

Verhandeln, Vermitteln und Entscheiden in Wirtschaft und Gesellschaft



## Kulturtransformationen in Organisationen

### Herausgegeben von

Markus Troja  
Alexander Redlich  
Renate Dendorfer-Ditges

### ■ Im Fokus

Wie ein nachhaltiger Musterwechsel befeuert werden kann – ein Erfahrungsbericht

Das harte Problem bei der Veränderung einer Organisationskultur und warum wir es nicht anschauen möchten

Wie Kulturtransformation in Organisationen gestaltet werden kann

### ■ Theorie und Praxis

Partizipation garantiert keine Legitimation

Musik und Konflikt

Konfliktklärung an Hochschulen

### ■ Interview

Kulturkonflikte in Organisationen als Hebamme der Innovation – Rudi Ballreich im Gespräch mit Friedrich Glasl

### ■ Methoden

SK-Prinzip – Systemisches Konsensieren 2.0

### ■ In Medias Res Juris

Steter Tropfen höhlt den Stein

### ■ Kolumne

Kreativ Leben?



Nomos



Liebe Leserin, lieber Leser,

Wer sich mit Konflikten in Organisationen beschäftigt, hört oft, dass sich der Druck in den letzten 10-15 Jahren erhöht habe, vor allem durch Internationalisierung, Digitalisierung, Beschleunigung und Arbeitsverdichtung. Skandale und Fehlverhalten gehören zu den Folgen. Auch der Ton werde dadurch härter und Verhandlungen konfrontativer, sowohl intern als auch mit Kunden, Lieferanten und anderen Stakeholdern. Bei solch grundsätzlichen und strukturellen Konfliktfaktoren scheinen Schulungen und Tools auf der Verhaltensebene zu kurz zu greifen. Wenn die geforderten Werte und Verhaltensweisen eines wertschätzenden und kooperativen Umgangs im Widerspruch stehen zu der erlebten Kultur im Arbeitsalltag, führen die Appelle eher zu Zynismus. Es ist klar, dass die Veränderung tiefer greifen muss. Es geht um die Kultur der Organisation im Innen und Außen. Die Krisen mancher Großunternehmen haben daher zu Kulturveränderungsprogrammen geführt, allerdings mit sehr gemischtem Erfolg. Solche Kulturveränderungen in Organisationen stehen im **FOKUS** dieser Ausgabe. Was gehört dazu, woran scheitern sie, welche Ansätze und Erfahrungen gibt es? **RUDI BALLREICH** hat den Themenschwerpunkt betreut und gibt in seinem Einführungstext einen Überblick über die einzelnen Beiträge.

In der Rubrik **THEORIE UND PRAXIS** befasst sich **MATTHIAS MEIFERT** mit partizipativen Prozessen der Umgestaltung von Organisationen. Dazu greift er auf die Strukturationstheorie von Anthony Giddens zurück. Anhand eines konkreten Falls stellt er die Transformation von Strukturen und kulturellen Aspekten eines Unternehmensbereichs dar. »Organisation« wird dabei eher als soziale Praxis denn als Institution verstanden. Handlungen beruhen auf Strukturen, stabilisieren und verändern sie zugleich. Es wird deutlich, dass ein partizi-

pativ angelegter Transformationsprozess mannigfaltige Konflikte zur Folge hat.

Der Konflikt zwischen dem künstlerischen Leiter des Orchesters der Berliner Staatsoper, Daniel Barenboim, und ehemaligen Musikern ging durch die Medien und führte zur Einrichtung einer Konfliktklärungsstelle für das Orchester. Bei den Auseinandersetzungen ging es auch um unterschiedliche Bewertungen des musikalischen Anspruchs. **HANS-PETER ACHBERGER** bietet in seinem Beitrag einen neuen Blick auf solche Konflikte in der professionellen Orchestermusik. Es gibt bereits Erfahrungsberichte über Konflikte und Mediation in Orchestern. Allerdings geht es dabei meist um zwischenmenschliche und organisatorische Konflikte, wie sie auch in anderen Teams auftreten können. Achberger beschreibt dagegen, wie die Musik selbst als Konfliktfaktor wirken kann. Zur Lösung solcher »musikalischer Konflikte« brauchen BeraterInnen und MediatorInnen ein musikalisches Verständnis, so Achberger. Er beschreibt Anforderungen an ein Konfliktmanagement in Orchestern.

Unter Rückgriff auf einschlägige Literatur fasst **KLAUS MAAS** in seinem Artikel zu Konflikten an Hochschulen die wichtigsten Besonderheiten der Organisation »Hochschule« zusammen, die zur Entstehung und Aufrechterhaltung von Konflikten beitragen können. Dabei kommt er zu drei Schwerpunkten (Autonomie des akademischen Bereichs, interne Widersprüche in der Promotionsausbildung und Teamarbeit), zu denen er praktische Hinweise für die Konfliktarbeit entwickelt.

**FRIEDRICH GLASL** spricht im **INTERVIEW** ebenfalls über Kulturveränderungen in Organisationen und erklärt die Probleme und Möglichkeiten anhand des Modells der Entwicklungsphasen von Organisationen, wie sie in den 1970er Jahren von Bernhard Lievegoed beschrieben und von Glasl und Lievegoed weiterentwickelt wurden. Fried-

rich Glasl erklärt insbesondere die Kulturkonflikte in den Phasenübergängen.

**DOMINIK BERGER** stellt in der **METHODENRUBRIK** anhand eines Falles die Anwendung des Systemischen Konsensierens im Einzelnen dar. Es handelt sich dabei um eine Entscheidungsmethode, die auf dem Grundgedanken beruht, die am wenigsten abgelehnte Option statt der von den meisten bevorzugten Alternative zu bestimmen. Der Autor beschreibt die Vorteile der Methode und skizziert, wie man dabei vorgehen kann.

**RENATE DENDORFER DITGES** und **PHILIPP WILHELM** informieren in der Rubrik **IN MEDIAS RES IURIS** über die Initiativen in Niedersachsen zur finanziellen Förderung der Mediation, die zumindest ein deutliches Signal sind, während der Gesetzgeber auf Bundesebene insoweit keine Initiative zeigt. Die Verankerung der Mediation im Rechtssystem führt derzeit insgesamt zu geringer Aufmerksamkeit bei der Bundesregierung.

In der **KOLUMNE** befasst sich **BERND SCHMID** mit dem Ideal der Kreativität im Hinblick auf unternehmerischen Erfolg. Ob Kreativität ausreicht, was noch dazugehört und welche Rolle Perspektivwechsel und Angst spielen - darüber kann man mit ihm nachdenken.

*Markus Troja*

Markus Troja

*Alexander Redlich*

Alexander Redlich

*Renate Dendorfer-Ditges*

Renate Dendorfer-Ditges

# Call for Papers

## für die Zeitschrift Konfliktodynamik – Verhandeln, Vermitteln und Entscheiden in Wirtschaft und Gesellschaft

Die *Konfliktodynamik* schlägt eine Brücke zwischen Wissenschaft und Praxis konstruktiver Konfliktbehandlung. Zielgruppen sind Führungskräfte, Mediatoren, Coaches, Trainer, Organisationsberater sowie Wissenschaftler aller Disziplinen, die sich mit dem Thema Konflikt befassen. Die Zeitschrift veröffentlicht theoretisch, empirisch und praktisch fundierte Beiträge. Mittlerweile erscheint der vierte Jahrgang und die Rückmeldungen aus der Fachwelt zur Qualität der Artikel sind außerordentlich positiv.

Die *Konfliktodynamik* bietet den Leserinnen und Lesern Informationen in den Rubriken **Theorie und Praxis**, **Impulse aus der Forschung**, **Aus den Organisationen**, **Hinter den Kulissen** und **Methoden**. Überdies liefert sie in der Rubrik **In medias res juris** prägnante Informationen zu aktuellen juristischen Fragen des Konfliktmanagements, in einer **Kolumne** Nachdenkliches und unter **Rezensionen** Besprechungen wichtiger Literatur, Filme und Hörspiele.

**Im Fokus** jeder Ausgabe steht ein inhaltlicher Schwerpunkt mit mehreren Beiträgen zu unterschiedlichen Themen des Konfliktmanagements in Organisationen. Stichworte zu den Schwerpunktthemen in den nächsten Ausgaben lauten:

**Ausgabe 1 / 2020: Herausforderungen von organisationalen Transformationen meistern**

**Ausgabe 2 / 2020: Mediationskritik**

**Ausgabe 3 / 2020: Weisheit im Führungsalltag**

**Ausgabe 4 / 2020: Wettkampf**

Die Herausgeber bitten um Beiträge zu den genannten Rubriken und zu den Schwerpunktthemen. Es wird empfohlen, sich bereits während der Konzeption eines Beitrages mit der Redaktion abzustimmen: [redaktion@konfliktdynamik.de](mailto:redaktion@konfliktdynamik.de). Für Fragen zu den Inhalten oder dem Publikationsverfahren stehen auch die Herausgeber gern zur Verfügung.

Die *Konfliktodynamik* erscheint vierteljährlich – jeweils Anfang Januar, April, Juli und Oktober.

**Annahmeschluss für Beiträge ist jeweils 4 Monate vor dem Erscheinen.**  
**Alle Manuskripte durchlaufen ein Peer-Review-Verfahren.**

**Ausführliche Autorenhinweise finden sich unter [www.konfliktdynamik.de](http://www.konfliktdynamik.de).**

## Im Fokus

Rudi Ballreich

**Kulturtransformation in Organisationen . . . 92**

Annette Gebauer

**Kulturtransformation gestalten**

Wie ein nachhaltiger Musterwechsel befeuert werden kann. Ein Erfahrungsbericht. . . . . 94

Werner Vogd

**Das harte Problem bei der Veränderung einer Organisationskultur und warum wir es nicht anschauen möchten . . . . . 104**

Rudi Ballreich

**Wie Kulturtransformation in Organisationen gestaltet werden kann (Teil 1)**

Anregungen für Führungskräfte, Change Agents und BeraterInnen . . . . . 112

## Theorie und Praxis

Matthias Meifert

**Partizipation garantiert keine Legitimation**

Über die Konfliktrichtigkeit eines partizipativen Transformationsprozesses im Human Resource Management einer Genossenschaftsbank . . 122

Hans-Peter Achberger

**Musik und Konflikt**

Gemeinsames Musizieren als möglicher Konfliktherd . . . . . 132

Klaus Maas

**Konfliktklärung an Hochschulen . . . . . 140**

## Interview

**Kulturkonflikte in Organisationen als**

**Hebamme der Innovation . . . . . 148**

Rudi Ballreich im Gespräch mit Friedrich Glasl

## Methoden

Dominik Berger

**SK-Prinzip – Systemisches Konsensieren 2.0 . . 154**

## Rezensionen

Holger Lindemann, Claude-Hélène Mayer &

Ilse Osterfeld (2018)

Systemisch-lösungsorientierte Mediation und Konfliktklärung. . . . . 158

Meredith Haaf (2018)

Streit. Eine Aufforderung. . . . . 159

Foad Forghani (2018)

Negotius – Dimensionen der Verhandlungsführung . . . . . 160

Wilfried Kerntke (2018)

Wie Ziegen und Fische fliegen lernen. Die Entwicklungskraft von Konflikten in Unternehmen. . . . 160

## In Medias Res Juris

Renate Dendorfer-Ditges und Philipp Wilhelm

**Steter Tropfen höhlt den Stein**

Neuigkeiten zu Mediation aus den Ministerien . 162

## Kolumne

Bernd Schmid

**Kreativ Leben? . . . . . 166**

**Kongresskalender . . . . . 167**

**Vorschau . . . . . 168**

**Impressum . . . . . 168**