Teil 2

AMPEL®-Konzept – die fünf Aspekte effektiver Führung

| Ulrich Bergmann, Dagmar Charbonnier

In dieser 6-teiligen Serie werden die fünf wesentlichen Aspekte effektiver Führung behandelt, versinnbildlicht durch das Acronym AMPEL. Der zweite Teil beschäftigt sich mit dem „M" der AMPEL und beschreibt die *Methoden*, die eine Führungskraft kennen und anwenden muss, wenn sie effektiv und erfolgreich sein will.

Führung ist ein Thema, das jeden, der ein Unternehmen führen will, vom Beginn der Gründung an beschäftigt. Führung basiert jedoch nicht vornehmlich auf der Menschenkenntnis oder den Charaktereigenschaften einer Person, nein, Führung ist *erlernbar*.

Der vorangegangene erste Artikel dieser Reihe beschäftigte sich mit den fünf Aufgaben, die eine Führungspersönlichkeit wahrnehmen muss, wenn sie ihrer Rolle gerecht werden möchte. Da war zum einen die Entwicklung einer Vision, eines Leitgedankens, wofür Ihr Unternehmen stehen soll. Darauf folgte die Etablierung eines Qualitätsmanagements, das die Umsetzung der Visionen in nachvollzieh- und reproduzierbaren Schritten festlegt. Dem folgten die systemische Weiterentwicklung der Mitarbeiter und die Notwendigkeit der Delegation von Aufgaben an fähige Mitarbeiter. Eine Kontrolle und gegebenenfalls damit einhergehende Korrekturen sind zur Zielerreichung unabdingbar.

Führung schafft Strukturen

Und nun kann man weiter fragen, *womit* eine Führungskraft das gesteckte Unternehmensziel erreichen kann.

Denn letztendlich müssen wir uns mit dem Thema Führung überhaupt nur dann beschäftigen, wenn es uns gelingen soll, effektiver zu werden, das, was wir uns als Ziel gesetzt haben, auch zu erreichen. Effektive Führung bündelt dazu Energien, schafft unternehmerische und personelle Strukturen, um diese Energien zur Zielerreichung zu nutzen.

Wer seine Aufgaben kennt, braucht deshalb als Nächstes geeignetes Handwerkszeug. Methoden, die reproduzierbar, nachvollziehbar und geeignet sind, um Mitarbeiterpotenziale dauerhaft und systematisch zu entfalten.

1. Führungsmethode

Loben Sie und sorgen Sie so für Motivation!

Jeder Mensch sucht nach Lob und Anerkennung, dies ist unsere größte Triebfeder. Was liegt also näher, die Motivation Ihrer Mitarbeiter durch Lob und Anerkennung zu fördern und so (Höchst-)Leistungen zu erzielen. Finden Sie deshalb als Führungskraft so viele Gelegenheiten wie möglich zu loben. Echtes Lob auszusprechen kommt von Herzen, ehrlich und oft spontan. Vier Punkte sind beim Loben zu beachten:

- Sagen Sie Ihren Mitarbeitern präzise, was Ihnen gefällt.
- Bemerken Sie, wo und bei welcher Gelegenheit Ihnen dies aufgefallen ist.
- Begründen Sie dann im Weiteren, warum Ihnen das Verhalten so gut gefällt,
- und fordern Sie zum Schluss auf, dieses Verhalten beizubehalten.

Ein solches Lob könnte dann so lauten: „Toll, wie Sie heute die Keramikarbeit für den Kunden XY hinbekommen haben. Damit wird er sehr zufrieden sein. Machen Sie weiter so." Wenn Sie aufmerksam sind und sich darin üben, werden Sie jeden Tag viele solche oder ähnliche Gelegenheiten finden, Ihre Mitarbeiter individuell und von Herzen zu loben.

2. Führungsmethode

Differenzieren vor Kritisieren!

Überlegen Sie zukünftig bei jedem Drang nach Kritikäußerung, ob Ihre Kritik gerechtfertigt ist. Fragen Sie sich bei jeder Arbeit, die nicht zu Ihrer Zufriedenheit gelöst wurde, ob Ihr Mitarbeiter

1. *dazu fähig war und*
2. *er die Aufgabenstellung verstanden hatte.*

War er in der Lage oder hatte er möglicherweise gar nicht die Fähigkeit, um dieser Aufgabe gerecht zu werden? Hatten Sie ihm vielleicht nicht präzise genug Ihre Erwartungen geschildert? Möglicherweise war es ein Verständigungsproblem und Ihr Mitarbeiter hatte nicht den Mut oder die Gelegenheit, Sie genauer zu fragen.

Gute Führungskräfte haben gelernt, Zahlen und Fakten als unterstützende Führungsmethoden zu nutzen. Sie sorgen somit für Transparenz bei ihren Mitarbeitern und ermöglichen wirtschaftliche Entwicklung.

Klären Sie in einem *persönlichen* Gespräch die Umstände, die zu dem unbefriedigenden Ergebnis geführt haben und beschreiben Sie die Folgen emotionslos und sachlich. Differenzieren Sie und lenken Sie das Gespräch auf die Tatsache, dass es möglicherweise ein Kommunikationsfehler war. Und suchen Sie eine Aufgabe, der der Mitarbeiter gewachsen ist. So, dass Sie wieder loben können.

Ein Beispiel aus dem Alltag soll dies verdeutlichen: Eine Mitarbeiterin hatte die Aufgabe, eine Modellmontage mit dem Artikulator zu erstellen und sie Ihnen bis zum Nachmittag vorzulegen. Bis zum Abend haben Sie noch kein Modell gesehen und entsprechend gelaunt stellen Sie sie zur Rede. In diesem Gespräch stellt sich nach langem Hin und Her heraus, dass die Mitarbeiterin noch ihre Schwierigkeiten mit der Modellherstellung hat und es bisher noch kein abschließendes Training für sie hierzu gab.

Eine gute Führungspersönlichkeit erkennt hier das Defizit, klärt ab, was als Nächstes geschehen soll und sorgt dafür, dass die Mitarbeiterin den Lernprozess so schnell wie möglich abschließen kann.

Handelt es sich allerdings um eine Mitarbeiterin, die diese Aufgabe nicht

ANZEIGE

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

DIE ZUKUNFT BRAUCHT VISIONEN UND SICHERHEIT.

Ganz klar, Sie können Ihre Kunden nur richtig beraten, wenn Ihre Gedanken frei von finanziellen Anspannungen sind.

Als Unternehmer aber tragen Sie ein hohes Risiko. Von der Auftragsbestätigung über die Rechnungsstellung bis zum Zahlungseingang ist ein finanzieller Marathon zu bewältigen. Hier schafft Factoring, der solide Finanzweg, eine Abkürzung zur beständigen Liquidität im Dentallabor. – Die LVG bietet seit 1984 bundesweit finanzielle Sicherheit im hochsensiblen Dentalmarkt.

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

übernehmen *will* und dies Ihnen auch deutlich mitteilt, macht die Methode des Differenzierens keinen Sinn. Hier ist es angebracht, die dritte Methode anzuwenden.

3. Führungsmethode

Kritisieren Sie selten, dafür aber meisterhaft!

Eine gute Führungspersönlichkeit kritisiert möglichst selten. Dennoch ist es hin und wieder unerlässlich, Kritik zu äußern. Zum Beispiel, wenn wie weiter oben geschildert eine Mitarbeiterin ihre Aufgabe nicht erfüllen *wollte*.

Nehmen wir an, diese Mitarbeiterin will keine Modellerstellung machen, aus Gründen, die für Sie nicht nachvollziehbar sind und die Sie auch nicht gelten lassen wollen, da es sich nicht um fehlende Kenntnis handelt oder um Überforderung.

Ein Kritikgespräch muss gut vorbereitet sein und es sollte nie zwischendurch geführt werden. Nehmen Sie sich ein paar Minuten unter vier Augen und führen Sie das Gespräch emotionslos und sachlich.

Trennen Sie unbedingt zwischen dem zu kritisierenden Verhalten und der Person Ihrer Mitarbeiterin.

Erwähnen Sie zu Beginn des Gesprächs, was Sie an dieser Mitarbeiterin schätzen, zum Beispiel ihre Hilfsbereitschaft und Genauigkeit. Verwenden Sie dann einige Sätze auf das Verhalten, das Sie stört. Lassen Sie bei dem Gespräch keine Ausreden zu, keine Entschuldigungen. Dies gelingt, indem Sie über Ihre Emotionen sprechen, wie es Ihnen mit der Situation geht. So geben Sie Ihrer Mitarbeiterin die Möglichkeit, die Fakten anzunehmen und sich hierzu zu äußern.

Richten Sie dann den Fokus sofort auf die Zukunft, lassen Sie die Mitarbeiterin Wege skizzieren, wie sie denkt, in Zukunft dieses Verhalten nicht mehr zu praktizieren. Zum Beipiel durch die Frage: „Was wollen Sie dafür tun, dass Sie zukünftig Modellmontagen machen können?"

So bringen Sie das Gespräch auf eine positive und wertschätzende Ebene und Ihre Mitarbeiterin sucht selbst nach der Lösung des Problems.

4. Führungsmethode

Ergebnisorientierte Aufgabenbeschreibung

Für führende Managementexperten ist die Hauptursache unbefriedigender Ergebnisse in Unternehmen eine mangelnde oder unpräzise Aufgabenbeschreibung.

Ein Beispiel aus der Praxis mag das verdeutlichen:

Chef zum Mitarbeiter: „Sie kümmern sich um den Kunden Dr. XYZ." Antwort des Mitarbeiters: „Ja, mach ich Chef." Und Sie hören nichts mehr von ihm. Tage später fragen Sie nach, was der Kunde Dr. XYZ macht und Sie erhalten die Antwort: „Oh, ich habe heute mit der Mitarbeiterin von Dr. XYZ telefoniert, alles ok." Das nun ist nicht Ihr Verständnis von „kümmern".

Vermeiden Sie auf jeden Fall vage und unpräzise Aufgabenzuteilung. Klären Sie ganz genau, was für Sie „kümmern" bedeutet und was Sie erwarten.

Wenn Sie erwarten, dass dieser Mitarbeiter mit dem Zahnarzt, und nicht mit dessen Mitarbeiterin, in regelmäßigem Kontakt steht, um sofort zu erfahren, wenn etwas nicht zu dessen Zufriedenheit erstellt wurde, dann sollten Sie dies auch genauso formulieren.

So klar ausgedrückte Aufgabenbeschreibungen sorgen dafür, dass Ihre Mitarbeiter zu Selbstläufern werden und Ihre dafür investierte Energie und Zeit zahlen sich um ein Vielfaches aus.

DIE FÜHRUNGSMETHODEN IM ÜBERBLICK

1. Loben Sie und sorgen Sie so für eine hohe Motivation bei Ihren Mitarbeitern.
2. Differenzieren vor Kritisieren – unterscheiden Sie zwischen Nicht-Wissen, Nicht-Können und fehlendem Engagement.
3. Kritisieren Sie selten und wenn, dann meisterhaft.
4. Beschreiben Sie Aufgaben, die Sie erwarten, präzise und sorgen Sie so dafür, dass sie erfüllt werden können.
5. Ermitteln Sie Kennzahlen und nutzen Sie diese, um Transparenz und Verständnis zu erzeugen.

NSK

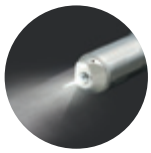
Labor

PRESTO AQUA LUX

LED

Schmierungsfreie Luftturbine mit Wasserkühlung und LED-Licht

- 320.000 min^{-1}
- 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

Schmierungsfreie Luftturbine mit Wasserkühlung

320.000 min^{-1} •
Kühlmittelspray •
keine Schmierung erforderlich •
um 360° frei drehbares Handstück •
geräusch- und vibrationsarm •
einzigartiger Staubschutzmechanismus •

PRESTO AQUA II

1.349€*

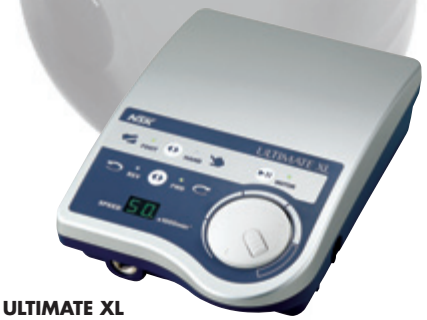
~~1.449€*~~

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^{-1}
- 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€*

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

Sonderaktion Praxislabor

Sparen Sie 245€

ULTIMATE XL Fußsteuergerät
inkl. **Compact-Handstück**
(6,0 Ncm, 1.000–40.000 min^{-1})

1.245€*

~~1.490€*~~

NSK Europe GmbH

TEL: +49 (0) 61 96/77 606-0 FAX: +49 (0) 61 96/77 606-29
E-MAIL: info@nsk-europe.de WEB: www.nsk-europe.de

Powerful Partners®

5. Führungsmethode

Führen mittels Kennzahlen und interner Daten

Jedes Unternehmen spricht seine eigene Sprache und innerhalb eines Dentallabors wird zudem in unterschiedlichen Dialekten gesprochen. Damit meinen wir, dass innerhalb eines Teams unterschiedliche Verständigungen herrschen darüber, was Sinn und Zweck des Unternehmens sind.

Eine Sprache jedoch wird von jedem Teammitglied verstanden, die Sprache der Fakten und Daten.

Wie befriedigend zu wissen, dass diesen Monat nur drei Reklamationen zu verzeichnen waren, alle anderen Kunden mit der Arbeit des Labors sehr zufrieden waren. Und nicht nur zu vermuten, dass es wohl doch ein paar Reklamationen gegeben haben müsste. Wie positiv die Feststellung, dass der Verbrauch von Verbrauchsmaterialien tatsächlich um fünf Prozent und damit um mehrere 100 Euro zurückgegangen ist und nicht nur zu vermuten, dass die Kosten für den Einkauf von Verbrauchsmaterialien hier geringer als das Jahr zuvor waren.

Diese und andere relevanten Daten erhalten Sie nur, wenn Sie konsequent die für Sie wichtigsten Kennzahlen definieren, sie kontinuierlich ermitteln und auswerten.

Gute Führungskräfte haben gelernt, Zahlen und Fakten als unterstützende Führungsmethoden zu nutzen. Sie sorgen somit für Transparenz bei ihren Mitarbeitern und ermöglichen wirtschaftliche Entwicklung.

Ausblick

In unserem zweiten Beitrag haben Sie erfahren, dass wirksame Führung neben den Führungsaufgaben auch von den angewandten Methoden abhängt. Methoden zeigen, *womit* eine Führungskraft Erfolg erzielen kann. Im nächsten Artikel beschäftigen wir uns mit dem P der „AMPEL" und verdeutlichen die Führungsprinzipien. Wir gehen der Frage nach, *wie* eine Führungskraft sein soll, um Erfolg zu haben.

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.

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

Digitale Abformung mit CEREC Connect

Ihre persönliche Anfrage unter
www.cerec-connect.de/kontakt

C-521-00-V0-10 RTS-RIEGERTEAM.DE

Heutzutage wiegen Abdrücke 10 MB und sind 1 Minute unterwegs.

Zeiten ändern sich. Zu Ihrem Vorteil: Wo früher noch mit Abdruckmasse gearbeitet wurde, kommt heute innovative Technik zum Einsatz. Und davon profitieren auch Sie. Denn CEREC Connect ist der direkte Draht in Ihr Labor. Empfangen Sie digitale Abformdaten Ihrer bestehenden und zukünftigen Kunden innerhalb von Sekunden am PC und verarbeiten Sie alles sofort präzise und flexibel weiter. Damit sind Sie nicht nur auf der Höhe der Zeit. Sie sparen auch jede Menge davon. Informieren Sie sich noch heute. **Es wird ein guter Tag. Mit Sirona.**

www.sirona.de

The Dental Company

sirona.