

THOMAS BINDER | BERLIN  
ELMAR TÜRK | WIEN

- Leseprobe -

# Reifegrad der Persönlichkeit und Mediation

## Was ändert sich für die Mediation, wenn wir Reife mitdenken?

### Zusammenfassung

In Konflikten zutage tretende Persönlichkeitsunterschiede sind nicht nur auf charakterliche Eigenschaften zurückzuführen, in denen sich Menschen unterscheiden (z. B. Gewissenhaftigkeit, Introvertiertheit). Ein zentraler, im Hintergrund wirkender Faktor wird den Konfliktprozess erheblich beeinflussen: der Reifegrad der Persönlichkeit, den die Konfliktbeteiligten bisher erreicht haben. Wie kann uns das Wissen um diesen zentralen Aspekt helfen, Konflikte besser zu verstehen und vor allem effektiver in ein gutes Fahrwasser zu geleiten? In diesem Übersichtsartikel wollen wir das Modell der Ich-Entwicklung nach Jane Loevinger vorstellen und einige Fragefelder für die Mediation öffnen.

### Schlüsselbegriffe

Ich-Entwicklung, Reifegrad, Persönlichkeit, Wachstum, Konflikt, Mediation

### Szenen eines Konflikts: Rationalistische und relativierende Bedeutungswelten prallen aufeinander

Marc S., Bereichsleiter IT bei einem internationalen Automobilzulieferer, und sein Abteilungsleiter Wolf B., zuständig für IT-Infrastruktur, arbeiten seit fünf Jahren vertrauensvoll zusammen. Infolge eines größeren Umstrukturierungsprozesses, den ihr IT-Bereich zu bewältigen hat, »knirscht« es seit einiger Zeit zwischen ihnen. Ihre Gespräche drehen sich im Kreis und werden immer seltener. Da viele Projektthemen zu entscheiden sind, haben sich beide zu einem Mediationsprozess entschlossen. Die inhaltlichen Themen sind auf dem Tisch und eine Reihe von Missverständnissen besprochen. Dennoch löst die jeweilige Art und Weise, wie sich beide verhalten, immer wieder gegenseitiges Unverständnis aus. Einige Beispiele sollen dies illustrieren:

- ▶ Wolf B. will »klare Anweisungen, was von mir verlangt wird. Wie soll ich sonst wissen, in welche Richtung ich mit meinen Leuten marschieren soll?«
- ▶ Marc S. malt eine facettenreiche und viele Themenstellungen integrierende Vision, versteht diese aber nur »als grobe Richtung für unse-

ren Bereich, die jeder mit Leben füllen muss«.

- ▶ Wolf B. beruft sich auf wenige »klare und eindeutige Vorgehensweisen, ohne die es einfach nicht geht und an die sich alle halten müssen«.
- ▶ Marc S. betont immer wieder, »dass wir uns trotzdem auf wechselnde Ansprüche und Erwartungen einstellen müssen, die einer Vielzahl von Anwendern und IT-Mitarbeitern gerecht werden müssen«.
- ▶ Wolf B. fordert immer wieder »kurzfristig zu erreichende Meilensteine, an denen meine Abteilung und ich uns orientieren können«.
- ▶ Marc S. betont sehr stark »das langfristige Ziel und den Sinn, der hinter alldem steht« und verweist darauf, »dass wir den Prozess, wie wir dies tun, nicht aus den Augen verlieren dürfen«.

Wenn die Mediatorin<sup>1</sup> nach dem »Innenleben« der beiden Akteure fragt, zeigen sich sehr unterschiedliche Reaktionen. Marc S. macht von sich aus deutlich, was er bei den spannungsreichen Gesprächen empfindet

<sup>1</sup> Wir verwenden meistens die weibliche Form, gemeint sind immer alle Geschlechter.

und äußert dabei auch widerstreitende Gefühle. Beim Abteilungsleiter Wolf B. stößt sie eher auf rationale Begründungen. Er scheint das Zeigen eigener Gefühle als Schwäche zu empfinden. Der Mediatorin fällt auf, dass sich Herr B. bei sachlichen Feststellungen des Gegenübers schnell als Person in Frage gestellt sieht, während dies bei Herrn S. nicht der Fall ist.

Mit dem obigen Fallbeispiel möchten wir einen zentralen Aspekt von Persönlichkeit veranschaulichen, in dem sich Konfliktbeteiligte fundamental unterscheiden können: Den Reifegrad ihrer Persönlichkeit, das heißt das Stadium an Reife, bis zu dem die Konfliktparteien sich im Laufe ihres Lebens entwickelt haben. Erfahrene Konfliktberaterinnen bemerken wahrscheinlich einige dieser Unterschiede im Verhalten, verstehen aber möglicherweise deren Entwicklungshintergrund nicht: Verstehen wir als Mediatorinnen aber solche Entwicklungsunterschiede der Persönlichkeit, erhalten wir einen Zugang zum Konfliktgeschehen, der uns sonst verschlossen bleibt. Denn es ist nachgewiesen, dass sich – auch im Erwachsenenalter – erhebliche Entwicklungsunterschiede zeigen (siehe Tabelle 1) und nicht nur Unterschiede in Bezug auf Verhaltenspräferenzen (z. B. Denken vs. Empfinden als Dimension des Persönlichkeitsmodells und -test »Myers-Briggs type indicator, MBTI«).

Doch was ist zu erwarten, wenn Mediatorinnen auf Klientinnen treffen, die sich auf unterschiedlichen Entwicklungsniveaus ihrer Persönlichkeit befinden? Je nach erreichter Entwicklungsstufe werden die Beteiligten sich fundamental darin unterscheiden, wie sie dem Konfliktgeschehen Bedeutung geben. Ein

entwicklungsorientiertes Verständnis des Konfliktgeschehens kann daher wichtige Hinweise geben, wie die Beteiligten den Konflikt erleben, wie sie sich selbst darin definieren, was ihnen in der Konfliktklärung bereits möglich ist oder wo ihre entwicklungsbedingten Grenzen liegen (Kegan, 1998).

Was könnte es bedeuten, wenn man ein wertendes Konzept wie »menschliche Reife« oder »Stufen der Persönlichkeitsentwicklung« auf Konfliktklärungs- bzw. Mediationsprozesse bezieht? Wir möchten an dieser Stelle eines der besterforschten Modelle der Persönlichkeitsentwicklung vorstellen: Das Modell der Ich-Entwicklung von Jane Loevinger (1976). Unserer Erfah-

rung nach bietet das Wissen um und besser noch das Erkennen des Ich-Entwicklungsniveaus einen großen Mehrwert für Beratungsprozesse. Den Nutzen dieses Modells für die Mediation wollen wir unter folgenden vier Aspekten beleuchten:

1. Einfluss von Entwicklungsunterschieden der Persönlichkeit auf das Konfliktgeschehen
2. Konflikte infolge persönlichen Wachstums
3. Implizite Entwicklungsanforderungen von Mediation
4. Eigener Reifegrad und Mediations-tätigkeit

Vorher möchten wir exemplarisch auf Entwicklungsideen in der Mediationsliteratur hinweisen und anschließend das Modell der Ich-Entwicklung vorstellen.

## Wo finden sich in der Mediationsliteratur Ideen von Ich-Entwicklung?

Die Idee, dass sich Persönlichkeit entwickelt und dies für Konfliktentstehung wie Konfliktbewältigung Relevanz hat, ist auch in der Mediationsliteratur nicht neu. Allerdings wird die Idee von »Entwicklung« meist nur implizit angesprochen oder nicht hinreichend unterfüttert. Beispielsweise wird Mediation als dialogische Form der Konfliktbewältigung oft als »reifere« Form der Konfliktlösung angesehen. Wir möchten dies anhand von drei Beispielen verdeutlichen:

Das Erkennen des Ich-Entwicklungsniveaus bietet einen großen Mehrwert für Beratungsprozesse.



1. am Harvard-Konzept (Fischer/Ury/Patton, 1997; s. a. Ponschab in diesem Heft),
2. an der Transformativen Mediation nach Bush/Folger (2009 und in diesem Heft) und
3. an den Grundmustern der Konfliktlösungen von Schwarz (2003).

Im *Harvard-Konzept* wurden durch Beobachtung zahlreicher Verhandlungen vier Prinzipien erfolgreichen Verhandeln herausgearbeitet. Eines davon lautet: Auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen. Nach Fisher et al. (1997) liegt das Grundproblem bei Verhandlungen nicht in gegensätzlichen Positionen, sondern im Konflikt beiderseitiger Nöte, Wünsche, Sorgen und Ängste. Wer nur weiß, was er will bzw. nicht will, ist dazu verurteilt, auf dieser Position zu