In vier Schritten zu Wachstum und Zukunftsfähigkeit im Labor

Teil 3: Culture – die unsichtbaren Regeln der Zusammenarbeit

Ein Beitrag von Steffen M. Schumacher

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 3 widmet sich dem Thema Culture.

Bisher erschiene Beiträge der Artikelreihe



© master1305 – stock.adobe.com

Stell dir zwei Labore vor, die auf dem Papier gleich gut sind. Gleiche Technik, ähnliche Fallzahlen, ähnliche Qualifikation. Und trotzdem fühlt sich das eine an wie ein Ort, an dem Menschen wachsen – das andere wie ein Ort, an dem man „funktioniert". Woran liegt das? Meist nicht an der Ausstattung oder Mitarbeiterzahl. Es liegt an Kultur – an den Regeln, die keiner aufgeschrieben hat, die aber jeden Tag entscheiden, wie wir miteinander arbeiten.

Culture ist in ID4C die Dimension, in der sichtbar wird, was im Hintergrund längst wirkt: Werte, Muster, Rollenbilder, Anerkennung, Rituale, Routinen und der Umgang mit Fehlern. Kultur ist meist etwas anderes als das, was wir uns vornehmen. Kultur ist das, was unter Druck automatisch passiert.

Fehlerkultur ist kein Wohlfühlprogramm

Genau hier wird es spannend: Viele Betriebe glauben, sie hätten „eine gute Fehlerkultur", weil wenig Fehler passieren. Die Forschungsarbeit von Amy Edmondson (Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams, 1996) zeigt, wie trügerisch das sein kann: In ihren Studien zu Teams im Gesundheitsbereich berichteten manche Teams mehr Fehler. Nicht, weil sie schlechter waren, sondern weil sie offener darüber sprechen konnten und Fehler dadurch sichtbar wurden. Entscheidend ist dabei „psychologische Sicherheit", also die gemeinsame Überzeugung im Team, dass man für Fragen, Bedenken oder Fehler eben nicht beschämt oder bestraft wird.

Was heißt das für unseren Laboralltag konkret? Fehler vermeiden gelingt langfristig nicht durch „bloß keine Fehler machen". Es gelingt durch Lernen. Und Lernen braucht Reibung, Erfahrung, Korrektur. Also braucht es auch den Moment, in dem etwas nicht perfekt war und wir daraus besser werden. Eine Kultur, die Fehler wegdrückt, wirkt nach außen vielleicht „sauber". Innen brennt sie aber oft: Menschen schlucken, kaschieren, arbeiten drüber, retten Situationen allein. Das hält eine Zeit. Und dann brennt es aus.

Eine tragfähige Kultur dreht das Verständnis um: Nicht „Fehler sind okay", sondern „Fehler dürfen sichtbar werden, damit wir sie lösen". Der Chef, der auf Fehler reagiert wie auf Schuld, bekommt weniger Wahrheit. Der Chef, der das Ansprechen von Fehlern wertschätzt, bekommt früher Realität – und kann steuern.

Und jetzt wird es praktisch: Psychologische Sicherheit entsteht nicht durch einen Vortrag, sondern durch wiederholbares Verhalten. Drei kleine Signale machen im Alltag den Unterschied:

1. Fragen werden belohnt („Gut, dass du nachhakst"), nicht abgewürgt („Das weiß man doch").
2. Bei Problemen wird zuerst geklärt, bevor bewertet wird („Was ist passiert?" vor „Wer war es?").
3. Lernen bekommt einen festen Platz: Kurze Rückblicke nach kritischen Fällen, ein gemeinsamer Standard für Übergaben, ein Satz wie „Stopp, lass uns das einmal sauber sortieren", ohne dass jemand dabei sein Gesicht verliert. So wird aus „Fehler" ein Datensatz. Und aus Datensätzen wird Qualität.

Angst oder Wachstum: Der kulturelle Reflex

Damit sind wir bei einem zweiten, stillen Motor von Kultur: Angst oder Wachstum. Manche nennen es drastisch „Angst oder Liebe". Uns reicht das etwas nüchterner: Handeln wir aus Verlustvermeidung („bloß nicht auffallen", „bloß keinen Ärger", „bloß keine Kontrolle verlieren")? Oder handeln wir aus Entwicklung („wir lernen", „wir verbessern", „wir trauen uns, Dinge auszuprobieren")? Beides sieht man im Alltag sofort. Der Satz „Wir kommen hier nicht mehr weiter" erzeugt Enge. Der Satz „Vielleicht müssen wir heute anders arbeiten als gestern" öffnet Raum. Gleiche Lage, anderer kultureller Reflex.

Kulturarbeit schafft Verantwortung

Und dann gibt es noch einen Punkt, der in vielen Betrieben unterschätzt wird, weil er so schlicht klingt: Zeit. Wir reden von Arbeitszeit und Freizeit, als wären das zwei getrennte Welten. In Wahrheit ist es Lebenszeit. Menschen geben dem Betrieb Stunden, Energie, Aufmerksamkeit und erwarten dafür nicht nur Geld, sondern Sinn, Zugehörigkeit, Entwicklung, Respekt. Wenn im Team das Gefühl entsteht „Ich bin hier austauschbar", dann wird man innerlich unsichtbar. Und wer sich unsichtbar fühlt, übernimmt keine Verantwortung für Qualität, für Nachwuchs, für Verbesserung. Warum auch?

Kulturarbeit heißt deshalb nicht, mehr Benefits aufzuhängen. Kulturarbeit heißt: Räume schaffen, in denen Menschen sichtbar werden dürfen. Anerkennung, die Ergebnisse würdigt und Haltung mitdenkt. Autonomie mit klaren Spielräumen und verlässlichem Rückhalt. Rituale, die Orientierung geben und den Alltag entlasten. Und Fehlergespräche, die Dinge klären und daraus zu Lernprozessen führen.

Wenn Culture gelingt, passiert etwas, das man nicht verordnen kann: Menschen bleiben nicht, weil sie müssen. Sie bleiben, weil sie wollen. Und dann wird aus Veränderung die nächste Stufe gemeinsamer Entwicklung.

Im vierten und letzten Teil dieser Artikelserie (*ZT 7+8/26* erscheint am 14. August) schauen wir auf das, was viele sich wünschen und wenige wirklich verankern: Wandel, der im Alltag Bestand hat. In der Dimension Change geht es darum, wie Veränderung so aufgebaut wird, dass sie auch dann trägt, wenn Tempo und Anforderungen wieder anziehen.

Infos zum Autor

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

Zeig uns *deinen* Workflow.



© ikonoklast – stock.adobe.com

Vom Scan bis zur fertigen Versorgung. Wir machen deine Arbeit sichtbar.

Auch Einsteiger sind ausdrücklich willkommen.

Deine Benefits unter www.dentalautoren.de



Nimm Kontakt mit unserer Redaktions-leitung auf.

Kerstin Oesterreich
Fachredaktion
Zahntechnik/Klinik/Labor
k.oesterreich@oemus-media.de