Teil 5

AMPEL®-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 fünfte Teil beschäftigt sich mit dem „L" der AMPEL und zeigt auf, warum erst lebenslanges *Lernen* eine Führungskraft zu einer Führungskraft macht.

Sehr viele Menschen lernen es nach wie vor durch Trial and Error. Das ist der mühevolle Weg. Man probiert aus, macht viele Fehler und braucht ziemlich lange, bis man weiß, wie es am besten geht.

Erfahrene Chefs sind deshalb auch meistens nicht die jüngsten.

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

Dieser Leitgedanke führte wie ein roter Faden durch die bisherigen Artikel dieser Reihe. Wir sprachen über die Aufgaben einer Führungspersönlichkeit, über Methoden und Prinzipien zu deren Erfüllung und darüber, dass Führung ohne Eigenmanagement selten funktioniert. Doch wenn wir sagen, Führung ist lernbar, dann müssen wir auch den Weg des Lernens beschreiten und darum soll es heute gehen.

Es ist Teil unseres Überlebensmechanismus, dass wir nicht *nicht lernen* können.

Wirksames Führungsverhalten ist nicht angeboren und die charismatischen Naturtalente sind eher selten. Wo haben demnach Menschen, denen Führungsqualitäten zugesprochen werden, führen gelernt, wenn es keine systematische Ausbildung dafür gibt?

Sehr viele Menschen lernen es nach wie vor durch Trial and Error. Das ist der mühevolle Weg. Man probiert aus, macht viele Fehler und braucht ziemlich lange, bis man weiß, wie es am besten geht. Erfahrene Chefs sind deshalb auch meistens nicht die jüngsten.

Zu den Glücklicheren zählen diejenigen, die bereits von einem kompetenten Vorbild lernen durften. Kompetenz bedeutet hier, unter Einsatz der geeigneten Mittel und Prinzipien ein definiertes Ziel zu erreichen, also die Führungsaufgaben zu erfüllen.
Kompetenz ist daher nicht zwingend gleichbedeutend mit Nettigkeit und kooperativem Verhalten. Ein kompetentes Vorbild ist meistens lange in der gleichen Position. Denn nur dann besteht die Möglichkeit, die eigenen Fehler zu erkennen und verantwortungsvoll zu korrigieren.

Lassen Sie uns deshalb im Folgenden fünf wesentliche Aspekte betrachten, um Führung zu erlernen.

1. Aspekt lebenslangen Lernens
Seien Sie bewusst neugierig und schulen Sie Ihre Wahrnehmung
Jeder Mensch hat seinen eigenen Stil, die Welt wahrzunehmen. Wahrnehmung bezeichnet im Allgemeinen die bewusste Informationsaufnahme über die Sinne. Sinnliche Wahrnehmung kann durch Sehen, Hören, Fühlen, Riechen, Schmecken erfolgen.
Jeder Mensch hat ein bevorzugtes Wahrnehmungsmuster. Der Visuelle benutzt bevorzugt andere Kanäle als der Kinästhet. Grundsätzlich wird davon ausgegangen, dass Wahrnehmung subjektiv, reduziert und verzerrt ist. Soweit die Theorie.
Hilfreich für jegliche Kommunikation, also auch für den Umgang als Chef mit seinen Mitarbeiterinnen, ist es, seine eigenen bevorzugten Wahrnehmungskanäle zu kennen. Schon an dieser Stelle gibt es so manches Aha-Erlebnis. Voraussetzung für Menschenkenntnis ist die Kenntnis der eigenen Persönlichkeit. Werden Sie viel bewusster, z.B. indem Sie draußen in der Natur die Wahrnehmung über alle Sinne deutlich schärfen. Trainieren Sie Ihre Selbsteinschätzung. Beobachten Sie andere, z.B. in einem Straßencafé oder wenn Sie im Wartezimmer eines Arztes sitzen. Das Zauberwort heißt *Bewusste Neugierde*. Sie ist die Triebkraft, um die Welt besser zu verstehen. Beobachten Sie sich selbst und Ihre Wirkung anderen gegenüber – konzentriert, aufmerksam und aktiv. Lernen Sie, was kleinste Veränderungen bewirken können, beispielsweise werden Sie erfahren, wie oft Ihnen jemand ein Lächeln schenkt, wenn Sie zuerst lächeln. Arbeiten Sie stets bewusst an Ihrer eigenen Wirkung.

2. Aspekt lebenslangen Lernens
Lernen Sie wirkungsvolle Methoden zur Selbstentfaltung
Sie sind als Führungskraft das Vorbild. Sie schreiten mit gutem Beispiel voran. Sie handeln werteorientiert und bauen Vertrauen auf. Dazu sind Selbstdisziplin, Eigenreflexion und eine hohe Umsetzungskompetenz vonnöten. Wenn Sie hier 100 Prozent geben wollen, ge-

ANZEIGE

Jetzt hier abtrennen, gleich ausfüllen und faxen an 0711/617762

DIE ZUKUNFT BRAUCHT VISIONEN UND SICHERHEIT.

Nutzen Sie unser Angebot, damit Sie mit den Gedanken bei Ihrer Arbeit und nicht bei den Bankgeschäften sind.
Factoring ist der starke Baustein im Finanzkonzept des Dentallabors. Zahnärzte bewerten die Zusammenarbeit mit der LVG positiv. Denn sie können Zahlungsziele in Anspruch nehmen, ohne die Liquidität ihres Labors einzuengen. – Die LVG ist die älteste Institution ihrer Art für Dentallabore. Seit 1984 bieten wir bundesweit finanzielle Sicherheit in diesem hochsensiblen Markt.

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.

LVG
Labor-Verrechnungs-Gesellschaft mbH
Hauptstr. 20 (Schwabengalerie)
70563 Stuttgart
✆ 0711/666 710 · Fax 0711/617762
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

Die Aspekte lebenslangen Lernens im Überblick

lingt dies nur über eine kontinuierliche Entwicklung der eigenen Persönlichkeit. Lernen Sie zuerst Ihren Willen zu wecken. Eine einfache Besinnungsformel lautet: *Ich denke - also bin ich! Ich bin – also will ich! Ich will – also kann ich! Ich kann – also handle ich!* Die Führungskraft entscheidet, nicht die Umstände. Umgekehrt gilt natürlich nicht nur *Ich will – also kann ich!*, sondern auch *Ich kann was ich will!* Wecken Sie den Riesen in sich. Durch Konzentration auf das Wesentliche und vor allem auf Ihre Stärken. Methoden zur Selbstentfaltung und zum Aufbau eines gesunden Selbstvertrauens finden sich im mentalen Training. Hier führen viele Wege nach Rom. Atemtechniken sorgen für ungehinderten Energiefluss. Meditation und Autosuggestion arbeiten mit der Kraft unseres Unterbewusstseins. Autogenes Training und Muskelentspannung sorgen für die nötige Gelassenheit zur Selbstreflexion. Was im Sport längst gang und gäbe ist, gilt auch hier. Wirksame Führung beginnt im Kopf. Ob Yoga oder Zen – finden Sie Ihren Weg!

3. Aspekt lebenslangen Lernens
Werden Sie als Persönlichkeit wirksam – durch Rhetorik

Spricht man von einer einflussreichen, charismatischen Führungspersönlichkeit, so ist dafür vor allem eines verantwortlich, die Fähigkeit, erfolgreich zu sprechen. Rhetorik ist der ausschlaggebende Erfolgsfaktor zur Zielerreichung. Durch die Kunst der Rhetorik werden Sie überzeugend. Es geht allerdings nicht primär darum, als Redner zu brillieren. Der allererste Schritt zum erfolgreichen Sprechen ist Zielklarheit im Denken (siehe 2.), denn *Du kannst nur sprechen, was Du denkst.* Im zweiten Schritt geht es dann um eine wirkungsvolle Kommunikation. Das Teammeeting, das Mitarbeitergespräch, die Beratung eines Kunden – jeder gelungene Auftritt gibt mehr Mut. Achten Sie nicht nur darauf, was Sie sagen, sondern vor allem darauf, wie Sie es sagen. Kleider machen Leute, auch Ihre äußere Erscheinung ist sehr wichtig. Lernen Sie in Seminaren die Grundlagen der Rhetorik. Betreiben Sie Stimmbildung, der Ausdruck Ihrer Stimme ist oft proportional zu Ihrem Selbstbewusstsein. Lernen Sie, kongruent rüberzukommen, vor allem Augen und Körpersprache müssen stimmig sein. Lernen Sie solange, bis Sie sich in jeder Gesprächssituation sicher und erfolgreich bewegen können.

4. Aspekt lebenslangen Lernens
Entwickeln Sie gute Gewohnheiten durch permanentes Training

Wie heißt es so schön: *Talent allein reicht nicht. Übung macht den Meister.* Lesen Sie irgendein Buch, in dem es um Spitzenleistungen geht, so finden Sie immer den einen großen Unterschied: 10.000 Stunden bis zur Perfektion, ein Vierteljahrhundert Training, um an die Spitze zu kommen. Nutzen Sie die Macht der Wiederholung. Tun Sie immer wieder das Gleiche, aber das immer besser. Übertragen auf Führung bedeutet das: Lernen Sie konsequent, das Portfolio zur Verfügung stehender Methoden zu nutzen. So wie ein Verkäufer Argumentation und Gesprächsführung trainiert, sollte eine Führungskraft trainieren, ihr Führungswissen situations-

White Light Medium Intense

Z-CAD® HTL – hochtransluzentes Zirkonoxid für monolithische Kronen und Brücken

Mit Z-CAD® HTL jetzt direkt zur ästhetischen Vollanatomie!

CAD/CAM-Rohlinge vom Schweizer Keramik-Spezialisten, seit vielen Jahren bevorzugter Lieferant bekannter Dentalfirmen. Jetzt für Ihr Dentallabor. Hochtransluzenz in farblich reinster Ästhetik – neu und hochattraktiv von Metoxit! Produktinformationen unter www.metoxit.com. Ihr individuelles Angebot erhalten Sie bei den Metoxit Vertriebspartnern und direkt: Telefon +41 (0)52 645 01 01 oder Fax +41 (0)52 645 01 00.

METOXIT

high tech ceramics

bezogen routiniert einzusetzen. Wie gibt man richtig Feedback? Wie gehe ich souverän mit Konflikten um? Wie führe ich Einstellungsgespräche? Wie ein Beurteilungsgespräch?
Wie wird ein Ziel richtig formuliert? Und wie fördert man einen Mitarbeiter so, dass er seine Ziele erreicht? Wie kontrolliere ich transparent und baue gleichzeitig Vertrauen auf? Lebenslanges Lernen bedeutet die aktive und bewusste Beschäftigung mit diesen Themen. Machen Sie aus Ihren Führungsmethoden *gute Gewohnheiten*. Solche erlernt man durch lange Übung. Nach etwa 20 bis 30 Tagen permanenter Wiederholung haben Sie eine neue Gewohnheit verankert.

5. Aspekt lebenslangen Lernens
Lernen Sie schneller, indem Sie sich helfen lassen

Wir haben gesehen, durch Versuch und Irrtum tun sich die Menschen mit dem Thema Führung erstens schwer, zweitens dauert es ziemlich lange, bis man seine Lektion gelernt hat. Und auch nicht jeder hatte selbst mal einen guten Chef als Lehrmeister. Im Gegenteil, oft spürt man intuitiv, dass es so nicht geht. Oft suchen Unternehmer vielfach erst dann Beratung, wenn es in der Organisation knirscht, wenn Dinge nicht rund laufen, wenn die Stimmung schlecht ist und Konflikte Energie rauben, wenn die Mitarbeiterfluktuation steigt und plötzlich das Gefühl da ist, jetzt müsse sich etwas ändern. Sie nehmen das Thema Führung automatisch ernst, wenn Sie das Thema Lernen ernst nehmen und zu lernen beginnen, sich selbst zu führen.
Durch Bewusstheit können Sie einige Themen im Selbstlernprozess umsetzen, Sie können durch Beobachtung oder von Vorbildern lernen. Für bestimmte Aspekte der Führung kommen Sie mit kompetenter Hilfe schneller voran. Sie können ein Kommunikationstraining, ein Rhetorik- oder ein Führungsseminar besuchen. Ein Workshop zum Thema Selbst- oder Zeitmanagement kann entscheidende Impulse bringen. Alternativ bietet sich die Möglichkeit des Einzel-Coachings oder des Team-Coachings. Grundsätzlich ist Coaching eine Wegbegleitung. Der Klient bekommt Hilfestellung in der Entfaltung seiner eigenen Ressourcen. Er wird in die Lage versetzt, eigenständig seine Ziele zu präzisieren und Wege für die Zielerreichung zu finden. Bewusst um Hilfe bitten ist eine Stärke, denn Sie verschaffen sich freie Valenzen, um sich auf Ihre Kernkompetenzen konzentrieren zu können.

Ausblick

Nachdem wir nun in diesem 5. Beitrag auch das „L" der „AMPEL", das lebenslange Lernen als wichtige Voraussetzung für wirksame Führung erkannt haben, werden wir in unserem letzten Beitrag alle Aspekte zusammenführen, die Aufgaben und Methoden, die Prinzipien, das Eigenmanagement und das Lernen. Durch Herstellung des Gesamtzusammenhangs wird die Bedeutung von AMPEL als schlüssiges Konzept zur Führung von sich selbst und anderen nochmals sinnhaltig kommuniziert.

autor.

Ulrich Bergmann-Charbonnier ist Business-Coach für Arzt- und Zahnarztpraxen. Von der Existenzgründung bis zur Praxisabgabe begleitet er Praxisinhaber/-teilhaber 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

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