

THOMAS BINDER | BERLIN
ELMAR TÜRK | WIEN

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 Mediatorin¹ 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

¹ 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-

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.



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.

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

verharren und hat wenig Alternativen. Gewinnen oder Verlieren steht im Raum. Wer hingegen im Kontakt zu seinen Bedürfnissen ist, kann eine Vielzahl von Positionen einnehmen. Dies zu können, ist ein Aspekt von Ich-Entwicklung (siehe später: Bewusstseinsfokus). Wer leichter im Kontakt mit seinen inneren Vorgängen (oder sogar des Gegenübers) ist, wird damit im Sinne des Konzeptes auch besser Konflikte klären oder verhandeln können.

Auch das *Modell der Transformativen Mediation* (Bush/Folger, 2009 sowie ihr Beitrag in diesem Heft) trägt die Idee von Entwicklung (allerdings als Ergebnis) in sich. Die Autoren sehen ein explizites Ziel von Mediation darin, das Bewusstsein und die Persönlichkeit der Beteiligten durch Konfliktbearbeitung zu entwickeln. Daher sprechen sie von Transformativer

Mediation und betonen, dass es dabei immer darum geht, Selbstvertrauen zu stärken und mehr Verständnis für die Sichtweise des anderen zu erreichen. Leider wird dieser Entwicklungsanspruch nicht durch ein Modell menschlicher Entwicklung untermauert, so dass sich letztlich die Frage stellt, unter welchen Bedingungen dieser Anspruch überhaupt einzulösen ist (vgl. Seul, 1999).

Mit dem Konzept der *Grundmuster von Konfliktlösungen* skizziert Gerhard Schwarz (2003) explizit ein Stufenmodell. Die aufeinander folgenden Muster von Flucht bis Konsens sieht er jeweils als höher entwickelte Konfliktlösungen.

Die Flucht (in der passiven Form: Vermeidung) ist danach die einfachste Form der Konfliktlösung. Sie erfordert wenig Zeit und geringe soziale Kompetenz. Der Kampf, als nächste Stufe

der Konfliktlösung, erfordert komplexere Fertigkeiten, ist aber auch riskanter. Der Aufbau komplexer Zusammenarbeit ist damit nicht möglich. Ein Ausweg aus dieser Situation ist nach Schwarz die Unterwerfung. Unterwerfung hat menscheitsgeschichtlich viele Entwicklungen erst ermöglicht, darunter die Arbeitsteilung und Gesellschaftsformen mit wesentlich größerer Anzahl von Mitgliedern als zuvor. Eine nächste Stufe wird mit der gemeinsamen Unterwerfung unter Dritte erreicht: die Delegation der Konfliktlösung an Schiedsrichter oder Gerichte. Die beiden höchsten Stufen erfordern Kooperation: zunächst den Kompromiss und als höchste Stufe schließlich den Konsens.

Wie lässt sich begründen, dass diese verschiedenen Möglichkeiten der Konfliktlösung eine Entwicklungssequenz darstellen? Zunächst an der zunehmenden Komplexität: Jede spätere Stufe verlangt mehr von den Konfliktbeteiligten. Weil Unterwerfung nur funktioniert, wenn beide Seiten mitspielen (die weiße Fahne muss gezeigt und akzeptiert werden), spricht Schwarz hier von Kooperation im weiteren Sinn. Diese frühe Form der Kooperation bedeutet bereits einen wesentlichen Mehraufwand an Zeit, Bewusstheit und sozialem Geschick. Für die Siegerin bedeutet der Sieg Macht und Verantwortung, für die Verliererin Verlust von Freiheit und Sicherheit. Diese Pole müssen gleichzeitig gehalten werden.

Anspruchsvoller werden die Lösungskategorien Kompromiss und Konsens. Ein Kompromiss verlangt den Abschied vom Entweder-Oder der Positionen. Dies setzt voraus, dass ich mich teilweise in die andere Perspektive hineinversetzen kann und die Geduld aufbringe, eine Lösung aus-

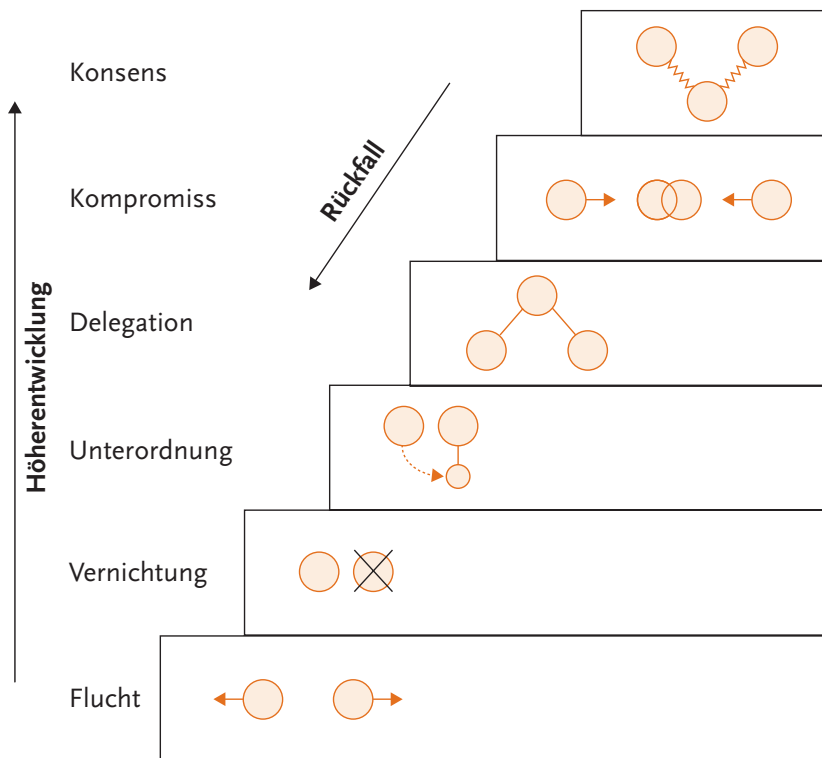


Abbildung 1 Grundmuster der Konfliktlösung (Schwarz, 2003, S. 264)

zuhandeln, die beiden Interessen entspricht. Einen Konsens anzustreben ist ein weiterer qualitativer Sprung, denn ein Konsens wird gefunden, indem das Problem transzendiert wird. So verlangt ein Konsens beispielsweise die Bereitschaft, bisherige Grundannahmen in Frage zu stellen, aus Konfliktgegnerinnen (»Du bist das Problem«) Kooperationspartnerinnen (»Wir bearbeiten ein gemeinsames Problem«) zu machen und bisher unvereinbar erscheinende Gegensätze als voneinander abhängige Pole (z. B. Freiheit und Ordnung) zu akzeptieren.

Schwarz weist darauf hin, dass die Hierarchie der Konfliktlösungen Konsequenzen hat: Frühere Konfliktlösungsmuster setzen sich meist durch. Wenn Sie einen Konsens suchen, die andere Seite aber kämpfen möchte, setzt sich die kämpfende Seite durch. Auch das ist ein Zeichen für Entwicklung: Die frühere Lösung ist in der späteren Lösung enthalten, die spätere Lösung aus der früheren Sicht oft nicht vorstellbar. In der Dynamik der Konflikteskalation kann es zudem zu Regressionen kommen (Rückfall, vgl. Abb. 1). Denn Konfliktparteien tendieren mit zunehmendem Stress zu einfacheren Konfliktlösungen.

Wie kann man persönliche Reife verstehen? Das Modell der Ich-Entwicklung

Wenn Sie Kinder über mehrere Jahre betrachten, wird Ihnen Entwicklung ganz klar vor Augen geführt. Sie wachsen physisch, indem sie größer und schwerer werden. Aber sie wachsen auch psychisch: Sie setzen mehr ihren eigenen Willen durch und werden unabhängiger von Ihrer Fürsorge. Dieses

psychische Wachstum hört nicht mit dem Eintritt in das frühe Erwachsenenalter auf, es verlangsamt sich nur und ist über die ganze Lebensspanne möglich. Die meisten Erwachsenen bleiben aber auf einer Entwicklungsstufe, die weit unter den Möglichkeiten menschlichen Wachstums und den damit einhergehenden Vorteilen bleibt (Manners/Durkin, 2000).

Ein Wachsen in Richtung größerer persönlicher Reife besteht nicht allein im Lernen bestimmter Fähigkeiten. Vielmehr ist damit ein Prozess der Bewusstseinsentwicklung verbunden. Dieser führt dazu, dass ein Mensch immer mehr Freiheitsgrade für sein eigenes Denken, Fühlen und Handeln erwirbt und damit auch mit immer größerer Komplexität umgehen kann. Diese Idee vertikaler Entwicklung ist beispielsweise durch den integralen Ansatz Ken Wilbers bekannt geworden. Wilber (2001) zeigt in seinen Werken, dass in Schriften ganz unterschiedlicher Herkunft (z. B. Philosophie, Religion, Psychologie) seit tausenden von Jahren ähnliche Muster persönlicher Entwicklung zu erkennen sind. Ihm fiel auf, dass man diese Entwicklungsmuster aufeinander folgenden Stufen persönlicher Entwick-

lung zuordnen kann. In Beratungskreisen machten beispielsweise Beck und Cowan (2005) einen vereinfachten Entwicklungsansatz (Spiral Dynamics) populär, dessen Gültigkeit leider kaum empirisch überprüft wurde.

Dem strukturgenetischen Ansatz Jean Piagets (1970/2010) folgend, der Entwicklungsstufen des (formalen) Denkens erforschte, wurden später auch Entwicklungsmuster der Persönlichkeit beschrieben. Das genaueste Bild bietet das Modell der Ich-Entwicklung von Jane Loevinger (1976). In über 300 Forschungsstudien konnten dessen zentrale Annahmen und einzelnen Aspekte auch weltweit (vgl. Carlson/Westenberg, 1998) erforscht, verfeinert (z. B. Cook-Greuter, 1999) und immer wieder bestätigt werden (Binder, 2015). Das Modell unterscheidet insgesamt zehn Stufen der Ich-Entwicklung. Jede spätere Entwicklungsstufe der Persönlichkeit ist differenzierter und integrierter, beinhaltet aber auch Elemente der vorherigen Stufen. Tabelle 1 (Rooke/Torbert, 2005) zeigt auf, wie viel Prozent der Erwachsenenbevölkerung sich in westlich geprägten Gesellschaften auf den verschiedenen Ich-Entwicklungsstufen befinden.

Stufennummer	Entwicklungsstufe	Ebenen	Häufigkeit in %
E 2/E 3	impulsgesteuerte Stufe/ selbstorientierte Stufe	vor-konventionell	5%
E 4	gemeinschaftsbestimmte Stufe	konventionell	12%
E 5	rationalistische Stufe		38%
E 6	eigenbestimmte Stufe		30%
E 7	relativierende Stufe		10%
E 8	systemische Stufe	post-konventionell	4%
E 9/E 10	integrierte Stufe/ fließende Stufe		1%

Tabelle 1 Ich-Entwicklungsstufen, Entwicklungsebenen und Häufigkeiten im Erwachsenenalter

Doch was verbirgt sich hinter diesen Entwicklungsstufen, die man auch durch ein entsprechendes Instrument valide messen kann (Binder, 2007)? Letztlich bildet sich auf jeder Stufe eine bestimmte Ich-Struktur ab. Diese kann man als eine Art organisiertes Ganzes verstehen, das aus vielen aufeinander bezogenen Aspekten besteht.

nehmend interne Aspekte (Motive, Gefühle etc.) sowie Individualität und Entwicklung in den Fokus.

- Der *kognitive Stil* entwickelt sich von sehr einfach und undifferenziert zu immer größerer konzeptioneller Komplexität, Multiperspektivität und Fähigkeit, mit Widersprüchen umzugehen.



Die Ich-Struktur bestimmt, wie ein Mensch sich selbst und andere versteht und aus der heraus er letztlich allem, was ihm begegnet, Bedeutung gibt.

Diese Ich-Struktur bestimmt, wie ein Mensch sich selbst und andere versteht und aus der heraus er letztlich allem, was ihm begegnet, Bedeutung gibt. Die Vielzahl der darin enthaltenen Aspekte kann man zu vier strukturellen Bereichen der Ich-Entwicklung zusammenfassen. Sie verändern sich wie folgt, wenn ein Mensch in Richtung größerer Reife wächst:

- Der *Charakter* entwickelt sich von stark impuls gesteuert und mit Befürchtungen vor Bestrafung (bei »falschem« Verhalten) beschäftigt zu immer stärker selbstregulierend und eigene Maßstäbe für sich findend, die später zunehmend relativiert werden können.
- Der *interpersonelle Stil* entwickelt sich von sehr manipulierend zu immer stärker die Autonomie anderer berücksichtigend sowie auf für alle Seiten tragfähige interpersonelle Vereinbarungen achtend.
- Der *Bewusstseinsfokus* ist bei frühen Stufen stärker auf externe Dinge und eigene Bedürfnisse gerichtet. In späteren Stufen kommen zu-

Konfliktberaterinnen dürfte aus dem, was sich in diesen vier Bereichen entwickelt, schon die Relevanz für das Konfliktgeschehen deutlich werden. Bisher gibt es jedoch nur eine Handvoll Autoren, die Stufenmodelle der Entwicklung auf Konfliktgeschehen und Mediationspraxis anwenden. Explizite Bezüge stellen Seul (1999), Holaday (2002), Jordan und Lundin (2002) sowie McGuigan und Popp (2007) her, in Deutschland Fuhr und Gremmler-Fuhr (2004). Es scheint, als ob der Schatz der mit diesem Entwicklungsgedanken der Persönlichkeit verbundenen Erkenntnisse bisher kaum erkannt, geschweige denn gehoben wurde (Binder, 2010).

Welchen Einfluss hat die jeweilige Stufe der Persönlichkeitsentwicklung auf das Erleben im Konfliktgeschehen?

Und inwiefern setzt der jeweilige Reifegrad Grenzen für das, was möglich ist oder wie schwierig sich der Mediationsprozess gestaltet? Zwei Punkte sind hierbei wesentlich:

1. *Identität und Entwicklungsstufe*: Mit jeder Ich-Entwicklungsstufe geht eine spezifische strukturelle Identität einher, die das Selbst ausmacht und die mit verschiedensten Inhalten gefüllt werden kann. Das Selbst auf der gemeinschaftsbestimmten Stufe (E4) ist beispielsweise stark durch die Zugehörigkeit zu anderen definiert. Das Selbst eines Menschen auf der eigenbestimmten Stufe (E6) hingegen ist durch seine eigenen, über die Jahre entwickelten Werte und Maßstäbe geprägt. Man denke an den vielzitierten (abgewandelten) Ausspruch Martin Luthers vor dem Wormser Reichstag 1521: »Hier stehe ich und kann nicht anders.«
2. *Errungenschaften und Entwicklungsstufe*: Mit jeder Stufe der Ich-Entwicklung gehen bestimmte Errungenschaften einher, die vorher nicht oder nur ansatzweise vorhanden waren. Beispielsweise werden Regeln auf der gemeinschaftsbestimmten Stufe (E4) als unverrückbar und eher absolut wahrgenommen (sofern sie von der eigenen Bezugsgruppe stammen). Auf der nächsten, der rationalistischen Stufe (E5) werden hingegen Ausnahmen unter bestimmten Bedingungen für möglich gehalten, das Weltbild wird also flüssiger.

Die strukturelle Identität, die grundsätzliche Art mit anderen umzugehen, der Bewusstseinsfokus und die damit einhergehenden kognitiven Fähigkeiten sind Aspekte, die einen großen Einfluss darauf haben, wie man Konflikte versteht, wie sie entstehen und wie man mit ihnen umgehen kann.

Das Konfliktbeispiel von Wolf B. und Marc S. zeigt dies deutlich. Zwischen ihnen stehen nicht nur inhaltliche Differenzen und aufzulösende Missverständnisse. Zwischen ihnen

liegt vor allem ein Unterschied von zwei Ich-Entwicklungsstufen: entwicklungspsychologisch gesehen eine erhebliche Differenz! Der Abteilungsleiter Herr B. scheint eine rationalistische Stufe (E5) erreicht zu haben. Damit geht ein sehr klares, wenn auch wenig nuancenreiches und eher statisches Weltbild einher. Er betont eher kurz- bis mittelfristig anzugehende Aufgaben, bei denen das größere Ziel dahinter möglicherweise nicht gesehen wird. Klare Standards geben ihm Sicherheit und aufgrund der noch nicht erreichten inneren Unabhängigkeit von anderen können auch sachliche Aussagen schnell zu persönlichen Kränkungen führen. Sein Bereichsleiter Herr S. scheint sich auf dem Weg zu einer postkonventionellen Identität (relativierende Stufe, E7) zu befinden. Er kann leichter mit längeren Zeiträumen spielen und auch unterschiedliche Aspekte leichter verknüpfen. Er ist geübter darin, seine eigene Bedeutungsbildung zu betrachten und kann den Wert anderer Bedeutungssysteme akzeptieren. Im Vergleich zu Wolf B. erlebt er Auseinandersetzungen vielleicht als ebenso anstrengend, jedoch weniger persönlich bedrohend. Im Eifer des Konfliktes ist zudem zu befürchten, dass beide jeweils auf frühere Ich-Entwicklungs-Niveaus zurückfallen. Ihre prinzipiell erreichte Ich-Entwicklungsstufe wird aber auch einen Einfluss haben, wie bewusst ihnen dies wird und wie schnell sie gegenregulieren können (McCallum, 2008).

Auch andere Konfliktbeteiligte werden sich so verhalten, wie es ihnen ihr jeweiliges Ich-Entwicklungsniveau ermöglicht. Was würden Mediatorinnen in Konfliktklärungen zusätzlich erreichen, wenn sie solche Entwicklungskennzeichen und -dynamiken erkennen und stufenspezifisch darauf eingehen könnten?

Gibt es typische Konflikte infolge persönlichen Wachstums?

Bisher lag unser Fokus auf den Konsequenzen persönlicher Reife für Konflikte. Aber kann persönliches Wachstum auch Konflikte verursachen?

Zunächst sollten wir uns klarmachen, dass persönliches Wachstum im Sinne von Ich-Entwicklung gleichzeitig den Verlust unserer bisherigen Selbstdefinition bedeutet. Da wir dies fürchten, versuchen wir solche Entwicklungen auch zu vermeiden – selbst wenn unserem Kopf der mögliche Gewinn attraktiv erscheint. So sprechen Kegan und Lahey (2009) von der »Immunity to change« als der »versteckten Dynamik, die uns aktiv (und brilliant) vor Veränderungen schützt, weil sie hingebungsvoll unsere bisherige Form der Bedeutungsbildung bewahrt« (Kegan/Lahey,

zeichnet, also als jemand, der sich hauptsächlich durch Zugehörigkeit zu anderen definiert und darüber hinaus kaum Eigenes zeigt. Die meisten Erwachsenen entwickeln sich jedoch weiter und daraus können typische Konflikte entstehen.

Dazu möchten wir die beiden wichtigsten »Entwicklungsreisen des erwachsenen Menschen« skizzieren, die man wie folgt bezeichnen kann:

1. Die Reise zum eigenen Ich (Freiheit von anderen) (E4–E6)
2. Die Reise vom eigenen Ich (Freiheit von mir selbst) (E6–E8)

Das Ziel der ersten Entwicklungsreise ist es, unabhängig von den Erwartungen der Umgebung zu werden und zu seiner eigenen Stimme zu finden. Dies geht in der Regel mit wachsender Konfliktbereitschaft einher. Denn vorher werden Konflikte meist als existenzbedrohend wahrgenommen, jetzt wer-

Das Ziel der zweiten Entwicklungsreise besteht darin, die Begrenzung des eigenen Ichs wieder aufzulösen.



2009, eigene Übersetzung). Wenn persönliches Wachstum zu zwischenmenschlichen Turbulenzen führt, ist daher meist auch ein innerer Konflikt im Spiel, der ebenso zu bewältigen ist.

Vergegenwärtigt man sich die in Tabelle 1 aufgeführten Prozentsätze der jeweiligen Ich-Entwicklungsstufen, zeigt sich, dass die Mehrzahl der Erwachsenen ein Entwicklungsniveau jenseits der gemeinschaftsbestimmten Stufe (E4) erreicht hat. Um in einer Gesellschaft funktionsfähig zu sein, ist es wichtig, die Werte und Meinungen anderer Menschen in sein eigenes Handeln integrieren zu können. Ein Mensch, der auf dieser Stufe bleibt, wurde früher als »Konformist« be-

den sie zunehmend ein Werkzeug der Selbstpositionierung. Werden soziale Regeln auf der gemeinschaftsorientierten Stufe (E4) noch unhinterfragt akzeptiert, so geht es nun darum, ob und wann diese für einen selbst Sinn machen. Auch die Fähigkeit, den anderen als Individuum mit allen Stärken und Schwächen differenziert wahrzunehmen, entfaltet sich auf dieser Entwicklungsreise. Verbunden damit ist die Bereitschaft, den anderen nicht zu idealisieren und konkrete »Störthemen« auch anzusprechen.

Das Ziel der zweiten Entwicklungsreise besteht darin, die Begrenzung des

eigenen Ichs wieder aufzulösen. Diese Reise tritt mit ca. 15 % ein deutlich geringerer Teil der Menschheit an. Ein Mensch erkennt nun zunehmend die Grenzen seiner eigenen Sichtweise, hier geht es also um die Freiheit von sich selbst. Damit werden aber auch die eigenen Ansichten fließender. Man erkennt den kulturellen Hintergrund von Regeln und deren prinzipielle Verhandlungbarkeit. Man relativiert zunehmend, ist immer mehr an der

Rahmen der bisherigen Beziehung beschreiben.

Welche impliziten Ansprüche stellt die Idee der Mediation an das Entwicklungsniveau der Beteiligten?

Nimmt man die Idee ernst, dass es unter Erwachsenen nicht nur Unterschiede in Intelligenz, Ausbildung

haben, so schwer sie auch nachzuvollziehen sind. Sie sind zu grundsätzlicher Selbstkritik fähig und verstehen, dass man sich miteinander arrangieren muss. Sie haben tragfähige eigene Maßstäbe (ohne die Rigidität früherer Stufen) entwickelt und vertrauen darauf, Dinge selbst zu gestalten und Verantwortung für eigenes Handeln zu übernehmen. Insofern kommt ihnen die Idee einer selbstentwickelten Lösung mit Hilfe von Mediation entgegen. Ungefähr 50 % der Erwachsenen (in westlich geprägten Gesellschaften) erreichen diese Entwicklungsstufe allerdings nicht (vgl. Tabelle 1).

Die *Idee des Konsenses* als am weitesten entwickelte Form der Konfliktbewältigung stellt noch höhere Ansprüche an die Kapazität der Konfliktparteien. So sieht Schwarz (2003, S. 293) »eine solche Synthese als Resultat eines dialektischen Entwicklungsprozesses, den beide ursprünglich einander entgegengesetzte Standpunkte durchgemacht haben, aber in der Art, dass beide recht behalten haben und noch etwas dazu gewonnen haben.« Diese Vorstellung entspricht eher einem postkonventionellen Ich-Entwicklungsniveau (vgl. Seul, 1999). So beginnt ein Mensch mit der relativierenden Stufe (E7) immer mehr die Relativität und Unvollständigkeit seiner eigenen Standpunkte zu erkennen und öffnet sich zunehmend anderen Arten und Weisen, dem Leben zu begegnen. Erreicht ein Mensch eine volle systemische Entwicklungsstufe (E8 oder noch später), identifiziert er sich nicht mehr mit seinem »Selbst als Form«. Er empfindet sich vielmehr als »Selbst im Prozess«, also ein Selbst, das im Prozess mit anderen Menschen und Ideen entsteht (und sich verändert), um somit die prinzipielle eigene Begrenztheit zu vermindern (vgl. Kegan, 1998, S. 313). Die Vielzahl empirischer



Ist Mediation ein sinnloses Unterfangen, weil ein Großteil der Bevölkerung kein dementsprechendes Entwicklungsniveau aufweist?

Sichtweise anderer interessiert und versucht Themen im Dialog zu lösen. Man wächst sozusagen wieder in die »Verbundenheit« hinein. Im Gegensatz zur gemeinschaftsbestimmten Stufe (E4) allerdings auf einem anderen Niveau: einem, in dem man Autonomie und Verbundenheit gleichzeitig leben kann.

Beide Entwicklungsreisen können im sozialen Umfeld der sich entwickelnden Person zu Konflikten führen. Bei der ersten Entwicklungsreise stehen oft Vorwürfe von Egoismus und Aufkündigen der gemeinsamen Beziehung im Raum. Bei der zweiten Entwicklungsreise sind häufige Themen das »Nicht-greifbar-Sein« und das Berücksichtigen weiterer Kontexte (aufgrund der höheren Komplexität, zu der man nun imstande ist).

Schreibt man Entwicklungsaspekten wie diesen neuen Sinn zu, führt dies häufig zu spontaner Entlastung für die Beteiligten. So könnte man beispielsweise eine zunehmende Eigenständigkeit (von E4 nach E6) nicht als Verlassen gemeinsamer Normen, sondern als ein Zu-sich-selbst-Finden im

oder Erfahrungen, sondern auch in ihrer Ich-Entwicklung gibt (die davon weitestgehend unabhängig ist), fragt man sich vielleicht: Welches Entwicklungsniveau braucht es, um das Konzept von Mediation überhaupt als Möglichkeit zu sehen? Denn jede Ich-Entwicklungsstufe setzt Begrenzungen im Verstehen und Handeln. So kann ein Mensch im Schnitt etwa die Handlungslogik auf einer Stufe später als seiner eigenen nachvollziehen. Ist das Gegenüber allerdings weiter von der eigenen Entwicklungsstufe entfernt, reduziert man dessen Verhalten auf das der eigenen Entwicklungsstufe zugängliche Verständnis (z. B. Redmore, 1976).

Grundsätzlich scheint die Vorstellung, dass man gemeinsam und gleichberechtigt Konflikte löst, d. h. die *Idee des Kompromisses*, Menschen zu entsprechen, die eine voll ausgebildete eigenbestimmte Stufe (E6) erreicht haben. Menschen auf dieser Stufe können in der Regel individuelle Unterschiede gut tolerieren und sehen, dass jeder Mensch unterschiedliche Eigenschaften, Perspektiven und Bedürfnisse hat, die ihre Berechtigung

rischer Studien legt allerdings nahe, dass kaum 5 % der Erwachsenen diese Stufe in ihrem Leben erreichen (s. o.).

Doch was könnte die Konsequenz daraus sein? Dass Mediation ein sinnloses Unterfangen ist, wenn offensichtlich ein Großteil der Bevölkerung kein dementsprechendes Entwicklungsniveau aufweist? Das wäre sicherlich der falsche Schluss, zumal man bedenken muss, dass Mediation ja auch ein Verfahren darstellt, mit dem man Konfliktbeteiligte behutsam durch einen Prozess führt, den sie von sich aus momentan nicht bewerkstelligen können. Insofern bringt Mediation per se schon spätere Entwicklungsqualitäten in die Konfliktbearbeitung ein. Ein naheliegender Schluss könnte aber sein, vorsichtiger mit den eigenen Mediationsannahmen zu sein: Beispielsweise sollte man eher davon ausgehen, dass die Konfliktparteien in ihrem Alltag mehr oder weniger weit von dem entfernt sind, was in guten Konfliktklärungen passiert. Und es könnte dazu führen, Mediationen mehr an das Ich-Entwicklungsniveau der Betroffenen anzupassen.

Eigener Reifegrad und Mediationstätigkeit

In der Rolle des Konfliktmanagers führen uns die obigen Fragen von den Konfliktparteien hin zu uns selbst: Inwieweit spielt unser Ich-Entwicklungsniveau eine Rolle? Denn trotz aller professionellen Neutralität und Allparteilichkeit stehen wir als Konfliktberater mitten im Geschehen. Dies (und uns eingeschlossen) nehmen wir durch die Brille unserer Ich-Struktur wahr. Wie sind wohl unsere Wahrnehmungen und Empfindungen, wenn wir Wolf B. und Marc S. zuhören?

- ▶ *Mehr Sympathie für Wolf B.:* Vielleicht sympathisieren wir mehr mit dem Abteilungsleiter Herrn B. und sagen uns still: »Ja, natürlich, so kann man nicht arbeiten. Er braucht das und sein Vorgesetzter ist wirklich sehr blumig in seinen Äußerungen. Ein System kann nur laufen, wenn es klare Vorgehensweisen für alle gibt. Erst mal sich um das Naheliegende kümmern.«
- ▶ *Mehr Sympathie für Marc S.:* Oder unser Herz schlägt kaum spürbar für den Bereichsleiter Herrn S. und es kommen uns Gedanken wie: »Der arme Vorgesetzte, er braucht Menschen, die seine Ideen eigenverantwortlich füllen, nicht nur zu ihm schauen, und auch einen umfassenderen Blick für Ansprüche anderer haben.«

Reaktionen wie in den obigen Beispielen haben auch etwas mit unserem eigenen Entwicklungsniveau zu tun

(E6) als Mindestanforderung für prozessorientierte Beratungsformate anzusehen ist (im Überblick: Binder, 2015). Auch stellt sich die Frage, ob Mediationsausbildungen das Potential haben, persönliches Wachstum im Sinne von Ich-Entwicklung zu fördern, damit zukünftige Mediatoren hinreichend auf ihre anspruchsvolle Tätigkeit vorbereitet sind. Das ist sicher herausfordernd und der Zeitrahmen von Mediationsausbildungen lässt dies als schwer erfüllbar erscheinen (Türk, 2014). Ein Thema mit so weitreichendem Einfluss allerdings unbeachtet zu lassen, scheint ebenso fatal. Zumindest einen Samen dafür zu legen, indem eine Auseinandersetzung mit der eigenen Reife stattfindet, wäre ein Anfang.

Fazit

Wenn wir uns als Konfliktberater mit persönlicher Entwicklung und insbe-

Mediationsausbildungen sollten das Potential haben, persönliches Wachstum zu fördern.



und werden als »ungeplante Intervention« in den Konfliktklärungsprozess einfließen. Glasl (2008) spricht Ähnliches an und betrachtet beispielsweise die Verwandlung des eigenen Schattens als zentrale Herausforderung für Mediatorinnen. Er beschreibt diese Selbst-Entwicklung als Voraussetzung dafür, Menschen in Konflikten nicht nur zur Auflösung derselben, sondern durch Konflikte zu persönlicher Transformation begleiten zu können.

Insofern stellt sich die Frage, inwiefern Mediationsausbildungen das Thema eigene Persönlichkeitsentwicklung ausreichend berücksichtigen. Denn viele Forschungen legen nahe, dass eine volle eigenbestimmte Stufe

sondere Unterschieden im Ich-Entwicklungsniveau beschäftigen, öffnet sich ein wertvoller Blick auf das Konfliktgeschehen. Vielleicht hat man schon vorher diese Entwicklungsdimension gespürt, konnte aber den inneren Zusammenhang der damit verbundenen Aspekte nicht sehen oder die möglichen Folgen, die sich daraus ergeben. Aus unserer Erfahrung sehen wir den Nutzen des Ich-Entwicklungsmodells für Mediation in folgenden drei Punkten:

1. *Verstehen und entlasten*: Wir können besser verstehen, was in Konflikten passiert und warum sie manchmal so schwer aufzulösen sind, wenn wir die jeweilige entwicklungsbedingte Ich-Struktur als Erklärungsmodell mitlaufen lassen. Dies kann uns selbst entlasten, denn wir werden Verhalten anders wahrnehmen und uns weniger an Themen abarbeiten, die eher Monate bis Jahre als wenige Sitzungen benötigen.
2. *Bewusster vermitteln*: Wir können bewusster vermitteln, da wir uns besser auf die jeweilige Entwicklungsstufe der Konfliktparteien einlassen. Auch können wir gezielte Entwicklungsanstöße geben, so dass nicht nur der Konflikt transformiert wird (Bush/Folger, 2009), sondern die Konfliktparteigenen Hinweise für ihre eigene Entwicklung mitnehmen, die eine nachhaltige Lösung wahrscheinlicher machen.
3. *Selbst wachsen*: Sich mit Ich-Entwicklung zu beschäftigen, löst meist die Frage aus, an welchem Punkt unserer Entwicklungsreise wir selbst stehen: Wie ist mein Ich strukturiert? Was ist mir bereits möglich und welche Grenzen sind mir noch gesetzt (Binder, 2014)? Was bräuchte ich, um weiterzuwachsen und was würde dabei für mich auf dem Spiel stehen?

Gerade in der Arbeit mit Erwachsenen ist es unseres Erachtens nicht einfach, Unterschiede im Ich-Entwicklungsniveau anzusprechen. Viele erleben dies als bewertender, als nur Unterschiede in einzelnen Fähigkeiten anzusprechen. Eine entsprechende Haltung kann aber auch zu einer professionellen Bescheidenheit und liebevollen Geduld führen. Wie oft unterstellen sich Konfliktparteien – und

auch wir selbst – ein Nicht-Wollen, wo vielleicht ein Noch-Nicht-Können (aufgrund der bisherigen Ich-Entwicklung) vorliegt?

Maturity of personality and mediation

Abstract Differences in personality, that emerge in conflicts, are not only due to well-known traits of people (e.g. conscientiousness, introversion). Another essential factor will secretly play out its significant impact on the course of the conflict: the level of maturity the conflicting parties have achieved so far. How can knowledge about this central aspect help us to understand conflicts in a better way and, above all, guide us more effectively? In this review, we present the model of ego development according to Jane Loevinger and raise questions for the field of mediation.

Keywords Ego, development, maturity, personal development, conflict, mediation

Literatur

- Beck, D.E./Cowan, C.C. (2005). *Spiral dynamics. Mastering values, leadership, and change*. Malden, MA: Blackwell.
- Binder, T. (2007). *Piagets Erbe für die Wirtschaft: Entwicklungspsychologische Managementdiagnostik*. *Wirtschaftspsychologie Aktuell*, 14 (2), 56–58.
- Binder, T. (2010). *Wie gut verstehen Berater ihre Kunden? Ich-Entwicklung – ein vergessener Faktor in der Beratung*. In S. Busse/S. Ehmer (Hrsg.), *Wissen wir, was wir tun? Beraterisches Handeln in Supervision und Coaching* (S. 104–132). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Binder, T. (2014). *Das Ich und seine Facetten. Change Professionals unter einer Entwicklungsperspektive*. *Organisationsentwicklung*, 1, 9–15.
- Binder, T. (2015). *Ich-Entwicklung für effektives Beraten (im Druck)*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Bush, R.A.B./Folger, J.P. (2009). *Konflikt-Mediation und Transformation*. Weinheim: Wiley-VCH.

- Carlson, V./Westenberg, P.M. (1998). *Cross-cultural applications of the WUSCT*. In J. Loevinger (Ed.), *Technical foundations for measuring ego development. The Washington University Sentence Completion Test* (pp. 57–75). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cook-Greuter, S.R. (1999). *Postautonomous ego development. A study of its nature and measurement*. Unpublished dissertation, Harvard University.
- Fisher R./Ury W./Patton B. (1997). *Das Harvard-Konzept: Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln*. Frankfurt/Main: Campus.
- Fuhr, R./Gremmler-Fuhr, M. (2004). *Kommunikationsentwicklung und Konfliktklärung*. Göttingen: Hogrefe.
- Glasl, F. (2008). *Konflikt, Krise, Katharsis: und die Verwandlung des Doppelgängers*. Stuttgart: Freies Geistesleben.
- Holaday, L.C. (2002). *Stage Development Theory: A Natural Framework for Understanding the Mediation Process*. *Negotiation Journal*, 18 (3), 191–210.
- Jordan, T./Lundin, T. (2002). *Perceiving, interpreting and handling workplace conflicts. Identifying the potential for development*. Research report. Department of work science. Göteborg University.
- Kegan, R. (1994). *Die Entwicklungsstufen des Selbst. Fortschritte und Krisen im menschlichen Leben* (3. Aufl.). München: Kindt.
- Kegan, R. (1998). *In over our heads. The mental demands of modern life*. Cambridge: Harvard University Press.
- Kegan, R./Lahey, L. (2009). *Immunity to change. How to overcome it and unlock the potential in yourself and your organization*. Boston: Harvard Business Press.
- Loevinger, J. (1976). *Ego development. Conceptions and theories*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Manners, J./Durkin, K. (2000). *Processes involved in adult development: A conceptual framework*. *Developmental Review*, 20, 475–513.
- McCallum, D.C. (2008). *Exploring the implications of a hidden diversity in group relations conference learning: A developmental perspective*. Unpublished dissertation. Columbia University.
- McGuigan, R.J./Popp, N. (2007). *The Self in Conflict: The evolution of mediation, Conflict Resolution Quarterly*, 25 (2), 221–238.
- Piaget, J. (1970/2010). *Meine Theorien der geistigen Entwicklung*. Weinheim: Beltz.

- Redmore, C. (1976). Susceptibility to faking of a sentence completion test of ego development. *Journal of Personality Assessment*, 40, 607–616.
- Rooke, D./Torbert, W.R. (2005). Seven transformations of leadership. *Harvard Business Review*, 4, 66–76.
- Schwarz, G. (2003). *Konfliktmanagement. Konflikte erkennen, analysieren, lösen*. Wiesbaden: Gabler.
- Seul, J. (1999). How transformative is transformative mediation?: A constructive-developmental assessment, *Ohio State Journal on Dispute Resolution*, 15 (1), 135–172.
- Türk, E. (2014). Die Kraft der Bescheidenheit oder von der Leichtigkeit des Lernens und dem Gewicht der Entwicklung. *Die Österreichische Volkshochschule*, 254 (4), 3–6.
- Wilber, K. (2001). *Integrale Psychologie*. Freiburg: Arbor. ■

Die Autoren



Dr. Thomas Binder
 Fredericiastrasse 10c
 14050 Berlin
 binder@consulting-group-berlin.de

Thomas Binder ist Dipl.-Kaufmann und Dipl.-Psychologe und seit 20 Jahren als Organisationsberater bei Veränderungsprozessen tätig. Er ist systemischer Supervisor (DGSv, SG) und Mediator (BM[®]) und beschäftigt sich seit 1993 intensiv mit konstruktivistisch entwicklungspsychologischen Ansätzen sowie deren Anwendung in Management-Diagnostik, Führungskräfteentwicklung und Coaching. Seit 2009 leitet er einmal jährlich Zertifizierungen zum Ich-Entwicklungs-Profil.



Elmar Türk
 Kainzgasse 24/10
 A-1170 Wien
 coach@elmartuerk.at

Elmar Türk ist ausgebildeter Naturwissenschaftler (Mag. rer. nat.) und seit 1996 in Beratung (Lebens- und Sozialberater, Unternehmensberater) und Training in Wien tätig. Als eingetragener Mediator (BMf) arbeitet er mit Familien und Organisationen und hat als Lehrtrainer jahrelange Erfahrung mit Mediationsausbildungen. Schon lange beschäftigt er sich mit entwicklungspsychologischen Modellen und arbeitet seit 2009 intensiv mit dem Ich-Entwicklungs-Profil und der Umsetzung in Beratung, Mediation und Didaktik.