

# 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 erste Teil beschäftigt sich mit dem „A“ der AMPEL und beschreibt die Aufgaben, die eine Führungskraft kennen und wahrnehmen muss, wenn sie effektiv sein will.

Führung ist ein Thema, das jeden Laborinhaber vom Beginn der Selbstständigkeit an beschäftigt. Jeder Zahntechnikermeister, der ein Labor eröffnet, muss plötzlich führen und erkennt, dass er möglicherweise in der Vergangenheit wenig Erfahrung in dieser Aufgabe sammeln konnte.



Gefragt wird also nach Fähigkeiten, Kenntnissen, Charaktereigenschaften oder Persönlichkeitsmerkmalen. So lesen wir in der Gliederung zu einem Führungs-

nach Gutsherrenart zielführender als ein Laissez-faire-Stil? Bringt es mich weiter, wenn ich meine Führungsstrategie einer Hunderasse zuordnen kann, wenn ich also weiß, dass mein Stil eher der eines Pitbulls, eines Pinschers oder eines Dackels ist? Und kann ich überhaupt nur dann ein Team führen, wenn ich solche Grundvoraussetzungen wie z. B. Menschenkenntnis mitbringe?

## Jeder normale Mensch kann führen lernen

Die Frage, wie eine Führungskraft sein soll, führt offensichtlich nicht sehr weit, denn nur wenige Menschen haben von Geburt an das Potenzial zum charismatischen Superchef. Wir könnten jedoch stattdessen ganz pragmatisch vorgehen und z. B. fragen, was eine Führungskraft tun muss, damit sie erfolgreich ist, welche Aufgaben sie wahrnehmen muss, um effektiv zu sein? Denn wir müssen uns mit dem Thema Führung überhaupt nur dann beschäftigen, wenn es uns gelingt, effektiver zu werden, zu erreichen, was wir uns als Ziel gesetzt haben. Führung bündelt Energien und Führung entscheidet meistens über Erfolg oder Misserfolg.

Es ist also nicht die fachliche Kompetenz oder die Marketingstrategie, es sind die Menschen, die den Unterschied ausmachen. (Fredmund Malik – *Führen, Leisten, Leben*). Bevor wir uns demnach mit Führungsgrundsätzen, Regeln oder Methoden beschäftigen, wollen wir die Aufgaben einer Führungskraft beleuchten.

Unternehmensphilosophie und die daraus abgeleiteten Ziele nicht kennt? Also nicht weiß, warum bestimmte Aufgaben in ei-

## 2. Aufgabe: Entwicklung und Leben eines Qualitätsmanagements

Was hat QM mit Führung zu tun? Sehr viel, denn Qualitätsmanagement ist ein indirektes Führungssystem. Nicht umsonst ist auch das Unternehmensleitbild Bestandteil des QM. Je effektiver das Qualitätsmanagement in einem Unternehmen umgesetzt wird, desto effektiver wird langfristig auch die Führung.

Warum? Die Fehlerhäufigkeit sinkt, Abläufe werden effizienter, QM führt zu Zeitersparnis. Je besser QM im Labor gelebt wird, desto mehr wird direkte Führung unnötig, da so manche Anweisung überflüssig wird. Die Führungsaufgabe besteht somit darin, so weitgehend wie möglich direkte Führung durch indirekte, systematische Führung zu ersetzen. Das gelingt am besten mit einem lernenden System, das möglichst einfach und flexibel ist und jederzeit dem

ANZEIGE

ner ganz bestimmten Art und Weise erledigt werden sollen. Wenn Ihre Mitarbeiter jedoch Ihr individuelles Laborkonzept verstanden und *verinnerlicht* haben, entwickeln sie Eigenmotivation und sind stolz darauf, für Sie zu arbeiten. Je größer die Identifikation mit dem Labor ist, desto effektiver werden die da-



So beginnen die meisten als ausgezeichnete Fachkräfte, die nebenbei auch noch leitend tätig sind. Und irgendwann steht dann die Frage im Mittelpunkt: „Wie muss eine Führungskraft idealerweise sein, um erfolgreich zu sein?“

seminar zum Beispiel „Grundlagen Führungsstil“ oder „Menschenkenntnis als Grundvoraussetzung guter Führung“. Bin ich also erfolgreicher, wenn ich z. B. einen kooperativen Führungsstil habe anstelle eines autoritären? Ist Management

ANZEIGE

## 1. Aufgabe: Mitarbeiter, die verstehen und verinnerlichen, wofür Ihr Unternehmen steht!

Bei allem was wir tun, folgen wir meistens einer Vision, verbunden mit der Frage: „Was kann mein Labor, mein Unternehmen zum großen Ganzen beitragen?“ Daraus entwickelt sich ein Leitbild: „Was ist mein Konzept, meine Idee, meine Spezialisierung? Wie biete ich meine Leistungen an und wie unterscheide ich mich dabei von anderen Dentallaboren? Welche Kunden möchte ich gewinnen? Wie will ich mit meinen Kunden umgehen, damit sie mich weiterempfehlen und mir lange Jahre treu bleiben? Welche Menschen sollen mit mir arbeiten? Was ist mir in der Zusammenarbeit wichtig?

Worin besteht also nun die Führungsaufgabe? Kann ein Team vernünftig im Sinne des Unternehmens arbeiten, wenn es die

mit verbundenen unternehmerischen Ziele erreicht, nämlich Kunden zu gewinnen, den Umsatz zu erhöhen und gleichzeitig schonend mit Ressourcen wie Zeit, finanzielle Mittel oder persönliche Energie umzugehen. Die Führungsaufgabe lautet demnach nicht „Sorge für Mitarbeitermotivation“, denn Motivation muss von innen kommen. Die Führungsaufgabe besteht im Schaffen einer Unternehmenskultur, die Eigenmotivation entstehen lässt.

Wachstum des Unternehmens angepasst werden kann.

## 3. Aufgabe: Systematische Weiterentwicklung der Mitarbeiter

Im Idealfall sind nur sehr gut ausgebildete Mitarbeiter im Team, die sich optimal mit ihrer Arbeit identifizieren und folglich äußerst engagiert sind. Perfekt – dann ist es möglich, mehr Verantwortung abzugeben und auch anspruchsvollere Aufgaben zu delegieren. Aber was ist mit den Auszubildenden? Möglicherweise sind diese genauso engagiert, aber sicher noch lange nicht so kompetent. Hier sind klar umrissene Aufgaben vonnöten.

Dirigierende Anweisungen fördern und lenken die Entwicklung. Steigt die Kompetenz, aber Leistung und Motivation fallen ab, braucht ein Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin möglicherweise Trainingsmaßnahmen, sicherlich aber eine Führung mit definierten Zielen und Kon-

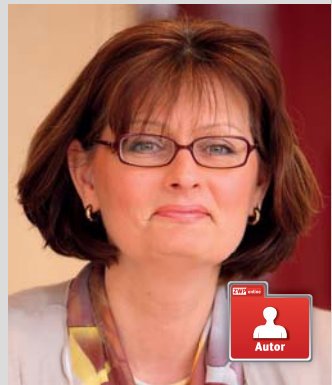
## ZT Information

### Die Führungsaufgaben im Überblick

- Sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeiter verstehen, wofür Ihr Unternehmen steht, was Ihre Ziele sind
- Verwirklichen Sie in Ihrem Dental-Labor ein gelebtes Qualitätsmanagement
- Entwickeln Sie Ihre Mitarbeiter individuell und vermeiden Sie einen einheitlichen Führungsstil
- Delegieren Sie richtig
- Kontrollieren Sie transparent und nachvollziehbar

trolle. Auch besteht die Gefahr der Über- oder Unterforderung. Das führt im einen Fall zu Stress und Unzufriedenheit, im anderen Fall zu Demotivation 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.

Langeweile. Die Führungsaufgabe kann also je nach Entwicklungsstand des Mitarbeiters sehr unterschiedlich sein. Führung kann je nachdem heißen: Lenken, dirigieren, Ziele setzen, helfen, Selbstbewusstsein stärken, fordern, kontrollieren, delegieren, Verantwortung abgeben. Auf keinen Fall ist mit Führung gemeint, alle gleich zu behandeln. Systematisch Mitarbeiter zu fördern und zu fordern kann deshalb niemals bedeuten, für alle einen einheitlichen Führungsstil anzuwenden.

**4. Aufgabe: Richtiges Delegieren**

Warum reden wir hier über *richtiges* Delegieren und warum ist „*richtiges*“ Delegieren eine ernst zu nehmende Führungsaufgabe? Weil dadurch jeder Mitarbeiter die seinem Entwicklungsstand entsprechenden Aufgaben und Verantwortung bekommt. Erreichen wir das aber nicht schon unter Punkt 3, wenn wir die individuelle und systematische Führung der Teammitglieder wertachten, wozu auch das Delegieren gehört? Am Anfang steht die Entscheidung an, was kann ich an wen delegieren? Hier beschäftigen wir uns mit den Stärken und Schwächen unserer Mitarbeiter und der Frage: „Wem kann ich wie viel Verantwortung geben?“ Das allein genügt aber nicht. Genauso wichtig ist es, einem Mitarbeiter genau zu erklären, was er oder sie tun soll, *warum* er es tun soll, welche *Ressourcen* zur Verfügung stehen und wie groß sein *Verantwortungsbereich* und seine *Entscheidungsfreiheit* ist. Ich kann also auch „falsch“ delegieren, wenn ich das versäume. Je weniger ernst diese Aufgabe genommen wird, desto häufiger entstehen Probleme oder Konflikte und es kommt zur Weiter- oder Rückdelegation, allerdings meistens aufgrund von Fehlern, die der Führungskraft zuzuschreiben sind.

**5. Aufgabe: Kontrolle und Korrekturen**

Grundsätzlich kontrolliert niemand gern. Kontrolle schürt unter Umständen Ängste und birgt Konfliktpotenzial. Andererseits weiß niemand, ob er seine Ziele erreicht hat, wenn er das nicht kontrolliert oder ob Aufgaben, die er delegiert hat, auch so umgesetzt werden. Deshalb besteht die Führungsaufgabe darin, dass Kontrolle nicht als etwas Negatives, sondern als ein Hilfsmittel erkannt wird, auf das man nicht verzichten kann, weil nur so erkennbar ist, ob eine Leistung optimal war oder nicht. Damit das überhaupt funktionieren kann, sollte Kontrolle nach systematischen, möglichst messbaren, aber auf jeden Fall nachvollziehbaren Kriterien erfolgen, und diese wiederum müssen im Team



transparent sein. In regelmäßigen Teammeetings, durch konstruktives und zeitnahes Feedback und in persönlichen Gesprächen kann die notwendige Transparenz erreicht werden. Die Einführung eines funktionierenden und akzeptierten Kontrollsystems ist schlussfolgernd eine sehr sensible und nicht zu vernachlässigende Führungsaufgabe.

**Ausblick**

Alles ganz einfach? In diesem Kapitel haben Sie erfahren, dass Führung jedem zugänglich wird, wenn man sie wie ein erlernbares Handwerk begreift. Weil Führung ein entscheidender, wenn nicht der Erfolgsfaktor Ihres Unternehmens ist, macht es Sinn, dieses Handwerk zu beherrschen. Dafür war es not-

wendig, sich zuerst damit zu beschäftigen, was überhaupt die Aufgaben einer Führungskraft sind. Das Schöne ist, dass es zur Umsetzung wichtige, gute und systematische Methoden gibt. Die nächste Ausgabe beschäftigt sich folglich mit dem „M“ der AMPEL. Seien Sie gespannt, mit welchen *Methoden* Sie Ihre Aufgaben als Führungskraft wirkungsvoll wahrnehmen können und welche Hilfsmittel dazu zur Verfügung stehen. **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

ANZEIGE

**White**      **Light**      **Medium**      **Intense**

Z-CAD® HTL – hochtransluzentes Zirkonoxid für monolithische Kronen und Brücken

Mit **Z-CAD® HTL** jetzt direkt zur ästhetischen Vollanatomie!

CAD/CAM-Rohlinge vom Schweizer Keramik-Spezialisten, seit vielen Jahren bevorzugter Lieferant bekannter Dentalfirmen. Jetzt für Ihr Dentallabor Hochtransluzenz in farblich reiner Ästhetik – neu und hochattraktiv von Metoxit! Produktinformationen unter [www.metoxit.com](http://www.metoxit.com). Ihr individuelles Angebot erhalten Sie bei den Metoxit Vertriebspartnern und direkt: Telefon +41 (0)52 645 01 01 oder Fax +41 (0)52 645 01 00.

**METOXIT**  
high tech ceramics

Fragen Sie nach Ihrem Z-CAD® HTL-Testangebot!