

# Mindset – Glaubt nicht alles, was ihr denkt

Stellt Euch vor: Es ist Montagmorgen, ihr betretet eure Praxis und ihr fühlt sofort die Last auf euren Schultern: Ihr seid zwispaltig einbestellt, eure To-do-Liste ist endlos und euer Team? Nun ja, da läuft es auch nicht rund – immer wieder gibt es Streit und Krankmeldungen. Ihr habt das Gefühl, dass niemand im Team bereit ist, Verantwortung zu übernehmen, und ihr die Einzige seid, die das Schiff noch auf Kurs hält.

Andrea, eine sympathische Zahnärztin Mitte 50, sitzt mir gegenüber und lässt die Schultern hängen. „Die Praxisführung fühlt sich für mich nur noch schwer an“, sagt sie mit einem resignierten Blick. „Ich sehne mich so sehr nach der Leichtigkeit der ersten Jahre mit einem Team, das mit mir an einem Strang zieht und bereit ist, Verantwortung zu übernehmen.“

Andrea hat eine wunderschöne und erfolgreiche Praxis aufgebaut, aber in letzter Zeit spürt sie, wie ihr die Freude an ihrer Arbeit immer mehr abhandenkommt. „Früher habe ich mich auf die Praxis gefreut. Heute frage ich mich nur noch, wie ich den Tag möglichst unbeschadet überstehe.“ Dazu haben sich weitere destruktive Gedanken in ihrem Kopf eingenistet: „Als Chefin muss ich stark sein und darf keine Schwäche zeigen. Aber: Wie soll ich das nur schaffen? Alle fordern nur und niemand will sich selbst aktiv einbringen.“

## Der erste Schritt aus dem destruktiven Gedankenkarussell

Als die Verzweiflung immer stärker wurde, erinnerte sich Andrea an mich. Sie



Abb. 1 Unsere Gedanken generieren unsere Gefühle.



Abb. 2 Gefühle beeinflussen unsere Reaktionen.

hatte mich auf einem Seminar kennen und schätzen gelernt. Auch empfahl ihr eine Freundin, die schon erfolgreich mit mir gearbeitet hat, sich an mich zu wenden. Ich hätte ihr damals in einer ähnlichen Situation geholfen. Dafür sei sie immer noch sehr dankbar.

Andrea und ich starteten mit einer Bestandsaufnahme ihrer Gedanken. Ich bat sie, ihr Gedankenkarussell zu Papier zu bringen. Diese Liste haben wir uns dann gemeinsam angeschaut: Sind diese Gedanken wirklich wahr?

## Die Macht der Gedanken

Was wäre, wenn die Gedanken keine objektiven Tatsachen, sondern Annahmen wären? Was wäre, wenn das, was uns belastet, nicht die Situation an sich ist, sondern die Art und Weise, wie wir darüber denken? Ein Beispiel:

Wenn es regnet (die Situation), könnten wir denken ...

- ... „Ach nein, nicht schon wieder“ und vielleicht genervt sein ... oder

- ... „Ich wollte doch heute meine neuen Sandalen anziehen“ und vielleicht ärgerlich sein ... oder
- ... „Endlich, meine Regentonne ist leer“ ... oder
- ... „Die Natur braucht dringend Wasser“ ... und uns freuen.

Wir generieren also in gewisser Weise über unsere Gedanken unsere Gefühle (Abb. 1).

Andrea erkannte, dass ihre Überzeugung, Praxisführung fühle sich „schwer“ an, nicht unbedingt der Realität entsprach. Sie war vielmehr ein Ergebnis ihrer eigenen Gedankenmuster, die dazu führten, dass sie sich gestresst und überfordert fühlte. Ihr wurde bewusst, dass diese Gefühle sie häufig unwirsch auf Fragen ihres Teams antworten ließen. Dann fiel es ihr wie Schuppen von den Augen: Könnte es sein, dass ihr Team deswegen die Motivation verloren hatte? Damit war ein entscheidender Schritt geschafft: Andrea hatte erkannt, dass ihre Gefühle, ihre Reaktionen beeinflusst und sogar ihren Erfolg verhindert haben (Abb. 2).



Auch ihre anderen Überzeugungen hat sie hinterfragt und als Produkt ihrer eigenen Gedanken identifiziert.

Vielleicht denkt ihr jetzt: „Bei der Vielzahl der täglichen Herausforderungen ist es doch kein Wunder, dass Andrea gestresst ist, das kommt doch nicht von ungefähr.“ Ja, die Vielzahl der Anforderungen an Andrea in der Praxis sind real. Doch der Druck, den sie spürt, resultiert aus ihrer Interpretation dieser Herausforderungen.

Wenn sie denkt, der Situation nicht gewachsen zu sein, wird sie sich überfordert fühlen und mit wenig Energie an die Erledigung ihrer Aufgaben herangehen. Das wird ihren Erfolg beeinträchtigen.

Wenn sie jedoch denkt „Wir sind ein tolles Team, das haben wir auch beim letzten Mal gemeinsam geschafft, da werden wir das heute auch hinkommen“, wird sie sich kraftvoll fühlen und mit Elan an die Bewältigung der Herausforderung gehen. Das gibt ihr am Abend ein gutes Gefühl, weil sie stolz auf ihren daraus resultierenden Erfolg sein wird.

## Vom Horrorszenario zum Realitätscheck

Noch ein schönes Beispiel: Andrea nahm Spannungen zwischen ihren Mitarbeiterinnen wahr und interpretierte jede kleine Meinungsverschiedenheit als Zeichen für eine größere Dysfunktion ihres Teams. Ich fragte sie darauf: „Ist das wirklich so? Hast Du darüber einmal mit Deinem Team gesprochen? Oder ist es wieder nur dein Kopfkino, das dir erzählt, die Konflikte seien unüberwindbar?“

Dieses Phänomen bezeichne ich gern als „Kopfkinitis“. Immer dann, wenn uns Informationen fehlen, füllen wir die Lücken mit dem, was wir für wahrscheinlich halten. Das innere Kopfkino läuft an. Je nach Persönlichkeitstyp und Erfahrungen kommt da bei jedem etwas Individuelles, bei dem einen oder anderen sogar horrormäßiges heraus. Spätestens

jetzt sollten wir uns die Frage stellen „Ist das, was wir denken, wirklich wahr?“ und einen Realitätscheck machen.

Im vorliegenden Fall der vermeintlich größeren Team-Dysfunktion könnte Andrea mit jedem Teammitglied einzeln das Gespräch suchen. In diesem Gespräch kann sie ihre Wahrnehmungen schildern und der damit verbundenen Sorge Ausdruck geben, dass der Teamfrieden ernsthaft in Gefahr ist. Wichtig ist, bei der Beschreibung auf Bewertungen zu verzichten. Abschließend die Frage: „Wie nimmst Du die Situation wahr? Ist meine Sorge berechtigt?“

Wahrnehmung ist subjektiv. Das, was wir wahrnehmen, beurteilen wir vor dem Hintergrund unserer eigenen Persönlichkeit, Erfahrungen, Werte usw. Dabei wirken neuere Erfahrungen stärker als ältere, die wir entweder schon vergessen oder verdrängt haben. Dadurch gibt jeder von uns der jeweiligen Situation eine eigene Bedeutung. Da wir nur unseren eigenen Bewertungsrahmen kennen, nicht jedoch den des anderen, können wir ein und dasselbe Ereignis völlig unterschiedlich bewerten. Daher lohnt es sich für uns, unsere Interpretationen zu hinterfragen: Ist das wirklich wahr?

Wenn wir das Kopfkino unseres Gegenübers mit einer neugierigen Haltung ergründen, erweitern wir unseren Blick auf die Situation. Das Gute daran: Je besser wir die Perspektive des anderen kennen, desto eher werden wir gemeinsam tragfähige Lösungen für unsere Themen finden.

Umgekehrt können wir auch dadurch, dass wir andere an unserem eigenen Kopfkino teilhaben lassen, zu mehr Verständnis für uns sorgen.

## Das Team ins Boot holen

Andrea traute sich die Gespräche mit dem Team zunächst nicht zu und bat mich, die Teamsituation zu analysieren.

Also fuhr ich in die Praxis und führte mit jedem Einzelnen aus dem Team Gespräche in einem für uns reservierten Raum, in dem wir vertraulich miteinander sprechen konnten.

Wie so häufig war ich fasziniert von der Vielzahl der unterschiedlichen Perspektiven auf die Teamsituation. Danach war ich sicher, dass das Fundament stimmt: Das Team schätzt sowohl Andrea als auch sich gegenseitig. Dennoch kam es zu etlichen Missverständnissen, die daraus resultierten, dass zu wenig kommuniziert wurde. In Folge litten auch einige Mitarbeiterinnen unter „Kopfkinitis“. Darüber hinaus vermisste das Team auch klare Strukturen und Abläufe.

Neben der selbstverständlich anonymisierten Auswertung der Teamgespräche habe ich Andrea auch einen Handlungsplan vorgeschlagen, den wir in Folge gemeinsam erfolgreich umgesetzt haben. Dabei haben wir mit dem ganzen Team die Rollen und Kompetenzen geklärt, Prozesse neu strukturiert, Spielregeln des Miteinanders definiert und insbesondere an der Kommunikation gearbeitet. Ziel war es, jeden im Team einschließlich Andrea dazu zu befähigen, offen seine Anliegen bei demjenigen anzusprechen, den es betrifft, und gemeinsam tragfähige Lösungen zu finden.

Andrea bewertet unsere Zusammenarbeit heute als bereichernd. Sie fühlt sich in ihrer Praxis wieder wohl und von ihrem Team unterstützt. Seitdem jeder im Team Rollenklarheit hat und weiß, innerhalb welcher Grenzen er frei entscheiden kann, ist das Arbeiten für alle im Team wieder leichter geworden. Andrea hat das Gefühl, für alles allein verantwortlich zu sein, ad acta legen können. Jetzt laufen die Prozesse runder und es bleibt sogar Zeit für den einen oder anderen Scherz untereinander. „Wir lachen viel miteinander. So macht die Arbeit deutlich mehr Spaß. Ich weiß, dass ich auf mein Team zählen kann, und fühle mich in meiner Rolle als Che-

fin um so viel leichter. Es ist fast so wie in den Anfangsjahren, nur noch schöner, weil ich es jetzt mehr zu schätzen weiß“, so Andrea bei unserem letzten Treffen. Das Team ist nun wieder voll motiviert. Es freut sich sehr über das Vertrauen, dass Andrea jetzt in sie setzt und übernimmt gern die Verantwortung. Seit unserem Workshop ist auch die Kommunikation besser geworden. Das Team hat Verständnis füreinander entwickelt und spricht offen an, wenn etwas stört oder belastet. Die Rezeptionsmitarbeiterin hat mir eine PN via Instagram geschickt „Ich habe das Gefühl, wir sind von Schachfiguren zu aktiven Spielern geworden. Es macht so Spaß, dass wir jetzt aktiv mitgestalten können. Wenn wir das so durchhalten, gehe ich mit der Chefin in Rente.“ Und noch jemand profitiert: die Patienten. Auch sie spüren, dass sich die Stimmung in der Praxis verändert hat.

## Der Katalysator

Meine Rolle in dem Entwicklungsprozess war die des Katalysators. Ich habe nach der Zielformulierung durch Andrea den Prozess geplant, gestaltet und begleitet. Von Anfang an habe ich dem Team und Andrea klargemacht, dass die Ergebnisverantwortung bei ihnen liegt. Wenn der Prozess ins Stocken kam, habe ich Impulse gegeben, um ihn zu befruchten. Wenn Missverständnisse aufkamen,

habe ich geholfen, die Motivation hinter den Anliegen aufzudecken, und so für gegenseitiges Verständnis gesorgt. Das hat ihnen die Möglichkeit gegeben, selbst Lösungen zu finden, die allen gerecht werden.

## Ein gedanklicher Neustart

Es geht nicht nur darum, was ihr denkt, sondern auch darum, wie ihr denkt. Andrea hat für sich eine bewusste Entscheidung getroffen: Sie hat beschlossen, ihre innere Kamera zukünftig neu zu justieren und primär Positives zu fokussieren: Was läuft gut? Welche Tätigkeiten machen mir besonders viel Freude? Und vor allem: Was kann ich aktiv tun, um mehr von dieser Freude in meinen Alltag zu integrieren?

## Fazit

Glaubt nicht alles, was ihr denkt – besonders dann nicht, wenn diese Gedanken euch belasten und in eurem Arbeitsalltag zur Belastung werden. Wenn ihr dabei Unterstützung benötigt, alte Gedankenmuster abzulegen, meldet euch gern bei mir. Ich bin sicher, dass ihr die Lösung schon in euch tragt. Probiert es aus – und spürt, wie Schweres leicht wird, wenn ihr die volle Verantwortung für euer Leben und eure Gedanken übernehmt.



**Dr. Susanne Woitzik**

Die ZA

Dipl.-Kff., B.Sc. Psychologie, Expertin für betriebswirtschaftliches Praxismanagement, Team- und Persönlichkeitsentwicklung  
E-Mail: swoitzik@die-za.de