Illustration 1: © Viacheslavikus – stock.adobe.com

In vier Schritten zu Wachstum und Zukunftsfähigkeit im Labor

Teil 1: Kommunikation

Ein Beitrag von Steffen M. Schumacher

Warum fühlt sich Veränderung in manchen Laboren wie Druck an, in anderen wie Entwicklung? Und was hat das mit Kommunikation, Lernprozessen und Kultur zu tun, lange bevor wir über Fachkräftemangel oder Generationenkonflikte reden? In einer neuen *ZT*-Artikelreihe stellt Coach Steffen M. Schumacher sein ID4C-Konzept vor: Inner Development for Communication, Creation, Culture & Change – ein Vier-Schritte-Rahmen, der innere Entwicklung mit der wirtschaftlichen Realität von Betrieben verbindet. Mit Beispielen aus dem Labor- und Unternehmensalltag und mit Fragen aus systemischem Coaching und Psychologie, die Laborinhaber direkt auf eigene Abläufe anwenden können. Teil 1 startet mit dem Fundament: Kommunikation.



© master1305 – stock.adobe.com

Wenn wir als Branche zukunftsfähig bleiben wollen, reicht Technik allein nicht. Wir müssen an den Stellen ansetzen, an denen Zusammenarbeit, Lernen und Führung im Laboralltag scheitern. Das bleibt oft unsichtbar, ist aber messbar: Zeitverlust durch Nacharbeit, Fehler durch stille Annahmen, Reibung auf verschiedenen Ebenen und Fluktuation, die irgendwann teuer wird. Und ja: Natürlich verändert sich gerade vieles gleichzeitig. Digitalisierung, Materialwelten, Arbeitsmärkte, Erwartungen der jungen Generation. Aber genau deshalb ist „Augen zu und durch" keine Option mehr.

Wichtig ist dabei: Die vier Dimensionen des Konzepts leben davon, dass Innen und Außen gleichzeitig betrachtet werden. Die Arbeit beginnt zwar bei uns selbst bei Klarheit über Motive, Bedürfnisse, Rollen und Verantwortung. Aber im selben Schritt schauen wir gemeinsam auf die Umstände im Unternehmen: auf Kommunikation, Lern- und Wissenswege, Routinen, Rituale, Rollenbilder und auf das, was Veränderung im Alltag leichter oder schwerer macht. Oft lässt sich über die äußeren Umstände sogar leichter sprechen, und genau darüber werden die inneren Themen überhaupt erst greifbar.

Egal, ob wir auf uns selbst schauen oder auf den Betrieb, wir landen erstaunlich zuverlässig bei denselben vier Themenfeldern. Bei Verständigung: Was meinen wir eigentlich, wenn wir etwas sagen? Bei Lernen und Wissenstransfer: Wie wird Können im Team reproduzierbar? Bei Kultur: Welche Muster laufen im Hintergrund mit – besonders unter Druck? Und bei Veränderung: Wie wird aus guten Vorsätzen ein Prozess, der bleibt?

Unternehmenskultur entscheidet sich genau in solchen Momenten: Wie sprechen wir über Fehler? Wie gehen wir mit Druck um? Wer darf widersprechen? Und daran entscheidet sich, ob Veränderung als Angriff oder als gemeinsamer Schritt erlebt wird.

Verständigung im Labor: Kein „Soft Skill", sondern Produktivität

Die meisten Reibungen beginnen nicht mit einem Konflikt. Sie beginnen mit Unschärfe. Worte klingen eindeutig, sind es aber nicht. Oft fehlt nicht Kompetenz, sondern gemeinsame Orientierung: Das Team meint dasselbe Thema, aber jeder hält ein anderes Bild im Kopf. Solange es ruhig ist, geht das. Aber unter Druck wird aus Unschärfe dann Interpretation. Und aus Interpretation wird Arbeit, die wir uns als Branche heute nicht mehr leisten können.

Stell dir eine typische Szene vor: Ein Fall ist „dringend". Jemand sagt im Vorbeigehen: „Mach es sauber." Und du weißt genau: Jetzt wird es spannend. Denn „dringend" bedeutet für drei Menschen drei unterschiedliche Zeitachsen. „Sauber" ist für die eine Person eine Frage der Ästhetik, für die andere eine Frage der Passung – und für die dritte einfach nur: „Hauptsache fertig."

So zeigt sich Kommunikation im Laboralltag: Fachlichkeit ist da. Was oft fehlt, ist ein gemeinsames Bild im Kopf. Und deshalb startet ID4C mit Communication. Kommunikation entscheidet, ob Können wirklich zu Ergebnis wird.

Mehr als Worte

Ein zentraler Gedanke aus der Kommunikationspsychologie nach Watzlawick lautet: Man kann nicht nicht kommunizieren. Selbst Schweigen, ein Blick, ein Seufzen, das Verändern der Körperhaltung oder das Handy auf dem Tisch senden Signale.

Und damit sind wir beim eigentlichen Problem: Der größte Teil dessen, was ein Gespräch steuert, liegt nicht offen auf dem Tisch. Das Eisberg-Bild hilft hier als Metapher: Oben schwimmen Fakten und Worte. Darunter wirken Haltung, Erfahrungen, Erwartungen, Rollenbilder und Trigger, welche jedes Gespräch in eine Richtung ziehen können, ohne dass jemand dies bewusst entscheidet.

Unter Druck rutschen Teams dann schnell in typische Muster:

- Es wird viel gesprochen, aber wenig geklärt.
- Es wird bewertet, bevor wirklich verstanden wurde.
- Es wird mehr „Problem" diskutiert, aber weniger Lösung gebaut.

Die Folge: Missverständnisse werden nicht erkannt, weil alle glauben, sie hätten doch klar geredet.

Weg vom Problem-Talk, hin zum Solution-Talk!



© privat

Über den Autor

Zehn Jahre Arbeit in Schule und Ausbildungssystem an der Landesberufsschule für Zahntechnik Neumünster haben ihm gezeigt, wie wichtig Kommunikation ist und wie Systeme im Außen die Entwicklung im Inneren beeinflussen können. Inzwischen begleitet Steffen M. Schumacher Menschen und Unternehmen im Personal Coaching sowie im Business Coaching. Seine Mission: innen klar werden – und außen anders handeln.

Infos zum Autor



Rollenklarheit: Der unterschätzte Beschleuniger

Ein weiterer Punkt, der im Laboralltag ständig wirkt: Rollen, wie z. B. Kollegin, Ausbilder, Teamleiterin, „der Erfahrene“, „die Neue“, „der Chef“. Rollen sind unsichtbare Erwartungspakete und sie verändern, wie Worte ankommen. Und Rollenklarheit ist Voraussetzung dafür, dass Kommunikation überhaupt stimmig laufen kann. Praktisch heißt das: Wer neu in Führung geht, erlebt oft, dass plötzlich jedes Wort doppelt wiegt. Und wer als Fachkraft „nur helfen“ will, übernimmt manchmal unbemerkt Verantwortung, die gar nicht geklärt ist. Das produziert Stress und irgendwann Reibung.
Eine Frage, die hier oft Wunder wirkt: „Aus welcher Rolle spreche ich gerade – und was ist heute mein Auftrag?“ Viele Konflikte lassen sich allein dadurch entladen, dass Klarheit ausgesprochen wird.

Weniger Missverständnisse durch Zuhören, Spiegeln und Vereinbaren

Viele Missverständnisse entstehen, weil zu schnell weitergesprungen wird. Ein kleiner Standard in Sachen Kommunikationsregeln wirkt in Stress wie Leitplanken, die weiterhin in Richtung Ziel führen:

1. Zuhören, um zu verstehen, nicht um zu antworten.
2. Kurz spiegeln, was angekommen ist: „Wenn ich dich richtig verstehe …“.
3. Am Ende eine klare Vereinbarung: Wer macht was bis wann.

Das ist die simpelste Form von Qualitätssicherung in der Zusammenarbeit und lässt sich ebenfalls stabil im Team trainieren und etablieren.

Kommunikation entscheidet, ob aus einem guten Gedanken eine tragfähige Lösung oder nur die nächste Baustelle wird.

Problem-Talk macht Probleme größer – Solution-Talk macht Handlung möglich

Viele Teams beschreiben sehr gut, was sie nicht mehr wollen: „Wir wollen nicht mehr diese Fehlerquote.“ „Wir wollen nicht mehr so chaotische Übergaben.“ Das klingt logisch, hat aber einen Haken: Unser Kopf arbeitet nicht korrekt mit Verneinungen. Wenn ich sage: „Denke jetzt nicht an einen rosa Elefanten“, steht der Elefant sofort im Raum. Tatsächlich in Rosa. Genau deshalb kippt Kommunikation in Stresssituationen so schnell in Problemspiralen.
Der Hebel ist banal und wird trotzdem selten genutzt: Weg vom Problem-Talk, hin zum Solution-Talk! Das Ziel ist hierbei jedoch nicht, Probleme auszublenden oder zu beschönigen, sondern den Fokus konkret in Handlungsrichtung zu setzen. Ein Beispiel aus dem Labor: „Das klappt nie mit den Rückfragen aus der Praxis“ wird zu „Woran merken wir früh im Prozess, dass Infos fehlen und wie sieht unser Weg aus, um sie sauber einzuholen?“ Das verschiebt das Team von Frust auf Steuerung.

Zwei Fragen, die im Alltag sofort Wirkung haben

In meinen Coachings in Unternehmen nutze ich oft zwei simple Fragen, weil sie in Teams das auslösen, was sonst Wochen dauert: Klarheit.

1: „Wie geht es dir? Wirklich. Gerade mit der Situation?“
Diese Frage holt die Beziehungsebene ins Boot. Und ohne Beziehungsebene wird jede Sachebene zäh.

2: „Was brauchst du, damit du deinen Teil gut machen kannst?“
Das ist reine Bedürfnisorientierung. Wir fragen nicht nach Schuld, sondern nach Voraussetzungen. Und plötzlich wird sichtbar, warum Leistung gerade stockt: fehlende Informationen, unklare Priorität, keine Zeitfenster, Rollenwechsel, Konflikte unter der Oberfläche …
Diese zweite Frage ist Gold wert, weil sie etwas trennt, das Teams ständig vermischen: Positionen („Ich will, dass …“) und Bedürfnisse/Interessen („Ich brauche Sicherheit, Klarheit, Respekt, Zeit, Rückendeckung …“). Genau diese Trennung ist im Konfliktmanagement ein Kernprinzip und bringt eben nicht den Effekt, im Problem-Talk hängen zu bleiben.

Von Verständigung zu Umsetzung

Wo Kommunikation zäh wird, fehlen meist keine Argumente, sondern gemeinsame Bedeutungen. Schon kleine Verschiebungen helfen: Von „nicht mehr“ zu einem klareren Zielbild. In Stressmomenten steuern zwei Fragen nach Lage und Bedarf. Und Begriffe wie „dringend“, „fertig“ und „sauber“ werden regelmäßig synchronisiert – weil genau dort die meisten Interpretationen entstehen.
Damit sind wir beim nächsten Schritt: Sobald Kommunikation klarer wird, wird auch Lernen im Team leichter. Denn erst dann können Ideen entstehen, Wissen transferiert und neue Routinen aufgebaut werden. Genau darum geht es im nächsten Teil dieser Artikelserie in der ID4C-Dimension: Creation – zu lesen in der *ZT 5/26* (erscheint am 22. Mai).

Steffen M. Schumacher
Systemischer Business Coach & Personal Coach
www.steffen-schumacher.de

ANZEIGE

Scheideanstalt.de
Ankauf von Dentalscheidgut
- stets aktuelle Ankaufskurse
- professionelle Edelmetall-Analyse
- schnelle Vergütung

ESG Edelmetall-Service GmbH & Co. KG
+49 7242 95351-58
www.Scheideanstalt.de

ESG Edelmetall-Service GmbH
+41 55 615 42 36
www.Goldankauf.ch
ESG