

# ZT WIRTSCHAFT

## Durch Politik der kleinen Schritte zur Teamarbeit befähigen

Teamarbeit ist eines der Zauberwörter unserer Zeit – auch im Dentallabor. Steht eine komplexe Aufgabe oder ein befristetes Projekt an, kommt es zur Teamgründung. Doch die Einführung der Teamarbeit muss gründlich vorbereitet und organisiert werden, ansonsten droht sie zu scheitern. Dann heißt es: TEAM = Toll, Ein Anderer Macht's. Was müssen Laborleiter bedenken, wenn sie die Vorteile dieser Arbeitsform auch für ihre Mitarbeiterführung nutzen wollen?

Viele Laborleiter haben Schwierigkeiten, das Arbeitsinstrument „Teamarbeit“ bei ihren Mitarbeitern durchzusetzen – diese Idee stößt bei den Zahntechnikern auf oft heftigen Widerstand: Die Aussicht, Aufgaben selbstständig und eigenverantwortlich im Team anzugehen, schreckt eher ab. Wieso eigentlich?

### Teamstrukturen entwickeln

Das Problem ist auch in der freien Wirtschaft zu beobachten: Allzu oft setzen die Führungskräfte voraus, die Mitarbeiter seien von vornherein zur Teamarbeit fähig – und so wird sie „angeordnet“, ohne zu prüfen, ob die Mitarbeiter von dieser Form der Zusammenarbeit überzeugt und überhaupt in der Lage sind, Aufgaben gemeinsam zu lösen. Die Führungskräfte bemängeln dann, es fehle den Angestellten an den notwendigen Teamfähigkeiten. Doch diese Klage zäumt das Pferd von hinten auf und übersieht: Effektive Teamarbeit darf nicht voraussetzungslos verlangt werden und ist nur möglich, wenn die entsprechenden organisatorischen Strukturen geschaffen und die entsprechenden Fähigkeiten bei den Mitarbeitern entwickelt werden. Wer schulpflichtige Kinder hat, kennt das Problem. Da kommt eines Tages der Lehrer in den Klassenraum gestürmt – er hat am Wochenende ein Buch über Team- und Gruppenarbeit gelesen, außerdem liegen in der

gelt Gruppenkonflikte, mit denen die Schüler nicht umgehen können, nur ein paar Schüler arbeiten mit – gar

„gehört nun beileibe nicht zu den Schwerpunkten seiner Ausbildung; Und deshalb muss auch er lang-

gehe mit der Bereinigung von Konflikten zwischen den Teammitgliedern verlorener. Natürlich: Differenzen

kleinen Schritte erhöht die Wahrscheinlichkeit für die Akzeptanz der Teamarbeit durch die Labormitarbeiter. Wenig sinnvoll ist es, eine Aufgabe zu wählen, von der das Wohl und Wehe des Dentallabors abhängt. Besser ist es, eine Aufgabe mit einem klaren und nachprüfbar Ziel zu formulieren. Nehmen wir als Beispiel das Vorhaben, die Kommunikation zwischen dem Dentallabor und den Kunden – also den Zahnärzten – zu verbessern, um so zu mehr Kundenzufriedenheit zu gelangen. Ein Zahnarzt, der Kontakt mit dem Labor aufnimmt, soll merken: „In diesem Labor wird Hand in Hand gearbeitet, das Team ist zuverlässig, hier bin ich gut aufgehoben.“ Der Laborleiter gibt als konkretes Ziel der Teamarbeit aus, Strategien und Methoden auszuarbeiten, die innerhalb der nächsten sechs Monate die schnellere und reibungslosere Beantwortung von telefonischen Kundenanfragen optimieren.

Danach stellt er das Team zusammen und beachtet dabei, dass nicht gerade die Kollegen zusammenarbeiten (müssen), die ohnehin schon Probleme miteinander haben. Durch eine geschickte Teambesetzung bringt er möglichst unterschiedliche Teammitglieder zusammen, deren Fähigkeiten sich ergänzen. Dazu prüft er, welche Persönlichkeitstypen im Den-

### Teamgeist entzünden, Widerstände ausräumen

Der Laborleiter kann der eigentlichen Teamarbeit eine Mitarbeitersitzung vorschalten. Hier entwickeln die Teammitglieder ein gemeinsames Selbstverständnis und legen kommunikative Spielregeln fest, unter denen die Teamarbeit ablaufen soll – zum Beispiel: „dem anderen genau zuhören, ohne ihn zu unterbrechen“, „andere Vorschläge zunächst vorurteilslos anhören und dann in der Gruppe diskutieren“. Die Teammitglieder artikulieren ihre Erwartungen, Befürchtungen, Vorbehalte und Hoffnungen, die sie mit der zu bearbeitenden Aufgabe, aber vor allem mit der Teamarbeit an sich verbinden. So kann sich der Laborleiter den Vorbehalten stellen, sie im Plenum gemeinsam mit den Zahntechnikern diskutieren und schließlich ausräumen.

Vor allem, wenn der Widerstand einzelner Mitarbeiter gegen die Einführung der Teamarbeit besonders groß ist, bietet es sich an, dass der Laborleiter folgendermaßen vorgeht:

- Er klärt in Einzelgesprächen und mit dem gesamten Team ab, welche Einstellung die Mitarbeiter zur Teamarbeit haben. Er analysiert also den Ist-Zustand der Bereitschaft zur Teamarbeit.
- Dann informiert er aus-



nicht einmal schlecht, viele aber entpuppen sich als „Mitläufer“, die von der guten Note profitieren, die andere erarbeitet haben: TEAM – Toll, Ein Anderer Macht's.

Vielleicht ist dies der Grund dafür, dass es auf Seiten vieler Mitarbeiter Vorbehalte gegen die Teamarbeit gibt – Vorbehalte, die der Laborleiter ausräumen muss. Er sollte für Akzeptanz bei den Zahntechnikern sorgen und Teamarbeit langsam und behutsam einführen. Dabei gilt: Das beste Argument, um sie von den Vorteilen der Teamarbeit zu überzeugen, ist die praktische Erfahrung: das Erfolgser-

sam in den Teambildungsprozess hineinwachsen.

### Bedenken gegen Teamarbeit ausräumen

„Teamarbeit“ kann definiert werden als die Arbeit an einer Aufgabe durch eine Gruppe von verschiedenartigen Mitarbeitern, die auf ein gemeinsames Ziel hin orientiert sind und zusammenarbeiten, um zu besseren Ergebnissen zu gelangen und Synergieeffekte zu nutzen. Gegen die Teamarbeit wird immer wieder der Einwand vorgebracht, unsere Arbeitswelt sei eher auf Wettbewerb und Konkurrenzdenken ausgerichtet – und weniger auf partnerschaftliches und kooperatives Verhalten, das Grundvoraussetzung für gelungene Teamarbeit ist. Diesem Vorbehalt kann der Laborleiter durch einen mitarbeiterorientierten Führungsstil begegnen, der den Mitarbeitern Raum lässt für eigenständiges Arbeiten und eigenverantwortliche Entscheidungen.

Wer seinen Angestellten immer nur Ziele vorgibt, ihnen kein Mitspracherecht einräumt und ein Verhalten belohnt, das auf die Einhaltung der „von oben“ verordneten Vorgaben beruht, kann nicht verlangen, dass sie sich in einer Teamstruktur zurechtfinden, die die gemeinsame Erarbeitung von Lösungen anstrebt. Der Laborleiter sollte darum die Frage beantworten, ob er und sein Führungsstil mit Teamarbeit überhaupt kompatibel sind. Muss er diese Frage verneinen, ist es besser, von der Einführung teamorientierter Strukturen abzusehen. Teamarbeit ist zu aufwändig – so lautet ein weiterer Kritikpunkt. Zu viel Zeit

und Konfliktfelder, die bisher im Dentallabor als „große“ Gruppe auftraten, verlagern sich möglicherweise in das Team. Doch indem der Laborleiter für die Teamarbeit einen konkreten Zeitplan entwirft, die Teamarbeit organisiert und bei der Teambesetzung mögliche Konflikte zwischen denjenigen Mitarbeitern bedenkt, zwischen denen „die Chemie“ nicht stimmt, kann er diesem Problem vorbeugen. Bevor der Laborleiter zum Arbeitsinstrument Teamar-

### ZT Checkliste: Effektive Teamarbeit in sieben Schritten erfolgreich einführen

- |  |  |
|--|--|
| 1. Persönliche Eignung des Dentalleiters zur Teamarbeit feststellen (Selbstbeurteilung und Fremdbeurteilung: Der Dentalleiter bittet zum Beispiel einen Kollegen um eine Beurteilung seiner Teamfähigkeiten) | verschiedenen Bereichen, deren Charakter/Mentalität und Fähigkeiten sich ergänzen  |
| 2. Eignung aller Mitarbeiter prüfen; durch Mitarbeitergespräche, Fragebogen, Beurteilung der bisherigen Erfahrungen mit Teamarbeit   | 5. Konfliktpotenziale gering halten (Mitarbeitergespräche, Konfliktlösungsgespräche)   |
| 3. Einführung der Teamarbeit anhand eines überschaubaren Projekts mit klarer Zielausrichtung   | 6. Einführungsveranstaltung: Vorteile der Teamarbeit erläutern – näheres Kennenlernen – Konflikte ausräumen – Teamgeist und Teamverständnis entwickeln |
| 4. Teambesetzung: Mitarbeiter aus möglichst  | 7. Teamsitzungen durchführen: dabei dem Team sukzessive mehr Eigenverantwortung übertragen, Aufgabenkomplexität steigern, Erfolge herausstellen        |

beit greift, sollte er daher folgende Überlegungen anstellen:

- Bin ich selbst für Teamarbeit geeignet?
- Welche meiner Mitarbeiter sind zur Teamarbeit fähig und gewillt?
- Welche Konflikte könnten zwischen den Teammitgliedern auftreten?
- Ist Teamarbeit für die konkrete Herausforderung tatsächlich der optimale Lösungsweg? Teamarbeit ist nicht für jede Problemlösung der richtige Weg.

### Kommunikation mit Zahnärzten verbessern

Teamarbeit kann anhand eines kleinen Projektes eingeübt werden – eine Politik der

tallabor vorhanden sind: Ist er selbst eher ein „kreativer Innovator“ oder ein „informierender Berater“? Handelt es sich bei dem Zahntechniker Müller um einen „systematischen Umsetzer“ oder einen „konstruktiven Kritiker“? Der Laborleiter sorgt in dieser Phase der Teamentwicklung für eine klare Kompetenz- und Aufgabenzuweisung und gibt den Mitarbeitern einen Rahmen vor, innerhalb dessen sie sich frei bewegen können. Später, wenn sie in der Teamarbeit erfahrener sind, kann er diesen Spielraum Schritt für Schritt ausweiten und dem Team immer mehr Gestaltungsmöglichkeiten eröffnen.

fürlich und offen über die Ziele und die Bedeutung der Teamarbeit für das Dentallabor und die einzelnen Mitarbeiter. So entwickelt er ein Verständnis für die Teamaufgabe und verdeutlicht deren Notwendigkeit.

- Er löst Konflikte auf: Hinter inhaltlichen Problemen verbergen sich häufig Beziehungsprobleme: Zwei Zahntechniker kommen auf Grund ihres unterschiedlichen Charakters nicht zusammen – so meinen sie zumindest. Während der Laborleiter reine Inhaltsprobleme durchaus sachlich und zielorientiert einer Lösung



PISA-Studie die Länder vorn, in denen Gruppenarbeit zum Standard gehört. Der Lehrer teilt seine Schüler in drei Gruppen auf – nun sollen sie einen Lehrstoff eigenständig behandeln. Doch damit überfordert er die an den Frontalunterricht gewöhnten Schüler. Das Ende vom Lied: Es ha-

lebnis durch eine effektive Teamarbeit, die ihnen „beweist“ und vor Augen führt, dass der partnerschaftlich erarbeitete Erfolg im Team möglich ist.

Hinzu kommt: Der Laborleiter selbst verfügt zumeist über relativ wenig Erfahrung mit Teamwork – das Thema „Mitarbeiterfüh-