

Rudi Ballreich, Marlies W. Fröse und Hannes Piber (Hrsg.)

Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement

Rudi Ballreich
Marlies W. Fröse
Hannes Piber
Hrsg.

Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement

Innovative Konzepte und Methoden

Rudi Ballreich, Gestaltpsychotherapeut, Mediator BM (D) und eingetragener Mediator BMJ (A). Nach einer Schauspielausbildung sowie einem theologischen und pädagogischen Studium 14 Jahre Tätigkeit als Lehrer und im Schulmanagement sowie als Leiter eines erlebnispädagogischen Zirkusunternehmens. Seit 1994 freiberuflich tätig als Trainer und Berater mit den Arbeitsschwerpunkten Organisationsberatung, Managementtraining, Mediation in Organisationskonflikten, Ausbildung von MediatorInnen.

Marlies W. Fröse, Prof. Dr. phil., lehrt an der Evangelischen Fachhochschule Darmstadt und leitet den berufsbegleitenden Studiengang Master of Arts in *Management in Social Organizations* für Fach- und Führungskräfte sozialer Organisationen. Beraterin für Organisations- und Unternehmensentwicklung.

Hannes Piber, Dr., Graz: Studium der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften. Seit 1984 selbständiger Unternehmensberater und Trainer. Gründungsmitglied der Trigon-Entwicklungsberatung. Eingetragener Mediator BM. Ausbildung in Gestalttheoretischer Psychotherapie und Systemischer Strukturaufstellung. Beratungsschwerpunkte Organisations- und Unternehmensentwicklung, Führungsentwicklung, Netzworkebildung/Clusterentwicklung.

1. Auflage: 2007

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-258-07212-8

Alle Rechte vorbehalten.

Copyright © 2007 by Haupt, Berne

Umschlag: Pool Design, Zürich

Satz und Gestaltung: Ernst Jagenbrein, Winterthur

Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlages ist unzulässig.

Printed in Germany.

www.haupt.ch

Inhalt

| | |
|---|-----|
| Einleitung | 7 |
| Organisationsentwicklung/Managementberatung | |
| <i>Claus Dieter Eck</i> : Führung – Leadership: Thesen und Hypothesen zu einem Irrlicht der Praxis und Theorie der Organisationsgestaltung | 9 |
| <i>Karsten Trebesch/Ulla Kulmer</i> : Von der Organisationsentwicklung zum Change Management – Der Wandel in der Gestaltung von Veränderungsprozessen | 43 |
| <i>Franz Biehal</i> : Integration der Entwicklungsfunktionen im Unternehmen – Strategie-, Organisations- und Personalentwicklung als gemeinsame Aufgabe | 55 |
| <i>Mario Weiss</i> : Marktwirksame Unternehmensentwicklung – Das Trigon-Modell zu Marketing und Organisationsentwicklung | 67 |
| <i>Brian Swain</i> : Verschwendung von Zeit im Kontext leistungsfähiger Schlanker Organisationen | 85 |
| <i>Holger Epstein</i> : Licht und Schatten von Organisationen | 101 |
| <i>Walter S. Bartussek</i> : Aus der Quelle schöpfen: Intuitive Methoden in der Organisations- entwicklung – Ein Weg zu mehr Feinfühligkeit und Tiefe | 125 |
| <i>Chris Schaefer/Jeri Darling</i> : Kontemplative Praxis im Arbeitsleben | 139 |
| <i>Hannes Piber/Trude Kalcher</i> : Integrale Organisationsentwicklung – Das Trigon-Konzept der Organisationsentwicklung im Lichte der «Theory of Everything» von Ken Wilber | 155 |
| <i>Henry Bortoft/Claus Otto Scharmer</i> : Lebendige Wahrnehmung von Ganzheiten – Goethes Bedeutung für die Organisationsentwicklung | 195 |
| Internationale Friedensarbeit/Konfliktmanagement und Mediation | |
| <i>Herb Kelman</i> : Interaktive Problemlösung – Ein sozialpsychologischer Ansatz zur Lösung von Konflikten am Beispiel Nahost | 207 |
| <i>Ron Fisher/Loraleigh Keashly</i> : Der Kontingenzansatz in Mediation und Beratung | 227 |
| <i>Günther Baechler</i> : Unterschiedliche Rollen eines Vermittlers bei der Konflikttrans- formation in Nepal | 251 |
| <i>Arno Truger</i> : Ausbildung für die Konfliktbearbeitung in Krisengebieten | 271 |
| <i>Barbara Müller</i> : Die Mühen der Ebene – Wie das Glasl'sche Eskalationsmodell in die wissenschaftliche Community einsickert | 291 |
| <i>Johan Galtung</i> : Die sieben Todsünden in anderer Sicht – Vier Thesen | 307 |
| <i>Hildegard Goss-Mayr/Rudi Ballreich</i> : Welche inneren Kräfte braucht es für Friedensarbeit? | 313 |
| <i>Kurt Faller</i> : Einführung von innerbetrieblichen Konfliktmanagementsystemen in Organisationen | 333 |
| <i>Martina Scheinecker</i> : Lösungsfokussierte Beratung bei Konflikten in Unternehmen | 345 |
| <i>Helmolt Rademacher</i> : Konfliktbearbeitung in der Schule und ihre systemische Umsetzung | 361 |

| | |
|--|-----|
| <i>Roland Proksch</i> : Mediation – Deeskalation und Entschleunigung durch bewusste Prozessgestaltung | 377 |
| <i>Wilfried Kerntke/Ljubjana Wüsthube</i> : Inspirationen aus der Malerei für Mediation und Beratung | 403 |
| <i>Mario Patera</i> : Jenseits von richtig und falsch – Zur Parallelität von Haltungen in der Kommunikation und Mediation | 427 |
| <i>Christoph Thomann</i> : Emotionen – Die Rolle der schwierigen Gefühle bei der Auflösung zwischenmenschlicher Konflikte | 449 |
| <i>Rudi Ballreich</i> : Vom Konflikt zum Dialog – Martin Bubers «Zwischen» als Ansatz in der Mediation | 465 |

Zum Lebenswerk von Friedrich Glasl

| | |
|---|-----|
| <i>Marlies W. Fröse</i> : Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement – Biografische Meilensteine im Leben von Friedrich Glasl | 493 |
| <i>Friedrich Glasl</i> : Ein Dialog zwischen Sokrates und Kriton | 569 |
| <i>Friedrich Glasl</i> als Autor | 581 |
| Verzeichnis der Autorinnen und Autoren | 593 |

Einleitung

Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement sowie deren wissenschaftliche und methodische Weiterentwicklung sind eng mit dem Namen Friedrich GLASL verknüpft. Im deutschsprachigen Raum gehört er zu den Pionieren auf diesen Gebieten. Ganzheitliches Denken und Handeln in der Organisations- bzw. Unternehmensberatung sowie im Umgang mit Konflikten zieht sich stringent und konsequent als roter Faden durch seine Konzepte und Methoden, obwohl heutzutage noch viele Unternehmen auf Schnelligkeit und auf kurzfristige Erfolge setzen. Tempo ist wichtig und notwendig, aber im Umgang mit Menschen sind Ansätze entscheidend, die Raum und Zeit für Entwicklungsprozesse schaffen. Hier wirken die Konzepte und Methoden Friedrich GLASLS, wie z.B. die Entwicklungsphasen von Organisationen, die er zusammen mit Bernhard LIEVEGOED ausgearbeitet hat, oder die neun Eskalationsstufen in Konflikten.

Anlass für diese Publikation war der 65. Geburtstag von Friedrich GLASL. Marlies W. FRÖSE war die Initiatorin des Projektes, WissenschaftlerInnen und PraktikerInnen, die sich von den Ideen Friedrich GLASLS inspirieren lassen, in einem Buch zu Wort kommen zu lassen. Rudi BALLREICH und Hannes PIBER, zwei Arbeitskollegen Friedrich GLASLS, nahmen die Kontakte zu den Autorinnen und Autoren auf. Gemeinsam betreuten wir das Bearbeiten der Beiträge. Durch dieses Engagement ist nach und nach ein umfassendes Werk entstanden, in dem grundlegende und auch praktische Fragen zu Organisationsentwicklung, Managementberatung sowie zur internationalen Friedensarbeit, zum Konfliktmanagement und zur Mediation in Organisationen thematisiert werden – jenen Bereichen, mit denen sich Friedrich GLASL seit fast vier Jahrzehnten befasst.

Der erste Abschnitt ist der *Organisationsentwicklung* und der *Managementberatung* gewidmet. In den zehn Beiträgen werden grundsätzliche Konzepte dargestellt, neue Ansätze diskutiert und auch konkrete Methoden beschrieben. Einerseits beschäftigen sich die Artikel mit Führung und Leadership, dem Wandel von Organisationsentwicklung hin zum Change Management, mit der Integration der Entwicklungsfunktionen in Unternehmen, mit neuen Ansätzen zu einer marktwirksamen Unternehmensentwicklung oder mit Lean Management. Andererseits geht es um die Integration von Licht und Schatten in Organisationen, um intuitive Methoden für die Organisationsentwicklung sowie um kontemplative Praktiken im Arbeitsleben. Abgerundet wird dieser Teil durch Beiträge zur ganzheitlichen Wahrnehmung und zu Goethes Bedeutung für die Organisationsentwicklung oder zu Ansätzen für eine Integrale Organisationsentwicklung.

Der zweite Abschnitt stellt die *internationale Friedensarbeit* sowie *Konfliktmanagement* und *Mediation* in Organisationen in den Mittelpunkt. Zuerst wird die internationale Friedensarbeit auf der politischen wie auch auf der persönlichen

Ebene thematisiert. Ob es um Konfliktarbeit in Krisengebieten oder in Organisationen geht, stets ist ein inneres Verständnis der Konfliktdynamik im Menschen und zwischen Menschen wichtig. Differenziert dargestellt wird dies durch einen sozialpsychologischen Ansatz zur Lösung von Konflikten am Beispiel Nahost. Aber auch organisationale und gesellschaftliche Faktoren sowie die unterschiedlichen Rollen der Drittpartei bis hin zu den Erfordernissen für die Ausbildung in Krisengebieten werden besprochen. Abgerundet wird dieser Teil durch Fragen wie etwa: Wie wird das GLASL'sche Eskalationsmodell in der Wissenschaft rezipiert? Welche Relevanz haben die sieben Todsünden? Welche inneren Kräfte braucht es zur Friedensarbeit? Des Weiteren beschäftigen sich die Beiträge mit der Einführung von innerbetrieblichen Konfliktmanagementsystemen, mit der lösungsfokussierten Beratung bei Konflikten, mit der Konfliktbearbeitung in der Schule, mit der Entschleunigung in der Mediation und mit Anregungen aus der Malerei für MediatorInnen. Betrachtungen über die Parallelität von Haltungen in der Kommunikation und Mediation sowie über die Relevanz schwieriger Gefühle bei der Auflösung zwischenmenschlicher Konflikte und über Martin BUBERS «Zwischen» als Ansatz für die Mediation schließen diesen Abschnitt ab. Die AutorInnen dieser fünfzehn Beiträge zeigen das konzeptionell, durch Fallbeispiele und auch durch die differenzierte Beschreibung von Methoden.

Der dritte Abschnitt wendet sich dem *Lebenswerk* Friedrich GLASLS zu. In einem umfangreichen Interview werden die biografischen Meilensteine herausgearbeitet, die sein Werk prägen. Darin spiegelt sich auch die Entfaltung der Organisationsentwicklung im deutschsprachigen Raum. Entscheidende Akteure der Szene kommen in den biografischen Schilderungen vor. Wie in dieser Biografie die Arbeit in Organisationen mit dem Einsatz für Frieden verknüpft ist, wird deutlich. Des Weiteren präsentieren wir den ersten Text des 18-jährigen Friedrich GLASL und eine Bibliografie (1963–2007) seiner Veröffentlichungen.

Das Buch erscheint in Kooperation zwischen dem Haupt-Verlag und dem Concadora-Verlag, dessen Mitbegründer Friedrich GLASL ist. Wir bedanken uns ganz herzlich bei Matthias HAUPT für die zuverlässige und engagierte Zusammenarbeit und insbesondere bei allen Autorinnen und Autoren dieses Buches. Auch aus unseren privaten Bereichen haben Menschen zum Gelingen beigetragen – auch ihnen gebührt unser Dank.

*Rudi Ballreich, Marlies W. Fröse und Hannes Piber
Stuttgart, Darmstadt und Graz
April 2007*