

Rezension von  
Dr. Michaela A.C. Schumacher

## **Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement**

Rudi Ballreich, Marlies W. Fröse, Hannes Piber (Hrsg.): Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement. Haupt Verlag – Concadora Verlag 2007, S. 589, ISBN978-3-258-07212-8

### **AutorInnen und ihr Hintergrund**

*Rudi Ballreich* ist Gestalttherapeut, Mediator, Schauspieler und Lehrer. Er arbeitet seit 1994 freiberuflich als Trainer und Berater in den Feldern Organisation, Management, Mediation in Organisation und Mediationsausbildung.

*Marlies W. Fröse* ist Beraterin für Organisations- und Unternehmensentwicklung und Hochschullehrerin. Sie leitet an der Evangelischen FH Darmstadt den berufsbegleitenden Studiengang Masters of Arts in Management in Social Organizations.

*Hannes Piber* ist Mediator und Gestalttherapeut. Seit 1984 arbeitet er als selbständiger Unternehmensberater und Trainer in den Feldern Organisations-, Unternehmens- und Führungsentwicklung und Netzwerkbildung/Clusterentwicklung.

### **Zielgruppen**

Das Buch wendet sich sowohl an TrainerInnen, SupervisorInnen, BeraterInnen, Coachs und KlärungshelferInnen als auch an Jedermann/Jederfrau, die sich für ganzheitliche Wege in der Organisationsentwicklung und Managementberatung und im Konfliktmanagement und in der Mediation interessieren bis hin sich engagieren.

### **Aufbau und Inhalt**

Das Buch hat drei Teile. Teil 1 Organisationsentwicklung/ Managementberatung, Teil 2 Internationale Friedensarbeit/Konfliktmanagement und Mediation, Teil 3 Zum Lebenswerk von *Friedrich Glasl*. Es ist eine kooperative Laudatio zum 65igten Geburtstag von *Friedrich Glasl*. WissenschaftlerInnen und PraktikerInnen, die sich von ihm und seinem Ansatz haben inspirieren lassen, folgten dem Ruf der Herausgebenden, *Glasl* zu würdigen. Sie legen die vielfältigen Facetten seines Ansatzes und seines gestaltenden Einflusses auf die wissenschaftliche und methodische Weiterentwicklung des Konfliktmanagements und der Organisationsentwicklung dar. Diskutiert wird sowohl Grundlegendes als auch Praktisch-Konkretes im Spannungsbogen Organisation / Management und internationale Friedensarbeit / Mediation in Organisationen.

Ogleich Unternehmen glauben – und auch so handeln –, sich immer schneller verändern zu müssen, beharrte *Glasl* immer darauf, dass Menschen in ihrem inneren Tempo nicht nur langsamer als Prozesse sind, sondern auch für ihre lernende Entwicklung Zeit und Raum benötigen.

In 10 Artikeln beschäftigt sich Teil 1 (S.7 – 206) mit der Organisationsentwicklung und der Managementberatung. Auseinandergesetzt wird sich mit den Spannungsfeldern: von der Führung zum Leadership; von der OE zum Changemanagement; der Vernetzung von Strategie-, Organisations- und Personalentwicklung aufgrund ihrer wechselseitigen Interdependenzen; Marketing und Organisationsentwicklung und den Grenzen/Gefahren und Möglichkeiten/Potentialen eines Lean-Managements. Dargestellt und erörtert werden die Zusammenschau der Licht- und Schattenseiten von Organisationen, der Einsatz intuitiver Methoden und eine kontemplative Praxis in Organisationen.

Abschließend reflektieren ein Autorenteam das TRIGON-Konzept an der Theory of Everything von *Ken Wilbers* und ein anderes „Goethes Bedeutung für die Organisationsentwicklung. Jeder Beitrag trägt die einzigartige Handschrift der Autorin/des

Autors und zugleich entfalten die AutorInnen in einem kreativen Mit-ein-ander weiterführende Konzepte, neue Akzentsetzungen und Illustrationen für das, was *Glasl* in seinem langjährigen, sich treu bleibenden Wirken angeregt, initiiert bzw. differenziert ausgefeilt hat. Jede/r der AutorInnen zeigt je Eigenes, das mehr oder weniger rückgebunden ist an das von *Glasl* gelegte Fundament.

Teil II (S.207- 492) widmet sich dem zweiten Standbein *Glasl* der Internationalen Friedensarbeit/ Konfliktmanagement und Mediation. In 15 Beiträgen stellen AutorInnen ihre den *Glasl*'schen Ansatz aufgreifende, integrierende bzw. von ihm ausgehende Ansätze, Weiterführungen bis Vertiefungen vor, erläutern und diskutieren sie. In diesen Artikeln geht es um

- „Interaktive Problemlösung“ zwischen Identitätsgruppen, Mikroprozesse, die einwirken (sollen) auf die jeweiligen Makroprozesse (*H.C. Kelman*)
- Ein Kontingenzmodell der Drittparteien-Intervention, das die Kriterien innerhalb eines Konfliktes unter Zuhilfenahme verschiedener Eskalationsstufenmodelle identifiziert, um dann die korrespondierenden Interventionen zu bestimmen (*R. Fisher/L. Keashly*)
- Das Rollenensemble eines Vermittlers bei einer erfolgreichen Konflikttransformation in Nepal (*G. Baechler*)
- Ein Ausbildungskonzept – Ziele, Voraussetzungen, inhaltliche und strukturelle Methoden - für die Konfliktbehandlung in Krisengebieten (*A. Truger*)
- Eine einschätzende Momentaufnahme zur (Nicht)-Etablierung des *Glasl*'schen neunstufigen Konflikt- und Eskalationsmodell und deren Hintergründe in der wissenschaftlichen Community (*B. Müller*)
- Einen Diskurs, inwiefern die sieben Todsünden – zugleich die kapitalistischen Sünden – sowohl den Neoliberalismus ermöglichten als auch durch die – individuell und kollektiv - einseitige Betonung der Sünde/des Bösen und ihrer Verfolgung das unterlassene Gute vernachlässigten. Dieses gilt es, ernst zu nehmen, einzufordern, zu tun und sich einzumischen, um uns selbst von der „Todsünde der Mittäterschaft“ zu befreien (*J. Galtung*)
- Ein Interview mit Hildegard Goss-Mayer, in dem die eigenen Grundwerte in ihrer lebensgeschichtlichen Werdung reflektiert werden, um so die inneren Aspekte der gewaltfreien Aktion aufzuspüren (*H. Goss-Mayer/R. Ballreich*)
- Ein Konzept eines innerbetrieblichen Konfliktmanagements aus drei Reflexionsperspektiven: von der personen- zur organisationsorientierten Mediation; vom klassischen Mediationssetting zur systemischen Konfliktberatung in Organisationen und von der Konfliktbearbeitung zum Konfliktmanagement in Organisationen (*K. Faller*)
- Eine „Lösungsfokussierte Beratung bei Konflikten in Unternehmen“, ein Ansatz, der die Konzepte von *De Shazer* (1989) und *De Jong/Berg* (1998) überzeugend in das *Glasl*'sche Konfliktmanagementkonzept integriert (*M. Scheinecker*)
- Ein Modell der Konfliktbearbeitung in Schulen und die notwendigen Bedingungen seiner systematische Implementierung – konstruktive Konfliktbearbeitung als Unterstützung für die personale Entwicklung von Lernenden und als unverzichtbarer Baustein einer demokratisierenden Schulentwicklung (*H. Rademacher*)
- Mediation als Deeskalation und Entschleunigung durch bewusste und reflektierende Prozessgestaltung mit den Elementen Konflikteskalationstypen, Konfliktregelungsmodelle, Drittpersonenintervention, klassische Mediation, kreative Entschleunigung, bedürfnis- und interessenorientierte Intervention (*R. Proksch*)
- Um künstlerische Ausdrucksformen, die die Organisationsentwicklung und ein Konfliktmanagement inspirieren und unterstützen (*W. Kerntke/ L. Wüsthube*)
- Die Kompatibilität der „Gewaltfreien Kommunikation“ mit den Prinzipien der Mediation – Autonomie, Selbstverantwortung, vielgerichtete Parteilichkeit, Bedürfnis-, Lösungs- und Zukunftsorientierung. Mediation, eine kommunikative Dienstleistung, und der sie erst

ermöglichende Haltungshintergrund fühlen sich der Gewaltfreien Kommunikation und ihrer Annahmen verpflichtet (*M. Patera*)

- Die Rolle der „schwierigen“ Gefühle bei der Auflösung interpersonaler Konflikte. Erkennen, Benennen, Annehmen und Transformieren sind die Leitkriterien des Aufklärungsprozesses mittels der differenzierten Klärungshilfe – Gefühlsbearbeitung I. und/oder II. Ordnung (*Ch. Thomann*)
- Den Prozess „vom Konflikt zum Dialog“, d.h. sowohl die In-Blicknahme der intra- und interpersonalen Konfliktdynamik und der sie in der Eskalation zunehmend beherrschenden destruktiven psychischen und sozialen Mechanismen – die „dämonisierte Zone“ (*Glasl*)- als auch der *Buber'schen* Erfahrungen mit dem „Zwischen“, dem Zwischenmenschlichen, dem dialogischen Raum, um so Interventionen für die Überwindung der dämonisierten Zone und die Entfaltung des dialogischen Raumes zu entwickeln (*R. Ballreich*)

Teil III widmet sich mit 3 Beiträgen von *M. W. Fröse* dem Lebenswerk *Friedrich Glasl's*. Aus den Aufzeichnungen eines dreitägigen Interviews gestaltet die Autorin eine differenziert und überzeugende Nach-Zeichnung von *Glasl's* Lebensweg und –werk, indem sie Aussagen *Glasl's* zu markanten Zeitphasen, prägenden Ereignisse und Erlebnisse, herausfordernden und formenden Begegnungen und Auseinandersetzungen, Einfluss nehmenden Mitmenschen – Verwandte, Freunde, KollegInnen – sinnstiftend und aufklärend verknüpft. Rückblickend ging und geht es *Glasl* um die Frage: Was kann ich tun und wie mich einmischen – aufklärend, handelnd und gestaltend Einfluss nehmen – statt nur ‚nein‘ zu sagen? Und sein gegenwärtiges Resümee ist: „Für mich ist es wichtig, wenn ich aus dieser persönlichen Überzeugung und Haltung heraus sagen kann, ich habe mich nicht mitschuldig gemacht. Das ist so eine individuelle Sache. Und dass ich aus dieser Haltung einen Beruf machen konnte, etwas, was einem ganz persönlichen Anliegen entspricht, das können wenige Menschen so tun, glaube ich.“(S.558)

Es folgen – von der Herausgeberin bearbeitet - „Ein Dialog zwischen Sokrates und Kriton“, ein lesenswerter Text, den *Glasl* für seine Wehrdienstverweigerung 1960 schrieb und „Friedrich Glasl als Autor – 190 Publikationen aus den Jahren 1963 – 2007.

### **Fazit**

Ein hoch kompetentes und gut zu lesendes fachwissenschaftliches Buch, das von der Fachlichkeit, dem Engagement, der Offenheit, Authentizität und Transparenz der AutorInnen lebt und überzeugt.

Den Herausgebenden ist für diese qualifizierte und gelungene (schriftliche) Laudatio für *Friedrich Glasl* zu danken, da sie den Menschen, seinen Lebensweg und sein bisheriges Lebenswerk würdigt. Mit Kompetenz, Einfühlung und Achtsamkeit ist es ihnen gelungen, die Idee *Glasl's* „Unterschiede sind keine Bedrohung, sie sind eine Bereicherung.“(S.536) in diesem Buch mit Leben zu füllen.

Dieses Buch sollten nicht nur OrganisationsentwicklerInnen, -beraterInnen, -begleiterInnen und Konflikte beratende Professionelle lesen, sondern auch Führungskräfte und ManagerInnen, um für die Menschen sensibilisiert zu werden bzw. zu bleiben.

Rezensentin

**Dr. Michaela A.C. Schumacher**

E-Mail [post@drmichaelaschumacher.de](mailto:post@drmichaelaschumacher.de)