

## 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 dritte Teil beschäftigt sich mit dem „P“ der AMPEL und beschreibt die *Prinzipien*, die eine Führungskraft kennen und anwenden sollte, wenn sie effektiv sein will.

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

Dieser Leitgedanke führte uns im ersten Artikel dieser Reihe zu der Erkenntnis, dass eine Führungspersönlichkeit zunächst ihre Aufgaben kennen muss, wenn sie ihrer Rolle gerecht werden möchte. Der vorangegangene zweite Artikel dieser Reihe beschäftigte sich mit der Frage, mit welchen Methoden gesteckte Unternehmensziele erreicht werden können. Damit haben wir beantwortet: *Was müssen wir tun und womit können wir es tun.*



### Führungsprinzipien sind das Regelwerk des Unternehmens

Die Frage nach Führungsprinzipien ist die Frage nach dem *Wie*. Wie sind Aufgaben zu erfüllen? Ob Sie es Regeln, Prinzipien, Grundsätze oder Leitlinien nennen, jedes Unternehmen muss die Frage beantworten, in welche Richtung es gehen soll. Mitarbeiter benötigen Orientierung, deshalb ist die Frage nach Führungsprinzipien auch die Frage nach der Unternehmenskultur. Sie ist das Herzstück des Labors. Aus diesem Grund haben wir ein *gelebtes* Qualitätsmanagement schon im ersten Artikel als wichtige Führungsaufgabe beschrieben. Denn es enthält neben der Firmenphilosophie auch die Unternehmensziele und Aufgaben des Managements.

Führung ist demnach nicht gut oder schlecht. Die Qualität der

Führung richtet sich vielmehr danach, inwieweit es der Laborinhaber *gelernt* hat, bestimmte Führungsprinzipien umzusetzen.

### Führungsprinzipien sorgen für Sinn und Identifikation

Sie alle haben vermutlich schon die Geschichte von den Maurern gehört, die gefragt wurden, was sie gerade tun. Während einer sagte, das sei die Arbeit, mit der er sein Geld verdiene, meinte ein anderer mit einem stolzen Lächeln: „Ich helfe hier mit, eine Kathedrale zu bauen.“ Die Frage nach Führungsprinzipien beantwortet somit auch die Frage nach dem *Warum*. Jeder Chef wünscht sich den Typus des zweiten Maurers als Mitarbeiter, jemand, der Sinn in seiner Arbeit findet, der sich mit dem Labor identifiziert und der stolz ist, genau in diesem Unternehmen zu arbeiten.

Lassen Sie uns nun einen Blick auf die fünf wesentlichen Führungsprinzipien werfen, um die Frage nach dem *Wie* und dem *Warum* zu beantworten.

### 1. Führungsprinzip

**Jeder im Team übernimmt Verantwortung für seinen Bereich**  
Oftmals steht am Anfang eines Trainings die Frage: Bedeutet TEAM ausformuliert „Toll Ein Anderer Macht's“? Letztendlich stehen hinter dieser Frage die Themen Motivation und Selbstverantwortung. Aber denken wir noch einen Schritt weiter. Kann jemand motiviert und eigenverantwortlich handeln, der sich nicht mit dem Unternehmen identifiziert?

Zuallererst können Sie als Führungskraft die Identifikation mit dem Labor fördern. Sie erinnern sich, die erste Führungsaufgabe beschäftigte sich mit der Entwicklung eines Leitbildes. Wofür steht das Unternehmen, was ist seine Zukunftsvision, warum ist dieses Labor etwas Besonderes, was tragen unsere Produkte oder Dienstleistungen zum großen Ganzen bei?

Der Unterschied zwischen Führungsaufgabe und Prinzip ist aber das *Wie*. Nur wenn Sie das Leitbild durch Vorleben mit großer Leidenschaft und stetig mit Leben erfüllen, sorgen Sie für Identifikation.

Mitarbeiter, die sich mit Ihrem Labor gut identifizieren können, handeln auch viel eher selbstverantwortlich. Teamarbeit heißt, arbeite gut zusammen, aber übernimm stets die Verantwortung für deinen Bereich.

Wie können Sie das durch Führung unterstützen? Indem klare Regeln gelten. Ein Teamerfolg

ANZEIGE

**Gold Ankauf/Verkauf**

Tagesaktueller Kurs für Ihr Altgold:  
[www.Scheideanstalt.de](http://www.Scheideanstalt.de)

Barren, Münzen, CombiBars, u.v.m.:  
[www.Edelmetall-Handel.de](http://www.Edelmetall-Handel.de)

Besuche bitte im Voraus anmelden!  
**Telefon 0 72 42-55 77**

**ESG** Edelmetall-Service GmbH & Co. KG  
Gewerbering 29 b - 76287 Rheinstetten

ist nicht Glückssache, sondern ein Erfolg und als solcher zu würdigen. Teamergebnisse sind auch Ihre Ergebnisse, jedoch übernehmen Sie die Verantwortung nicht nur für Erfolge, sondern auch für Misserfolge. Betrachten Sie Fehler generell als Chance, Ihr QM zu verbessern, stehen Sie aber nach außen, insbesondere gegenüber Kunden, immer hinter Ihren Mitarbeitern.

motivieren kann er sich nur selbst.“ Sprechen wir deshalb besser von Selbstmotivation. Diese können Sie aber fördern und das ist ein Führungsprinzip. Helfen Sie Ihren Mitarbeitern, indem Sie mit Ihnen spezifische erreichbare Ziele formulieren. Unterstützen Sie sie auf dem Weg, diese Ziele auch zu erreichen und fördern Sie so ihr Selbstbewusstsein. Als Folge wird die Selbstmotivation zunehmen.

### 2. Führungsprinzip

#### Orientieren Sie sich mehr an Ergebnissen als an Aufgaben

Wir haben bereits die Wichtigkeit von Zielvereinbarungen unterstrichen. Was tun Sie genau bei diesem Prozess? Sie formulieren ein gewünschtes Resultat, ein Ergebnis. Dennoch finden Sie äußerst selten Mit-

anweisungen ergebnisorientiert formulieren.

### 3. Führungsprinzip

#### Stärken aufbauen ist besser als Schwächen abbauen

Wenn Ihre Mitarbeiterin eine gute Keramikerin ist, sich aber mit dem Kommunizieren schwer tut, was ist dann besser? Sie in der Anmeldung einzusetzen oder sich ihr Talent für die Herstellung erstklassiger Keramikalayszunutzen zu machen? Und wo wäre sie mit mehr Freude dabei? Mal angenommen, Sie würden sie coachen lassen, um ihre Talente zu fördern und ihre Stärken auszubauen. Sie könnten höhere Leistungen fordern und hätten keinerlei Motivationsprobleme. Was erreichen Sie hingegen, wenn Sie versuchen, ihre Schwächen abzubauen? Sie erhielten vermutlich eine durch-



„Jeder Chef wünscht sich den Typus des zweiten Maurers als Mitarbeiter, jemand, der Sinn in seiner Arbeit findet, der sich mit dem Labor identifiziert und der stolz ist, genau in diesem Unternehmen zu arbeiten.“

Alles schön und gut, werden Sie sagen. Doch wie kann ich mein Team überhaupt motivieren? Das ist mit einer der häufigsten Gründe, weshalb Laborinhaber bei uns eine Beratung nachfragen.

Die Antwort hören die meisten nicht gern, sie lautet: „Ich kann einen anderen nicht motivieren,

arbeiter, die, wenn man sie nach ihrer Arbeit fragt, von ihren Zielen sprechen, die sie erreichen wollen. Stattdessen zählen sie ihre Aufgaben auf, reden über ihren Einsatz, über Stress und Probleme. Was tun Sie als Chef? Gute Führung bedeutet hier, gemeinsam als Team bessere Ergebnisse zu erzielen. Das gelingt Ihnen, indem Sie Ihre Mitarbeiter in Einzelgesprächen oder Teammeetings immer wieder auf ihre Ziele fokussieren. Geben Sie Qualität den Vorrang vor Quantität. Fehler machen ist grundsätzlich erlaubt, aber möglichst nicht derselbe Fehler zweimal. Ermutigen Sie Ihr Team zu lösungsorientiertem Denken und Handeln. Systematisieren Sie Ihre Führung dadurch, dass Sie bereits Stellenbeschreibungen und Arbeits-

schnittliche Verwaltungsangestellte, die überdies wenig Lust zu dieser Tätigkeit verspürt. Zum Führungsprinzip *Stärken aufbauen* gehört es daher, schon bei der Einstellung zu bestimmten Tätigkeiten wirklich passende Mitarbeiter zu suchen. Dazu bedienen wir uns in der Beratung einschlägiger Testverfahren, wie z.B. dem H.D.I. (Hermann-Dominanz-Instrument). Manchmal wirkt auch eine Umbesetzung innerhalb des Teams wahre Wunder. Auch können hierdurch vermeintliche Schwächen zu Stärken werden. Versuchen Sie also nicht, Ihre Mitarbeiter als Mensch zu verändern, suchen Sie lieber die richtigen Mitarbeiter. Stärken fördern heißt auch, Schwächen zu igno-

Fortsetzung auf Seite 8 ZT

NEU

# IvoBase<sup>®</sup> -System

Die innovative Prothesenbasis



Präzise  
Prothesen –  
auf Knopfdruck



## Premium-Qualität im Handumdrehen

- **Passgenau** dank gesteuertem Injektionsverfahren
- **Gewebefreundlich** dank reduziertem Restmonomergehalt
- **Vollautomatisch** dank intelligenter Prozessführung – ohne Wasserdampf

[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**<sup>®</sup>  
passion vision innovation

**ZWL ZAHNTECHNIK WIRTSCHAFT-LABOR**

13. Jahrgang • August 2012 4

1501, 1501-1505 • 1.25172 • www.oemus.com • Platz 4, 5 • 1. Stf. 8, - zsgl. MwSt.

**Materialien**

Wirtschaft | Technik |

Mit guter Stimmung steigt auch der Erfolg!  
ab Seite 12

Es muss nicht immer geschichtet sein  
ab Seite 26

*oemus*

# Probeabo – Testen Sie jetzt!

Die erfolgreiche Schwesterzeitschrift der ZWP Zahnarzt Wirtschaft Praxis ist seit über 14 Jahren die bevorzugte Informationsquelle des zahntechnischen Laborinhabers und Ratgeber für Praxislabore zu allen fachlichen und wirtschaftlichen Aspekten der modernen Laborführung. In Leserumfragen steht ZWL Zahntechnik Wirtschaft Labor durch seine praxisnahen Fallberichte und zeitgemäßen Laborkonzepte vor

zahlreichen „Schöngestern“ der Branche, die den goldenen Zeiten nachtrauern. Nicht jammern, sondern handeln ist die Devise, und so greift die Redaktion nüchterne Unternehmerthemen auf und bietet praktikable Lösungen. Von Kollege zu Kollege. Was vor Jahren als Supplement begann, hat sich heute mit sechs Ausgaben jährlich zu einer starken Marke in der zahntechnischen Medienlandschaft entwickelt.

Jetzt ausfüllen!

Bestellung auch online möglich unter:  
[www.oemus.com/abo](http://www.oemus.com/abo)

- Ja, ich möchte das Probeabo beziehen. Bitte liefern Sie mir die nächste Ausgabe frei Haus.**  
Soweit Sie bis 14 Tage nach Erhalt der kostenfreien Ausgabe keine schriftliche Abbestellung von mir erhalten, möchte ich die ZWL im Jahresabonnement zum Preis von 36 EUR/Jahr beziehen (inkl. MwSt. und Versandkosten).  
Das Abonnement verlängert sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn es nicht sechs Wochen vor Ablauf des Bezugszeitraumes schriftlich gekündigt wird (Poststempel genügt).

**Antwort** per Fax 0341 48474-290 an OEMUS MEDIA AG oder per E-Mail an [grasse@oemus-media.de](mailto:grasse@oemus-media.de)

Name, Vorname

Firma

Straße

PLZ/Ort

E-Mail

Unterschrift

Widerrufsbelehrung: Den Auftrag kann ich ohne Begründung innerhalb von 14 Tagen ab Bestellung bei der OEMUS MEDIA AG, Holbeinstr. 29, 04229 Leipzig, schriftlich widerrufen. Rechtzeitige Absendung genügt.

Unterschrift

**ZT Fortsetzung von Seite 6**

rieren, die für die zu erfüllende Aufgabe unwesentlich sind. Vermeiden Sie Perfektionismus und

**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.

**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.

schüren Sie keine Angst vor Fehlern, denn damit fokussieren Sie auf Schwächen.

**4. Führungsprinzip**

**Sorgen Sie für eine positive Arbeitsatmosphäre**

Ein schwieriges Prinzip, denn um es gut umzusetzen, ist es unabdingbar, zu lernen, unabhängig von seiner Stimmungslage zu handeln. Der erste Mitarbeiter, der Ihnen morgens über den Weg läuft, kann nichts für den Stau, der Sie zehn Minuten zu spät kommen ließ. Die Stimmungslage im Labor ist ganz entscheidend mitverantwortlich dafür, ob alle Teammitglieder genügend Kraft und Energie für ihre Arbeit schöpfen können, um ihr Bestes zu geben. Somit gehört es zu diesem Führungsprinzip ganz wesentlich, sich selbst durch positives Denken optimistisch zu stimmen. Niederlagen, Enttäuschungen, Fehler, Probleme können doch durchaus Chancen zu Veränderungen und damit zu mehr Erfolg sein.

Ein paar einfache Regeln bewirken schon sehr viel, z. B. gemeinsam mit anderen erreichen wir mehr, im Zweifelsfall sprich miteinander, rede nicht schlecht über Dritte und mach keine Witze auf Kosten anderer. Doch die allermeisten, die sich ernsthaft mit der Verbesserung ihrer Führungsfähigkeiten beschäftigen, trainieren und üben. Sie machen sich zunutze, was im Sport mittlerweile unverzichtbar ist, mentales Training. Es gibt hier viele Techniken, von Entspannungsmethoden und Konzentrationsübungen bis hin zu Techniken der Meditation und Autosuggestion. Einige davon behandeln wir in unseren Seminaren. Entscheidend ist jedoch, dass hier jeder den für sich richtigen Weg findet, deshalb widmen wir dem Thema Selbstmanagement einen eigenen Beitrag.

**5. Führungsprinzip**

**Zusammenarbeit funktioniert nur, wenn Vertrauen herrscht**

Vertrauen macht vieles leichter, ob im Verkauf, in der Beratung oder ganz allgemein in der zwischenmenschlichen Kommunikation. Wenn keine Vertrauensbasis vorhanden ist, werden sämtliche Bemühungen um die Unternehmenskultur oder die Mitarbeitermotivation als unehrlich oder sogar manipulativ empfunden. Im Umkehrschluss sorgt Vertrauen dafür, dass Führungsfehler im Ernstfall verkraftet werden können, *denn man kann sich auf den Chef verlassen.*

Wie baut man Vertrauen auf? Einerseits können Sie an Ihrer Persönlichkeit arbeiten. Es gilt der Zusammenhang, je größer das Vertrauen in sich und andere ist, desto größer ist die Chance, dass andere dir als Führungs-

kraft vertrauen. Darin steckt zum einen, *vertraue anderen, dann vertrauen sie dir. Zum anderen bedeutet es, Sorge für ein positives Weltbild und arbeite an deiner charakterlichen Integrität.*

Die Menschen erkennen an Ihrer Körpersprache, ob Sie kongruent sind und ob sie Ihnen vertrauen können. Natürlich werden Sie sagen, Veränderungen in diesem Bereich gehen nicht über Nacht, deshalb können Sie zumindest damit beginnen, bestimmte Fehler zu vermeiden. Bauen Sie z. B. keine Ängste auf, indem Sie unklare Anweisungen formulieren, keine nicht nachvollziehbaren Entscheidungen treffen. Hören Sie bewusst zu und geben Sie immer Feedback nach entsprechenden Regeln. Bedenken Sie, dass Sie erst durch Kontrolle die Basis für ein fundiertes Vertrauen haben. Handeln Sie konsequent insbesondere bei Vertrauensmissbrauch und tolerieren Sie keine Intriganten. Stehen Sie zu Fehlern, besonders zu den eigenen, und stellen Sie sich in der Öffentlichkeit immer vor Ihre Mitarbeiter. Sorgen Sie stets für eine transparente Kommunikation.

**Ausblick**

In unserem dritten Beitrag haben Sie erfahren, dass wirksame Führung neben den Führungsaufgaben und -methoden auch von den angewandten Prinzipien abhängt. Prinzipien beschäftigen sich mit dem *Wie* und *Warum* der Führung. Im nächsten Artikel beschäftigen wir uns mit dem *E* der „AMPEL“ und sprechen über das Thema *Eigenmanagement*. Wir gehen der Frage nach, wie sich die Führungskraft selbst weiterentwickeln sollte, um wirkungsvoll führen zu können. **ZT**

**ZT Information**

**Die Führungsprinzipien im Überblick**

- Jeder im Team übernimmt Verantwortung für seinen Bereich.
- Orientieren Sie sich mehr an Ergebnissen als an Aufgaben.
- Stärken aufbauen ist besser als Schwächen abbauen.
- Sorgen Sie für eine positive Arbeitsatmosphäre.
- Zusammenarbeit funktioniert nur, wenn Vertrauen herrscht.

**ZT Adresse**

Ulrich Bergmann, Diplom-Kaufmann  
Bergmann Business Beratung  
Rohanstraße 13  
77955 Ettenheim  
[ulrich.bergmann@bbberatung.eu](mailto:ulrich.bergmann@bbberatung.eu)  
[www.bbberatung.eu](http://www.bbberatung.eu)

Dagmar Charbonnier  
DC DentalCoaching  
Rohanstraße 13  
77955 Ettenheim  
[dc@dc-dentalcoaching.de](mailto:dc@dc-dentalcoaching.de)  
[www.dc-dentalcoaching.de](http://www.dc-dentalcoaching.de)

# phaser

Mikroimpulsschweißgeräte



## punktgenaues Schweißen in feinsten Qualität

noch einfacher, noch vielseitiger und  
– gerade bei kritischen Legierungen –  
noch materialschonender

### as2

Lernen direkt  
am Gerät mit  
Videosupport



### Das besondere Angebot:

Sie arbeiten seit Jahren erfolgreich mit Ihrem primotec phaser Schweißgerät, möchten aber trotzdem gerne die Vorteile der neuesten Gerätegeneration nutzen – kein Problem!

Rufen Sie uns an – wir machen Ihnen bei Neube-  
stellung eines primotec phaser as2 oder mx2 ein  
besonders attraktives Rückkaufangebot für Ihr  
Altgerät.



**primotec**

Joachim Mosch e.K.  
Tannenwaldallee 4  
D-61348 Bad Homburg  
Fon +49 (0) 6172 - 99 770 - 0  
Fax +49 (0) 6172 - 99 770 - 99  
[www.primogroup.de](http://www.primogroup.de)  
[primotec@primogroup.de](mailto:primotec@primogroup.de)

