
**Rudi Ballreich, Friedrich Glasl, Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen. Ein Lehr- und Übungsbuch mit Filmbeispielen auf DVD. 1. Auflage 2011, Concadora Verlag.
ISBN: 978-3-940112-16-3**

Der „Papst“ der Konfliktbearbeitung lässt wieder von sich hören und lesen. Dieses Mal mit dem Schwerpunkt Organisationen. Wie schon so oft aus seiner Feder – und aus der von Rudi Ballreich – ist ein überaus lesenswertes Buch entstanden. Die beigelegte DVD macht Geschmack auf mehr. Das ist auch das einzige Manko, dass die Filmbeispiele auf der DVD nur einen kleinen Teil der Konfliktarbeit und Mediation wieder geben. Der interessierte Leser wird nicht umhin kommen, auch den aus fünf DVD's bestehenden Lehrfilm, erschienen ebenfalls im Concadora Verlag, zu erstehen.

Friedrich Glasl und Rudi Ballreich schaffen es in bewunderswerter Weise ein Lehrbuch zu verfassen, das mit Spannung gelesen werden will. Über die Grundlagen aus der Feldtheorie Lewins werden die ganzheitlichen Ansätze der Konfliktbearbeitung entwickelt und dargestellt. Kein geringerer als der Dichterst Goethe wird für die Leitidee der Forscherhaltung bezüglich der richtigen Wahrnehmung in den Zeugenstand gebeten. Auch die anthroposophischen Grundlagen Steiners und Jungs sind benannt und klar erkennbar.

Der erste Teil des 400seitigen Buches widmet sich neben der theoretischen Grundlegung vor allem der inneren Haltung des Mediators. Dazu werden auch künstlerisch-intuitive Methoden beschrieben. Vor allem der Konflikt-Diagnose wird breiter Raum gegeben. Der notwendige Erkenntnisprozess des Mediators wird theoretisch und praktisch aus diversen Perspektiven schlüssig beschrieben. Sehr differenziert fällt auch die Rückmeldemöglichkeit und Einbindung der Konfliktparteien in den Diagnoseprozess aus. Denn nicht immer ist es angezeigt, die vorläufige Diagnose, besser Hypothese, des Mediators mit den Konfliktparteien zu teilen. Während bis zur Eskalationsstufe 3 sowohl in heißen als auch kalten Konflikten die Selbstheilungskräfte des Systems noch funktionieren und somit eine Rückmeldung diese unterstützen kann, wird es darüber hinaus deutlich schwieriger.

Zu einem Lehrbuch zur Mediation und Konfliktmanagement gehört selbstverständlich auch die ausführliche Darstellung der Eskalationsstufen, auch wenn diese bereits oft genug veröffentlicht wurden. In diesem Buch hat der Leser alles zur Hand. Gegenüber anderer Literatur hat man hier den Vorteil, dass die Entwickler des Eskalationsmodells dieses auch entsprechend nachvollziehbar darstellen.

Da es sich bei allen Konflikten in Organisationen auch um Konflikte zwischen Einzelpersonen handelt, die aus inneren Konflikten einzelner Personen entstehen können, darf ein eigener Abschnitt zur Konfliktdynamik in und zwischen Menschen nicht fehlen. Ebenso gehört die Theorie zur Organisationsentwicklung mit zum Grundwissen und wird dementsprechend vorgestellt.

Um nicht einfach nur theoretisch über Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen zu sprechen, haben sich Ballreich/Glasl dazu entschieden, einen realen Konflikt nachzustellen. Und zwar als Video. Dazu haben sie gemeinsam mit professionellen Schauspielern einen früher bearbeiteten Organisationskonflikt, der sich auf vielen verschiedenen Ebenen abgespielt hat, nachgestellt. Wie die Autoren versichern, ohne Drehbuch. Lediglich die Rahmenbedingungen wurden geklärt, die Schauspieler haben sich dann in ihre Rollen eingedacht und spielen deshalb sehr authentisch. Als Mediatoren treten Glasl und Ballreich selber auf. Wie die Interventionen wirken, kann an dem Video deshalb gut abgeleitet werden, weil die Schauspieler eben nicht nach Drehbuch gespielt haben. Die dem Buch beigelegte DVD zeigt leider nur die Entstehung des Konflikts ausführlicher. Übungen im zweiten Teil des Buches zur Konfliktanalyse beziehen sich auf diese Szenen. Die ebenfalls im Buch beschriebenen Methoden zum Konfliktmanagement und der Mediation können allerdings nicht im Video gezeigt werden. Dazu ist der Kauf des vollständigen Lehrfilms notwendig. Mit 370,- € schlägt der Kauf allerdings ziemlich ins Budget und wird vermutlich eher von Konflikt-Trainern getätigt werden.

Im Zentrum der Mediation steht bei Glasl/Ballreich der U-Prozess, der in abgewandelter Form immer wieder eingesetzt wird. Auf die Einleitung der Mediation folgt eine Abfrage der unterschiedlichen

Sichtweisen, die gegenseitig wahrgenommen werden. Über das Ansprechen der Gefühle führt der Prozess über die Bedürfnisebene zu den möglichen Handlungsoptionen und der Entscheidung für eine Übereinkunft um abschließend in der Umsetzung zu enden. Es gelingt den Autoren einen Mediationsprozess als Organisationsentwicklung zu verstehen und entsprechend zu zeigen. So endet das Werk mit einer ausführlichen Darstellung eines Ablaufs einer komplexen Organisationsmediation als Organisationsentwicklung. Auch wenn der Preis von 89,- € kein Schnäppchen ist, lohnt der Kauf doch, findet der am Thema interessierte Leser vermutlich kaum ein fundierteres Lehrbuch.