



© Krakenimages.com/ AdobeStock

## Ohne Selbstführung keine Mitarbeiterführung

Praxistipps für Laborinhaber/-innen und dentale Führungskräfte

**Vorbei die Zeiten, als zahntechnische Unternehmer/-innen und Führungskräfte alle Herausforderungen des Tages am Werkstisch vor der Absauganlage mit dem Telefonhörer zwischen Kopf und Schulter geklemmt lösen konnten. Mittlerweile ist der Laboralltag sehr viel komplexer – alte Strategien bieten daher nur bedingt Antwort auf neue Anforderungen.**

**D**er zahntechnische Führungsalltag bedarf heute mehr denn je Kompetenzen, die weit über das reine Fachwissen hinausgehen. Das gilt für Laborinhaber/-innen, die selbst nichts mehr mit dem Tagesgeschäft zu tun haben, und noch mehr für jene Führungskräfte, die täglich zahntechnisch mitarbeiten, Kundenkontakt haben und unternehmerische Aufgaben mit dem Technikalltag kombinieren müssen. Ohne Selbstführung können Sie Unternehmensziele nicht erreichen und Mitarbeiter/-innen angemessen führen. Denn Selbstführung ist eine Art Kompass auf dem Weg in die Zukunft. Es bedeutet Klarheit über die Arbeits- und Lebensziele zu haben und das eigene Handeln an den persönlichen Werten und Zielen auszurichten. Sie haben Klarheit über Prioritäten, handeln eigenverantwortlich, mit Disziplin und Umsetzungskraft. Manchmal wird der Begriff Selbstführung synonym mit Selbstreflexion, Selbstmanagement, Selbstorganisation, Selbststeuerung oder Selbstregulation genutzt. Alle sind zwar eng verbunden, aber nicht gleichzusetzen. In diesem Beitrag wird hauptsächlich auf die Selbstführung, aber auch auf die Selbstorganisation als deren Teilaspekt eingegangen. Erstere wirkt in 2 Richtungen. Zunächst nach innen, danach nach außen. Denn das „Innen“ drückt sich immer im „Außen“ aus.

### Führen im Innen

Für Führungskräfte gilt: Wer sich selbst nicht führen kann, kann auch niemand anderen führen. Selbstführung ist also die zwingende Voraussetzung für erfolgreiche Führungsarbeit und trotzdem nicht überall zu finden. Sich selbst führen zu können, ist deshalb so schwierig, weil zuerst der Blick nach innen gehen muss. Andere zu beobachten und deren Handeln und Verhalten zu beurteilen, ggf. sogar Ratschläge zu erteilen, fällt den meisten leicht. Dabei sollten Sie eher Antworten auf diese Fragen finden: Was ist mit mir selbst? Was ist mir wichtig? Was macht meine Persönlichkeit aus? Kenne ich meine Stärken und Schwächen, Vorlieben und Abneigungen? Wie bekomme ich Zugang zu meinen Gefühlen? Denn um sich weiterentwickeln und wirklich führen zu können, ist folgender Zusammenhang wichtig: Gedanken lösen Gefühle aus und die Gefühle sind der eigentliche Motor des Handelns. Sie sollten der Schöpfer Ihrer Gedanken und damit auch Ihres Verhaltens sein. Effiziente Selbstführung und dauerhafter Erfolg basieren auf Veränderung der eigenen Denkmuster und auf selbstverantwortlichem Handeln. Dabei stehen 4 Aspekte im Fokus\*:

### 1. Selbstverantwortung

Wo Sie heute und jetzt stehen, ist das Ergebnis Ihrer Handlungen (Gedanken – Gefühle – Handlungen). Niemand außer Ihnen hat Einfluss darauf. Ab heute sollten Sie Ihr Wohlbefinden nicht mehr von anderen und deren Verhalten abhängig machen. Übernehmen Sie 100% Verantwortung für sich, Ihre Situationen, Ihr Handeln und Ihre Ergebnisse.

### 2. Selbstbewusstheit

Verlassen Sie Ihren Autopilot-Modus. Machen Sie sich bewusst, was Sie denken, kennen Sie Ihre Einstellungen zu Menschen und Situationen und handeln Sie ganz bewusst. Nur dann gelingt Ihnen kritische Selbstreflexion – die Voraussetzung für Veränderung ungünstiger Verhaltensweisen hin zu hilfreicherer Gedanken, Gefühlen und Handlungen.

### 3. Selbstvertrauen

Wenn Sie sich etwas vorgenommen haben, dann setzen Sie es um und halten Ihre Selbstverpflichtung ein. Am besten mit dem Grundsatz: Ich gebe mein Bestes. Das Wort Disziplin scheint heute häufig nicht mehr en vogue zu sein. Aber ohne Disziplin und Struktur sind Erfolge kaum mehr als Zufälle.

### 4. Selbstüberwindung

Misserfolge sind häufig die Folgen von Schmerzvermeidung. Schmerzvermeidung kommt meist bei Entscheidungen, Konfrontation mit Menschen und im Umgang mit eigenen Überzeugungen zum Tragen. Wer es schafft, sich hier aus der Vermeidungstaktik und von seinem „inneren Schweinehund“ zu befreien, wird häufiger mit Erfolg belohnt. Denn Erfolg und Glück sind „Überwindungsprämien“.

#### Praxistipp – Innere Selbstführung verbessern

Schreiben Sie 3 Monate lang ein knappes Erfolgs- und Motivationsjournal. Dazu beantworten Sie täglich die 5 folgenden Fragen. Sie starten morgens nach dem Aufstehen mit der Frage: „Was traue ich mich heute?“ Direkt vor der Arbeit fragen Sie sich: „Warum wird sich der heutige Tag lohnen bzw. was sollte heute unbedingt passieren?“ Damit legen Sie die volle Aufmerksamkeit auf die Hauptaufgabe des Tages (abgesehen vom Alltagsgeschäft). Am Abend, bevor Sie schlafen gehen, beantworten Sie schließlich diese 3 Tagesabschlussfragen: „Was konnte ich heute lernen? Worüber habe ich mich heute gefreut? Wofür bin ich heute dankbar?“ Wenn Sie die Antworten am Abend notie-

ren, bringen Sie sich in eine positive Stimmung und die Wahrscheinlichkeit, dass Sie gut ein- und durchschlafen, erhöht sich deutlich. Denn was Sie tagsüber erleben, ist auf Ihrem Arbeitsspeicher (Bewusstsein) festgehalten, was Sie aber davon mit ins Reich der Träume nehmen, wird auf Ihrer Festplatte (Unterbewusstsein) abgespeichert. Also überlegen Sie gut, welche Ereignisse das sein sollen. Reflektieren Sie am Ende der Woche mit diesen 4 Fragen: „Was ist gut gelaufen? Was ist nicht so gut gelungen? Was könnte ich verbessern? Was möchte ich nächste Woche fokussieren?“ Ergänzen Sie Ihre To-do-Liste und vor allem Ihre Stop-doing-Liste entsprechend.

Wenn Sie diese Mini-Strategien 52 Wochen lang durchhalten, werden Sie automatisch erfolgreicher in der Selbstführung. Und das ist schließlich die Voraussetzung, um Teams zu führen. Vereinbaren Sie mit sich selbst regelmäßige Reflexionstermine und blockieren Sie diese Zeiten im Kalender. Nur so werden Sie auch große „Leuchtturmprojekte“ umsetzen können. Denn Selbstführung führt zu Zufriedenheit, motiviert uns und lässt uns unsere Ziele erreichen.

#### Führen im Außen

Gerade in der Zahntechnik brauchen wir bei aller Planung und gesetzten Prioritäten dennoch viel Flexibilität. Im Labor gerät schnell mal das „Dringende“ vor das „Wichtige“. Auch wenn wir alle die Eisenhower-Matrix kennen und weg vom „Feuerlöscher-Modus“ wollen,



können wir es selten komplett verhindern. Das Labor-Tagesgeschäft hält Überraschungen bereit. Ein Mitarbeiter meldet sich krank, der Termin kann nicht eingehalten werden, weil die Fräsmaschine nicht läuft, statt 5 Reparaturen sind plötzlich 8 in der Kiste und der Hauptkunde ruft schon zum dritten Mal an, um die Implantatplanung erneut durchzusprechen. Nur wenige Laborinhaber und -inhaberinnen sind völlig raus aus dem Tagesgeschäft und können sich vollkommen auf die unternehmerischen Aufgaben konzentrieren. Wie können wir also dennoch planvoll unsere strategischen Ziele und Maßnahmen umsetzen?

## **Praxistipp – äußere Selbstführung verbessern**

Zunächst gilt: Machen Sie Ihren Tagesablauf so planbar wie möglich. Soweit es in Ihrem Einflussbereich ist, eliminieren Sie unvorhergesehene Dinge. Also z.B. keine Industrie-, Vertreter- oder Patientenbesuche ohne vorherige Terminabsprache. Ihre Zeit ist wertvoll. Das Gute ist, jeder von uns hat gleich viel davon. Die Frage ist nur, wie wir selbst damit umgehen oder anderen gestatten, mit unserer Zeit umzugehen. Des Weiteren sind folgende konkrete Vorgehensweisen empfehlenswert:

### **1. Backward-Planning**

Haben Sie Ihre strategischen Ziele geklärt und eine entsprechende Maßnahmenplanung mit Priorisierung erstellt, ist es hilfreich, die daraus entstehenden Aufgaben und Projekte aufs Jahr zu verteilen: Planen Sie die großen Vorhaben und Projekte vom Ergebnis (Dezember) rückwärts über die 12 Monate hinweg bis Januar. Im Anschluss gehen Sie jeden Monat durch, brechen die großen Maßnahmen auf die entsprechenden Wochen herunter und verteilen die einzelnen Aufgaben. Der Trick ist, dabei nicht immer detaillierter zu werden. Arbeiten Sie mit Wochenaufgaben.

### **2. Klarheit schaffen**

Fokussieren Sie sehr klar, auf was es diese Woche ankommt. Welche Aufgabe bringt Sie Ihrem wichtigsten Ziel am nächsten? Wer kann Sie gegebenenfalls dabei unterstützen? Dafür braucht es Klarheit über den nächsten Schritt. Nehmen Sie sich dann eine Sache vor, die Sie direkt am heutigen Tag dafür erledigen. Nur eine – das aber an jedem Tag. Am Ende der Woche ziehen Sie in einer stillen Stunde Bilanz: Haben Sie Ihr Wochenziel erreicht, ist etwas hängen geblieben, das Sie in die nächste Woche mitnehmen? Bleiben Sie dabei flexibel, denn zu detaillierte Tagesplanungen frustrieren in der Zahntechnik nur. Dafür gibt es einfach zu viel Unvorhergesehenes.

### **3. Hilfreiche Routinen einrichten**

Überlegen Sie sich genau, mit welchen Routinen Sie sich am besten strukturieren, mental stabil halten und entspannt durch den Tag kommen. Wir überschätzen häufig, was wir an einem Tag schaffen, aber wir unterschätzen, was wir – wenn wir konsequent jeden Tag an etwas arbeiten – in einem Jahr schaffen können.

Wichtig ist hauptsächlich der Tagesstart. Was passiert, wenn Sie morgens ins Labor kommen? Direkt an den Werkstisch und in die Technik? Erst mal eine Runde durch die Abteilungen, um guten Morgen zu sagen? Oder ein kurzer Abstecher in die Kaffeeküche? Meine Empfehlung: Starten Sie eine Viertelstunde früher und gehen Sie zunächst in Ihr Büro oder an Ihren PC-Arbeitsplatz. Starten Sie Outlook, Ihren Kalender, oder schlagen Sie Ihren Papierkalender auf. Sie haben damit die Woche mit Ihren Wochenaufgaben vor sich. Fokussieren Sie sich auf den Tag, alle heutigen Termine, Ihre Fokus-Aufgabe und sonstigen To-dos. Gehen Sie beim ersten E-Mail-Check rigoros nach der 5-Minuten-Regel vor und löschen Sie alle „E-Müll-Mails“ direkt. Enthält die E-Mail ein To-do können Sie so vorgehen: Ist die Mail in 5 Minuten zu erledigen, dann bearbeiten Sie sie sofort, danach ab in die Ablage. Dauert es länger, die Aufgabe der Mail zu erledigen, dann im Posteingang belassen und in den Aufgabenbereich zu den Wochenaufgaben ziehen. Nach Erledigung ebenfalls in die Ablage. So bleibt der Posteingang clean und nur zu erledigende Aufgaben und Mails befinden sich darin. Vergessen Sie grundsätzlich nicht zu entscheiden, ob Sie die Aufgaben wirklich selbst erledigen müssen oder ob Sie sie delegieren können, und handeln Sie entsprechend. Mein Tipp: Richten Sie sich einen persönlichen Mail-Account ein, auf dem keine Bilder zu laufenden Arbeiten aus den Praxen ankommen, und generell Mails nicht öfter als 3-mal am Tag zu checken. Morgens, mittags und abends. Meiner Erfahrung nach ist nicht die Anzahl der Mails das Problem, sondern der Umgang damit.

### **4. Strukturierten, angenehmen Arbeitsrahmen etablieren**

Richten Sie sich einen Arbeitsplatz ein, an dem Sie in Ruhe arbeiten können und genügend Platz haben. Denken Sie aber vor allem auch an den zeitlichen Rahmen und die entsprechenden Freiräume, die Sie benötigen, damit Sie Ihr Potenzial auch wirklich abrufen können. Überlegen Sie sich, welche Tools (z.B. Outlook als Schaltzentrale, One-Note als Wissen- und Notiz-Portal, Trello als Aufgaben- und Projektboard etc.) zur Strukturierung und Visualisierung Ihrer Aufgaben hilfreich sind. Sollten

Sie noch keine klare Struktur und kein klares Zeitmanagement haben, helfen Ihnen vielleicht Seminare oder Coachings, Ihre effiziente Arbeitsstruktur zu etablieren.

## 5. Eigene Rolle klären

In welcher Rolle sehen Sie sich als Inhaber/-in oder als dentale Führungskraft? Insbesondere in der Zahntechnik erscheint mir dieser Aspekt sehr wichtig. In der Regel sind Sie Zahntechniker/-in geworden, weil sie sich für Ihren Beruf begeistern, sich in der Technik wohlfühlen. Die praktische Arbeit ist Ihre Komfortzone. Da passiert es schnell, dass man die Technik, den Termindruck, das Kundengespräch oder den Praxisbesuch vorschiebt, um andere Dinge, die einem nicht so liegen, nicht tun zu müssen, wie etwa unangenehme Mitarbeitergespräche oder sonstige unternehmerische Aufgaben. Gleichzeitig benötigt es die Disziplin und das Überwinden des „inneren Schweinehundes“, um seine Rolle professionell auszufüllen.

### Fazit

Gute Selbstführung ist die beste Burnout-Prävention. Sie gibt uns das Gefühl, nicht fremdgesteuert zu sein, sondern das Ruder in der Hand zu haben. Wir sind die Gestalter unseres Alltags – bei aller Fremdbestimmung durch unsere Auftraggeber. Gleichzeitig steigen die Komplexität und die Menge der Informationen. Die

### Die Vorteile effektiver Selbstführung auf einen Blick

- Flexibilität: guter Umgang mit Veränderungen
- Kompetenzen: durchsetzungsstärker und handlungsfähiger in Krisenzeiten
- Effektivität: selbst gesteckte Unternehmensziele sind leichter erreichbar
- Vorbildcharakter: mit gutem Beispiel andere begeistern
- Entspannung: Wohlbefinden steigern, souverän und gelassen werden
- Motivation: neue Kapazitäten und Spielräume entdecken

Schnelligkeit und der Arbeitsumfang im Laboralltag nehmen ständig zu. Mit steigender Digitalisierung, die an vielen Stellen das Leben einfacher machen sollte, umso mehr. Das Anforderungsprofil eines Laborinhabers oder einer dentalen Führungskraft unterscheidet sich mittlerweile nicht mehr sehr von anderen Führungskräften und hat sich in den letzten 10 Jahren signifikant gewandelt. Alte Strategien sind deshalb keine Antwort auf neue Anforderungen. Selbstführung ist also kein Tool, sondern ein ganz persönlicher, individuell zu gestaltender Weg. Sie ist Voraussetzung, um Teams zu führen. Deshalb haben Chefs/Chefinnen und Führungskräfte an dieser Stelle eine besondere Vorbildfunktion. Die Arbeit am Menschen ist mittlerweile Dreh- und Angelpunkt aller Führungsarbeit. ■

Bilder: © Christine Moser-Feldhege

\* Nach Jens Corssen, Diplompsychologe, kognitiver Verhaltenstherapeut.

### Christine Moser-Feldhege



- Geprüfte Zahntechnikerin mit anschließenden Berufsjahren
- Studium der Betriebswirtschaft, Schwerpunkt Marketing und Vertrieb
- Praxiserfahrung in einem Großlabor (Marketing und Organisationsentwicklung)
- Gründung cmf consulting | Christine Moser-Feldhege

Langjährige Vertriebsschulungen und Führungskräfte-Coachings für ein global agierendes Unternehmen, spezialisiert auf Montage und Befestigungsmaterialien, Zertifizierte Business-Trainerin, Mitglied im Berufsverband BDVT und der AFNB (Akademie für neurowissenschaftliches Bildungsmanagement), Zertifizierte DISG-Trainerin, zertifizierter Systemischer Coach und Changemanagerin (INeKo-Institut der Psychologischen Fakultät in Köln), zertifizierter BVC-Consultant



### cmf consulting

Christine Moser-Feldhege  
Am Alten Bahnhof 5  
56203 Hörh-Grenzhausen  
Tel.: 0175 5450800  
info@cmf-consulting.de

