienten ist, dann klingeln die inneren Alarmglocken so laut, dass es schwerfällt, sich genau mit dem Ereignis zu befassen. Wir reagieren dann getrieben von der Sorge, Patienten zu verlieren, und handeln unüberlegt bis ungerecht. Dem Patienten ist es möglicherweise peinlich, und die Mitarbeiterin überlegt, welche Praxen noch attraktive Arbeitgeber sein könnten.

Vielleicht wussten Sie im Moment Ihrer Reaktion nicht, dass der entsprechende Patient zum fünften Mal seinen Termin 15 Minuten vorher absagt. Und die Aussage „Dann schauen Sie einfach, wann Sie können, und wenn Sie sicher sind, dass Sie kommen können, rufen Sie dann wieder an“ ist in diesem Fall nicht unbedingt schlecht. Auch dann nicht, wenn die Stimme etwas gereizt oder unwirsch klingt. Wenn uns unbewusst die Existenzangst im Nacken sitzt, dann fällt es schwer, mit solchen Situationen gelassen umzugehen. Anstatt mit sich selbst ins Reine zu kommen und mit den eigenen Sorgen umzugehen, gehen dann viele Chefs auf die Mitarbeiterin zu und machen sich Luft: „Wir müssen nachher mal reden.“ Diese Einla-

derung klingt weder entspannt noch freundlich. Die Zeit bis zum anvisierten Termin kann für die Mitarbeiterin nervlich aufreibend werden. Dabei hat sie nur auf einen empfindlichen Knopf bei uns gedrückt und nicht grob fahrlässig gehandelt.

## Die Vogelperspektive einnehmen

Auch die Angst, Fehler zu machen, kann ein Treiber sein, der die Zusammenarbeit nicht gerade entspannt. Sie möchten doch, dass Ihre Praxis funktioniert und sich die Patienten täglich davon überzeugen können. Ein Fehler einer Mitarbeiterin wirft Sie deswegen mehr aus dem Gleichgewicht, als wenn Sie die Dinge gleichmütiger betrachten könnten. Wenn Sie jetzt auch noch etwas impulsiv sind, schnappen Sie sich die Mitarbeiterin und stellen Sie direkt zur Rede. Das stört nicht nur den Ablauf, sondern verunsichert die Mitarbeiterin nachhaltig.

Aus einer ärgerlichen Stimmung heraus agiert es sich ohnehin schlecht. Emotionen kosten IQ-Punkte. „Kann er nicht wenigstens die Tür zumachen, wenn er die Mitarbeiterin zur Schnecke macht“, fragen sich dann die Patienten im Wartezimmer. Und die Atmosphäre in der Praxis lädt sich in diesem Moment negativ auf.

Auch die Sorge, nicht ausreichend Anerkennung zu bekommen, kann in der Zusammenarbeit zu Problemen führen. Als Chef möchten Sie von Ihren Mitarbeitern respektiert werden. Wenn diese das nicht tun, dann kann es emotional eng werden. So fühlen Sie sich vielleicht nicht ausreichend respektiert, wenn Ihre Mit-

arbeiter zu spät kommen oder Anweisungen übersehen. Meistens gibt es für ein Verhalten Gründe. Diese finden wir aber nur dann heraus und können auch nur dann gut darauf reagieren, wenn wir in Ruhe das Gespräch suchen und das Verhalten genau beobachten. Auch das eigene. Denn oft haben wir als Vorgesetzter etwas damit zu tun. Meistens mehr als uns lieb ist. Und wenn wir das herausfinden, dann ist unser Hebel, die Situation zum Positiven zu wenden, erheblich größer. Vielleicht ist das Zuspätkommen gar kein Ausdruck von Respektlosigkeit? Vielleicht reagiert die Mitarbeiterin nur darauf, dass die Morgenbesprechung in der Regel 15 Minuten später beginnt?

Wenn Ängste im Spiel sind, ist uns das nicht immer bewusst. Gleichzeitig bringen wir viel Energie auf, um diese zu kontrollieren. Wir versuchen, den inneren Stress zu minimieren. Gleichzeitig schafft genau dieses Verhalten Stress, den auch unser Umfeld aufnimmt. Die Stimmung wird angespannter, und man reagiert dünnhäutiger. Um dem vorzubeugen, hilft eine gute Selbstreflexion. Dabei ist es gar nicht so einfach, sich selbst aus der Vogelperspektive zu betrachten. Vor allem wohlwollend. Viele Menschen betrachten sich zwar, kritisieren sich dabei aber ständig. Das macht zusätzlich schlechte Laune und ist nicht unbedingt hilfreich.

Sich kritisch aber wertschätzend täglich zu fragen: „Was ist mir gelungen? Was möchte ich verbessern? Was brauche ich, um zufrieden arbeiten zu können?“, schafft ein Stück innere Gelassenheit und hilft uns, den vielfältigen Aufgaben mit Ruhe zu begegnen. Dabei

## Über die Autorin

**Dr. Susanne Klein** ist Referentin in der Pluradent-Akademie für das Thema „Praxisführung“. Sie ist maßgeblich verantwortlich für das Coaching von Praxisinhabern und Führungsteams zur Gestaltung von erfolgreicher Führung und Zusammenarbeit bei ProdentConsult. Die promovierte Psycholinguistin berät und coacht seit 1993 Führungskräfte in verschiedenen Unternehmen. Seit zehn Jahren bildet sie international zertifizierte Führungscoaches aus und hat eine Vielzahl Publikationen in diesem Themenbereich veröffentlicht. Kontakt per E-Mail an [susanne.klein@pluradent.de](mailto:susanne.klein@pluradent.de)

ist auch das Feedback von außen hilfreich. Durch die Reaktion anderer Menschen kann man seine Wirkung lesen. Vor allem, wenn ähnliche Dinge immer wiederkehren, lohnt sich ein Blick in diese Richtung. Und Feedback bekommen wir permanent, wenn wir aufmerksam sind.

Der unverstellte Blick auf die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter gelingt nur dann, wenn wir uns selbst gut wahrnehmen, kritisch reflektieren und führen können. Dann gelingt es auch, andere zu führen. Das klingt trivial, ist es aber nicht. Für viele Menschen ist eine gute Selbstführung eine Lebensaufgabe. Und wenn wir am Abend sagen können: „Viel richtig gemacht“, dann können wir schon zufrieden mit uns selbst sein.

**Dr. Susanne Klein,  
Offenbach**



exakt was  
ich brauche



Ergänzung  
Chairside

## IHR CHAIRSIDE-PLUS

Nutzen Sie das vielfältige Chairside-Angebot der CompeDent-Labore und profitieren Sie von der Zufriedenheit Ihrer Patienten! Ihr Vorteil: überzeugende Ergebnisse durch direkte Abstimmung und zielgerichtete Unterstützung mit einem hohen Wirkungsgrad.

CompeDent – Ihr Verbund unabhängiger Meisterlabore.

  
**COMPEDENT**

[info@compedent.de](mailto:info@compedent.de) · [www.compedent.de](http://www.compedent.de)