



Beate Faust

Die Führungskraft im Veränderungsprozess

**Mit mediativen Kompetenzen die zukünftigen
Herausforderungen erfolgreich bewältigen**



**BUSINESS SCHOOL
ALB-SCHWARZWALD**
Steinbeis-Hochschule Berlin



**Steinbeis-Hochschule
Berlin SHB**

Beate Faust
Die Führungskraft im Veränderungsprozess



Beate Faust, B.A., Wirtschaftsmediatorin und Coach, hat früh gelernt, mit Menschen zu arbeiten. Diese Fähigkeit begleitet sie bis heute, denn der Mensch steht immer im Mittelpunkt ihrer Arbeit. Durch diverse Aus- und Weiterbildungen, zunächst im sozialpädagogischen Bereich, entdeckte sie die Freude an der Personal- und Führungsarbeit. Um diese weiter auszubauen, begann sie im fortgeschrittenen Alter ein B.A.

Studium an der Steinbeis-Hochschule Berlin mit dem Schwerpunkt Unternehmensführung.

In der Einzigartigkeit des Menschen, kombiniert mit einer adäquaten Personalführung, sieht sie den Schlüssel für den nachhaltigen Erfolg eines jeden Unternehmens. Dies macht sie auch in entsprechenden Vorträgen und Fachartikeln publik. Derzeit arbeitet sie in der Quartiersentwicklung, gibt Trainings zur Personalentwicklung, führt Teammediationen durch und bietet Einzel- und Teamcoachings an. Zudem ist sie Lehrbeauftragte der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Villingen-Schwenningen.

Beate Faust

Die Führungskraft im Veränderungsprozess

**Mit mediativen Kompetenzen die zukünftigen
Herausforderungen erfolgreich bewältigen**



**BUSINESS SCHOOL
ALB-SCHWARZWALD**
Steinbeis-Hochschule Berlin

Impressum

© 2018 Steinbeis-Edition

Alle Rechte der Verbreitung, auch durch Film, Funk und Fernsehen, fotomechanische Wiedergabe, Tonträger jeder Art, auszugsweisen Nachdruck oder Einspeicherung und Rückgewinnung in Datenverarbeitungsanlagen aller Art, sind vorbehalten.

Erschienen in der Publikationsreihe der Business School Alb-Schwarzwald.

Beate Faust

Die Führungskraft im Veränderungsprozess

Mit mediativen Kompetenzen die zukünftigen Herausforderungen erfolgreich bewältigen

1. Auflage, 2018 | Steinbeis-Edition, Stuttgart

ISBN 978-3-95663-156-6

Satz: Steinbeis-Edition

Titelbild: Khakimullin Aleksandr/shutterstock.com

Druck: e.kurz+co druck und medientechnik gmbh, Stuttgart

Steinbeis ist weltweit im unternehmerischen Wissens- und Technologietransfer aktiv. Zum Steinbeis-Verbund gehören derzeit rund 1.000 Unternehmen. Das Dienstleistungsportfolio der fachlich spezialisierten Steinbeis-Unternehmen im Verbund umfasst Forschung und Entwicklung, Beratung und Expertisen sowie Aus- und Weiterbildung für alle Technologie- und Managementfelder. Ihren Sitz haben die Steinbeis-Unternehmen überwiegend an Forschungseinrichtungen, insbesondere Hochschulen, die originäre Wissensquellen für Steinbeis darstellen. Rund 6.000 Experten tragen zum praxisnahen Transfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft bei. Dach des Steinbeis-Verbundes ist die 1971 ins Leben gerufene Steinbeis-Stiftung, die ihren Sitz in Stuttgart hat. Die Steinbeis-Edition verlegt ausgewählte Themen aus dem Steinbeis-Verbund.

193978-2018-03 | www.steinbeis-edition.de

Vorwort

Durch verschiedenste Aus- und Weiterbildungen im sozialpädagogischen Bereich habe ich von Grund auf gelernt mit Menschen zu arbeiten. Viele Jahre hatte ich dabei mit den unterschiedlichsten Menschen und auch den verschiedensten Einrichtungen zu tun.

Doch fehlte mir dabei oft Struktur, wie sie zum Beispiel in der Wirtschaft, in der Aufbau- und Prozessorganisation zu finden ist. Mir fehlte es an betriebswirtschaftlichem Wissen.

Gleichzeitig war ich aber davon überzeugt, dass der Mensch in der Wirtschaft zu wenig Beachtung fand. Je mehr ich mich mit diesen Überlegungen auseinandersetzte, auch im politischen Rahmen, desto mehr fanden sie für mich Bestätigung.

Dabei entdeckte ich Freude an den Inhalten der Betriebswirtschaft und bin seit Beginn meines betriebswirtschaftlichen Studiums nun begeisterte Studentin an der Business School Alb-Schwarzwald.

Doch nicht immer war das einfach für mich. Mit meiner Liebe zum Menschen – eine sehr wichtige Wegbegleiterin, der ich an dieser Stelle gerne danken möchte, würde jetzt sagen „ich und meine Sozialromantik“ – habe ich mich oft als Exotin in diesem Bereich gefühlt. Zunächst dachte ich, ich müsste einfach diesen Teil jetzt ignorieren und mich nur noch mit Betriebswirtschaft beschäftigen. Aber wer kann schon seine Kernkompetenz ignorieren? Außerdem sind auch in der Betriebswirtschaft soziale Prozesse und sozialpädagogische Ansätze zu finden. In der Personalentwicklung und in der Führungsarbeit zum Beispiel. Doch findet für mich der Mensch darin noch nicht die Beachtung, wie ich sie mir gerne wünsche.

Durch kontroverse Diskussionen, die für mich manchmal an die Schmerzgrenze gingen, wurde mir dann immer klarer, dass es kein Zufall ist, dass ich mit meinen Überlegungen hier und jetzt Betriebswirtschaft studiere. Dabei wurde ich umso

aufmerksamer auf Aussagen in der Literatur, wie die von Keuser und Robrecht¹, dass die Mehrzahl der ungenutzten Potenziale für die Unternehmen im Menschen liegt. Zu meiner großen Freude bin ich auch bei meiner Beschäftigung mit den Herausforderungen der Zukunft, die mich immer schon interessiert haben, der Individualisierung begegnet. Die Einzigartigkeit des Menschen, die mir in meiner beruflichen Laufbahn immer wieder begegnete und mir in meiner Arbeit immer sehr wichtig war und ist, wurde in der Individualisierung als wichtigster Trend aufgegriffen und in vielen Sparten der Literatur beschrieben. Aussagen wie „das Bewusstsein, als Individuum ein integraler Bestandteil eines großen Ganzen zu sein, ist inzwischen weniger esoterische Plauderei als wissenschaftliche Erkenntnis“² kamen mir dabei sehr entgegen.

Den Menschen ernst zu nehmen mit seinen Bedürfnissen, Interessen und Wünsche, darin sah und sehe ich einen unermesslichen Wert, nicht nur grundsätzlich, sondern auch für die Unternehmen.

Durch die Ausbildung zur Wirtschaftsmediatorin begegnete mir in der Mediation eine Chance, die ein Veränderungsbewusstsein in Unternehmen versprach. Doch das ist bis zum heutigen Tag noch nicht wirklich gelungen. Mediation ist zwar in der Wirtschaft bekannt, aber was sie tatsächlich durch ihre Methode und ihre wertvollen Elemente bewirken kann, ist so noch kaum bewusst.

Dies hat mich dazu bewogen, dieses Thema im Rahmen meiner Studienarbeit näher zu beleuchten und eine Hypothese mit meiner Überzeugung bezüglich des Führungsverhaltens aufzustellen, die gerne über diese Arbeit hinaus diskutiert werden soll. Mein Wunsch dabei ist, ein Bewusstsein für die Einzigartigkeit des Menschen zu bewirken. Möge dieser Wert darin auch für die Unternehmensprozesse erkannt und genutzt werden.

An dieser Stelle möchte ich noch ganz herzlich Herrn und Frau Villing danken. Frau Villing für die teils kontroversen Gespräche, anhand deren ich immer wieder dazu angeregt wurde, über mein Ansinnen nachzudenken. Durch sie konnte ich

1 Vgl. Keuser, Karl; Robrecht, Thomas: Führung und Erfolg, Gabler, Wiesbaden, 2010, S. 5.

2 Vgl. Höhn, Alexander: Erfolgreiche Führung im 3. Jahrtausend, Führen-Handeln-Verantworten, Springer Gabler, Wiesbaden 2013, S. 3.

mich letztendlich auch mit meinen sozialen Kompetenzen in der Betriebswirtschaft finden. Herrn Villing möchte ich dafür danken, dass er mir oft und mit sehr viel Geduld die Betriebswirtschaft näherbrachte, wodurch ich nicht zuletzt auch meine Freude an ihr gefunden habe. Bedanken möchte ich mich auch bei Judith Engst. Sie wusste immer, welchen Knopf sie zu drücken hatte, damit ich endlich in die Gänge kam.

Außerdem möchte ich mich bei meinen Kommilitonen für unsere gemeinsamen Gespräche und Diskussionen bedanken, an denen ich immer sehr viel Freude hatte.

Zu guter Letzt möchte ich mich noch bei meinem Sohn Jonas bedanken, den ich in seiner Einzigartigkeit sehr liebe und der mir immer wieder in Diskussionen seine Sicht der wirtschaftlichen Zusammenhänge dieser Welt erläutert hat. Zudem stand er mir während meines Studiums immer mit gutem Rat zur Seite.

Hechingen, den 26.08.2015

Beate Faust

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungen	10
1 Einleitung.....	11
1.1 Hinführung zum Thema	12
1.2 Hypothese.....	14
1.3 Zielsetzung und Vorgehensweise	16
2 Grundlagen.....	19
2.1 Definition der Mediation.....	19
2.2 Mediative Kompetenz.....	24
2.2.1 Haltung.....	25
2.2.2 Methode und Technik	29
3 Bewältigung der zukünftigen Herausforderungen mit mediativen Kompetenzen.....	33
3.1 Individualisierung.....	34
3.1.1 Individualisierung und ihre Auswirkung	34
3.1.2 Beispiel eines Generationenkonfliktes und die Konsequenz für die Führungskraft.....	36
3.1.3 Intervention der Führungskraft im Konflikt, mit und ohne mediative Kompetenzen.....	39
3.2 Inklusion	45
3.2.1 Zukünftige Herausforderungen im Rahmen der Inklusion	45
3.2.2 Inklusion der Diversität durch mediative Kompetenzen der Führungskraft	47
3.3 Moderne Kommunikationstechnologien	51
3.3.1 Die zukünftigen Herausforderungen der Kommunikationstechnologien	52
3.3.2 Instrumente zur Bewältigung der Herausforderungen der Kommunikationstechnologie im Vergleich.....	53

4	Schlussbetrachtung	57
4.1	Zusammenfassung.....	57
4.2	Fazit.....	61
4.3	Ausblick	63
	Quellen-/Toolverzeichnis	65
	Internetquellen	68
	Anlagenverzeichnis	69
	Anlagen	70

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Die Phasen der Mediation	20
Abb. 2: Die mediative Grundhaltung.....	27
Abb. 3: Das Eisberg-Modell	30
Abb. 4: Die Bedürfnispyramide	70
Abb. 5: Die Eskalationsstufen.....	70
Abb. 6: Die Struktur eines Konfliktgespräches.....	71
Abb. 7: Die Struktur eines Gespräches mit mediativen Kompetenzen	71
Abb. 8: Darstellung des Design-Thinking Prozesses	72

Abkürzungen

KM	Konfliktmanagement
EED	Employee Experience Design
CPS	Cyber-physische Systeme

1 Einleitung

Die rasanten und weitreichenden Entwicklungen der Zukunft stellen Unternehmen vor neue Herausforderungen, die neuer Strategien und Konzepte bedürfen. „Nichts ist so beständig wie der Wandel“ so Heraklit von Ephesus (etwa 540–480 v. Chr.).¹

Vor allem der demografische Wandel stellt die Unternehmen vor neue Veränderungen. Dieser Begriff, der sich am Ende des 20. Jahrhunderts durchsetzte, vereint dabei „drei Diskursstränge: Alterung, Schrumpfung und Heterogenisierung der Bevölkerung“,² und hat somit weitreichende Folgen. Deutschland ist dabei im Vergleich zu anderen europäischen Ländern und auch weltweit eines der am stärksten betroffenen Länder.³

Ergänzend dazu erwarten Fachkräfte eine weitreichende Komplexität der Prozesse in Bezug auf die wirtschaftlichen Veränderungen, konkret der Industrie 4.0.

Sämtliche Unternehmensbereiche befinden sich daher in einem Veränderungsprozess und müssen sich den resultierenden Herausforderungen stellen. Die Reaktion vieler Unternehmen besteht aus Flucht in neue Strukturen, Systeme und Prozesse. Doch nach Kreuser und Robrecht,⁴ die in ihrem Buch Anregungen und Handlungsimpulse im beruflichen Umgang mit Menschen darlegen, liegen in der Optimierung der formalen Prozesse und Strukturen kaum noch Synergieeffekte. Nach ihnen sind durch Qualitäts- und Prozessmanagement „die Grenzen der Verbesserung erreicht“. Sie beziehen sich dabei überwiegend auf den Erfolg eines Unternehmens, wenngleich sie diese Erkenntnisse aus Trend- und Zukunftsforschungen bezogen haben. Die meisten Forscher „sind sich einig, dass die Mehrzahl der ungenutzten Potenziale im Menschen liegen. In den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie den Führungskräften“. Zu neuen strategischen

1 Unter <http://www.veraenderungs-consulting.de/Zitate/zitate.html>, abgerufen am 22.06.2015.

2 Vgl. Sander, Eveline: Demografie: Ein neues personalpolitisches Thema oder bereits ein alter Hut?, In: Personal quarterly, 2014, Ausgabe 03, S. 28.

3 Vgl. Dorozalla, Florian: Strategisches Personalmanagement und demografischer Wandel, Springer Gabler, Wiesbaden 2013, S. 2.

4 Vgl. Kreuser, Karl; Robrecht, Thomas: Führung und Erfolg, Gabler, Wiesbaden 2010, S. 5.