

FENDEL & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG

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



Liebe Leserin, lieber Leser, guten Tag!

Fehler gehören zu den nervigsten, anstrengendsten und gleichzeitig beständigsten Erlebnissen im Leben. Was auch immer man versucht, wie oft auch immer man alles nochmal durchcheckt, sie lassen sich nicht komplett verhindern.

Manchmal wird behauptet, Fehler wären gut, um aus ihnen zu lernen. Das ist sicher wahr, doch will man deshalb welche machen? Wohl eher nicht. Wenn sie gerade passiert sind, zerstören sie erstmal etwas, bremsen den Fluss des Geschehens, und manchmal fühlt es sich an, als würden sie alles verschlechtern, was bis dahin gut war.

Aber es gibt Hoffnung: Man kann anders mit ihnen umgehen.

Die oft reflexhaft gestellte Frage, wer für einen Fehler verantwortlich sei, stellt Schuldige in den Vordergrund. Aber was ist, wenn der Fehler im System liegt, wenn bestimmte Fehlerquellen im Team hin und her wandern, wenn ähnliche Fehler auch an Stellen passieren, an denen nicht immer dieselbe Person tätig ist? Dann ist mit der Frage nach den Schuldigen erst der Anfang gemacht.

Entscheidend ist letztlich nicht, ob Fehler (trotz aller Vorkehrungen) passieren. Entscheidend ist, wie man mit ihnen umgeht.

Wie wir das meinen? Lesen Sie weiter.

Inhalt

[Ein Paradies für Fehler: wenn keine passieren dürfen](#)

[Tipps für wirksames Führen](#)

[Neue Workshops](#)

[Aktuelle Workshops](#)

[Aktuelles zum Buch](#)

[PDF-Druck-Version](#)

[Archiv früherer Newsletter](#)

[Newsletter abonnieren](#)

[Ihr 3 Minuten - Feedback zum Newsletter](#)

Immer wenn [Zusammenarbeiten](#) wichtig ist: Fendel & Partner unterstützt Sie bei Aufgaben wie [Potenzial-Entwicklung](#), [Veränderung & Wachstum](#), [Team-Entwicklung](#), [Lösungswege aus Konflikten](#), [Strategie & Business-Development](#) & [Stakeholder Management](#).

Fehler haben einen nicht-linearen Anteil

Für Menschen, die hart daran arbeiten, fehlerlos zu werden, muss Fehler-Romantik etwas Schreckliches sein. Selbst wenn man aus ihnen lernt und sich danach etwas verbessert, entstehen zunächst einmal Probleme, mit denen zu arbeiten ist. Das Einfachste wäre also, einfach keine Fehler zu machen.

Die Welt sieht anders aus: Ein Programm arbeitet nicht so, wie es müsste und wie es eingerichtet ist, ein nagelneues Kabel erweist sich als defekt, ein Mitarbeiter oder man selbst hat etwas Wichtiges übersehen. Irgendwo, irgendwann, aus heiterem Himmel passiert es einfach, wie aus dem Nichts. Man braucht etwas, um auf solche überfallartigen Ereignisse vorbereitet zu sein. (Wir sprechen hier vom Alltag in Büros und Fertigungsstätten - nicht von Atomkraftwerken oder Hochsicherheitsgefängnissen, der Feuerwehr, Flugzeug-Cockpits oder OPs, wo andere Gesetze herrschen.)

Das Warum

Warum ist der Fehler passiert? Wer ist schuld daran? Wer hätte anders handeln müssen, um ihn zu verhindern?

Diese Fragen bringen die Antworten auf den linearen Anteil am Fehler und werden zur Vergangenheitsbewältigung gebraucht. Sie zu beantworten, schafft Ruhe und erlaubt Vorkehrungen für das nächste Mal. Je linearer das Feld organisiert ist, desto gravierender werden die Unordnung und Unruhe empfunden, die ein Fehler mit sich bringt.

Es gibt in diesem Bereich hervorragendes vielseitiges Knowhow und hochqualifizierte Spezialisten. Sie wissen, wie man mit linearem Organisieren, klaren Prozessen, perfekt geplanten Abläufen, durch Routine und manchmal auch durch Drohungen und Sanktionen viel erreichen kann. Das gibt die Sicherheit, die als erstes gebraucht wird.

Fehler können aber auch im System liegen, und dann werden sie wahrscheinlich wieder auftreten - selbst wenn zunächst alles behoben ist. Weitere Schritte müssen folgen.



Das Wozu



Die Frage nach dem Wozu führt in eine ganz andere Dimension, die wahrscheinlich weit über die direkte Logik des Fehlers hinausgeht - deshalb kann man sie leicht überflüssig finden: Wozu ist der Fehler passiert? Wohin führt er uns? Das sind Fragen, die den Fehler als Transformationssignal begreifen. Dabei kommt man mit Menschen ins Gespräch, die man vorher gar nicht im Blick hatte. Man fragt gemeinsam: Was haben wir noch nicht bedacht, obwohl es wichtig zu sein scheint? Haben wir möglicherweise etwas übersehen oder ausgeblendet? Könnte irgendetwas ganz anders sein als wir denken?

Das ist der nächste Schritt. Man sieht anders hin und trennt den Fehler von seinen direkten Ursachen und Verursachern. Man entpersonalisiert ihn. Das erlaubt es, ihn als ein Teilchen im größeren Feld zu betrachten, vielleicht mit einer Ahnung, wohin es gehen könnte, aber ohne noch zu wissen, was dabei herauskommen wird. Man hält für möglich, dass da etwas nach Aufmerksamkeit ruft, um sich zu verändern und zu verbessern.

Der größte Vorteil dieser Sicht: der Spielraum für Antworten erweitert sich enorm. Der Kreis der Beteiligten wird größer, man lernt von einander, stellt Fragen, findet

Antworten, schaut tiefer und findet schließlich etwas Unerwartetes, das vielleicht auf den ersten Blick nicht einmal brauchbar erscheint.

Damit etwas Brauchbares daraus entsteht, baut man das Gefundene in den linearen Bereich ein, und dann geschieht etwas. Vielleicht gibt es mehr Freude am Zusammenarbeiten. Vielleicht eine intensivere Identifikation mit dem Sinn des gemeinsamen Tuns. Vielleicht ein tieferes Verständnis der Kundenwünsche. Vielleicht eine technische Neuerung. Möglicherweise ändert sich gar nicht viel am linearen Tun, aber man sieht es in einem anderen Licht.

Ganz klar: eine Aufgabe für die Führenden und die Führungskultur

Ein Unternehmen braucht eine Kultur, die, während sie das lineare Arbeiten unterstützt, gleichzeitig "weiß", dass Nichtlineares jederzeit passiert. Sie ist darauf vorbereitet, indem sie permanent so beweglich wie möglich bleibt, um auf alles reagieren zu können. Auf überraschende Chancen ebenso wie auf überraschende Fehler. Ein Flow entsteht, der auch von Fehlern nicht so leicht aus der Spur zu bringen ist.

Im Mittelpunkt steht das, was man gemeinsam erreichen möchte. Alle tun etwas dafür, damit es zum Erfolg wird. Die Kultur unterstützt Offenheit und Partizipation, fördert Kreativität und Mut. Der Mut, etwas sehr Heikles anzusprechen, darf nie bestraft werden. Alte Fehler werden nicht nachgetragen, sondern im Kontext des Systems diskutiert.

Die Wirkung einer solchen Kultur macht alle Anstrengungen wett, die möglicherweise dafür nötig sind. Professionelle externe Unterstützung kann helfen.

Tipps für wirksames Führen



Wie kann es gelingen, aus dem nichtlinearen Anteil von Fehlern förderliche Inputs für die Beteiligten und vielleicht sogar für die ganze Unternehmenskultur zu entwickeln? Hier finden Sie einen Einstieg:

Das Wozu? von Fehlern entfalten

Neue Workshops Führen im digitalen Zeitalter

MANAGEMENT FORUM STARNBERG
AUFBRUCH IN EINE NEUE DIMENSION DER FÜHRUNG
Führen im digitalen Zeitalter
Was ist neu in der Führung & IT?
Digitalisierung braucht Offenheit, Partizipation und Beweglichkeit
Sich selbst führen: Inneres Management
Selbstverwirklichung versus Selbstverleugung
Zusammenarbeiten und Beziehungen gestalten
Prozessorientiert führen und den Mitarbeiter mitzunehmen
Macht und Verantwortung: Ressourcen sinnvoll einsetzen
Die Kunst des Zusammenarbeitens - auch im digitalen Zeitalter
Übungen - Rollenspiele - Spiele
Mit Leidenschaft und Herzblut begleiten
DIE DOZENTEN
Dr. Ingrid
Dr. Ingrid
www.managementforum-starnberg.de

ausgerichtet vom Management Forum Starnberg

29.11 - 30.11.2016 in Starnberg

Die digitale Welt braucht Führung

Wirklich gute Führung war schon immer eine Herausforderung an die Persönlichkeit der Führungsperson. Durch die Digitalisierung kommen neue Anforderungen hinzu: bedingungslose Offenheit, maximale Beweglichkeit, sinnvolle Vernetzung und hohe Partizipation. Das ist Führung in hoher Dynamik und Komplexität. Digitale Strukturen und Prozesse führen auch dazu, dass die Grenzen zwischen Führenden und Geführten unschärfer werden. Um sich weiterhin gut orientieren zu können, wird die gemeinsame Basis von

Führungs- und Unternehmenskultur noch wichtiger. Wer hauptsächlich digital kommuniziert, braucht festen Boden unter den Füßen, um den Sinn seines Tuns nicht aus den Augen zu verlieren ...

[alle Informationen und Anmeldung](#)

Aktuelle Workshops Kreis ohne Namen



Am **05. Dezember** gibt es den nächsten **Kreis ohne Namen** mit dem Thema: **Top Five Führungsqualitäten**

Fünf besondere Führungsqualitäten, die Führen(de) sehr schnell auf ein neues Level heben. Was sind Ihre Gedanken und Ideen dazu, und wie möchten Sie die fünf Führungsqualitäten in Ihrem Umfeld einsetzen? Am

05.12. finden Sie dazu bei uns einen Kreis von Interessierten, Wegbegleitern und Wanderführern. Wie so oft beim Wandern, kann es auch sehr lustig werden.

Bringen Sie mit, was Sie gerade beschäftigt, und melden Sie sich bitte spätestens bis zum **02.12.** [hier](#) an.
Kostenbeitrag: 30 €

Möge die Zeit des Jahresendspurts mit all ihren Gewohnheiten und Besonderheiten für Sie an Fehlern arm sein und an Erfreulichem reich. Und wenn es dann doch passiert: siehe oben.

Gern können Sie uns jederzeit ansprechen, uns weiter empfehlen und auch auf unsere Website www.kunst-des-zusammenarbeitens.de verweisen.

Ihre
Benedikt Fendel, Dorothee Fendel und Franz Fendel



FENDEL & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG

Aktuelles zum Buch



Blick ins Buch

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

Überall zu kaufen: [HAUFE-Shop](#),
[Amazon](#), [Weltbild](#), bei ihrem [Lieblingbuchhändler](#) oder [über uns](#).
Heute empfehlen wir Ihnen besonders Kapitel 8.

www.kunst-des-zusammenarbeitens.de

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](#)



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

[Forward email](#)



E-Mail-Empfänger: franz@fendel-und-partner.de, E-Mail-Absender: service@fendel-und-partner.de | [Profil/E-Mail-Adresse aktualisieren](#) | Sofort aus Verteiler löschen mit [SafeUnsubscribe™](#) | [Datenschutzrichtlinien](#).



Fendel & Partner GbR | Voglerweg 16 | D-64287 Darmstadt | Germany