

## Leipziger Impulsgespräch

# „Komm, ins Offene, Freund!“

Wer kreativ ist, wird Künstler. Wer andere gut anleiten kann, wird – zum Beispiel – Trainer und Berater. Rudi Ballreich vereint beide Professionen. Er hat für sich eine Möglichkeit gefunden, Organisationsentwicklung und Transformationsprozesse kreativ zu begleiten. Im Gespräch mit Herausgeber Gernot Barth erzählt Rudi Ballreich von wichtigen Stationen seines abwechslungsreichen Lebens und gibt Einblicke in Themen, die ihm persönlich am Herzen liegen. Ein Gespräch über den Kern der Mediation, die Bedeutung von Kreativität im Umgang mit Konflikten und die Chancen, die sich aus der Corona-Krise für die Gesellschaft ergeben.

### Herausgeber Gernot Barth im Gespräch mit Rudi Ballreich

*Gernot Barth: Rudi, Du hast eine bewegte Vergangenheit – wie bist Du vom Theater zur Beratertätigkeit gekommen?*

Rudi Ballreich: Ich habe eine Schauspielausbildung gemacht, dann Theologie studiert und war anschließend 14 Jahre Lehrer und Mitwirkender in der Schulleitung einer Waldorfschule. In dieser Zeit habe ich auch einen Zirkus gegründet und geleitet, Zirkustheater, Artistik und Akrobatik unterrichtet. In diesem Zusammenhang habe ich jedes Jahr große Veranstaltungen im Zirkuszelt organisiert, auch einen Live-Auftritt im Fernsehen und eine Zirkus-Tournee nach Norwegen.

#### Die Beratertätigkeit war ein Aufbruch in ein neues Land.

*Ich komme ja selbst auch aus der Pädagogik, habe Lehramt studiert und war 20 Jahre an einer Universität beschäftigt. Was hat Dich dazu gebracht, den Lehrerberuf aufzugeben und Dich stattdessen einer beratenden Tätigkeit zu widmen?*

Ich war Vollblutlehrer und mit großem Engagement bei der Sache. Die Entwicklung der Kinder lag mir am Herzen, aber auch die Arbeit mit den Eltern und die Arbeit mit den Kollegen in der selbstverwalteten Schule. An einer Waldorfschule kann man wunderbar kreativ sein und eigene Ideen und Impulse umsetzen – allerdings verdient man als Waldorflehrer leider nicht so viel. Deshalb habe ich die Möglichkeit wahrgenommen, neben meiner Lehrtätigkeit in einem Stuttgarter Bildungswerk Kurse für Erwachsene zu geben. Dort habe ich Themen gewählt, die mich selbst interessiert haben, zum Beispiel Rhetorik, Kommunikation und Konfliktmanagement. Dabei habe ich gemerkt, dass mir auch die Arbeit mit Erwachsenen viel Freude bereitet.

Als Unterstützung für meine Tätigkeiten in der Schulleitung habe ich mich im Rahmen von Weiterbildungen mit Gesprächsführung und Organisationsentwicklung beschäftigt. Eigentlich hatte ich drei volle Jobs: die pädagogische Arbeit mit den Kindern, die Mitwirkung in der Schulleitung und die Leitung des Circus Calibrastra, bei dem nach einigen Jahren über 100 Kinder und Jugendliche und einige Profiantisten als Trainer mitwirkten. Irgendwann hatte ich aber das Gefühl, dass noch andere Themen in meinem Leben auf mich warten. Ich habe eine Ausbildung zum Gestalttherapeuten absolviert und mich 1994 selbstständig gemacht. Es war ein Aufbruch in ein neues Land!

#### Die Kraft zu Veränderungen in Organisationen entsteht, wenn die Zukunftsbilder inspirieren.

Zunächst stand bei meiner neuen Arbeit die Psychotherapie im Vordergrund, aber im Laufe der Jahre fokussierte ich mich auf Organisationsberatung und Management-Training. Ziemlich schnell war ich dann auch für große Firmen tätig, beispielsweise für Siemens und Bosch. Das lief sozusagen fast von selbst.



*Wenn Du jetzt zurückblickst: Welche Situation, welcher Prozess ist bei Dir am stärksten in Erinnerung geblieben?*

Ich habe eine Ausbildung zum Thema Gruppendynamik gemacht und bin intensiv in dieses Feld eingetaucht. Es war für mich sehr aufregend, die psychosozialen Dynamiken in Gruppen durch Selbsterfahrung zu verstehen. Bei Friedrich Glasl habe ich dann auch an einer Ausbildung zu Organisationsentwicklung teilgenommen. Gestalttherapie, Gruppendynamik und Organisationsentwicklung verbanden sich bei mir mit meiner kreativen Vergangenheit als Zirkustrainer und Regisseur von Zirkustheater-Events. Ich war auch in Organisationen sehr kreativ unterwegs.

Bei Bosch habe ich unter anderem Moderations-training durchgeführt und dabei viele kreative Elemente eingebaut – Arbeit mit Bällen, mit Bewegung, mit Improvisation. Das fanden die Teilnehmer super! Ich wurde dann an einem Bosch-Standort gefragt, ob ich einen festgefahrenen Transformationsprozess begleiten könnte. Zu diesem Zeitpunkt hatte ich noch nicht so viele Erfahrungen mit großen Unternehmen. Aber ich ging mit einer gewissen Unbefangenheit auf die Menschen zu. Zu meiner Vorstellung vor dem Werkleitungskreis habe ich zum Beispiel einen Expander mitgenommen und gesagt: Um die Menschen in ihrer Organisation in Bewegung zu bringen, braucht es ein starkes Spannungsfeld, das alte Muster infrage stellt und die Bereitschaft erzeugt, sich auf Neues einzulassen. Wie bei einem Expander entsteht das kreative Feld durch zwei entgegengesetzte Energien. Die Kraft des „Weg von den hinderlichen Mustern der Vergangenheit“ entsteht, wenn man die vorhandenen Probleme nicht nur kennt und darüber nachdenkt, sondern wenn man sie fühlt. Problemfühlen ist das Stichwort.

Die Kraft des „Hin zu neuen Formen der Führung, Zusammenarbeit und Organisationsgestaltung“ entsteht, wenn die Zukunftsbilder inspirierend sind. Zukunftsideen müssen so entwickelt werden, dass sie Strahlkraft haben und die Menschen ansprechen. Ich habe das mit dem Expander demonstriert und Beispiele gebracht, wie es gelingen kann, Problemfühlen und Strahlkraft zu entwickeln. Die wichtigste Botschaft war aber: Die Veränderung fängt hier im Werkleitungskreis an. Daraus hat sich eine sehr fruchtbare Arbeit entwickelt, bei der ich viele kreative Methoden mit Gruppendynamik und Organisationsentwicklung verbinden konnte. Ich war sehr direkt und unbekümmert, hatte aber auch genug Handwerkszeug zur Gestaltung von Veränderungsprozessen.

*Du sagtest, Du bist sehr unbekümmert vorgegangen. Das klingt, als würdest Du das heute anders machen – obwohl Du ja damals Erfolg hattest. Warum?*



Nun, die Prinzipien, nach denen ich arbeite, sind immer noch dieselben. Ich denke aber, dass ich ruhiger geworden bin und mit mehr Geduld darauf schaue, wie sich die Prozesse entwickeln. Ich muss nicht so viel anstoßen, vieles geschieht auch von selbst.

*Du bist also vorsichtiger geworden. Hat das etwas mit dem Alter zu tun?*

Ich war damals sehr kreativ und habe diese Kreativität auch immer in meinen Workshops gelebt und ungewöhnliche Ideen integriert. Das war sozusagen mein Markenzeichen. Da ich im Laufe der Zeit auch größere und sehr schwierige Organisationsveränderungsprozesse begleitet habe – solche mit mehreren Hundert Menschen, auch über mehrere Jahre hinweg –, habe ich gemerkt, dass die kreativen Techniken die Ergänzung durch ganz andere Methoden brauchen.

---

**Veränderungen in Unternehmen sind nur möglich, wenn den Menschen bewusst ist, wie die Organisationskultur auf ihr Denken und Handeln wirkt.**

---

*Du bist also von der Kreativität zu anderen Themen gekommen. Wie sieht Deine Arbeit heute aus?*

Ein zentraler Aspekt meiner heutigen Arbeit ist Mindfulness. Dabei geht es einerseits um Mindful Leadership Trainings, aber auch um Mindfulness als wichtiges Grundprinzip bei der

Gestaltung von Organisationsveränderungen. Mein Grundverständnis ist, dass die Art und Weise, wie die Menschen in Organisationen zusammenarbeiten und auch wie sie die Organisation auf allen Ebenen gestalten, durch Fühl-, Denk- und Verhaltensmuster bestimmt wird, die ihre Wurzeln in der typischen Kultur einer Organisation haben. Wenn Organisationen heute gefordert sind, sich zu verändern, etwa flexibler, kundenorientierter, agiler zu werden,

dann genügt es nicht, Strukturen, Prozesse und Regeln zu verändern. Es ist auch notwendig, den Menschen zu helfen, die Wirkung der Organisationskultur im eigenen Bewusstsein zu bemerken, Automatismen zu stoppen und einen kreativen Raum im Bewusstsein zu schaffen, in dem neue Ideen und auch neue Handlungsimpulse entstehen können. Diese Bewusstheit in Organisationen zu bringen, ist für mich durch Mindful Leadership Trainings als Kern von Kulturtransformationen sehr wichtig. Für diesen Beratungs- und Trainingsansatz habe ich an der Universität Witten / Herdecke einen eigenen berufsbegleitenden Lehrgang „Train the Trainer für Mindful Leadership“ entwickelt.

---

**Die Covid19-Pandemie ist ein Moment des Innehaltens, ein Zwischenraum. Alte Muster greifen nicht mehr, zugleich eröffnet sich die Möglichkeit für Neues.**

---

*Die Arbeit mit der Organisationskultur scheint Dir sehr wichtig zu sein?*

Ja, ich will dafür ein eindrückliches Erlebnis mit der Macht der heimlichen Spielregeln im Rahmen einer agilen Organisations-transformation erzählen. Mit der Methode Storytelling sammeln wir Geschichten aus der Organisations-Historie und klärten dabei die heimlichen Spielregeln der Organisation, die für die Entwicklung einer agilen Organisation am stärksten hinderlich waren. Da ging es zum Beispiel um Angst, Kontrolle und das Streben nach Sicherheit. Einer der führenden Abteilungsleiter wurde über diese Arbeit informiert und platzte mitten im Prozess in den Raum hinein und erklärte sehr emotional: „Das ist nicht meine Organisation, die ihr hier beschreibt!“ Das Aufdecken dieser inoffiziellen Spielregeln gerät in einem solchen Moment in Konflikt mit der persönlichen Identität, die auch mit der Identifikation mit dem Idealbild der Organisation zusammenhängt. Heute können alle Beteiligten über dieses Ereignis lachen.



*Wenn wir jetzt auf unsere derzeitige Situation, die seit März 2020 auch hierzulande durch Corona bestimmt wird, schauen: Welche Wirkung hat das Virus auf Organisationsentwicklung, auf alle Arten der Kooperation?*

Wenn ich mich mit Kollegen und Menschen innerhalb von Organisationen über dieses Thema unterhalte, steht immer wieder der Gedanke im Mittelpunkt, dass das, was gerade passiert, ein Innehalten ist. Es ist ein Zwischenraum entstanden, in dem alte Muster nicht mehr greifen. Gleichzeitig eröffnet sich so aber auch die Möglichkeit für Neues. Die große Frage wird sein, ob sich neue Verhaltensweisen durchsetzen können, oder ob man wieder in alte Muster zurückfällt.

*Ich persönlich sehe diese Transformation nicht kommen. Sollte der alte Kontext wieder hergestellt werden, was ja noch in diesem Jahr der Fall sein könnte, passen die Individuen ihr Verhalten wieder an – es gibt keine Veränderung.*

Ja, das ist wahrscheinlich. Die Chance für neue Verhaltensweisen wäre dennoch da.

---

**Die Corona-Krise könnte wichtige Impulse für die Entwicklung von dialogischen Grundhaltungen geben.**

---

*Momentan ruhen die meisten Konflikte zwar, meine Befürchtung ist jedoch, dass die Gegensätze noch schärfer aufeinanderprallen, wenn alle wieder „freigelassen“ werden. Das löst große Sorge in mir aus. Deshalb bin ich der Meinung, dass man in Unternehmen und auch in der Politik bewusst Dialoge initiieren sollte.*

Da bin ich ganz Deiner Meinung. Und die momentan geforderte physische Distanzierung wegen der Ansteckungsgefahr könnte ein wichtiges Grundprinzip des Dialogischen bewusst machen und einüben: Aus dem Getrenntsein durch bewusste Hinwendung in Kontakt kommen. Dasselbe Prinzip gilt auch

für die rasant anwachsende Zahl von virtuellen Meetings: Durch die Intensivierung des Mitdenkens mit dem anderen ist es möglich, seine Perspektive zu verstehen und durch Einfühlung seine Gefühle und Bedürfnisse zu „erfühlen“. So gesehen könnte die Corona-Krise wichtige Impulse für die Entwicklung von dialogischen Grundhaltungen geben.

Diese dialogischen Prinzipien sind meiner Ansicht nach auch wichtig in einer Mediation. Im Streit sind die Konfliktparteien maximal voneinander getrennt. Mediatoren unterstützen dann die Konfliktparteien dabei, sich selbst besser zu verstehen und die eigenen Anliegen klar auszudrücken: Was denke ich, was fühle ich, was sind meine Bedürfnisse? Und sie regen die Streitparteien dazu an, sich verstehend und einfühlend der anderen Partei zuzuwenden: Was denkst Du, was fühlst Du, was sind Deine Bedürfnisse? Dadurch entsteht der dialogische Raum zwischen den Menschen, der kreative Lösungen auf der Sachebene ermöglicht.

*Du meinst, die Corona-Krise könnte diese dialogischen Prinzipien verstärken?*

Das ist zumindest meine Hoffnung. Aber ich denke, es kommt noch etwas anderes dazu. Ich beschäftige mich gerade viel mit dem Logos-Prinzip und der Fähigkeit zum begründeten Denken. Der Logos wurde in der griechischen Antike zuerst von dem Philosophen Heraklit beschrieben. Von den Römern wurde Logos dann mit „Ratio“ übersetzt. Im Deutschen heißt das dann „Vernunft“. Sokrates hat es pointiert gesagt: „Mein ganzes Leben halte ich es so, dass ich nichts anderem gehorche als dem Logos, der sich mir in der Untersuchung als der beste erweist“. Er versuchte in seinen Dialogen auf dem Marktplatz von Athen, den Menschen ihr Verhaftetsein in Meinungen und übernommenen Glaubenssätzen bewusst zu machen und sie zum Selberdenken anzuregen. In der Aufklärung heißt das dann bei Kant: „Habe Mut, Dich Deines eigenen Verstandes zu bedienen!“ Ich denke, im Verhalten der Politiker und auch der Bevölkerung in der Corona-Krise geht es sehr stark um das Praktizieren des Logos-Prinzips: Bestimmen Angst und Panik mein Verhalten oder ist es mir trotz aller Unsicherheiten möglich, der bestmöglichen Einsicht zu folgen?

---

**Konfliktlösung funktioniert nur, wenn man frei von Herrschaft seiner Einsicht folgt.**

---

*Welche Bedeutung hat denn das Logos-Prinzip für die Mediation?*

Jürgen Habermas und Otto Apel beschreiben in ihrer Diskursethik, dass im Gespräch die kommunikative Vernunft zur Geltung kommen und die bestmögliche Einsicht gefunden werden kann, wenn keine Machtspiele involviert sind. Das heißt, wenn die Suche nach Lösungen durch den Austausch von Argumen-

**SMF**

Bundesverband  
**Steinbeis-Mediationsforum**

**Aktuelle Informationen & Fachvorträge zur Mediation**

**Vernetzung mit Mediatoren & Unternehmen**

**Abonnement „Die Mediation“ (im Mitgliedsbeitrag enthalten)**

**Mitarbeit in diversen Fach- & Regionalgruppen**

[www.steinbeis-mediationsforum.de](http://www.steinbeis-mediationsforum.de)

ten gefunden wird und wenn dabei ein sozialer Raum entsteht, in dem nicht Herrschaft bestimmt, was richtig ist, sondern die Ideen, die sich im Gespräch als am besten begründet erweisen. Nach meinem Verständnis versuchen Mediatoren durch ihre Interventionen die Entstehung eines solchen herrschaftsfreien Raums anzuregen. Wenn das gelingt, werden sogar Win-Win-Lösungen gefunden, die für beide Parteien weiterführend sind.

*Was brauchen Mediatoren Deiner Ansicht nach, um in dieser Weise zu intervenieren?*

Ich denke, Mindfulness ist dafür entscheidend, denn dafür ist es notwendig, Mindprozesse bei sich selbst und bei den Medianden wahrzunehmen und zu verstehen: Orientiert sich die Aufmerksamkeit der Medianden beim Zuhören oder beim Selbstaussdruck am Logos, dann entstehen authentische Momente der Begegnung, und im Blick auf die Konfliktsituation können gemeinsam getragene Lösungen gefunden werden. Wenn Machtdynamiken vorherrschen, verschärft sich der Konflikt. Diese Prozesse im Bewusstsein der Beteiligten wahrnehmen und Veränderungen anregen zu können, das steht für mich in einer Mediation an zentraler Stelle – und das ist auch ein zentrales Übungsfeld der Mindfulness-Meditation, die ich aus diesem Grund in der Mediationsausbildung als Grundlagentraining eingeführt habe.

*In welcher Weise praktizieren Deiner Ansicht nach unsere Politiker im Moment das Logos-Prinzip?*

Erstaunlich finde ich, dass wir in der Corona-Krise lange Zeit eine große Bereitschaft hatten, der besten Idee zu folgen – zumindest wirkte es so. Angela Merkel – die sich ja sehr stark von der Vernunft leiten lässt, suchte nach den bestmöglichen Lösungen. Dazu war ihr auch die Beratung mit Fachexperten sehr wichtig. Meine Einschätzung ist, dass die Menschen dieser Vernunftorientierung vertrauten. Sie waren bereit, die vielen Einschränkungen auf sich zu nehmen, weil sie mit ihrer Vernunft eingesehen hatten, dass es notwendig ist – und nicht, weil es von der Obrigkeit vorgegeben wurde. Ein Gegenbild dazu haben wir ja in den USA, wo ein Präsident am Werk ist, der sich dafür rühmt, nicht der Vernunft zu folgen.

**In der Krise erweist sich das Logos-Prinzip, das Denken im Sinne der Vernunft, als heilsam.**

*Idealtypisch ist die deutsche Gesellschaft schon immer sehr rational. Letztendlich hat dieses Vorgehen zu einem gewissen Erfolg geführt. Und andere schauen mit Bewunderung, aber auch mit Distanz darauf.*

Das sieht man ebenfalls gut am Beispiel Angela Merkel. Sie lebt dieses Rationale, Wohlüberlegte ja auch in ihrer Persönlichkeit.

Das hat aber auch Schattenseiten, die ihr angekreidet werden: wenig Emotion, wenig Spontaneität. Aber in einer Krise, wie wir sie jetzt haben, erweist sich das Logos-Prinzip, also Denken im Sinne der Vernunft, als sehr heilsam.

*Wie verhält sich denn diese vernünftige Haltung zu den für Dich wichtigen Bedürfnissen nach kreativer Offenheit und Spontaneität?*

Die Fixierung auf definierte „Richtigkeiten“ ist ja die große Gefahr des rationalen Denkens. Sowohl in der Mediation als auch bei der kreativen Suche nach Lösungen für andere Probleme geht es nach meinem Verständnis aber auch darum, im Bewusstsein den Raum des Nichtwissens zu kultivieren, damit neue Ideen auftauchen können. Gewonnene Einsichten sollten immer wieder mit einem lebendigen Denken befragt werden. Es ist meine tiefste Überzeugung: Nur im offenen Bewusstsein ist Lebendigkeit. Wenn ich fixiert bin in gewohnten Fühl-, Denk- und Verhaltensmustern, dann ist das Leben raus. Und die Vernunft, der Logos, ist nur in diesen offenen Such- und Findungsprozessen „lebendig“.

**Krise bedeutet Offenheit – und diese Chance gilt es kreativ zu nutzen.**

*Welchen Rat würdest Du unseren Lesern aus Deiner Profession heraus mit auf den Weg geben wollen? Was wäre Deine Orientierung gebende Botschaft für die Corona-Zeit?*

Momentan sind wir ja gerade im Hölderlin-Jahr. Von Hölderlin ist die Aussage überliefert: „Komm, ins Offene, Freund!“ Und in genau eine solche offene Situation sind wir durch die Corona-Krise gekommen. Mein Rat ist deshalb, diese Offenheit zu nutzen und in dieser Offenheit kreativ zu werden – fern von alten Mustern. Bist Du nämlich in dieser Offenheit nicht fremdbestimmt, dann tauchen neue Ideen, Möglichkeiten und Potenziale auf, die Dir vorher gar nicht bewusst waren. Es lohnt sich, Neues auszuprobieren!

## Rudi Ballreich, M. A.

Unternehmer, Autor, Organisationsberater, Mediator und Managementtrainer, Experte für Führung und Konfliktmanagement. Nach Schauspielausbildung und pädagogischem Studium arbeitete er als Lehrer und im Schulmanagement. Seit 1994 als Organisations- und Konfliktberater tätig, vor allem im Rahmen der Trigon Entwicklungsberatung.

Mehrere Lehrbücher und Lehrfilme zum Thema „Konfliktbearbeitung in Organisationen“. Lehraufträge an der Universität Witten / Herdecke zu den Themen „Mindful Leadership“ und „Systemische Organisations- und Wirtschaftsmediation“.

