

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 Informationen der Deutschen Bibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter [www.dnb.ddb.de](http://www.dnb.ddb.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](http://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 – Thesen und Hypothesen zu einem Irrlicht der Praxis und Theorie der Organisationsgestaltung .....	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 Organisationsentwicklung – 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 Konflikttransformation 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
Friedrich Glasl 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 GLASL, 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 im 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 veröffentlichen 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*

## Verzeichnis der Autorinnen und Autoren

GÜNTHER BAECHLER (geb. 1953): Dr. rer. pol., Special Adviser for Peace Building in Nepal, Eidgenössisches Departement für Auswärtige Angelegenheiten (EDA). Gründungsdirektor der Schweizerischen Friedensstiftung in Bern (1989). Mitbegründer des Schweizerischen Dachverbands für Mediation. Lehraufträge an verschiedenen Universitäten. Konfliktberater, Trainer und Fazilitator u.a. in Palästina, Kosovo, Georgien, Sudan, Elfenbeinküste, Große Seen (Zentralafrika) und seit April 2005 in Kathmandu, Nepal.

*E-Mail:* guenther.baechler@eda.admin.ch

RUDI BALLREICH (geb. 1955): 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. Publikationen zu diesen Themen. Gestaltpsychotherapeut, Mediator BM (D) und eingetragener Mediator BMJ (A). Er ist Gesellschafter der Trigon-Entwicklungsberatung München und lebt in Stuttgart.

*E-Mail:* rudi.ballreich@trigon.de

WALTER SAMUEL BARTUSSEK: Prof. Dipl.-Ing., Pantomime, Trainer für «Körpersprache und non-verbale Kommunikation», «Mentales Training und Körperbewusstsein» sowie «Die Mimosonanz-Methode». Schwerpunkt: intuitive und kreative Methoden in der OE, Mediation und Therapie. Professor an der Anton Bruckner Privatuniversität in Linz, Schauspielinstitut, für «Körperausdruck und Bewegungstraining». Leiter des STUDIOs GOLD EGG für Körper- und Bewusstseinstraining in Wien.

*E-Mail:* bartussek@gmx.at

FRANZ BIEHAL (geb. 1950): Mag. MA, Unternehmensberater, Mitbegründer und Gesellschafter der TRIGON-Entwicklungsberatung, Betriebswirt und Psychotherapeut, als Projektleiter herausfordernder Veränderungsprojekte auf dem Gebiet der Strategie-, Personal- und Organisationsentwicklung seit 30 Jahren tätig.

*E-Mail:* franz.biehal@trigon.at

HENRI BORTOFT: Freier Wissenschaftler im Bereich Philosophie der Wissenschaften. Er betrieb seine Postgraduate-Forschungen zusammen mit David BOHM und Basil HILEY zum Thema Ganzheitlichkeit in der Quantenphysik am Birbeck College. Im Anschluss daran arbeitete er mit J.G. BENNETT am Institute for the Comparative Study of History, Philosophy and the Sciences zum Problem *Sprache und Wahrnehmung von Ganzheitlichkeit*. Als Autor des umfangreichen Werkes «The Wholeness of Nature» (1996) hat er zahlreiche Seminare zu Goethes Wissenschaftsmethode und zur Entwicklung der Wissenschaften gegeben.

JERI DARLING: Forschungs-Kodirektorin bei High Tor Alliance und Vorsitzende von Darling Consulting. Sie war Leiterin der Abteilung Politikstudien am American Institute und bis vor kurzem Personalmanagerin bei TRW, Inc.

CLAUS D. ECK: Psychologe und Dozent an der Hochschule für Angewandte Psychologie (HAP) in Zürich und an der Université Aix-en-Provence. Von 1972 bis 2003 war er stellvertretender Direktor des Instituts für Angewandte Psychologie (IAP) Zürich. Arbeitsschwerpunkte: Nachdiplom-Studiengänge, wie Personalmanagement, Supervision & Coaching sowie Ausbildungsmanagement. Entwicklung von Konzepten für Management-Development, von Assessmentverfahren, Konfliktinterventionen, Ethik-Projekten, Supervisionen und Coaching von Personen des oberen Managements.

*E-Mail:* c.d.eck@bluewin.ch

HOLGER EPSTEIN (geb. 1964): Dipl.-Kfm., interner Berater für Dienstleistungs- und Lernprozesse, Teamentwicklung, Konfliktregelung, Coach und Trainer, Promotion voraussichtlich 2007 mit «Bewusstseins- und Organisationsentwicklung: rationale und nichtrationale Grundlagen, Konzepte und Realitäten». Studium der Wirtschaftswissenschaften und Berufspädagogik, Universitätsdozent (interdisziplinär), Beratungsprojekte in angewandter Statistik, Managementtraining.

*E-Mail:* holgerepstein@yahoo.de

KURT FALLER (geb. 1945): Organisationsberater, Coach, Wirtschaftsmediator und Lehrmediator (BMWA), Geschäftsführer von MEDIUS, Institut für Mediation, Beratung und Systemdesign, Offenbach, Leiter des weiterbildenden Studiums «Mediation und Konfliktmanagement in Wirtschaft und Arbeitswelt» an der Ruhr-Universität Bochum, Dozent an weiteren Hochschulen. Arbeitsschwerpunkt ist die systemische Konfliktbearbeitung in Organisationen.

*E-Mail:* medius.netz@t-online.de

RONALD J. FISHER, Ph.D., ist Professor für internationale Friedens- und Konfliktlösung an der School of International Service der American University in Washington, DC. Sein Primärinteresse konzentriert sich auf Konfliktlösungsansätze, die inoffizielle Drittpartei-Interventionen in ethnopolitischen Konflikten miteinbeziehen. 2003 erhielt er den Morton Deutsch Conflict Resolution Award.

*E-Mail:* rfisher@american.edu

MARLIES W. FRÖSE (geb. 1958): Prof. Dr. phil., lehrt an der Evangelischen Fachhochschule Darmstadt. Dipl. Sozialarbeiterin, dipl. Pädagogin, Beraterin für Organisations- und Unternehmensentwicklung (TRIGON); Leiterin des Studienganges Master of Arts Management in Social Organizations für Fach- und Führungskräfte. Schwerpunkte: Organisationsentwicklung, Geschichte der Managementtheorien, Managing Diversity (Gender, Transkulturalität), Human Resource Management (Leadership, Führungstheorien / Personalentwicklung / Personalführung); NPOs, Dritter Sektor, Konfliktmanagement, Dialogfähigkeit.

*E-Mail:* froese@efh-darmstadt.de

JOHAN GALTUNG (geb. 1930): Prof. Dr. gilt als einer der Gründerväter der Friedens- und Konfliktforschung. Er ist Direktor des internationalen TRANSCEND-Netzwerks für Frieden und Entwicklung. Im Jahre 1987 erhielt er den Alternativen Nobelpreis und 1993 den Gandhi-Preis. In über 40 Konflikten weltweit wirkte er als Vermittler. Er prägte auch die Begriffe strukturelle Gewalt und positiver Frieden und war maßgeblich an der Entwicklung des Kon-

zeptes der sozialen Verteidigung beteiligt.

*E-Mail:* [galtung@transcend.org](mailto:galtung@transcend.org)

FRIEDRICH GLASL (geb. 1941, Wien): PD Dr. rer. pol. habil., Universitätsdozent, Konfliktforscher, Unternehmensberater, Mediator. Berufslehre als Schriftsetzer, Studium der Politikwissenschaft an der Universität Wien, Promotion 1967 in Völkerrecht und internationalen Beziehungen. Berufstätig in Druckereien, Verlagen, Redaktionen, UNESCO, Stadtverwaltung. Von 1967 bis 1985 am NPI-Institut für Organisationsentwicklung (NL), 1983 Habilitation an der Universität Wuppertal (Organisationslehre). 1985 Mitbegründer der TRIGON-Entwicklungsberatung in Graz (A), Rückkehr nach Österreich. Berater/Trainer für Unternehmensentwicklung/Konfliktmanagement in Wirtschaft, Verwaltung und Kultur sowie bei ethno-kulturellen Konflikten in Georgien, Kroatien, Nord-Irland, Russland, Südafrika. Lehrt an der Universität Salzburg, Fachhochschule Zürich für soziale Berufe. In vergangenen Jahren: Universität Bern (CH), Universität Essen (D), University of Cape Town (SA), Universität Tbilissi (Georgien), Akademie der Wissenschaften, Moskau (RU), Ashridge Business School (GB), Interuniversitäre Stiftung für Organisationslehre, Utrecht (NL).

*E-Mail:* [friedrich.glasl@trigon.at](mailto:friedrich.glasl@trigon.at)

HILDEGARD GOSS-MAYR (geb. 1930): Dr. phil. Seit 1953 tätig im Rahmen des Internationalen Versöhnungsbundes zur Schulung in Philosophie und Praxis der Gewaltfreiheit, Konfliktlösung und Versöhnungsarbeit: 1953–1960 im Ost-West-Konflikt, Friedenslobby beim Vatikanischen Konzil, 1960–1972 Hilfe beim Aufbau von Servicio Paz y Justicia (SERPAJ) in Lateinamerika, Arbeit in Israel, Mithilfe bei der gewaltfreien Überwindung von Diktaturen in den Philippinen und Madagaskar. Sie erhielt mehrere Friedenspreise.

*E-Mail:* [goss-mayr@chello.at](mailto:goss-mayr@chello.at)

TRUDE KALCHER (geb. 1957): Mag., Studium der Betriebswirtschaft und Wirtschaftspädagogik, Unternehmensberaterin, seit 1984 selbstständig, seit 1986 Trigon-Gesellschafterin. Eingetragene Mediatorin BM. Weiterbildungen: Gruppendynamik, Psychosynthese, Systemische Strukturaufstellung, Konfliktmanagement, Mediation. 7 Jahre im Vorstand und in der Geschäftsführung der Waldorfschule Graz. Arbeitsschwerpunkte: Organisationsentwicklung, Teammanagement, Konfliktregelung, Netzwerk- und Clusterentwicklung.

*E-Mail:* [trude.kalcher@trigon.at](mailto:trude.kalcher@trigon.at)

LORELEIGH KEASHLY: Ph.D., ist Professorin und akademische Direktorin für Konfliktlösungen an der Wayne Landesuniversität in Detroit, USA. Ihre Tätigkeit als Forscherin, Beraterin und Trainerin ist geprägt von den Themen Interkulturelle Konflikte, Gruppen- und Intergruppenkonflikte sowie dem Einfluss der Organisationsstruktur und der Kultur bei emotionalem Missbrauch am Arbeitsplatz.

*E-Mail:* [l.keashly@wayne.edu](mailto:l.keashly@wayne.edu)

HERBERT C. KELMAN (geb. 1927): Prof. Dr., lehrte Sozialpsychologie und Sozialethik an der Harvard-Universität in Boston, USA. Er ist einer der führenden Sozialpsychologen und gilt als Pionier in der Entwicklung informeller Ansätze zur Lösung von internationalen Konflikten. Seit mehr als 30 Jahre ist er als helfende «Drittpartei» im israelisch-palästinensischen

Konflikt involviert. Für seine Arbeit zur Interaktiven Problemlösung wurde er 1997 mit dem Grawemeyer-Preis ausgezeichnet.

*E-Mail:* hck@wjh.harvard.edu

WILFRIED KERNTKE: Dr., Berater für Organisations- und Unternehmensentwicklung, Mediator BM. Gründete 1998 gemeinsam mit Ljubjana WÜSTHUBE *inmedio*. Arbeitsschwerpunkt: Bearbeitung von Konflikten zwischen und in Organisationen und Unternehmen sowie Begleitung von OE-Prozessen in Deutschland, der Schweiz, Österreich, Italien, Slowenien, Serbien, Nepal und Indonesien. Erster Vorsitzender des deutschen Bundesverbandes Mediation. Fritz-Bauer-Preis für Friedensengagement.

*E-Mail:* kerntke@inmedio.de

ULLA KULMER: Dr. Sonderpädagogin, 1999 promoviert in Soziologie, Lehraufträge an den Universitäten Dortmund und Leipzig. Seit 1997 selbständige Organisationsberaterin, seit 1999 in der eigenen Firma *prometha*-Organisationsberatung, Bochum. Die Themenschwerpunkte ihrer Arbeit sind Veränderungsmanagement, effiziente Zusammenarbeit, Führung und Kommunikation. Vorwiegende Tätigkeit im Bereich mittelständischer Unternehmen, aber auch für Verwaltungen und öffentliche Einrichtungen.

*E-Mail:* kulmer@prometha.de

BARBARA MÜLLER (geb. 1959): Dr. phil., Historikerin, Mitarbeiterin im Institut für Friedensarbeit und Gewaltfreie Konfliktaustragung e.V., Wahlenau, mit den Schwerpunkten historische Friedensforschung, Aktionsforschung, Organisationsentwicklung und -begleitung sowie seit 2005 Gender und Konflikt. Beraterin entwicklungspolitischer Hilfswerke im Bereich Konfliktbearbeitung.

*E-Mail:* BMuellerIFGK@aol.com

MARIO PATERA (geb. 1946): Leiter des Arbeitsbereiches Interkulturelle Sozialkompetenz, IFF Wien, Univ.-Lektor und Lehrtrainer für Mediation, Mediationsforscher zu Fragen der Ausbildung von MediatorInnen sowie zur Anwendung von Wirtschaftsmediation in Österreich, eingetragener Mediator BMJ (A), Psychotherapeut, Coach und Supervisor. Mitbegründer und Gesellschafter der «Konfliktkultur Kulturkonflikt Patera & Gamm OEG» sowie Gründer und Veranstalter der «International Summer School on Business Mediation», Admont.

*E-Mail:* office@konfliktkultur.com

HANNES PIBER: Mag. Dr. Graz, Studium der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften. Seit 1984 selbstständiger Unternehmensberater und Trainer. Gründungsmitglied der Trigon-Entwicklungsberatung. Eingetragener Mediator BM. Ausbildung in Gestalttheoretischer Psychotherapie und Systemischer Strukturaufstellung. Beratungsschwerpunkte: Organisations- und Unternehmensentwicklung, Führungsentwicklung, Netzbildung/Clusterentwicklung.

*E-Mail:* Hannes.Piber@trigon.at

ROLAND PROKSCH: Prof. Dr. jur., seit 1982 Professor für Familien- und Sozialrecht an der Evangelischen Fachhochschule Nürnberg, von 1991 bis 2007 auch deren Präsident. Seit 1990 aktiv tätig als Mediator (BAFM/BMWA) und in der Aus- und Weiterbildung von Mediatoren. Zahlreiche Publikationen zur Mediation; Mitglied des Editorial Board der Family and

Conciliation Courts Review (USA) und des Beirats der Zeitschrift für Konfliktmanagement.  
*E-Mail:* roland.proksch@evfh-nuernberg.de

HELMOLT RADEMACHER (geb. 1951): Lehrer, dipl. Pädagoge, Mediator BM und Mediationstrainer BM; von 1997 bis 2004 Projektleiter «Mediation und Schulprogramm» im Hessischen Landesinstitut für Pädagogik (HeLP) und weiteren Programmen. Seit 2005 im Amt für Lehrerbildung; Ausbilder im Studienseminar Offenbach; Mitglied im Leitungsteam der Fachgruppe «Erziehung und Bildung» im Bundesverband Mediation (BM); Publikationen zum Thema «Mediation».

*E-Mail:* helmolt.rademacher@t-online.de

CHRISTOPHER SCHAEFER: Ph.D., Geschäftsführer von High Tor Alliance: Rescue for Organization and Community Renewal und Berater bei Envision Associates. Er ist seit über zwanzig Jahren im Bereich Organisationsentwicklung in den USA und international tätig und lehrte an der Tufts University sowie am Massachusetts Institute of Technology. Er ist Mitautor von Vision in Action: Working with Soul and Spirit in Small Organizations.

*E-Mail:* cschaefer@sunbridge.edu

CLAUS OTTO SCHARMER: Dr., Studium und Promotion im Fachbereich Wirtschaftswissenschaft an der Universität Witten-Herdecke. Forschung und Lehre zum Thema Führung von Innovations- und Veränderungsprozessen an der MIT Sloan School of Management, dem Fujitsu Global Knowledge Institute, Tokio, sowie als Gastprofessor an der Helsinki School of Economics. Mitbegründer des MIT Leadership Lab an der Sloan School of Management sowie zusammen mit Peter SENGE u.a. Gründungsmitglied der Society for Organizational Learning. Beratungsaufträge für Unternehmen in den USA, Europa, und Japan.

*E-Mail:* scharmer@mit.edu

MARTINA SCHEINECKER (geb. 1960): Mag. Dr., Unternehmensberaterin mit Schwerpunkt Change Management und Konfliktmanagement, geschäftsführende Gesellschafterin der TRIGON Entwicklungsberatung Wien, eingetragene Mediatorin BMJ (A). Studium der Betriebswirtschaft, Forschungs- und Lehrtätigkeit an der Wirtschaftsuniversität Wien, Universitätslektorin an der PEF-Privatuniversität für Management. Verheiratet, zwei Kinder, lebt in Wien.

*E-Mail:* martina.scheinecker@trigon.at

BRIAN SWAIN (geb. 1947): Berater für Organisationsentwicklung in Produktions- und Dienstleistungsunternehmen in Großbritannien. Er konzentriert sich in seiner Tätigkeit auf die Entwicklung von Teamarbeit und Personalentwicklung im Kontext der Prozessoptimierung und der kontinuierlichen Verbesserung der Organisationsgestaltung. Er ist Initiator und Koautor verschiedener Lehr- und Handbücher zu praxisorientierter Managemententwicklung. Er gehört zu den Gründern von Rubicon Associates.

*E-Mail:* brianswain@rubiconassociates.com

CHRISTOPH THOMANN (geb. 1950): Dr. phil., Studium der Psychologie. Zusatzausbildungen in Kommunikationspsychologie, Themenzentrierter Interaktion (TZI) und Gestalttherapie. Seit 1978 Arbeit als Klärungshelfer in großen und kleinen Unternehmen, Verwaltungen und im Sozialbereich. Er ist Seminar- und Ausbildungsleiter im Bereich Konflikte und Klärungshilfe

(Mediation). Autor mehrerer Fachbücher zur «Klärungshilfe». Er lebt in Bern, ist verheiratet und hat zwei Söhne.

*E-Mail:* info@klaerungshilfe.com

KARSTEN TREBESCH: Diplomsoziologe, ist geschäftsführender Gesellschafter der Trebesch & Asociados GmbH – Beratung für Unternehmensentwicklung und Veränderungsmanagement, Berlin. Er war Gründungsmitglied der Gesellschaft für Organisationsentwicklung (1980) und Mitbegründer und 25 Jahre Mitherausgeber der Zeitschrift Organisationsentwicklung. Beratungsschwerpunkte sind Unternehmensentwicklung und Change Management in Unternehmen, sozialen Institutionen und der öffentlichen Verwaltung. Seit 15 Jahren berät er auch in Spanien und Lateinamerika Unternehmen und politische Institutionen.

*E-Mail:* trebesch@trebesch-asociados.de

ARNO TRUGER (geb. 1947): Studien der Publizistik, Politikwissenschaft und der Kommunikationswissenschaft in Berlin und in Montreal. Zunächst wissenschaftlicher Mitarbeiter am Friedenszentrum Burg Schlaining, seit 2003 dessen Direktor. Arbeitsschwerpunkte: Aufbau und Leitung von Trainingsprogrammen für zivile Kriseneinsätze sowie Projekte in Krisenregionen.

*E-Mail:* truger@aspr.ac.at

MARIO WEISS (geb. 1960): Mag. Dr., Betriebswirt, Organisationsentwickler, Managementberater, Mediator. 1987 Gründung der TRIGON – Marktwirksame Unternehmensentwicklung. Lektor an den Universitäten Graz, Klagenfurt und am Gottlieb-Duttweiler-Institut in der Schweiz. Mehrere Publikationen zu den Themen: Unternehmerisch denken und handeln, Marketing und OE, Prozessorganisation.

*E-Mail:* mario.weiss@trigon.at

LJUBJANA WÜSTEHUBE: Lehrmediatorin in Deutschland, Österreich und der Schweiz, Gestalt-psychotherapeutin, Historikerin. Mitbegründerin von *inmedio*. Arbeitsschwerpunkte: Mediation in Arbeitsteams, Unternehmen und Organisationen, Mediation im interkulturellen Kontext und der Internationalen Entwicklungszusammenarbeit (u.a. in Sri Lanka, Kosovo, Sudan).

*E-Mail:* wuestehube@institut-inmedio.de