

Wissen für die Praxis

Aus Führungsfehlern lernen

Impulse für Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und Führungskräfte in Non-Profit-Organisationen

Bearbeitet von
Armin Schneider

1. Auflage 2017. Buch. 248 S. Hardcover
ISBN 978 3 8029 7276 8
Format (B x L): 13,5 x 21 cm

[Wirtschaft > Management > Unternehmensführung](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

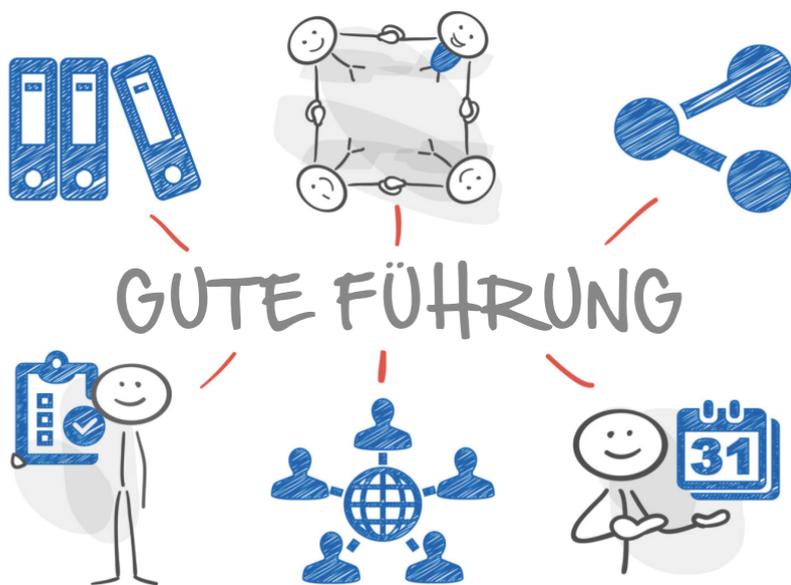
Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Armin Schneider

WALHALLA

Aus Führungs- fehlern lernen

Impulse für Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und
Führungskräfte in Non-Profit-Organisationen



[Wissen für die Praxis]

Analyse – Hintergründe – Potenziale

Fehler sind genauso alltäglich wie Erfolge. Mit einem Unterschied – über Fehler spricht man nicht gerne, lässt diese unter den Tisch fallen, negiert sie. In Non-Profit-Organisationen kann dies fatale Folgen haben, denn Handelnde tragen dort eine besondere Verantwortung. Ihre Fehlentscheidungen können den Lebensweg von Hilfesuchenden nachhaltig negativ beeinflussen oder schaden dem Renommee der Organisation und damit der Beziehung zu den Stakeholdern.

Dieses Buch ermutigt, mit Fehlern offen umzugehen und hilft, diese und die damit verbundenen Risiken zu (ver)meiden und zu überwinden. So entsteht die Chance für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit, die allen nutzt: der Organisation, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und natürlich der Führungskraft selbst.

Aufgezeigt werden Fehlerquellen in den Rahmenbedingungen, das Verhältnis und die Spannung zwischen „Fehler und Lernen“ sowie typische individuelle Führungsfehler. Anhand vieler Praxisbeispiele lädt der Autor dazu ein, das eigene Verhalten zu hinterfragen:

- bei der Entscheidungsfindung
- im Handeln (oder Nichthandeln)
- in der Kommunikation
- in der Mitarbeiterführung

Prof. Dr. Armin Schneider hat die Professur für Management und Forschung an der Hochschule Koblenz inne, seine Arbeitsschwerpunkte: evidenzbasiertes Management, stärkenorientiertes Leadership, nachhaltiges soziales Management, Organisationsethik.

Armin Schneider

Aus Führungs- fehlern lernen

Impulse für Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und
Führungskräfte in Non-Profit-Organisationen



WALHALLA

Dieses E-Book enthält den Inhalt der gleichnamigen Druckausgabe, sodass folgender Zitiervorschlag verwendet werden kann:

Schneider, Armin, Aus Führungsfehlern lernen
Walhalla Fachverlag, Regensburg 2017

Hinweis: Unsere Werke sind stets bemüht, Sie nach bestem Wissen zu informieren. Alle Angaben in diesem Buch sind sorgfältig zusammengetragen und geprüft. Durch Neuerungen in der Gesetzgebung, Rechtsprechung sowie durch den Zeitablauf ergeben sich zwangsläufig Änderungen. Bitte haben Sie deshalb Verständnis dafür, dass wir für die Vollständigkeit und Richtigkeit des Inhalts keine Haftung übernehmen.
Bearbeitungsstand: Juni 2017

WALHALLA Digital:

Auf www.WALHALLA.de finden Sie unser komplettes E-Book- und App-Angebot.
Klicken Sie doch mal rein!

Wir weisen darauf hin, dass Sie die gekauften E-Books nur für Ihren persönlichen Gebrauch nutzen dürfen. Eine entgeltliche oder unentgeltliche Weitergabe oder Leihe an Dritte ist nicht erlaubt. Auch das Einspeisen des E-Books in ein Netzwerk (z. B. Behörden-, Bibliotheksserver, Unternehmens-Intranet) ist nur erlaubt, wenn eine gesonderte Lizenzvereinbarung vorliegt.

Sollten Sie an einer Campus- oder Mehrplatzlizenz interessiert sein, wenden Sie sich bitte an den WALHALLA-E-Book-Service unter 0941 5684-0 oder walhalla@walhalla.de.
Weitere Informationen finden Sie unter www.walhalla.de/b2b.

- © Walhalla u. Praetoria Verlag GmbH & Co. KG, Regensburg
Dieses E-Book ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt.
Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Bestellnummer: 7276600

Schnellübersicht

Vorwort	11
---------	----

Führung und Fehler	19
--------------------	----

Fehler(quellen) und ihre Überwindung	121
--------------------------------------	-----

Folgerungen	223
-------------	-----

Literaturverzeichnis	233
----------------------	-----

Stichwortverzeichnis	243
----------------------	-----

I

II

III

IV

V

Inhalt

Vorwort	11
Grundgedanken zum Buch	11
Gliederung	13
Grundlegende Annahmen	14
I. Führung und Fehler.....	19
Vorbemerkung zu Teil I	21
1. Grundlagen	21
1.1 Führung	21
1.2 Fehler und ihre Bedingungen	32
1.3 Einzelpersonen im System	55
1.4 Fehler im Feld der Non-Profit-Organisationen	58
2. Bedingungen für Führung	62
2.1 Gesetzliche und andere Rahmenbedingungen	62
2.2 Komplexität	65
2.3 Professionalität.....	67
2.4 Entscheidungen	69
3. Individuelles und kollektives Lernen	75
3.1 Individuelles Lernen	75
3.2 Lernen aus Fehlern.....	79
3.3 Lernen von Führungskräften.....	85
3.4 Lernen und Organisationen	88
4. Werte, Überzeugungen und Haltungen	114
4.1 Werte und Ethik	114
4.2 Überzeugungen und Haltungen.....	117
II. Fehler(quellen) und ihre Überwindung	121
Vorbemerkung zu Teil II	129

1.	Fehler in den Rahmenbedingungen	133
1.1	Fehler im System	133
1.2	Strukturen und Prozesse	140
2.	Fehler im Führungshandeln.....	148
2.1	Mitarbeiterführung.....	148
2.2	Fehler im Feld von Entscheidungen	166
2.3	Fehler im Handeln	174
2.4	Kommunikationsfehler	190
3.	Persönliche Eigenschaften als Fehlerquellen	205
3.1	Überzeugungen und Charakterzüge.....	206
3.2	Psychische Auffälligkeiten und Störungen.....	213
III.	Folgerungen	223
	Vorbemerkung zu Teil III	224
1.	Anderes Lernen aus Führungsfehlern – 16 Schritte.....	224
1.1	Frühzeitig Fehlentwicklungen erkennen und korrigieren	224
1.2	Historie des Fehlers berücksichtigen	225
1.3	Verstrickungen betrachten	225
1.4	Hypothesen statt Urteile	226
1.5	Unfehlbarkeit gibt es nicht	226
1.6	Souveräner Umgang mit Fehlern	227
1.7	Führung braucht Kontrolle	228
1.8	Fehler als individuelle und kollektive Wachstumschancen nutzen	228
1.9	Negatives Wissen und Erfahrungen nutzen	229
1.10	Lösungen gemeinsam suchen	229
1.11	Kreative Formen der Überwindung finden	229
1.12	Andere sinngebende Lösungen finden	230
1.13	Lernen ganzheitlich begreifen	230
1.14	Auch das Lernen aus Fehlern ist nicht fehlerlos.....	230

1.15	Sensibler Umgang mit Fehlern	231
1.16	Non-Profit-Organisationen müssen im eigenen Interesse stärker aus Führungsfehlern lernen	231
2.	Lernen aus Führungsfehlern: Gesamtschau	232
IV.	Literaturverzeichnis	233
V.	Stichwortverzeichnis	243

Vorwort

Grundgedanken zum Buch

Führung wird von Menschen unternommen. Jede Art von Führung in allen Arten von Organisationen ist anfällig für Fehler. Fehler sind menschlich und das ist auch gut so, denn aus Fehlern können Lernimpulse entstehen. Wenn manche Führungskraft auch ungern Fehler zugibt, so sind diese doch genauso alltäglich wie die Erfolge einer Führungskraft. Bisher wurden Fehler von Führungskräften hauptsächlich in so genannten Hochrisikobereichen wie der Luftfahrt und der Atomindustrie unter die Lupe genommen. Dabei wurde vergessen, dass Führungsfehler auch in anderen Arbeitsbereichen enorme Folgen haben. Gerade im Non-Profit-Bereich haben Führungsfehler Auswirkungen sowohl auf einzelne Personen als auch auf die Organisation als Ganzes. Fehler in der Führung einer Wohlfahrtsorganisation, einer Umweltinitiative oder einer Behörde wirken sich auf deren Renommee, auf deren Einnahmen durch Spenden, Erlöse oder Zuweisungen, auf die Motivation der Mitarbeiterinnen¹ und auf die Beziehung zu Kunden, Adressatinnen und Kooperationspartnern aus.

Dieses Buch will Führungskräften und Mitarbeitern gleichermaßen helfen, mit Fehlern umzugehen, sie zu erkennen, diese Fehler und die damit verbundenen Risiken je nach Perspektive zu meiden oder zu vermeiden und schließlich zu überwinden. Da Führung immer in Systeme und Organisationen eingebunden ist, soll dieser Blick auch hier erkenntnisleitend sein: Führungskräfte sind Teil eines Systems und können in begrenzter Weise dieses System beeinflussen wie auch sie selbst von einem System in ihrem Handeln beeinflusst werden.

¹ In diesem Buch werden auf Grund der besseren Lesbarkeit abwechselnd männliche oder weibliche Formen genutzt (allerdings nicht zwanghaft). Immer aber sind alle Geschlechter gemeint. Wohlwissend, dass gerade im Bereich der Führungskräfte noch eine große Benachteiligung weiblicher Personen vorhanden ist. Wesentlich scheint mir aber auch eine gendergerechte Haltung und Einstellung zu sein, die über rein formale Schreibweisen hinausgeht. Und dies im Besonderen auch im Zusammenhang mit dem Lernen aus Führungsfehlern in all seinen Dimensionen.

Schließlich werden exemplarisch (und sicher nicht abschließend) einige Fehlerkonstellationen vorgestellt und unter der oben genannten Fragestellung behandelt. Dadurch kann das vorliegende Buch auch als Leitfaden für den Umgang mit bestimmten Fehlerarten dienen. Gerade in so genannten Non-Profit-Organisationen, die den Anspruch haben, andere Ziele als einen materiellen Gewinn zu erreichen ist der Umgang mit Fehlern wichtig. Hängt doch von Organisationen z. B. im Bildungsbereich und in der Sozialen Arbeit in entscheidender Weise die Zukunft unserer Gesellschaft und das Schicksal derer ab, die auch in schwierigen Lebenssituationen in Würde leben sollen. Gerade etwa in der Kinder- und Jugendhilfe ist der „richtige“ Umgang mit Fehlern bedeutsam, denn weder Kindheit noch Jugend lassen sich wiederholen. Fehler in einer Kindertageseinrichtung oder einer Jugendhilfeeinrichtung und Fehler in Entscheidungen des Jugendamtes bestimmen den Lebensweg des jungen Menschen nachhaltig. Korrekturen in späteren Phasen sind sehr aufwändig und oft weniger erfolversprechend.

Und ja: Dieses Buch geht davon aus, dass auch Erwachsene, auch Führungskräfte lernen können, nicht nur aus Fehlern, aber auch aus Fehlern. Zweifelsohne muss nicht jede Führungskraft alle hier aufgeführten Fehler selbst machen oder erleben, die Beispiele sollen vielmehr dazu dienen, die eigene Führungspraxis zu hinterfragen. In jedem Beispiel steckt auch eine verallgemeinerbare Erkenntnis, die einen selbst berührt und dem einen oder der anderen von der eigenen Person irgendwie bekannt vorkommt.

Wann ist ein Fehler ein Fehler? Diese fast schon philosophisch anmutende Frage lässt sich nicht immer eindeutig beantworten. Die Antwort sieht in verschiedenen Perspektiven und zeitlichen Abständen von der entsprechenden Handlung unterschiedlich aus. Ähnliches Verhalten kann je nach Situation ganz unterschiedliche Ergebnisse, Folgen und Nebenfolgen aufweisen. Hier soll keinesfalls das Bild einer „idealen Führungskraft“ gezeichnet werden, eine solche gibt es nicht. Und es geht auch nicht darum, zum „Kopieren“ einzuladen. Führungskräfte müssen Originale bleiben, nur so können sie wirken. Dennoch gilt vielfach das türkische Sprichwort „Der Fisch stinkt vom Kopf“: Führungskräfte haben Macht, sie haben Einfluss und müssen sich dieser prägenden Kraft auf eine ganze Organisation bewusst sein. Das Buch will zur Reflexion des eigenen Handelns einladen und zwar sowohl Führungskräfte, aber auch Mitarbeiterinnen, die in Organisationen und Unternehmen von Führung betroffen sind,

daran partizipieren, darunter leiden, inspiriert werden oder wachsen. Dabei muss stets auch ein Blick auf die Rahmenbedingungen und die Eingebundenheit in ein System geworfen werden, denn nur von der Führungskraft als Person und ihrem Verhalten auszugehen, wäre es zu einfach.

Gliederung

Dieses Buch ist in drei große Teile gegliedert. Im ersten Teil werden Grundlagen zum Thema Führungsfehler vorgestellt. Ausgehend von einem Führungsverständnis, das über das Handeln einzelner Personen hinausgeht, wird die Bedeutung von Fehlern herausgestellt. Dabei werden auch die Bedingungen beleuchtet, unter denen Führungskräfte arbeiten. Schließlich werden Lernformen im Kontext von Führungsfehlern thematisiert. Nicht vergessen wurden dabei die Aspekte „Werte, Überzeugungen und Haltungen“, die das Handeln von Führungskräften beeinflussen bzw. mehr oder weniger als grundlegende Muster bestimmen.

Der zweite Teil ist einer Reihe „typischer“ Führungsfehlern gewidmet. Dabei werden direkte Fehler im Handeln, in der Kommunikation und im Feld der Entscheidungen ebenso beleuchtet, wie Fehler, die mittelbar in die Verantwortung der Führungskräfte fallen. Aufgrund der hohen Gestaltungsmacht haben Führungskräfte meist großen Einfluss auf die Ausrichtung von Prozessen und Strukturen in einer Organisation. Dieser Einfluss umfasst auch die Organisations- oder Unternehmenskultur, die oft mehr das Handeln von Personen in einer Organisation bestimmen als an der Oberfläche sichtbar ist. Die alte Frage, ob man zur Führungskraft aufgrund von persönlichen Eigenschaften „geboren“ wird oder sich Führung erlernen lässt, wird im Unterkapitel zu persönlichen Eigenschaften behandelt. Nicht alle als pathologisch eingestuften Eigenschaften oder Auffälligkeiten sind aus Sicht einer Organisation oder einer Führungskraft kontraproduktiv, manche sind unter bestimmten Bedingungen auch hilfreich.

Plakative Aussagen werden an Beispielen analysiert und auf Möglichkeiten der Überwindung und Lernpotenziale hin aufbereitet. Schließlich werden jeweils Handlungs- und Lernimpulse für die unterschiedlichen Perspektiven der Führungskraft, der Mitarbeiterinnen und der Organisation bzw. Organisationseinheit aufgezeigt.

Im dritten und letzten Teil werden Folgerungen zum generellen Umgang mit Fehlern entwickelt, die die wesentlichen Erkenntnisse zusammenfassen.

Grundlegende Annahmen

In diesem Buch wird davon ausgegangen, dass Lernen und Bildung Prozesse sind, die Menschen in Freiheit befähigen. Sicher gibt es auch Erkenntnisse, dass in Organisationen Leistungen dann am höchsten sind, wenn Personen existenziell betroffen sind. Das mag zwar in Ausnahmesituationen und Notfällen der Fall sein. Solche Systeme lassen sich aber in realen Organisationen nur dann implementieren, wenn Menschen über Gebühr ausgenutzt und unmenschlich behandelt werden. Die Erkenntnisse über unmenschliche Arbeitsbedingungen, Burnout, gesundheitliche Schäden durch permanenten Stress oder Veränderungsdruck sprechen hier eine eindeutige Sprache (vgl. u. a. Haubl/Voß 2009; Gerardi 2014; Schreyer 2014; Strobel 2013): Dauerhafter Stress und Druck schaden der Gesundheit. Außerdem kann Angst vor Fehlern gerade das Lernen aus eben diesen Fehlern verhindern.

Auch ist es notwendig und wichtig voranzustellen, dass es natürlich fehlerhafte, unmoralische Praxen in der Führung von Unternehmen, Organisationen und Staaten gibt, die zumindest kurzfristig Erfolg haben und z. B. auf den Aktienmärkten oder bei wichtigen Kennzahlen hervorragende Ergebnisse zeigen. Von einem Standpunkt der Nachhaltigkeit und der unbedingten Menschenwürde für alle Menschen führen diese Praktiken jedoch zu Opfern, die teilweise als „Kollateralschäden“, als „vorübergehende Erscheinungen“ oder „Durchgangsphänomene“ abgetan und damit versachlicht werden. Dies verdeckt aber die Schäden an Menschen, Umwelt und Gesellschaft, die sich oft schon kurz-, meist aber spätestens mittel- und langfristig zeigen. In diesem Buch wird deshalb davon ausgegangen, dass Führung sich bereits im Hier und Jetzt moralischen und ethischen Anforderungen zu stellen hat.

Dennoch wird vorausgesetzt, dass Führung und Leitung – in welcher Form auch immer – in der Praxis einer Organisation erforderlich sind und Konflikte eine Bedeutung haben. Organisationen sind keine konsensualen Paradiese oder Horte der Glückseligkeit. Sie sind einigermaßen stabile, zeitliche gebundene Konstrukte, die stets einen Kompromiss aus verschiedenen Möglichkeiten darstel-

len, die prinzipiell auch anders aussehen können. Freilich kann ein solcher Kompromiss auch jeweils ein besserer für alle Beteiligten sein. Organisationen entwickeln sich ständig und bedürfen aufgrund ihrer Angewiesenheit auf ihre Umwelt einer stetigen aktiven Veränderung.

Organisationen sind und bleiben komplexe Gebilde, die sich weder allein rational noch allein emotional steuern können. Steuerungsbemühungen sind gleichzeitig ebenso komplex wie die Organisationen selbst und in ihren Auswirkungen kaum logisch voraussagbar und verallgemeinerbar. In der Quintessenz bedeutet dies, dass trotz aller Errungenschaften in digitalen Welten, Führung letztlich allein durch Menschen unmittelbar oder mittelbar geschieht und auch geschehen muss.

Lernen aus Fehlern ist dort nicht – zumindest nicht kurzfristig – möglich, wo Wahrheiten absolut sind, wo Denkverbote herrschen und wo Führungskräfte sich für sakrosankt halten. Lernen aus Fehlern bedarf der offenen Analyse von Fakten, ja zuweilen auch der wissenschaftlichen Neugierde, aus Falsifizierungen Schlüsse und Erkenntnisse zu ziehen. Dazu braucht es Vertrauen. Wenn von „post-truth politics“ (vgl. Kittlitz 2016) oder dem Postfaktischen² (Gesellschaft für deutsche Sprache 2016) die Rede ist, dann kann in einer solchen Kultur kein Lernen aus Fehlern entstehen. Oder wie es z. B. für den Niedergang großer Kulturen beschrieben wird: Wo Engstirnigkeit und Dogmen wider alle Erkenntnis die Überhand gewinnen, gehen auch Hochkulturen dem Ende entgegen. So habe die Wissenschaft zwischen dem antiken Griechenland und dem 17. Jahrhundert in einer Sackgasse gesteckt: „Die Welt verfiel wieder in die alte Geisteshaltung. Aus den Lehren der frühen Kirche entstand zusammen mit der Philosophie von Aristoteles (der als Autorität verehrt wurde) ein neues, sakrosanktes Weltbild. Alles, was der christlichen Lehre zuwiderlief, galt als Blasphemie. Andersgläubige wurden bestraft. Irrtümer waren wieder zu etwas Verhängnisvollem geworden“ (Syed 2016: 339).

² Wobei an dieser Stelle hinzuweisen ist, dass sowohl das Wort „post-truth“ als auch dessen deutsche Übersetzung „postfaktisch“ als problematisch anzusehen sind. Zum einen kann weder in der Politik noch in der Wissenschaft davon ausgegangen werden, dass vor einer „postfaktischen Zeit“ die Wahrheit im Mittelpunkt und universale Richtschnur gewesen sei, zum anderen polarisiert das Wort selbst und schließlich suggeriert es eine Ohnmacht (vgl. Pörksen (2016)).