

Teil 4

# AMPEL<sup>®</sup>-Konzept – die fünf Aspekte effektiver Führung

| Ulrich Bergmann-Charbonnier, Dagmar Charbonnier

In dieser 6-teiligen Serie werden die fünf wesentlichen Aspekte effektiver Führung behandelt, versinnbildlicht durch das Akronym AMPEL. Der vierte Teil handelt von dem „E“ der AMPEL und fasst die Elemente des *Eigenmanagements* zusammen, die eine Führungskraft benötigt, um erfolgreich zu sein.



**F**ührung basiert nicht vornehmlich auf Charisma, Menschenkenntnis oder bestimmten Charaktereigenschaften, gute Führung ist *erlernbar*.

Dieser Leitgedanke führte uns in den ersten zwei Artikeln dieser Reihe zu der Erkenntnis, dass eine Führungspersönlichkeit zunächst ihre Aufgaben

kennen und die Methoden, um diese lösen zu können, anwenden muss.

Der vorangegangene dritte Artikel dieser Reihe beschäftigte sich mit der Frage, mit welchen Prinzipien eine geordnete Führung gelingen kann. Und nun widmen wir uns der Frage, wie eine Führungskraft sich selbst führen kann.

## Eigenmanagement ist die Voraussetzung jeder erfolgreichen Führung

Nur wer imstande ist, sich selbst zu managen, zu führen, wird imstande sein, andere zu führen.

Für uns bedeutet *Eigen- oder Selbstmanagement* durch positives Verhalten hinsichtlich persönlicher Entwicklung, Arbeitsauffassung, Integrität und Wertschätzung seinen Mitmenschen ein Vorbild zu sein und diese so zu zielgerichteten Aktivitäten zu inspirieren.

Eigenmanagement wird somit zum Spiegel, den Sie Ihren Mitarbeitern vorhalten und in dem diese sich idealerweise selbst erkennen.

## Eigenmanagement ist Ihr persönliches Führungsverhalten

Wenn wir weiterhin annehmen, dass jedes System, so auch eine Gruppe von Mitarbeitern, natürlicherweise darauf ausgerichtet ist, zu einer sinnfindenden und ergebnisproduzierenden Gemeinschaft zu werden, so wird deutlich, dass die Führungspersönlichkeit dieser Gruppe, also Sie als Unternehmer oder Laborinhaber, in voller Deutlichkeit die Notwendigkeit erkennen müssten, Ihr ganz persönliches „System“, also die Summe Ihrer Einstellungen und Ihres Verhaltens, entsprechend zu organisieren.

Lassen Sie uns nun einen Blick auf die fünf wesentlichen Elemente des Eigenmanagements werfen, so wie wir es verstehen.

### 1. Element des Eigenmanagements Selbsterkenntnis

Was für ein Typ Mensch sind Sie eigentlich? Sind Sie bereit, für Erfolg und Karriere den größten Teil Ihrer aktiven Lebenszeit zu verwenden? Erlauben Sie sich Erfolg und das damit ermöglichte Einkommen oder sind Sie auch mit durchschnittlichem Einkommen zufrieden? Wollen Sie sich durchsetzen und an der Spitze sein oder laufen Sie lieber im Rudel?

Egal wie Sie diese beispielhaften Fragen beantworten, sie sagen etwas über Sie und Ihre Persönlichkeit aus.

Und es macht Sinn, sich als Führungskraft diese und weitere Fragen zu stellen, am besten bevor Sie sich an die Aufgabe machen, eine werden zu wollen.

Wenn Sie wissen, dass Sie keine Freude daran finden können, sich auch in unbequemen Entscheidungssituationen [...] wiederzufinden, dann sollten Sie überlegen, ob eine Führungsaufgabe sich [...] vereinbaren lässt.

Leben Sie zum Beispiel nach dem in Ihrer Familie praktizierten Glaubenssatz „Schuster bleib bei deinen Leisten“, werden Sie diesen schwer mit Ihrem möglichen Wunsch vereinbaren können, ein erfolgreicher Geschäftsmann oder eine erfolgreiche Unternehmerin

zu werden. Ihr Unterbewusstsein wird in entscheidenden Situationen alles dafür tun, dass Sie Ihrer Familientradition entsprechen. Wenn Sie wissen, dass Sie keine Freude daran finden können, sich auch in unbequemen Entscheidungssituationen oder in schwierigen Personalgesprächen wiederzufinden, dann sollten Sie überlegen, ob eine Führungsaufgabe sich mit diesem berechtigten Wunsch nach Harmonie vereinbaren lässt.

Somit ist eine kritische Auseinandersetzung mit den eigenen Werten und Bedürfnissen eine Primäraufgabe des Eigenmanagements. Denn ohne eine stimmige Wertebasis werden Sie als Führungspersönlichkeit nicht überzeugend sein.

### 2. Element des Eigenmanagements Zeitmanagement als Basis erfolgreicher Organisation

Stephen Covey, ein Pionier auf dem Gebiet des Zeitmanagements schrieb

ANZEIGE



# DIE ZUKUNFT BRAUCHT VISIONEN UND SICHERHEIT.

**Haben Sie sich schon einmal gefragt, wie sich Factoring rechnet? Oder wie Sie Ihre Einkaufsbedingungen verbessern? Oder wie Investitionsentscheidungen für die Zukunft greifbarer werden?**

Antworten liefert unsere kompetente Beratung. Denn die LVG ist die älteste Institution ihrer Art für Dentallabore. Seit 1984 bieten wir Factoring und finanzielle Sicherheit in diesem hochsensiblen Markt. Damit Sie mit den Gedanken bei Ihrer Arbeit und nicht bei den Bankgeschäften sind.

*Wir machen Ihren Kopf frei.*

#### UNSERE LEISTUNG – IHR VORTEIL:

- Finanzierung der laufenden Forderungen und Außenstände
- kontinuierliche Liquidität
- Sicherheit bei Forderungsausfällen
- Stärkung des Vertrauensverhältnisses Zahnarzt und Labor
- Abbau von Bankverbindlichkeiten
- Schaffung finanzieller Freiräume für Ihr Labor

*Lernen Sie uns und unsere Leistungen einfach kennen. Jetzt ganz praktisch mit den LVG Factoring-Test-Wochen.*



Labor-Verrechnungsgesellschaft mbH  
Hauptstr. 20 (Schwabengalerie)  
70563 Stuttgart

☎ 0711/666 710 · Fax 0711/61 77 62  
info@lvg.de · www.lvg.de

### Antwort-Coupon

Bitte senden Sie mir Informationen über  
 Leistungen  Factoring-Test-Wochen  
an folgende Adresse:

Name \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

Straße \_\_\_\_\_

Ort \_\_\_\_\_

Telefon \_\_\_\_\_

Fax \_\_\_\_\_

e-mail \_\_\_\_\_

ZWL

**Wenn Du ein Schiff bauen willst,  
dann trommle nicht Männer  
zusammen, um Holz zu beschaffen,  
Aufgaben zu vergeben und die  
Arbeit einzuteilen, sondern lehre  
die Männer die Sehnsucht nach  
dem weiten, endlosen Meer.**

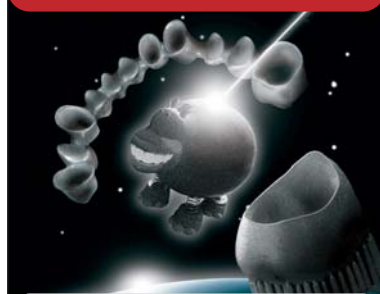
Antoine de Saint-Exupéry



bereits Ende der 1980er-Jahre, dass Aufgaben entsprechend ihrer Priorität abzuarbeiten sind. Er sortierte Aufgaben unter anderem nach den Kategorien *dringend* und *wichtig*. *Dringend* heißt, sofortige Erledigung, ohne Aufschub. Ist eine abschließende Bearbeitung nicht möglich, so soll

ANZEIGE

**LASERSINTERN - UNENDLICHE WEITEN UND INDIKATIONEN...**



**NEM GERÜSTE IN VOLLENDUNG.**  
Garantiert exzellente und konstante Ergebnisse. Gute Konditionen mit dem Plus an Service. Info: 040/86 60 82 23  
[www.flussfisch-dental.de](http://www.flussfisch-dental.de)

 **FLUSSFISCH**

wenigstens mit der Aufgabe begonnen werden.

Eine Aufgabe, die dagegen als *wichtig* bewertet wurde, aber nicht *dringend*, kann in ihrer Bearbeitung nachrücken oder an einen Mitarbeiter delegiert werden. Hier sollten Sie als Führungskraft allerdings die Koordination im Auge behalten.

Ein Beispiel soll dies verdeutlichen: Ihr wichtigster Kunde hat angerufen, weil einige Arbeiten in der letzten Zeit nicht zu seiner vollen Zufriedenheit fertiggestellt wurden. Ihre Sekretärin hat das Gespräch angenommen, da Sie mit dem Sortieren von steuerlichen Unterlagen für Ihre Bank beschäftigt sind.

Ihr sofortiger Rückruf ist als „*Dringend*“ einzustufen, denn hier geht es um den Ruf Ihres Unternehmens, um die harmonische Zusammenarbeit mit einem wichtigen Kunden, um Ihre wirtschaftliche Stabilität. Die Papiere für die Bank sind *wichtig* und können nach dem Gespräch mit dem Kunden zusammengestellt werden.

Führungspersönlichkeiten mit hohem Eigenmanagement priorisieren ihre

Aufgaben und fixieren täglich oder wöchentlich ihre Zeitblöcke für die anfallenden Aufgaben. Wobei die *dringenden* und *wichtigen* Aufgaben natürlich Vorrang haben. Und sie lassen sich Zeitpuffer für Unvorhergesehenes. Es gilt eine goldene Regel: 70 bis 80 Prozent des Tages/der Woche verplanen; der Rest ist freie Kapazität für unvorhergesehene Dinge.

### **3. Element des Eigenmanagements Visionen haben, um Ziele zu erreichen**

„Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“ Dieser Satz von Antoine de Saint-Exupéry bringt es auf den Punkt. Sie erreichen Ziele dadurch, dass Sie eine Vision haben. Und je klarer und deutlicher, in allen Einzelheiten erkennbar, diese Vision vor Ihren Augen steht, desto größer ist die Chance für Sie, Ihre Ziele auch zu erreichen.

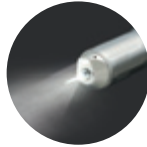


## PRESTO AQUA LUX



Schmierungsfreie Luftturbine mit Wasserkühlung und LED-Licht

- 320.000 min<sup>-1</sup>
- Kühlmittelspray
- keine Schmierung erforderlich
- um 360° frei drehbares Handstück
- geräusch- und vibrationsarm
- einzigartiger Staubschutzmechanismus
- LED-Licht integriert (32.000 Lux)



PRESTO AQUA LUX

**1.695€\***  
~~1.895€~~



**Sparen Sie  
200€**



**Sparen Sie  
100€**



PRESTO AQUA II

**1.349€\***  
~~1.449€~~

## PRESTO AQUA II

Schmierungsfreie Luftturbine mit Wasserkühlung

- 320.000 min<sup>-1</sup>
- Kühlmittelspray
- keine Schmierung erforderlich
- um 360° frei drehbares Handstück
- geräusch- und vibrationsarm
- einzigartiger Staubschutzmechanismus

## ULTIMATE XL

Bürstenloser Labor-Mikromotor

- Drehmoment: bis 8,7 Ncm (Torque-Handstück)  
bzw. bis 6,0 Ncm (Compact-Handstück)
- Geschwindigkeit: 1.000 bis 50.000 min<sup>-1</sup>
- leichtes, ergonomisches Handstück
- minimale Geräusch- und Vibrationsentwicklung
- patentierter Staubschutzmechanismus
- automatische Geschwindigkeitsüberwachung
- Selbstdiagnose; Fehlercodeanzeige

Individuelle Zusammenstellung Ihres Wunschgerätes.

Zur Auswahl stehen:

- 2 Mikromotor-Handstücke (Torque oder Compact) sowie
- 4 Steuergeräte: Tisch-, Knie-, Turm- oder Fußsteuergerät



ULTIMATE XL

**1.490€\***



**Sonderaktion Praxislabor**

ULTIMATE XL Fußsteuergerät  
inkl. Compact-Handstück  
(6,0 Ncm, 1.000–40.000 min<sup>-1</sup>)

**1.245€\***  
~~1.490€~~

**Sparen Sie  
245€**



\* Alle Preise zzgl. MwSt. Alle Preise gültig bis 31. Dezember 2011. Änderungen vorbehalten.

## Die Elemente des Eigenmanagements im Überblick

Erkennen Sie sich selbst

Organisieren Sie Ihre Ihnen zur Verfügung stehende Zeit

Haben Sie Visionen, die Sie erreichen wollen

Denken Sie positiv

Stärken Sie Ihre Umsetzungskompetenz



Arbeiten Sie gründlich Ihre Träume und Visionen heraus. Nehmen Sie sich Zeit, um Ihre Wünsche zu prüfen. Will ich das wirklich? Sind es Ziele, die zu mir und meiner Persönlichkeit, zu meinen Werten passen? Bin ich bereit, den Preis zu zahlen, den die Verfolgung dieser Ziele mich möglicherweise kostet? Welche Etappenziele muss ich erreichen, um das Große zu erlangen? Habe ich alle Ressourcen, die ich benötige? Engagierte Mitarbeiter, finanzielle Mittel, Netzwerke, Phasen für Regeneration und Menschen, die mich mental und emotional unterstützen? Erzählen Sie anderen von Ihren Zielen, so werden diese noch plastischer und greifbarer. Und dann werden Ihre Ziele zur Realität. Sie werden Wege finden, Ihre Ziele zu realisieren, indem Sie planen und handeln.

### 4. Element des Eigenmanagements Die Kraft positiver Gedanken

Positive Gedanken sind das Substrat des Eigenmanagements. Alles geschieht zweimal: einmal in Ihren Gedanken und dann als Zweites in der Realität. Wenn Sie von sich überzeugt sind, ein ausgezeichneter Unternehmer zu sein, der mit hervorragenden Mitarbeitern eine außergewöhnliche Leistung erbringen kann, dann wird Ihr Unterbewusstsein alles dafür tun, dass Sie das auch erreichen. Sie werden ein erfolgreicher Unternehmer mit engagierten Mitarbeitern. Genauso wie Ihr Unterbewusstsein sich anstrengen wird, das Gegenteil zu realisieren, sollten Sie an sich zweifeln.

Haben Sie sich auch schon gefragt, wieso ein Sportler zum Spitzensportler wird, während ein anderer im Team es

zu kaum erwähnenswerten Leistungen bringt?

Erfolgreiche Persönlichkeiten wissen um die Macht der positiven Gedanken. Sie konditionieren ihr Unterbewusstsein dahingehend, dass sie nur positiv denken. Sie analysieren Fehlschläge, spielen Alternativen durch und programmieren sich sozusagen neu. Sie denken positiv über Mitarbeiter und Kollegen, über Mitbewerber, über die Arbeitssituation. Sie denken vor allem positiv über ihre eigenen Fähigkeiten und Begabungen.

Das bedeutet nicht, dass sie alles und jeden durch die rosarote Brille sehen und weltfremd durch das Leben gehen. Es bedeutet jedoch, in Chancen und nicht in Problemen zu denken. So kann ein Laborinhaber darüber klagen, dass seine Mitbewerber in der Stadt so zahl-

reich sind und er deshalb nur so wenige Kunden hat oder er kann diese Labore so genau beobachten und analysieren, dass er daraufhin das „Mehr“ erkennt, was er leisten könnte, um erfolgreicher als seine Konkurrenz zu sein und seine Wunschkunden an sich zu binden.

### 5. Element des Eigenmanagements Umsetzungskompetenz führt zu Eigenmanagement

Eine kraftvolle Führungspersönlichkeit unterscheidet sich von einer weniger kraftvollen dadurch, dass sie sich durch den Willen zu einer hohen Handlungsaktivität oder besser formuliert zu einer großen Umsetzungskompetenz auszeichnet. Konkret bedeutet dies, dass Entscheidungen und entsprechend daraus resultierende Aktivitäten schnell und zielgerichtet ausgeführt werden.

Dazu gehört die Fähigkeit, das Wesentliche zu erkennen und Prioritäten zu setzen sowie sich selbst und andere in positive Stimmungen zu versetzen und dadurch das Verhalten besser steuern zu können. Des Weiteren haben Persönlichkeiten mit hoher Umsetzungskompetenz ein starkes Selbstvertrauen und können somit Ziele konstruktiv und umsichtig realisieren. Vorausschauende Planung und die Fähigkeit, Risiken vernünftig einschätzen zu können, helfen zusätzlich.

Und zu guter Letzt verfügt eine solche Persönlichkeit über eine starke Selbstdisziplin durch das Erkennen der Sinnhaftigkeit ihrer Handlungen, um sich auch von kurzfristigen Misserfolgen nicht von ihren Zielerreichungsaktivitäten abhalten zu lassen.

Ein kleines Beispiel mag das verdeutlichen: Sie wollen schon seit längerem eine Webseite entwickeln lassen. Doch aus unerfindlichen Gründen haben Sie dies bis jetzt nicht realisiert. Eine Führungspersönlichkeit mit hoher Umsetzungskompetenz wird sich zügig mit mehreren Grafikern und Webdesignern in Verbindung setzen, um eine ungefähre Ahnung von dem Umfang, den kreativen Ideen und verschiedenen Alternativen sowie den Kosten einer Webseite zu erhalten. Danach wird sie eine Entscheidung treffen, die im Rahmen des veranschlagten Budgets liegt

und den Grafiker oder Webdesigner mit der Realisation der Seite beauftragen. Oder wenn sie selbst das Projekt nicht als ihre vorrangige Aufgabe ansieht, wird sie es an einen oder mehrere fähige Mitarbeiter delegieren.

Aber sie wird handeln und nicht nur darüber nachdenken, dass man ja eigentlich ... (siehe Grafik).

#### Ausblick

In unserem vierten Beitrag haben Sie lesen können, dass wirksame Führung neben dem Erkennen von Führungsaufgaben und -methoden und der Etablierung von Führungsprinzipien auch von dem praktizierten Eigenmanagement abhängt.

Eigenmanagement steht wiederum im direkten Bezug zu der Kraft Ihrer Um-

### autor.



**Ulrich Bergmann-Charbonnier** ist Business-Coach für Arzt- und Zahnarztpraxen. Von der Existenzgründung bis zur Praxisabgabe begleitet er Praxisinhaber/-teiler in der Entwicklung und Umsetzung geeigneter Strategien zur Gewinnoptimierung und Unternehmenswertsteigerung. Veränderungsprozesse werden dabei durch Teamentwicklung, Chef-Coachings und Workshops zur Optimierung von Organisation, Management und Marketing der Praxis umgesetzt. Neben diesen praxisinternen Trainings bietet das Unternehmen Vorträge, offene Seminare und Workshops differenziert für Chefs oder Mitarbeiter zu den Themen Unternehmenssteuerung, Praxismanagement, Selbstmanagement, Kommunikation, Mitarbeiterführung und Marketing an.

### kontakt.

**Ulrich Bergmann**, Diplom-Kaufmann  
Bergmann Business Beratung  
Rohanstr. 13, 77955 Ettenheim  
E-Mail: ulrich.bergmann@bbberatung.eu  
www.bbberatung.eu

setzungskompetenz, zu Ihrer Fähigkeit sich selbst zu erkennen und einzuordnen. Und zu der Stärke, Ihre Zeit so zu managen, dass Sie private, berufliche und persönliche Interessen miteinander verbinden können.

Im fünften Artikel beschäftigen wir uns mit dem L der „AMPEL“ und sprechen über das Thema *Lebenslanges Lernen*. Wir gehen der Frage nach, *wie eine Führungskraft sich ständig weiterentwickeln kann*.

### autorin.



**Dagmar Charbonnier**, Inhaberin von DC DentalCoaching, Ettenheim, führt seit 1997 Beratungen und Coachings von Zahnarztpraxen und Dentallaboratorien durch. Betriebswirtschaftliche Praxisanalysen, Strategie- und Konzeptentwicklungen zur Steigerung des Praxiswertes und Umsatzes gehören zu ihren Schwerpunkten. Durch praxisinterne Coachings wird die Umsetzung der festgelegten Maßnahmen gesichert und die festgelegten Ziele auch erreicht. Des Weiteren bietet das Unternehmen Seminare und regelmäßig stattfindende Workshops für Zahnärztinnen und Zahnärzte zu den Themen rund um das Praxismanagement an. Für zahnärztliche Mitarbeiterinnen werden zweimal jährlich modular aufgebaute Trainings zur Patientenberatung und Optimierung der Kommunikations- und Argumentationsfähigkeiten angeboten. Diese Schulungen finden sowohl bundesweit als auch in den Räumen des Unternehmens statt. Termine zu dem Führungsseminar für Zahnärzte entnehmen Sie bitte der Webseite.

### kontakt.

**Dagmar Charbonnier**  
DC DentalCoaching  
Rohanstr. 13, 77955 Ettenheim  
E-Mail: dc@dc-dentalcoaching.de  
www.dc-dentalcoaching.de