

Buchbesprechung

Autorin, Titel

Dörflinger-Khashman Nadia (2010). *Nachhaltige Gewinne aus der Mediation für Individuum und Organisation; Theorie und Praxis eines Transfer-orientierten Prozesses*, Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag. 210 Seiten, ISBN 978-3-258-07566-2

Thema

Ausgangspunkt des Fachbuches bilden die Praxiserfahrungen und -Reflexionen der Autorin, namentlich auf dem Gebiet der innerbetrieblichen Mediation. Beleuchtet wird die Frage, welche zusätzlichen, über eine Vereinbarung hinausgehenden und nachhaltigen Gewinne (innerbetriebliche) Mediationen haben können.

Die Antwort findet Nadia-Dörflinger-Khashman in der aktiven Förderung und Gestaltung von Lernprozessen während und nach der Konfliktbearbeitung. In diese Lernprozesse einbezogen werden sowohl die Mediationsteilnehmenden als Individuen, als auch das Ursprungssystem (die Organisation), in welches die Medianden zurück kehren.

Die Autorin hat dazu ein eigenständiges Mediationsmodell entlang der Verbindungsstellen von Individuum und System (Organisation) entwickelt („InSyst-Modell“), welches die Lernprozesse und deren Transfer unterstützt. Es basiert auf bereits bestehenden Modellen, namentlich dem transformativen Ansatz von Bush&Folger, entwickelt diese weiter und ergänzt sie um aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse wie beispielsweise aus der Lern- und Motivationspsychologie sowie der Neurobiologie. Entstanden sind die Theorie und Praxis eines Transfer-orientierten Mediationsprozesses. Der Prozess ermöglicht es, die in der Mediation gewonnenen Lerneffekte einerseits zur Entwicklung des Individuums und andererseits zur Entwicklung „seiner“ Organisation und deren Konfliktkultur zu nutzen. Dadurch können nachhaltige Gewinne erzielt werden. Der Mediatorin, dem Mediator kommt bei der Gestaltung dieses Prozesses eine tragende Rolle zu, indem sowohl die mediative Grundhaltung als auch die darauf basierenden Interventionen auf diese Transferorientierung ausgerichtet werden.

Zielgruppe

Das Buch ist interessant für Fachpersonen mit Grundkenntnissen in Mediation sowie für ausgebildete bzw. praktizierende Mediatorinnen und Mediatoren, die namentlich (aber nicht nur) auf dem Gebiet der innerbetrieblichen Mediation arbeiten.

Abstract

Der erste Teil behandelt die Theorie der Transfer-orientierten Mediation. Die Entstehungsgeschichte, die dem Modell zugrundeliegende Haltung, die relevanten Hintergrundtheorien sowie der eigentliche Transfer-orientierte Mediationsprozess werden vorgestellt. Die Autorin führt die Leserinnen und Leser mit praktischen Hilfestellungen und Übersichten in das InSyst-Modell und seine Besonderheiten ein und stellt die möglichen Auswirkungen auf Individuum und Organisation dar.

Eine tabellarische Übersicht der bestehenden Mediationsmodelle rundet den ersten Teil ab.

Die Mediatorin, der Mediator gelten als wichtigstes Werkzeug im Mediationsprozess. Deshalb widmet sich die Autorin im zweiten Teil des Buches der Haltung der Mediatorinnen und Mediatoren im Transfer-orientierten Prozess. Gefordert werden dauerhafte Eigenreflexion und Selbst-Bewusst-Sein der Medierenden, damit die Umsetzung der Transfer-Orientierung gelingen kann. Die Autorin bietet verschiedene praktische Übungen an, mit denen die spezifisch erforderliche mediative Grundhaltung sichtbar wird und eingeübt werden kann.

Der dritte Teil stellt ausgewählte Interventionen und ihre Anwendung in der Transfer-orientierten Mediation vor, wie beispielsweise Präsenz und Resonanz, Umgang mit starken Emotionen, Doppeln, gewaltfreie Kommunikation und systemische Fragetechniken. Zusätzlich illustriert Nadia Dörflinger-Khashman die Anwendung einzelner passender Interventionen im Phasenverlauf des InSyst-Modells.

Der vierte und letzte Teil zeigt exemplarisch anhand konkreter Beispiele die Anwendung der Transferorientierten Mediation in der Praxis. Dadurch werden die Besonderheiten des InSyst-Modells anschaulich und nachvollziehbar verdeutlicht.

Empfehlung

Das Buch ist ein wesentlicher Beitrag zur allgemeinen Mediationspraxis und zum systemischen Mediationsverständnis im Kontext von Organisationen. Es stellt ein praxistaugliches Modell zur Verfügung, das den Fokus auf Lernräume und deren Transfer beim Einzelnen und bei der Organisation richtet und dadurch den Blick über die Konfliktklärung und Konfliktlösung hinaus erweitert. Dies hat zur Folge, dass ein Zugang zum eigentlichen Potential der Mediation eröffnet wird: Vertiefung und Erweiterung der persönlichen Konfliktkompetenzen der Medianten, aber auch Gestaltung der Konflikt- und Kooperationskultur der Organisation. Dadurch wird ein Bogen geschlagen zwischen der Konfliktfähigkeit des Einzelnen und der Konfliktfestigkeit der Organisation und deren Wechselwirkung aufgezeigt.

Der Idealfall der transferorientierten Konfliktbearbeitung ist das Zusammenwirken bottom-up (ausgehend von den Medianten) und top-down (ausgehend von Vorgesetzten und Management). Damit ist auch die aktive Rolle der Führungskräfte eingefordert, was den Ansatz unter dem Aspekt der Personal- und Organisationsentwicklung interessant macht und das Thema der Etablierung konstruktiver Konfliktbearbeitungs-Systeme in Organisationen erneut aufgreift. Die Autorin verdeutlicht allerdings, dass auch bei fehlender Unterstützung top-down (infolge einer Konflikt-Tabuisierungs- und Vermeidungskultur) die Transfer-Orientierung zumindest bei den Medianten selbst erfolgen und ihnen nachhaltige persönliche Gewinne bringen kann.

Beeindruckend ist das Zusammenspiel von wissenschaftlichen Recherchen, Weiterentwicklung bereits bestehender Modelle und eigener Praxiserfahrung und Kreativität, welches die Autorin zu einem im besten Sinn des Wortes einfachen Modell finden lässt. Die vorgestellte 3-2-1-Prozessarchitektur (3 Phasen, 2 Ebenen, 1 Zwischenraum), die aufgeführten Interventionen, der Blick in die Werkstatt der Praktikerin sowie die zur Verfügung gestellten Grafiken, Übersichten und Zusammenstellungen veranschaulichen den Transferorientierten Ansatz und dessen Anwendung auf hilfreiche Weise.

Dass Nadia Dörflinger-Khashman ein besonderes Augenmerk auf die Person und Rolle der Mediatorin, des Mediators richtet, zeigt ebenfalls die Praxiserfahrung der Autorin. Indem sie mögliche Fallstricke und Spannungsfelder in der Mediationsarbeit thematisiert und Anregungen zum Umgang damit zur Verfügung stellt, macht sie bewusst, welche wegweisende Rolle der Mediator, die Mediatorin mit ihrer Haltung, ihrem Verhalten und ihren Werkzeugen (auch) im Transferorientierten Mediationsprozess spielen.

Aufbau und Grundstruktur des Buches sind klar, ebenso wird der Text mit ansprechenden Zitaten bereichert. Vereinzelt erscheinen die Unterstrukturen jedoch zu wenig übersichtlich, sodass mitunter die Orientierung schwer fällt, welches Hauptthema gerade behandelt wird. Ebenso weist der Text vereinzelt nicht immer nachvollziehbare Redundanzen auf. Diese kleinen formalen Einschränkungen schmälern den Gehalt des Buches und seine Bedeutung für die Praxis jedoch in keiner Weise.

Das Buch regt an, die eigene Mediationstätigkeit - und Haltung zu reflektieren und das InSyst-Modell in der eigenen Praxis zu erproben. Der Publikation ist deshalb eine Vielzahl von Leserinnen und Lesern zu wünschen, damit Mediation gerade im Kontext von Organisationen als wirkungsvolle und willkommene Haltung und Methode weiter etabliert wird. Dadurch könnte gemeinsam mit allen Beteiligten ein wesentlicher Beitrag zur Krisen-, Entwicklungs- und Zukunftsfähigkeit von Organisationen geleistet werden.

Über die Autorin

Nadia Dörflinger-Khashman ist Betriebsökonomin, MAS in Mediation, Supervisorin sowie Inhaberin und Geschäftsführerin der Konfliktkultur GmbH, Möriren (www.konfliktkultur.ch). Sie arbeitet zudem als Dozentin an verschiedenen Fachhochschulen und ist Leiterin der Praxis-Plattform für Mediatoren, welche vertiefende Praxistrainings für Fachpersonen anbietet.

Angaben zur Rezensentin

Nicola Ehrli ist MAS in Mediation, Erwachsenenbildnerin und Rechtsanwältin. Sie arbeitet als Mediatorin, Konfliktberaterin und Coach mit eigener Praxis in Zürich und als Dozentin an verschiedenen Fachhochschulen (www.ehrli.com).