

Teil 6

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

| Ulrich Bergmann-Charbonnier, Dagmar Charbonnier

Diese 6-teilige Serie handelt von den fünf wesentlichen Aspekten effektiver Führung, versinnbildlicht durch das Akronym AMPEL. Zusammenfassend zeigt dieser sechste und letzte Teil, wie durch die Kenntnis der Aufgaben, Methoden und Prinzipien der Führung gepaart mit dem richtigen Eigenmanagement und lebenslangem Lernen jeder Chef zu einer wirksamen Führungskraft werden kann.

***Ob Zahnarzt, Laborinhaber oder Unternehmenslenker,  
Eigen- oder Selbstmanagement ist für jede Führungskraft  
unerlässlich, denn nur wer sich selbst führen kann,  
kann auch andere führen.***



**W**ir haben gezeigt, dass Führung kein Hexenwerk, sondern wie ein Handwerk erlernbar ist. Das war der rote Faden der letzten fünf Artikel. Man muss also weder besondere Charaktereigenschaften oder Persönlichkeitsmerkmale haben, entsprechend muss auch niemand der charismatische Führer sein. Auch Menschenkenntnis und Führungsstil sind keine entscheidenden Kriterien. Ein fairer Führungsstil ergibt sich von allein durch Beherzigung der Führungsprinzipien, durch konsequentes Eigen- oder Selbstmanagement und Lernen.

In dieser letzten Folge werden wir nun den Bogen schlagen und das AMPEL-

Konzept der Führung noch einmal im Gesamtüberblick zeigen. Ob Sie Berufsanfänger, Praxismanager oder Chef sind, für alle gemeinsam gilt, Menschen mit wenig Führungserfahrung stehen immer irgendwann vor einem unüberwindlichen Berg an Herausforderungen, wenn es darum geht, Menschen wirksam zu leiten, sodass gemeinsam dauerhafte unternehmerische Erfolge erzielt werden können. Der Begriff AMPEL steht als Akronym für Aufgaben, Methoden, Prinzipien der Führung sowie für Eigenmanagement und lebenslanges Lernen. Die ersten drei Aspekte zeigen auf, was eine Führungskraft überhaupt tun muss, welches Methodenspektrum dafür zur Verfügung steht und wie das Ganze

## PRESTO AQUA LUX

**Schmierungsfree Luftturbine mit Wasserkühlung und LED-Licht**

- > 320.000 min<sup>-1</sup>
- > Kühlmittelspray individuell regelbar
- > Kühlmittelbehälter und Festwasseranschluss
- > Keine Schmierung erforderlich
- > 360° frei drehbares Licht-Handstück
- > Geräusch- und vibrationsarm
- > Einzigartiger Staubschutzmechanismus
- > LED-Licht integriert (32.000 Lux)
- > Lichtintensität frei regelbar

**LED**



**1.695€\***

PRESTO AQUA LUX  
REF: Y1001151  
~~1.895€\*~~

Sparen Sie  
**200€\***

## PRESTO AQUA II

**Schmierungsfree Luftturbine mit Wasserkühlung**

- > 320.000 min<sup>-1</sup>
- > Kühlmittelspray individuell regelbar
- > Kühlmittelbehälter und Festwasseranschluss
- > Keine Schmierung erforderlich
- > 360° frei drehbares Licht-Handstück
- > Geräusch- und vibrationsarm
- > Einzigartiger Staubschutzmechanismus

Sparen Sie  
**100€\***

**1.349€\***

PRESTO AQUA II  
REF: Y150023  
~~1.449€\*~~



## ULTIMATE XL

**Bürstenloser Labor-Mikromotor**

- > kollektorloser Mikromotor
- > Drehmoment: bis 8,7 Ncm (Torque-Handstück)  
bis 6,0 Ncm (Compact-Handstück)
- > Drehzahlbereich: 1.000 – 50.000 min<sup>-1</sup>
- > Leichtes, ergonomisches Handstück
- > Exzellente Laufeigenschaften
- > Patentierter Staubschutzmechanismus
- > Automatische Geschwindigkeitsüberwachung
- > Auto-Cruise-Funktion

**Individuelle Zusammenstellung Ihres Wunschgerätes.**

Zur Auswahl stehen:

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



**1.490€\***

ULTIMATE XL  
REF: je nach Zusammenstellung  
des Gerätes



*Sonderaktion Praxislabor*

**1.245€\***

ULTIMATE XL Fußsteuergerät mit Compact-Handstück  
(6,0Ncm, 1.000–40.000 min<sup>-1</sup>)  
REF: Y141514  
~~1.490€\*~~



Sparen Sie  
**245€\***

\*Alle Preise zzgl. ges. MwSt. Alle Preise gültig bis 30. Juni 2012. Änderungen vorbehalten.



**Ein Fünf- oder Zehn-Jahres-Plan** kann helfen, notwendige Zwischenziele zu formulieren, um zum angestrebten Ergebnis zu kommen. Visionen und Ziele sind die Voraussetzung für die Unternehmensstrategie. Damit geht eine positive Denkweise einher, die die Kräfte für zukünftige Schritte freisetzt.

umgesetzt werden kann. Zu dem Wie gehört auch das Warum, denn ohne Sinn und Ziele kann Führung niemals wirksam sein. Nachhaltiges Eigenmanagement und lebenslanges Lernen sind die Voraussetzungen für die Vorbildfunktion und auch dafür, dass aus Wissen Können wird.

### Fünf wesentliche Führungsaufgaben

Die wichtigste Führungsaufgabe ist die Vermittlung des Verständnisses für die unternehmerischen Ziele an Ihre Mitarbeiter. Nur wenn Ihre Mitarbeiter

verstanden und verinnerlicht haben, wofür ihr Unternehmen steht, wofür sie jeden Morgen zur Arbeit kommen und am Monatsende ihr Gehalt bekommen, werden sie bereitwillig dafür arbeiten.

Das setzt eine nachvollziehbare Struktur und ein schlüssiges Unternehmensleitbild voraus. Ein gelebtes Qualitätsmanagement, das ständig weiterentwickelt wird, ist dafür das richtige System.

Eine individuelle Mitarbeiterförderung und die Möglichkeit aller Mitarbeiter, sich weiterzuentwickeln, sind, in Verbindung mit einer situativen Führung, das Substrat für Wachstum Ihres Unternehmens. Ein einheitlicher Führungsstil kann dies nicht leisten.

Eine weitere wichtige, wenn auch oft unterschätzte, Aufgabe ist die richtige Delegation. Allein Mitarbeitern Aufgaben und Verantwortung entsprechend ihrem Entwicklungsstand zu geben, fördert Engagement und Kompetenz.

Genauso ist Kontrolle ein positives Hilfsmittel. Ist sie transparent und nachvollziehbar, ermöglicht sie frühzeitige Korrekturmaßnahmen, verhindert Frustration bei den Mitarbeitern

und unnötige Kosten auf Unternehmenseite.

### Fünf effektive Führungsmethoden

Lob und Anerkennung ist unsere größte Triebfeder. Umfragen der Gallup-Studie von 2011 zufolge steht der Mitarbeiterwunsch nach Bestätigung ganz oben auf der Rangliste und erst danach folgt der Wunsch nach einer Gehaltserhöhung. Ein Lob liefert Ansporn und sorgt für Selbstmotivation bei den Mitarbeitern. Mit Kritik sollte deshalb sorgsam umgegangen werden. Bevor wir kritisieren kommt es darauf an, zwischen Nicht-Können, Nicht-Wissen oder fehlendem Engagement zu differenzieren. Überprüfen Sie deshalb immer, ob ein Mitarbeiter die gestellte Aufgabe verstanden hatte und ob er fähig war, sie zu lösen.

Annehmbare Kritik fußt auf einer genauen Analyse der zu kritisierenden Situation, einer respektvollen Wortwahl und klaren Feedbackregeln. Sie ermöglicht dem Mitarbeiter aus seinen Fehlern zu lernen.

Damit Fehler erst gar nicht entstehen, sollte eine gute Führungskraft die Aufgaben, die sie von ihren Mitarbeitern erwartet, verständlich und präzise for-

ANZEIGE

**BLACK LASER-SINTERN**

ENTSCHEIDUNG FÜR QUALITÄT UND SERVICE:

- Legierungen ■ Galvanotechnik ■ Discs/Fräser
- Lasersintern ■ Experten für CAD/CAM und 3Shape

+49 (0) 40 / 86 07 66 · [www.flussfisch-dental.de](http://www.flussfisch-dental.de)

since 1911  
**FLUSSFISCH**

NEU

# SR Phonares® II

Ausdrucksstark ästhetische Prothesenzähne



## Meisterhafte Zahnformen der neuesten Generation



### Die Innovation geht weiter

**Form** – Erweiterte Frontzahnauswahl im Unterkiefer

**Farbe** – Jetzt in 20 natürlichen Zahnfarben

**Funktion** – Universell einsetzbar

[www.ivoclarvivadent.de](http://www.ivoclarvivadent.de)

Ivoclar Vivadent GmbH

Dr. Adolf-Schneider-Str. 2 | 73479 Ellwangen, Jagst | Deutschland | Tel. +49 (0) 79 61 / 8 89-0 | Fax +49 (0) 79 61 / 63 26

**ivoclar**  
**vivadent**  
passion vision innovation

mulieren, damit Fehlinterpretationen ausgeschlossen sind und das Ergebnis zufriedenstellend ausfällt.

Im Übrigen tragen Kennzahlen für die wichtigsten Bereiche dazu bei, Transparenz und Nachvollziehbarkeit für bestimmte Anordnungen und Verfahrensweisen zu liefern. Kennzahlen zeigen meist sehr deutlich, ob quantitative Ziele erreicht wurden und sind unverzichtbar im Methodenkoffer der Führung.

### Fünf fundamentale Führungsprinzipien

Führungsprinzipien sind das Regelwerk eines Unternehmens. Wie in jedem zwischenmenschlichen Bereich gibt es auch in jedem Unternehmen unternehmensspezifische Grundsätze und Leitlinien, die Orientierung liefern.

Die Voraussetzung für aktiv gelebte und akzeptierte Prinzipien ist das Vertrauen, das zwischen Unternehmensleitung und den Mitarbeitern herrscht. Ohne Vertrauen verlaufen die meisten Bemühungen um Mitarbeitermotivation und Unternehmenskultur im Sande.

Sorgen Sie für eine positive Arbeitsatmosphäre und liefern Sie das „Schmiermittel“ für reibungslose Abläufe – ob in der Produktion, in der Verwaltung oder in der Kundenbetreuung. Das bedeutet vor allem, zu lernen, unabhängig von der eigenen Stimmungslage zu handeln.

Wesentlich ist weiterhin, dass jeder im Team die Verantwortung für seinen Aufgabenbereich übernimmt. Voraussetzung hierfür ist die präzise Aufgabenbeschreibung und ein gelebtes Qualitätsmanagement. Deswegen sollte weniger ergebnis- und vielmehr aufgabenorientiert gedacht werden. Die gewünschten Resultate sollten in Zielvereinbarungen, Stellenbeschreibungen und Arbeitsanweisungen konkret formuliert sein.

Prinzipiell ist es ergebnisorientierter und ökonomischer, die vorhandenen Stärken der Mitarbeiter auszubauen, anstatt deren Schwächen zu minimieren. Ein eher stiller, detailverliebter Zahlenmensch wird selten zu einem Kommunikationsass, aber sicherlich eine verlässliche Verwaltungsfachkraft.

### Fünf wichtige Aspekte des Eigenmanagements

Ob Zahnarzt, Laborinhaber oder Unternehmenslenker, Eigen- oder Selbstmanagement ist für jede Führungskraft unerlässlich, denn nur wer sich selbst führen kann, kann auch andere führen. Folglich ist es essenziell, sich selbst genau einzuschätzen, um schließlich seine Aufgabe gut und erfolgreich erfüllen zu können. Eine kritische Auseinandersetzung mit den eigenen Werten und Lebensmaximen schafft eine Basis, auf der Führung gelebt werden kann. Sie liefert Authentizität, ohne welche die Führung und die dazugehörige Akzeptanz nur schwer möglich sind.

### 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

Ein Zeitmanagement, das sich an ihren Aufgaben und ihren Ressourcen orientiert, ist für eine erfolgreiche Führungspersönlichkeit unabdingbar. Dazu gehört auch die Fähigkeit zur Delegation, wie unter dem Stichwort Führungsaufgaben bereits geschildert wurde.

Genauso wichtig ist die Fähigkeit, visionär zu sein und die Zukunft des Unternehmens zu planen. Ein Fünf- oder Zehn-Jahres-Plan kann helfen,

### 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

notwendige Zwischenziele zu formulieren, um zum angestrebten Ergebnis zu kommen. Visionen und Ziele sind die Voraussetzung für die Unternehmensstrategie.

Damit geht eine positive Denkweise einher, die die Kräfte für zukünftige Schritte freisetzt. In Chancen und nicht in Problemen zu denken ist dabei wichtig. Programmieren Sie Ihr Unterbewusstsein positiv und entwickeln Sie sich dadurch vom Mainstream zum Spitzenleister.

Außerdem ist ganz wesentlich, dass Sie als Führungskraft immer alles daran setzen sollten, Ihre Umsetzungskompetenz auszubauen. Leader zögern nicht, sondern handeln, nachdem sie sich mit den relevanten Informationen sicher gemacht haben.

### Fünf motivierende Aspekte lebenslangen Lernens

Jeder Mensch ist von Natur aus neugierig und möchte lernen. Wenn ein

Mensch als Unternehmer führt, wird das Lernen zur Grundsatzfrage, denn ohne das permanente Lernen kommt es auch zu keiner Entwicklung, zu keinem Erfolg, zu keiner Zufriedenheit. Schärfen Sie Ihren Blick auf Ihr Umfeld und lernen Sie, Ihre Mitmenschen aktiv zu beobachten.

Auch Yoga, Zen, Muskelentspannung oder autogenes Training sind wirksame Methoden zur Selbstentfaltung. Das Ziel ist immer die Erhöhung der Konzentration und Stärkung des Willens. Wecken Sie den Riesen in sich und konzentrieren Sie sich auf Ihre Stärken.

Eine wirksame Rhetorik macht Sie zum Star jeden Gesprächs – sei es mit Kunden oder Mitarbeitern – und stärkt Ihre Persönlichkeit. Hören Sie geschulten und ausgebildeten Rednern zu, sooft sich die Gelegenheit dazu bietet, und betreiben Sie Stimmbildung. Erfolgreiche Führungskräfte arbeiten solange an ihrem Gesprächs-

stil, bis sie sich in jeder Gesprächssituation erfolgreich bewegen können. All dies erfordert Zeit und Geduld, permanentes Training und regelmäßiges Üben.

Machen Sie aus Ihren Führungsmethoden gute Gewohnheiten. Bereits nach 20 bis 30 Übungseinheiten lassen sich neue Gewohnheiten verankern.

Lernen Sie schneller, vermeiden Sie Trial and Error und lassen Sie sich unterstützen.

Kommunikations- und Rhetoriktrainings, Führungsseminare oder Team-Coachings können gute Katalysatoren sein.

Selbst Alexander der Große hatte Platon als Lehrer. Nutzen Sie die vielfältigen Möglichkeiten eines Workshops, der sich mit diesen Inhalten befasst. Lernen Sie schrittweise, gewinnen Sie Stück für Stück Sicherheit und werden Sie eine wirksame Führungskraft.

ANZEIGE



# 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.*



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