

## AMPEL®-Konzept – die fünf Aspekte effektiver Führung

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.

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

and Error. Das ist der mühevollste 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.

ches 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

wicklung 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

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

ANZEIGE

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 beschreiben 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

### 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 man-

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 wertorientiert und bauen Vertrauen auf. Dazu sind Selbstdisziplin, Eigenreflexion und eine hohe Umsetzungskompetenz vonnöten. Wenn Sie hier 100 Prozent geben wollen, gelingt dies nur über eine kontinuierliche Ent-

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

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 gelungenen 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

„Sehr viele Menschen lernen es nach wie vor durch Trial and Error. Das ist der mühevollste 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.“



© Yuri Arcurs

ANZEIGE

### ZT Information

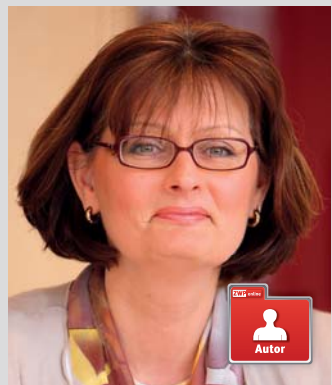
**Die Aspekte lebenslangen Lernens im Überblick**

- Seien Sie bewusst neugierig und schulen Sie Ihre Wahrnehmung.
- Lernen Sie wirkungsvolle Methoden zur Selbstentfaltung.
- Werden Sie als Persönlichkeit wirksam – durch Rhetorik.
- Entwickeln Sie gute Gewohnheiten durch permanentes Training.
- Lernen Sie schneller, indem Sie sich helfen lassen.

Ausdruck Ihrer Stimme ist oft proportional zu Ihrem Selbstbewusstsein. Lernen Sie, kongruent rüberzukommen, vor allem Augen und Körpersprache müssen stimmig sein. Lernen Sie

so lange, bis Sie sich in jeder Gesprächssituation sicher und erfolgreich bewegen können.

**ZT Autorin**



**Dagmar Charbonnier**, Inhaberin von DC Dental Coaching, 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.

**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 situationsbezogen 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.

**ZT Autor**



**Ulrich Bergmann** 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.

**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 rundlaufen, 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 sinnhaftig kommuniziert. **ZT**

**ZT Adresse**

Ulrich Bergmann, Diplom-Kaufmann  
Bergmann Business Beratung  
Rohanstraße 13  
77955 Ettenheim  
ulrich.bergmann@bbberatung.eu  
www.bbberatung.eu

Dagmar Charbonnier  
DC Dental Coaching  
Rohanstraße 13  
77955 Ettenheim  
dc@dc-dentalcoaching.de  
www.dc-dentalcoaching.de

ANZEIGE

Hedent

Hedent Inkosteam

Platzsparend durch Wandhalterung, Arbeitsflächen bleiben frei.

Dampfdüse am Handstück auswechselbar. Dampfdüsen 1 mm, 3 mm zusätzlich erhältlich.

Durch direkten Anschluss an die Wasserleitung entfällt das lästige Nachfüllen von Hand. Der Dampfstrahl bleibt durch die vollautomatische Niveau-regulierung konstant.




**Inkoquell 6** ist ein Wasseraufbereitungsgerät zur Versorgung von Geräten mit kalkfreiem Wasser bei automatischer Kesselfüllung. Einfache Installation. Das Gerät verhindert durch Teilmineralisierung des Leitungswassers Kalkablagerungen im Dampfstrahlgerät. Robuste Bauweise aus Edelstahl sichert eine einwandfreie Funktion des Gerätes über einen langen Zeitraum. Besonders wirtschaftlich. Einfache Regenerierung durch den Anwender.

**Inkosteam** Ein leistungsstarkes Hochdruckdampfstrahlgerät für den täglichen Einsatz im Labor und allen Arbeitsbereichen, wo hartnäckiger Schmutz auf kleinstem Raum zu entfernen ist. Das Inkosteam arbeitet mit einer Dampfstufe. Das **Inkosteam II** arbeitet mit zwei Dampfstufen. Normaldampf und Nassdampf. Der Schmutz wird nicht nur gelöst, sondern fließt durch die hohe Spülwirkung gut ab. Durch den zweistufigen Fußschalter lässt sich der Dampf jederzeit individuell anpassen. Keine umständlichen Schalterfunktionen. Kessel und Heizung sind aus hochwertigem Edelstahl gefertigt. Hohe Zuverlässigkeit und Betriebssicherheit.

**Inkoquell 6** Wasserenthärter  
Gerät schützt Ihr Dampfstrahlgerät vor Verkalkung.

**Hedent GmbH**  
Obere Zeil 6 – 8  
D-61440 Oberursel/Taunus  
Germany  
Telefon 06171-52036  
Telefax 06171-52090  
info@hedent.de  
[www.hedent.de](http://www.hedent.de)

**Weitere Produkte und Informationen finden Sie auf unserer Homepage!**