

4

In vier Schritten zu Wachstum und Zukunftsfähigkeit im Labor

Teil 4: Change – warum Wandel selten an Technik scheitert

Ein Beitrag von Steffen M. Schumacher

In einer 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. Der vierte und letzte Teil widmet sich dem Thema Change.

Bisher erschienene
Beiträge der
Artikelreihe



Stell dir vor, morgen hängt im Labor ein Zettel: „Ab nächster Woche machen wir XY anders.“ Keine Diskussion, keine Einordnung, kein gemeinsames Bild. Nur dieser Satz. Was passiert? Ein Teil der Betroffenen wird nicken und funktionieren. Ein Teil wird innerlich blockieren. Und ein Teil wird die Veränderung „mitmachen“, aber nicht mittragen. Genau so entstehen Change-Prozesse, die nach außen sauber aussehen, jedoch innen heimlich und ohne Wirkung verblassen. So lässt sich keine Kultur mit Fokus auf Wachstum im Betrieb etablieren. Change ist in ID4C die Dimension, in der Wandel gedacht, erlebt, gesteuert und gelernt wird. Es geht um Veränderungen, die im System ankommen und dort verlässlich wirken. In der Unternehmenskultur genauso wie bei neuer Technik oder im Generationswechsel.

Das WHY muss vorne stehen

Wenn Menschen sich bewegen sollen, brauchen sie Orientierung. Der bekannte Unternehmensberater und Motivationstrainer Simon Sinek beschreibt das im Golden Circle als WHY-HOW-WHAT: Das „Warum“ gibt Sinn und Richtung, das „Wie“ beschreibt den Weg, das „Was“ sind die sichtbaren Maßnahmen.

Im Labor heißt das ganz konkret: Wer zuerst das „Was“ verkündet („wir führen jetzt X ein“, „ab sofort machen wir Y“), erzeugt kurzfristige Aktivität bei einem Teil der Betroffenen, aber selten auch echtes Commitment. Ohne sichtbares „Warum“ bleibt Veränderung für viele eine Anweisung. Und Anweisungen werden unter Druck eher abgearbeitet als mitgetragen. Tragfähiges Mitgehen entsteht dagegen, sobald das „Warum“ sichtbar ist („damit Übergaben stabiler werden“, „damit Qualität unabhängig von Personen wird“, „damit Ausbildung wieder greift“), denn dann verändert sich der Ton. Und Verantwortung lässt sich plötzlich teilen, statt sich mit dem Verwalten von Widerstand aufzuhalten. Ein guter Change-Satz klingt deshalb weniger nach Ansage, sondern mehr nach Richtung:

„Wir wollen, dass unsere Qualität auch dann stabil bleibt, wenn es stressig wird. Darum verändern wir diese Routine.“ Hier ist die Parallele von Problem-Talk zu Solution-Talk aus Teil 1 (erschieden in ZT 4/26) dieser Artikelserie wieder sichtbar.

Investition am Start des Sprints – nicht währenddessen

Viele Betriebe versuchen, Veränderung im laufenden Betrieb „nachjustieren“. Das ist menschlich, aber teuer. Wenn das Team Leistung bringen soll, entscheidet der Start: gemeinsame Begriffe, klare Rollen, ein realistischer Rahmen, kleine Testschleifen.

Change scheitert selten an fehlendem Willen, sondern an Überlastung. Deshalb wirkt ein Grundsatz so stark, weil er im Alltag stimmt: lieber am Anfang 30 Minuten sauber klären, als später drei Wochen retten. Das schafft Klarheit für alle Beteiligten und ist zugleich auch betriebswirtschaftlich sinnvoll.

Polaritäten sind kein Problem, sie sind Material

Gerade bei Übergaben, Nachfolgen oder wenn „jung“ und „alt“ sich im Betrieb reiben, sehen viele nur Gegensätze: Tempo gegen Gründlichkeit, neue Tools gegen bewährte Handgriffe, Freiheit gegen Kontrolle. ID4C denkt hier in Polaritäten: Zwischen scheinbar gegensätzlichen Positionen gibt es fast immer einen Raum, in dem Wachstum möglich ist.

Change ist ein Lernprozess im System. Wer das „Warum“ klärt, am Anfang investiert, Polaritäten nutzt, Bedürfnisse ernst nimmt und Routinen verankert, macht Wandel auch im Tagesgeschäft machbar.



ANZEIGE

Scheideanstalt.de

Ankauf von Dentscheidgut

- 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

Das wichtige Ziel hierbei sind Kooperationen, die besser sind als klassische Kompromisse. Denn bei der Haltung „jeder gibt ein bisschen nach“ verlieren wir immer Werte, Wissen oder gar Menschen.

Kooperationen leben von Austausch, gegenseitigem Sehen und von einer Ebene, die im Alltag gern übersprungen wird: Bedürfnisse und Werte. Was steht hinter „Ich will das so“? Sicherheit? Qualität? Anerkennung? Autonomie? Zugehörigkeit? Und wie war das noch gleich mit dem Eisberg in Sachen Kommunikation?

Je klarer diese Ebene wird, desto einfacher lassen sich im Außen passende Strukturen bauen: Rollen, Verantwortungen, Übergabepäne, Lernwege und Entscheidungsregeln. Genau deshalb beginnt die Arbeit innen – und wird erst dann im Außen sichtbar wirken.

Bedürfnisse, Wünsche, Gefühle: Der unterschätzte Kern von Veränderung

Change ist nie nur sachlich, auch wenn wir es gerne so hätten. Veränderung berührt Individuen, ihre Identität und wirft automatisch Fragen auf: „Bin ich noch gut genug?“ „Verliere ich Einfluss?“ „Wird

meine Erfahrung noch gebraucht?“ „Darf ich Fehler machen, wenn ich etwas Neues lerne?“

Wenn diese Fragen keinen Platz bekommen, tauchen sie trotzdem auf. Dann jedoch leider in Form von Widerstand, Zynismus oder Rückzug.

Darum gehört zu jedem Change-Prozess ein Mindestmaß an emotionaler Übersetzung – nicht als Therapie, sondern als Führungsarbeit. Wer Veränderung nachhaltig verankern will, braucht Räume, in denen Menschen ehrlich sein können, ohne ihr Gesicht zu verlieren. Ja, das fühlt sich am Anfang langsamer an. Am Ende ist es aber schneller, weil weniger verdeckt und mehr geklärt wird.

Nachhaltigkeit: Jede Maßnahme kostet Zeit – also muss sie bleiben dürfen

Veränderung ist nicht gratis. Jede neue Routine, jede neue Technik, jede neue Abstimmung kostet Zeit, Geld, Energie. Darum braucht Change Mechanismen, die Ergebnisse sichern: Was bleibt? Was wird nachgeschärft? Was wird beendet?

Ein pragmatischer Weg ist hierbei, klein zu starten, die Wirkung zu beobachten und bei Bedarf gemeinsam nachzuschärfen. Ein Pilot, der spürbar entlastet, nimmt dem Team die Grundsatzdiskussion. Dann wird aus Skepsis eher ein: „Okay, das funktioniert.“ Und genau dieses Erleben macht den nächsten Schritt leichter.

Change ist somit kein Projektplan. Change ist ein Lernprozess im System. Wer das „Warum“ klärt, am Anfang investiert, Polaritäten nutzt, Bedürfnisse ernst nimmt und Routinen verankert, macht Wandel auch im Tagesgeschäft machbar.

Das Konzept im Einsatz: Zwei Beispiele

ID4C als Methode: punktuell, fokussiert, schnell wirksam

Als Methode kommt ID4C dann zum Einsatz, wenn es ein konkretes Problem gibt und schnell Klarheit gebraucht wird: ein Konflikt im Team, stockender Wissenstransfer, Reibung an Schnittstellen, eine Veränderung, die nicht greift. Dann hilft die Frage: In welcher Dimension sitzt der größte Hebel – Communication, Creation, Culture oder Change?

Als Methode ist ID4C damit ein strukturierter Blickwechsel: Wir sortieren, wo das Thema wirklich sitzt, und bauen daraus einen machbaren nächsten Schritt.

Typische Einsatzfälle als Methode:

- Übergaben, die knirschen (Communication)
- Einarbeitung/Ausbildung, die an Personen hängt (Creation)
- Fehler werden verdeckt statt gelöst (Culture)
- Veränderungen laufen nach wenigen Wochen aus (Change)

ID4C als Konzept: iterativ, prozessorientiert, verankernd

Als Konzept wird ID4C dann stark, wenn Betriebe nicht nur einzelne Symptome bearbeiten, sondern langfristig stabiler werden wollen, beispielsweise in Zusammenarbeit, Lernen, Kultur und Wandel. Das Konzept ist bewusst iterativ gedacht. Als Rahmen, der Entwicklungen im System hält, können somit alle Dimensionen mehrfach nacheinander durchlaufen werden.

Praktisch bedeutet das: Ein Betrieb kann mit Communication starten, merkt dabei, dass Wissenstransfer (Creation) der Engpass ist, stößt auf kulturelle Muster (Culture) und landet zwangsläufig bei Change, weil neue Routinen Verankerung brauchen. ID4C liefert dafür die Landkarte, damit Entwicklung nicht im Aktionismus endet.

Was im Betrieb am Ende zählt

ID4C bündelt Lösungen in vier Dimensionen, die im Betrieb ständig ineinandergreifen: Communication schafft Verständigung und gemeinsame Bedeutung. Creation macht Wissen lernbar und Ideen umsetzbar. Culture beschreibt die Muster, Werte und Routinen, die unter Druck automatisch übernehmen. Und Change sorgt dafür, dass aus Entscheidungen echte Verankerung wird. Je nachdem, wo der Engpass gerade sitzt, beginnt der nächste Schritt an einer anderen Stelle und trotzdem zählt er immer auf das Ganze ein.

Und jetzt die entscheidende Frage: Wo steht dein Labor gerade? Bei Klarheit? Bei Lernen? Bei Kultur? Oder mitten im Wandel? ID4C ist dafür ein Rahmen, um den nächsten sinnvollen Schritt zu finden. Und ihn so zu gehen, dass er bleibt.

WANN EINE EXTERNE SICHT SINN MACHT

Manchmal ist das Schwerste an Veränderung nicht der nächste Schritt. Es ist der blinde Fleck. Teams sehen ihre eigenen Muster oft erst dann, wenn jemand von außen die richtigen Fragen stellt und den Rahmen hält. Externe Perspektive bringt Distanz, Struktur und oft auch Tempo. Systemisch erklärt ganz einfach: weil die externe Perspektive nicht Teil der internen Dynamik ist.

Genau hier arbeitet Autor Steffen M. Schumacher mit Betrieben: mal als Impuls, mal als Moderation in Team- und Führungsrounden, mal als Prozessbegleitung über mehrere Schritte und bei Bedarf auch im individuellen systemischen Coaching für die Beteiligten. Der Nutzen ist dabei simpel: Klarheit wird schneller erreicht, Reibungsverluste verringern sich und die Umsetzung wird automatisch sauberer.



Mehr zum ID4C-Konzept unter
<https://id4c.org>

Steffen M. Schumacher

Systemischer Business Coach & Personal Coach
www.steffen-schumacher.de

Infos zum Autor

