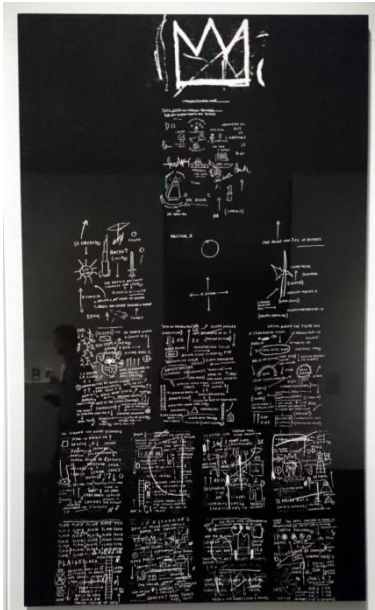


FENDEL & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG

NEUES VON DER KUNST, ZU FÜHREN UND SICH FÜHREN ZU LASSEN



Liebe Leserin, lieber Leser, guten Tag!

Manchmal übernimmt jemand in einem Projekt eine klar umrissene Führungsaufgabe - und taucht dann unter. Verschwindet einfach. Ist nicht präsent und nicht erreichbar. Hinterlässt oder erzeugt ein Vakuum. Keine Spur davon, dass Verantwortung übernommen worden wäre. Die Führungsposition bleibt unbelebt.

Eine solche Nicht-Präsenz ist ein Phänomen, das die führungslos Zurückbleibenden zermürbt und entkräftet. Es ist eine Art von Widerstand, der viel Energie bindet: Alle Beteiligten werden zwanghaft immer wieder und wieder in die Angelegenheit hineingezogen, aber nichts geht voran.

Das ist sehr unangenehm, und man möchte es keinem Team wünschen. Besonders fatal ist es für die, die mit vollem Herzen bei der Sache sind, Qualitätsarbeit schätzen und einen Prozess sich entfalten lassen wollen.

Das ist nicht der "normale" Widerstand, der einem bei Veränderungen begegnet. Was ist da los, und was kann man als Beteiligte/r tun?

Wenn Sie möchten, dass Veränderungen auch wirklich etwas verändern, lesen Sie weiter...

Inhalt

Ein Führungs-Vakuum
attackiert Räume für
Transformation

Selbst-Coaching für wirksames
Führen

Team-Workshops: Ein sicherer
Weg zu genialen Lösungen

Kreis ohne Namen

Zum Lesen und Erkunden

[Newsletter als pdf drucken](#)

[Archiv früherer Newsletter](#)

Unsere Arbeitsfelder

[Potenzial-Entwicklung,](#)
[Veränderung & Wachstum,](#)
[Team-Entwicklung,](#)
[Lösungswege aus Konflikten,](#)
[Strategie & Business-](#)
[Development](#)
[& Stakeholder Management](#)

Immer wenn [gutes Führen](#) und [gutes Zusammen-](#)
[arbeiten](#) entscheidende Erfolgsfaktoren sein sollen,
unterstützt Sie **Fendel & Partner** mit
[Beratung](#) [Coaching](#)
[Facilitation & Moderation](#) [Kommunikation](#)
[Team-Coaching](#) [Leadership-Ausbildung](#)

Ein Fall ohne Knall

Ein organisatorisches Veränderungsprojekt ist angelaufen. Der Plan sieht vor, alles wohlüberlegt, zügig und agil von Tag zu Tag ins Werk zu setzen. Die Aufgaben sind verteilt. Auch für einen bestimmten Baustein, der für viele andere Schritte das Fundament bildet, hat jemand Verantwortung übernommen und schnelle Erledigung zugesagt. Und dann ist der Verantwortliche plötzlich nicht mehr greifbar. Keine Nachrichten, kein Lebenszeichen, nichts. Die Beteiligten sind höflich und nett und fragen nur indirekt nach. Noch sind sie dankbar, dass der Betreffende die Aufgabe übernommen hat. Doch schnell sind alle kritischen Zeitmarken überschritten. Die weiteren Teilprojekte hängen in einem Vakuum fest, und auf Fragen von außen kann man nur ausweichend Auskunft geben. Die Stimmung im Team kippt.



Veränderung und Widerstand

In Veränderungsprozessen prallen Gegensätze aufeinander: das Alte und das Neue, der großartige Plan und die Details des Alltags, die Aufbrechenden und die Verharrenden. Widerstand entsteht.

Gelingende Veränderung nutzt den Input von Widerstand. Denn alles, was man vergessen oder nicht ernst genommen oder nie wahrgenommen hat, kommt darin zum Ausdruck. Wenn es gut läuft, entsteht daraus ein Dialog, und die Beteiligten bleiben sogar über die Spannungen miteinander verbunden. Man weiß, woran man ist, vertraut vielleicht einer gewachsenen Konfliktkultur, und alle rechnen auch dieses Mal mit letztlich guten Ergebnissen.

Attacke durch Vakuum



Abtauchen und Null-Kommunikation eines maßgeblichen Akteurs ist allerdings eine ganz andere Art von Widerstand: statt Zusammenprall nur eine verheerende Leere. Alle stecken mit drin, aber der Auslöser ist nicht greifbar. Um die Loyalität zu wahren, muss nach außen sogar etwas vertreten und verteidigt werden, das innen gar nicht existiert. Alle bis auf Einen schleppen eine Last, die nicht ihre ist. Oft droht massiver Schaden in Beziehungen mit Dritten.

Furcht und mangelndes Vertrauen

Die Idee zum Umgehen mit Spannungen und Konflikten: der Konflikt (Hotspot) will auf etwas aufmerksam machen, das die Beteiligten bisher nicht wahrnehmen konnten (Blindspot). In einer guten Konfliktkultur machen sie sich auf den Weg und finden schließlich zu etwas Neuem und Überraschendem. Sie erleben einen Coolspot, der etwas transformiert und ihnen neue Möglichkeiten öffnet. Wenn das bewusst

ermöglicht wird, sprechen wir von Coolspot-Management®.

Allerdings kann die Aussicht auf etwas Neues und Nicht-Planbares auch Angst machen. Ein Coolspot, den man ernst nimmt, verändert immerhin bei allen etwas, und es entsteht etwas Gemeinsames. Sich darauf einzulassen, erfordert Vertrauen. Wer das nicht aufbringen kann oder will, kann seine Führungsposition nicht einnehmen und taucht im äußersten Fall sogar ab.

Ein Angriff auf den Raum für Transformation

Könnte der Akteur an dieser Stelle klar sagen, dass er seine Führungsposition nicht einnehmen will oder kann, wäre der Schaden nur gering. Erst durch das resonanzlose Schweigen und die Nicht-Präsenz wird das Verschwinden zu einem Angriff: der Raum, in dem Transformation geschehen kann, wird attackiert (und sogar nihiliert).

Nach dem Wiederauftauchen sagt der Betreffende vielleicht, es habe nie ein Problem bestanden, man solle nicht so empfindlich sein, oder man hätte ja mal ein Wort sagen können. Das verschärft den Angriff noch zusätzlich, weil der Weg durch den Blindspot hin zum Coolspot dadurch verstellt ist. Wer sich persönlich engagiert und dadurch verletzlich gezeigt hat, wird nun auch noch düpiert.



Der Umgang damit? NEIN sagen!

Ein Team, dessen transformative Kräfte durch ein Führungs-Vakuum gebremst werden, muss als erstes NEIN sagen:

- NEIN zu diesem So-tun-als-ob-man-führte und zu der grenzenlosen Zeitverschwendung, die da drinsteckt.
- NEIN zu der Attacke auf den Raum, in dem das Team seine transformativen Aktivitäten entfalten und zu wertvollen Ergebnissen kommen möchte.
- NEIN zu dem vermutlich später folgenden Versuch, die Attacke und das Vakuum zu ignorieren und Aktivitäten vorzutäuschen.

NEIN-Sagen ist oft nicht einfach. Es braucht unbestechliche Mitstreiter und ein starkes Motiv, für das sich der Einsatz lohnt. Im obigen Beispiel gelang es, weil das Team überleben wollte und dazu die organisatorische Transformation brauchte.



Selbst-Coaching für wirksames Führen



NEIN-Sagen braucht Mut und ist nichts für Feiglinge. Gutes NEIN-Sagen ist auch die Kunst, den Raum für Transformation möglich zu machen und zu nutzen. Wenn alle ihr Gesicht wahren können, wird Veränderung wirksamer.

Hier ist ein Selbst-Coaching zum Kraft-Tanken, damit NEIN-Sagen zum Erfolg führen und Vertrauen generieren kann.

Ein konstruktiver Nein-Sager sein können

Team-Workshops: Ein sicherer Weg zu genialen Lösungen



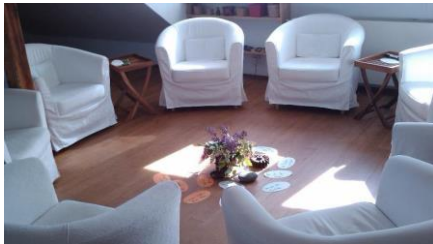
Ob kleineres oder größeres Setting: in einem Workshop im Kreis-Format zu arbeiten, bietet die besten Voraussetzungen für



den Raum der Transformation. Um etwas Wichtiges wirklich in Bewegung zu bringen, zum Lernen und zum Arbeiten mit Spannungen, für Coolspots und konstruktives Miteinander.

Wir facilitieren Ihre Team-Workshops: alles Wissen ist im Kreis versammelt; alle Positionen kommen zu Wort; Coolspots werden gemanagt; es entstehen Ergebnisse; nächste Schritte werden beschlossen; die Akteure wissen, was zu tun ist und tun es. Kontakt: service@fendel-und-partner.de oder +49 6151 976 9137

Aktuelle Workshops Kreis ohne Namen



Am 27. August gibt es den nächsten Kreis ohne Namen. Wer mit spielerischer Leichtigkeit in essentielle Fragestellungen eintauchen möchte, sich neue Perspektiven wünscht und Spaß an beflügelndem Austausch und Coolspots hat, ist hier genau richtig.

Am **27. August** wird gelingende Kommunikation zum Thema werden, wenn Sie es möchten. Oder auch etwas anderes, denn der Kreis ist offen für alles. Bringen Sie mit, was Sie gerade beschäftigt und freuen Sie sich auf neue Antworten.

Bitte melden Sie sich spätestens bis zum 23.08.2018 hier an.
Kostenbeitrag: 30 €

Genießen Sie die Sommerwochen und die Ferien. Und wenn Sie mal Nein sagen müssen, bleiben Sie mit sich und den Beteiligten in gutem Kontakt.

Mit herzlichen Grüßen
Ihre Dorothee Fendel und Franz Fendel

Wir freuen uns, wenn Sie uns ansprechen, weiterempfehlen und auf unsere Website www.kunst-des-zusammenarbeitens.de verweisen. Wir sind gern für Sie da, wenn Sie uns brauchen.



FENDEL & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG

Zum Lesen und Erkunden



Knowhow, wie man **Glück zum kulturellen Erfolgsfaktor** macht. **Hier finden Sie alles zum Coolspot-Management®.** Zum Umgang mit Hotspots. Zum aufregenden Weg durch Blindspots. Zum Arbeiten in komplexen und dynamischen Feldern.und dazu gibt es auch ein Toolkit. Fragen Sie uns einfach an.



Blick ins Buch

Die Kunst des Zusammenarbeitens.
Sich selbst und andere wirksam führen.

Überall zu kaufen: [Buch7](#),
[Amazon](#), bei ihrem [Lieblingsbuchhändler](#) oder [über uns](#).
www.kunst-des-zusammenarbeitens.de/das-buch/

Das sind die Arbeitsfelder, in denen wir Sie unterstützen



Potential-Entwicklung



Veränderung & qualitatives Wachstum



Team-Entwicklung



Lösungswege aus Konflikten & Blockaden



Strategie & Business Development & Stakeholder Management

Das sind unsere Leistungen

Beratung Coaching Facilitation & Moderation Kommunikation

Leadership-Ausbildung Team-Coaching Workshops

Schnelle Links

[Fendel & Partner](#)

[Akademie](#)

[Newsletter-Archiv](#)

[Datenschutzerklärung](#)



+ 49 6151 9769137 und 9769136 | service@fendel-und-partner.de

[Forward email](#)