

## 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 zweite Teil beschäftigt sich mit dem „M“ der AMPEL und beschreibt die *Methoden*, die eine Führungskraft kennen und anwenden muss, wenn sie effektiv 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

lich 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, nach-

- Bemerken Sie, wo und bei welcher Gelegenheit Ihnen dies aufgefallen ist.
- Begründen Sie dann im Weiteren, warum Ihnen das Verhalten so gut gefällt,

ler 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 Mitar-

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 Mitarbei-

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

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 letztend-

vollziehbar 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.



- 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.

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 Kommunikationsfeh-

beiterin hatte die Aufgabe, eine Modellmontage mit dem Artikulator zu erstellen und sie Ihnen bis zum Nachmittag vorzulegen. Bis zum Abend haben Sie noch

ANZEIGE



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,

terin, die diese Aufgabe nicht 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

### ZT Information

#### Die Führungsmethoden im Überblick

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





geben Sie Ihrer Mitarbeiterin die Möglichkeit, die Fakten anzunehmen und sich hierzu zu äußern. Richten Sie dann den Fokus sofort auf die Zukunft,

**ZT 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.

lassen Sie die Mitarbeiterin Wege skizzieren, wie sie denkt, in Zukunft dieses Verhalten nicht mehr zu praktizieren. Zum Beispiel 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. Tüchtig 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.

**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 er-

halten 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. **ZT**

**ZT Adresse**

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

Dagmar Charbonnier  
DC DentalCoaching  
Rohanstr. 13  
77955 Ettenheim  
dc@dc-dentalcoaching.de  
www.dc-dentalcoaching.de

**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.

ANZEIGE

**KURSPOWER**

Wir machen Sie fit mit unseren Kursen aus dem Bereich **Zahntechnik**.

**Jetzt informieren! Telefon: 07231 / 803-470 - www.dentaforum.de**

**D DENTAURUM DENTAURUM**  
INPLANTS

Tel: +49 7231 803-470 | Fax: +49 7231 803-409  
www.dentaforum.de | E-Mail: info@dentaforum.de