

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

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.

Wir 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 er-

tion 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,

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

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 formulieren, 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

„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.“



© Yuri Arcurs

gibt sich von allein durch Beherrschung 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 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 Vorbildfunk-

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

und nachvollziehbar, ermöglicht sie frühzeitige Korrekturmaßnahmen, verhindert Frustration bei den Mitarbeitern und unnötige Kosten auf Unternehmensebene.

### 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

ANZEIGE

Seit über 30 Jahren der Partner für's Labor

**BCS-MegaSoft - die Laborsoftware**

Leichter geht's nicht!

[www.bcs-linke.de](http://www.bcs-linke.de)

**BCS-Linke GmbH**  
An der Alsterquelle 73 | 24568 Henstedt-Utzburg  
Tel.: 04193 89980 | Fax: 04193 899899

### 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.

### 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.



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. 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, 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 Mitmen-

schen 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

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. **ZT**



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

ausgebildeten Rednern zu, sooft sich die Gelegenheit dazu bietet, und betreiben Sie Stimmbildung. Erfolgreiche Führungskräfte arbeiten solange an ihrem Gesprächsstil, 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

**ZT Adresse**

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

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

ANZEIGE



**SERIÖS · SICHER · SCHNELL**

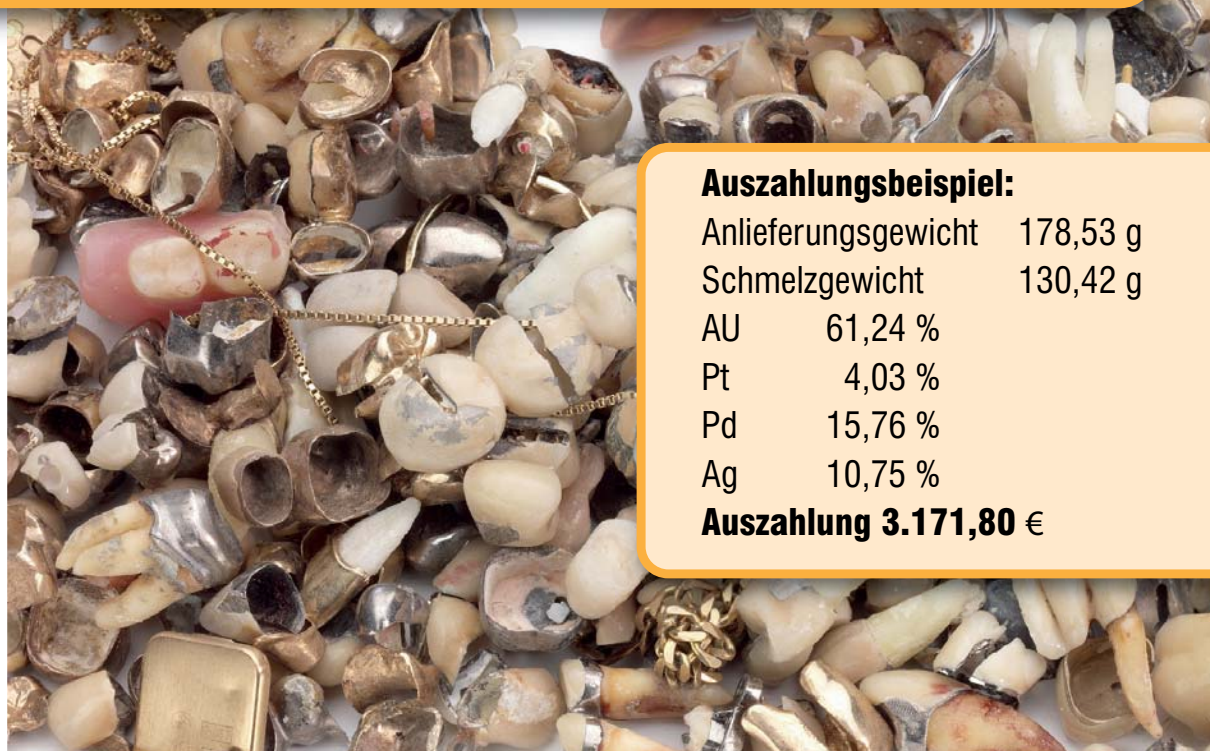
**Nutzen Sie jetzt die **noch** hohen Preise zum Verkauf Ihres Altgoldes**

**Gold: 42,75 €/g · Platin: 39,05 €/g · Palladium: 15,70 €/g · Silber: 0,78 €/g**

Edelmetallkurse bei Drucklegung 19. November 2012 (aktuelle Kurse unter Tel.-Nr. 0 2133 /47 82 77)

- **Kostenloses Zwischenergebnis vor dem Schmelzen**
- **Modernste Analyse**
- **Vergütung von: AU, Pt, Pd, Ag**
- **Schriftliche Abrechnung, Scheck bzw. Überweisung innerhalb von 5 Tagen**
- **Kostenlose Patientenkuverts**
- **Kostenloser Abholservice ab 100 g**
- **Auszahlung auch in Barren möglich**

**500 €** Kleinere Einsendungen von Ihnen, als Expressbrief oder Paket, sind bei der Post bis 500,- € versichert.



**Auszahlungsbeispiel:**

Anlieferungsgewicht	178,53 g
Schmelzgewicht	130,42 g
AU	61,24 %
Pt	4,03 %
Pd	15,76 %
Ag	10,75 %
<b>Auszahlung</b>	<b>3.171,80 €</b>

**ANRUF GENÜGT**

Walhovener Str. 50 · 41539 Dormagen · Tel.: (0 21 33) 47 82 77 · Fax.: 47 84 28