

# „Ein kluger Mensch macht nicht alle Fehler selbst ...“

| Theo Bergauer

... ergibt auch anderen eine Chance.“ Der trockene Humor Winston Churchills ist bekannt. Die Aussage des britischen Politikers wird auf abstruse Weise Wirklichkeit, wenn wir einer aktuellen Studie der Goethe-Universität Frankfurt am Main Glauben schenken. Demnach nimmt die Entsolidarisierung der Beschäftigten zu, die bis zum Mobbing führt. Die Belegschaft ist in vielen Unternehmen – und da dürften Dentallabore keine Ausnahme sein – in Gruppen gespalten, die sich wechselseitig das Leben schwer machen. Zusammenhalt und souveränes Miteinander ist zur Ausnahme geworden. Das miserable Klima im Arbeitsalltag vieler Beschäftigter schadet jedoch den Laboren, die auf Teams angewiesen sind, die nicht gegeneinander, sondern miteinander arbeiten.

**D**ie Studie „Psychosoziale Kosten turbulenter Veränderungen. Arbeit und Leben in Organisationen 2008“ basiert auf Intensivbefragungen, Gruppendiskussionen und einer Umfrage der Deutschen Gesellschaft für Supervision, die mit der Universität Frankfurt zusammenarbeitete. Der professionelle Blick hinter die Kulissen bei 1.000 Befragten offenbart Erschreckendes: Kollegialität und Solidarität schwinden, junge Beschäftigte werden von den älteren nur unzureichend eingearbeitet, vor allem aus Angst vor Verlust des eigenen Status. Die jungen Mitarbeiter „rächen“ sich: Sie versuchen, sich zu profilieren, indem sie Traditionsbestände entwerten. Fälle, in denen sich Beschäftigte gemeinsam und einvernehmlich für bessere Arbeitsbedingungen einsetzen, sind selten geworden. Dabei ist es eine Binsenweisheit, dass der Zusammenhalt eine Voraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens ist. Schon Henry Ford wusste: „Zusammenkunft ist ein Anfang, Zusammenhalt ist ein Fortschritt, Zusammenarbeit ist der Erfolg.“ Was damals galt, ist heute noch wichtiger geworden. Denn wenn das Teamgefühl im Dentallabor schwindet, sinkt auch die Motivation jedes einzelnen Mitarbeiters.

## Jeder gegen Jeden

Besonders die Motivation vieler Beschäftigter ist laut der Studie an einem Tiefpunkt angelangt. Durch die Rationalisierungen und damit steigende Arbeitsbelastung in Unternehmen wird die Leistung des Einzelnen wichtiger. Die Beschäftigten kontrollieren sich gegenseitig. Keiner soll einen Vorteil haben. Mitarbeiter mit der Angst, benachteiligt zu werden, neigen dazu, Kollegen unter Verdacht zu nehmen, sich Vorteile verschaffen zu wollen oder sie bereits heimlich zu haben. Vertrauen geht in Misstrauen über, die Leistung der Beschäftigten sinkt. Die Abwärtsspirale dreht sich mit der beschleunigten Dynamisierung der Anforderungen und der Ausdünnung von Strukturen und Werten, die eigentlich Orientierung geben sollten. Aus Teams werden Einzelkämpfer. Diese haben aus meiner Erfahrung, bei einem zerfallenden Team, drei Möglichkeiten zu reagieren:

1) Flucht: Der Mitarbeiter flüchtet sich in seine eigene Welt, er geht Auseinandersetzungen mit Chefs und Kollegen aus dem Weg und macht unauffällig „Dienst nach Vorschrift“. Der Rückzug ins eigene Schneckenhaus trägt Züge einer Kapitulation.

- 2) Starre: Der Mitarbeiter fühlt sich überfordert, weil ihn der Wandel überfordert. Er verfällt in Angststarre. Er kann nicht mehr auf andere zugehen, die Angst lähmt seine Leistungsfähigkeit. Die Lähmung kann in Verzweiflung übergehen.
- 3) Angriff: Der Mitarbeiter nimmt den Zerfall der Gruppe und die steigenden Leistungsanforderungen persönlich. Er fühlt sich übervorteilt und reagiert aggressiv auf die anderen Kollegen. Die zunächst offenen Attacken können sich, wenn sie nichts bewirken, in Mobbing verwandeln.

Die drei Typen unterscheiden sich zwar in der Reaktion, haben aber eines gemeinsam: Sie erhoffen sich mehr „Rück-Halt“ von verantwortlichen Führungskräften.

## Abwärtsspirale unterbrechen

In der deutschen Wirtschaft sieht es also düster aus. Rolf Haubl und G. Günter Voß, die Leiter der Studie, konstatieren: „Möglicherweise ist unsere Situationsbeschreibung jedoch schon wieder überholt. Die derzeitige Wirtschaftskrise wird vieles in der Arbeits- und Unternehmenswelt noch schwieriger machen als bisher. Sie bietet aber auch die ungewöhnliche Gele-

genheit, die negativen Folgen des erstaunlichen Reorganisations- und Ökonomisierungshypes der letzten Jahre klarer wahrzunehmen und ehrlicher zu bilanzieren.“ Nicht nur das. Wer die Fehlentwicklung erkennt, kann dagegensteuern. Und sollte das auch tun, insofern er die Machtbefugnisse dazu in den Händen hält. Es lohnt sich für die Inhaber von Dentallaboren und deren Führungskräfte, den Teamgedanken einmal aktiv durchzuspielen: „Wie verhalte ich mich? Wie verhalten sich die anderen?“ Der Chef eines Dentallabors kann z.B. keine gute Zusammenarbeit im Team verlangen, wenn er selbst nicht als Vorbild wirkt. Es ist hilfreich, sich öfter einmal zu fragen: „Bin ich ein Teamplayer oder ein Einzelkämpfer? Was zahlt sich langfristig aus?“ Im Moment sind die Zeiten gut, um den Teamgeist zu stärken. Es gibt drei mögliche Wege für Unternehmen:

- 1) Motivieren Sie Ihre Mitarbeiter, gerade jetzt z.B. beim Zahnarzt und dessen Patienten präsent zu sein. Es bietet sich an, die Bühne zu nutzen, weil andere auf dem Rückzug sind, sich still verhalten, weil sie glauben, dass sowieso nichts mehr geht.
- 2) Natürlich ist es auch möglich, sich mit dem bisher Erreichten zufriedenzugeben. Vielleicht müssen Sie nicht unbedingt gewinnen, sondern aus strategischen Gründen Ihre Ressourcen schonen.
- 3) Greifen Sie mutig und beständig an, auch wenn Sie das Gefühl haben, zurückzuliegen. Nehmen Sie das Risiko, noch ein Stückchen zurückzufallen, in Kauf. Sie haben es zumindest versucht und Ihr Bestes gegeben.

Die Entscheidung muss letztendlich jedes Dentallabor, jeder Unternehmer selbst, entsprechend seiner mittel- und langfristigen Ziele, treffen. Immer in dem Bewusstsein, was es bedeutet und welche Auswirkungen es hat, wenn ein Dentallabor nicht alles zeigt, was es eigentlich könnte: Die leistungsorientierten Mitarbeiter verstehen die Welt nicht mehr und

sind bestenfalls irritiert, schlimmstenfalls demotiviert. Die Mitspieler nutzen die Chance und gewinnen an Boden. Die Zahnärzte sind verärgert oder gehen ganz verloren. Das Image des Labors leidet.

Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten ist das Zusammenschweißen der Belegschaft wichtiger denn je. Die Angst der Beschäftigten vor Arbeitsplatzverlust wächst von Tag zu Tag, was sie zusätzlich daran hindert, in schlechten Zeiten zusammenzurücken. Die Gründe dafür sind vielfältig: Da steht die Angst vor Offenheit, zu viel von sich (und seinem Fachwissen) preisgeben zu müssen, neben dem Neid, dass der andere besser sein könnte. Zusammenarbeit wird nicht länger als Chance gesehen, sondern als Risiko (Kooperationen schaden, wir machen den anderen schlau). Manchmal ist das mangelnde Vertrauen auch durch schlechte Erfahrungen geprägt. Sehr wichtig ist, den Mitarbeitern Sicherheit zu geben, ihnen die Botschaft zu vermitteln, dass sie gemeinsam am besten durch die Krise kommen. Gerade jetzt sollten die Inhaber von Dentallaboren mit ihren Mitarbeitern sprechen – anstatt wie von vielen Beschäftigten beklagt –, sich selbst, ebenfalls verunsichert, zurückzuziehen. Zudem könnte der Mut zu kooperativer Führung ausgeprägter sein. Was in der Familie oder bei einem Fußballteam funktioniert, kann auch auf Unternehmen übertragen werden.

### Connecting Teams

Die Entwicklung, dass Bereiche in Dentallabors immer mehr gegeneinander arbeiten, kann auch umgedreht werden: Souveräne Laborinhaber können gemeinsam mit ihren Mitarbeitern eine Struktur schaffen, bei dem die Arbeit bereichsübergreifend funktioniert. Wenn Arbeitsvorbereitung, Produktion, Vertrieb und die Administration sich selbst als wertvoll und unverzichtbar sehen, gehen sie anders miteinander um. „Connecting Teams“ bedeutet in diesem Zusammenhang, diesen Prozess aktiv zu unterstützen, mehr Abstimmung einzufordern, die Bereiche übergreifend miteinander zu verzahnen. Ziel ist,

dass auch Abteilungen mit zum Teil „naturgegebenen“ gegensätzlichen Zielen, wie z. B. Service und Controlling, nicht gegeneinander, sondern miteinander arbeiten.

Souveräne Dentallabore stärken gerade in schwierigen Zeiten ihre Ko's: Kommunikation, Koordination und Kooperation. Sie erkennen, welche Mitarbeiter für welche Aufgaben besonders geeignet sind und stärken deren Fähigkeiten. Sie erarbeiten nicht nur eine Team-Vision, sondern leben auch danach. Ihre Mitarbeiter sind als Team begehrt für andere, für den Markt und für ihre Partner. Sie verwandeln das derzeitige Tal, das Leiden schafft, in ein Tal der Leidenschaft. Sie halten gemeinsam durch und bleiben im Spiel. Ein kluger Chef spielt seinen Mitarbeitern in der Krise nicht den Ball zu, er spielt mit ihnen im Team.

## autor.

### Theo Bergauer

ist Unternehmenstrainer und Coach. Als Geschäftsentwickler für unternehmerische Prozesse konnte er in den zurückliegenden 20 Jahren viele Beispiele einer souveränen Unternehmens- und Mitarbeiterführung wahrnehmen. Mit seiner Maßnahme „Connecting Teams“ unterstützt er Unternehmen dabei, Mitarbeiter-Begeisterung nach innen zu leben, um Kunden-Begeisterung nach außen zu sichern.

## kontakt.



### b.wirkt!

Leuthnerstr. 5  
95652 Waldsassen  
Tel.: 0 96 32/9 11 81  
E-Mail: post@b-wirkt.de  
www.b-wirkt.de