

Gilt  $K_m > 0$ , so ist die Ungleichung je nach Aufteilung der Mediationskosten entsprechend zu verändern.

In der dritten und letzten Phase muss der Mediator gemeinsam mit den Parteien ein von diesen auch akzeptiertes Ergebnis hervorbringen. Dieses Ergebnis sollte zum einen in der Einigungsmenge liegen und zum anderen von beiden Parteien als gerecht empfunden werden. Hilfreich sind in dieser Phase psychologische und ökonomische Verhandlungstheorien sowie ethische Handlungsmaximen. Hier kann der Mediator auch rechtliche Erwägungen mit Billigkeitsüberlegungen verknüpfen, um die beiderseitige Akzeptanz der Parteien für seine Vorschläge zu gewinnen. Gelingt die-

se letzte Phase, ist der Konflikt beigelegt, und das zu geringeren Kosten, da die Mediationskosten deutlich geringer sind als die Gerichts- und Rechtsmittelkosten, und bei höherer Rechtsakzeptanz, da eine einvernehmliche Einigung besser zu ertragen ist als ein streitiges Urteil.

### E. Schluss

Es ist gezeigt worden, wie eine Mediation in der Justiz durchgeführt werden kann. Das hier entwickelte Modell ist flexibel genug hinsichtlich der Annahmen über die Risikopräferenzen, der Berücksichtigung von psychischen Kosten und der Ergebnisgewinnung, so dass jeder Mediator eigene

Varianten entwickeln kann, die ihm persönlich zusagen. Vorgegeben ist lediglich die formale Struktur des Modells, auf die sich der Mediator beziehen sollte. Das sichert ihm gegenüber den Parteien die nötige Neutralität.

### Dr. Wolfgang Brandes

wiss. Ang. i.R., Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Universität Paderborn  
Wolfgang\_Brandes@notes.upb.de  
(corresponding author)

### Prof. Dr. em. Peter Weise

emeritierter Professor für Wirtschaftswissenschaften mit sozialwissenschaftlicher Ausrichtung, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Universität Kassel

Alexander Pfab

# Die Persönlichkeitstypologie Enneagramm – Nutzen für Mediation und Verhandlung

*Der Aufsatz stellt die Persönlichkeitstypologie Enneagramm vor und fasst deren Nutzen und Aussagekraft für Mediation und Verhandeln zusammen, wobei auch Verbindungslinien zu bekannten kommunikationspsychologischen Werkzeugen aufgezeigt werden.*

## A. Kurzcharakteristik der Typologie

### I. Modell und Werkzeug

Das Enneagramm als Persönlichkeitstypologie hat im Vergleich zu anderen Modellen einen noch vergleichsweise geringen Bekanntheitsgrad unter Mediatoren und Verhandlern. Der Grund liegt auch darin, dass es bislang primär als Instrument zur Selbstreflexion, Selbsterfahrung und zum Teil zur Personalauswahl begriffen wurde, jedoch sein Nutzen zur Interaktion bei Konflikten und Verteilungssituationen bislang weitgehend unbeachtet blieb. Das Enneagramm ist einerseits Modell, also eine idealisierte, systematisierende Beschreibung der Wirklichkeit und andererseits Werkzeug, aus dem für bestimmte Situationen Erklärungen oder Verhaltensempfehlungen abgeleitet werden können. Im Gegensatz zu anderen Typologien, zum Beispiel dem *Myers-Briggs type indicator*,

ist es nicht umfassend durch empirische Studien der Sozialwissenschaften abgesichert. Vielmehr ist das Enneagramm eine Sammlung von Erfahrungswissen, das seine Qualität dadurch belegt, dass es im Prozess der Modellevolution über Jahrhunderte bestehen konnte.

### II. Etymologie

Die Bezeichnung leitet sich ab von den griechischen Worten „*ennea*“ und „*gramma*“, was übertragen „Neun-Punkt/Neun-Figur“ bedeutet und sprachlich eingängig, wenn auch nur bedingt präzise, als neuneckige Figur verstanden werden kann.

### III. Dreifacher Einsatzbereich

Das Enneagramm kann im Kontext der Mediation bzw. Verhandlung in dreifacher, aufeinander aufbauender Weise zum Einsatz kommen. Primär hilft es dem Mediator zur professionellen Selbstreflexion und Selbstklärung. Es hilft bei der Herausbildung der Mediatorenpersönlichkeit. Dabei kann es sowohl persönliche Entwicklungslinien und -chancen aufzeigen, als auch ei-

nen Beitrag beim Ausleuchten von „blinden Flecken“ leisten. Sekundär ermöglicht es Hypothesen und Hilfestellungen beim Umgang mit den streitenden Parteien. Es hilft beim Verständnis von Handeln und Denken der Konfliktparteien. In einem dritten Schritt, der noch einer weiteren Untersuchung bedarf, kann es idealiter bei der Auswahl und beim passgenauen Zusammenführen von Mediator und Parteien nutzen, da bekanntlich die Beziehungsebene in diesem dreipoligen Verhältnis eine besondere Wichtigkeit besitzt.



Alexander Pfab

### IV. Grenzen und Stärken des Modells

Es kann nicht deutlich genug herausgestellt werden, dass das Enneagramm ein Modell ist. Die Landkarte ist niemals das Gebiet. Damit eignet es sich weder zum schnellen Durchschauen der Mitmenschen, also der

\* Der Beitrag basiert auf einem Vortrag am 27. Oktober 2009 im Rahmen der Tagung „ADR – State of Art“, veranstaltet vom Institut für Anwalts- und Notarrecht der Universität Bielefeld in Kooperation mit EUCON e.V. Ausführlich zur Thematik das Buch des Verfassers „Das Enneagramm in der Mediation“, Fuchstal 2008.

Medianten oder Verhandlungspartner, noch als Patentlösung für alle Arten von Konflikten oder Hindernissen in einem Mediationsverfahren. Wie viele Instrumente des Fachgebiets Kommunikationspsychologie kann es in bestimmten, abgegrenzten Situationen hilfreich sein. Wenn also im Folgenden wiederholt im Realis formuliert wird, dient dies allein der besseren Verständlichkeit des Textes und behauptet keine Erfolgsgarantie. Insbesondere ist eine wichtige Einschränkung geboten, wenn der Nutzen „in der Mediation“ beschrieben wird: Je weniger ein Konflikt personalisiert ist, desto geringer wird der Nutzen des Enneagramms, weil es als Persönlichkeitstypologie auf die handelnden Akteure abstellt. Je eher die Akteure austauschbar sind, zum Beispiel in großen Wirtschaftsmediationsfällen, desto geringer wird der Aussagewert der Enneagramms sein. Mit dem Nachrichtenquadrat von *Friedemann Schulz von Thun*<sup>1</sup> erklärt: Je dominanter die (grünen) Beziehungsbotschaften und die (gelben) Selbstkundgabebotschaften sind, desto größer ist der Nutzen des Enneagramms. Je gewichtiger die (blauen) Sachbotschaften sind, desto geringer bemisst sich sein Nutzen in der Mediation.

Im Gegensatz zu vielen, gerade von Unternehmensberatungen geschätzten Persönlichkeitstypologien zeichnet sich das Enneagramm durch zwei Eigenschaften aus. Es enthält zunächst keine abschließende Zahl von Ein- oder Unterteilungen. Damit ist es gerade kein „Schubladenmodell“, sondern lässt genügend Raum für die Individualität eines jeden Menschen und ermöglicht damit einen sehr wertschätzenden Umgang mit dem Einzelnen. Es zeigt im Weiteren Entwicklungsrichtungen und -möglichkeiten auf und ist damit ein Modell mit dynamischen Elementen. Es reicht bei einem zutreffenden Verständnis über die reine Deskription hinaus und ermöglicht und beabsichtigt damit Veränderung. Im gleichen Atemzug muss vor der Illusion gewarnt werden, eine belastbare Einordnung von anderen Menschen im Enneagramm sei möglich. Dies trifft nicht zu, da es bei der Einordnung ins Ennea-

gramm um innerpsychische Ordnungskriterien geht, die äußerlich nur schwer oder allenfalls mit sehr viel Erfahrung und Feingefühl erkennbar sind. Die Einordnung von Mitmenschen ins Enneagramm kann, wenn sie nicht vom Gegenüber reflektiert und bestätigt wird, stets nur erste Arbeitshypothese sein. Die Zielrichtung des Modells ist primär reflexiv, also auf den Anwender selbst rückbezüglich, was das Modell von vielen anderen Persönlichkeitsmodellen unterscheidet, die gerade Aussagen über andere ermöglichen sollen, aber auch seinen besonderen Wert darstellt.

## V. Entstehung und Herkunft

Nach dieser Einordnung überrascht es nicht, dass die genauen Wurzeln des Enneagramms im Dunkeln liegen. Einige Literaturstimmen<sup>2</sup> erkennen seine Wurzeln in der Weisheitslehre der muslimischen Sufis, eine asketisch lebende, mit christlichen Mönchen vergleichbare Gruppe. Andere<sup>3</sup> führen es auf die Wüstenväter des ersten nachchristlichen Jahrtausends, darunter *Evagrius*, zurück. Wieder andere sehen in dem im 14. Jahrhundert lebenden Mystiker und Mathematiker Ramon Llull einen Mitbegründer des Enneagramms. Auch der Esoteriker Georges I. Gurdjieff wird als Entwickler der Typologie gehandelt. Auch ein Ursprung in Südamerika ist möglich, da das Enneagramm in den letzten 50 Jahren von dort aus über die USA nach Europa verbreitet wurde. Belegt ist, dass insbesondere in verschiedenen christlichen Mönchsorden das Enneagramm seit längerer Zeit als Instrument der Einkehr und für Exerzitien genutzt wird. Daher überrascht es nicht, wenn die bekanntesten Enneagramm-Lehrer entweder aus dem christlichen Bereich oder aus der Psychologie stammen.

## B. Der Nutzen in der Mediation

### I. Gleichartige Ordnungskriterien

Der Grund für seinen Nutzen gerade für die Mediation ist, dass die wichtigsten Ordnungskriterien des Enneagramms jedem Mediator sehr vertraut sind, auch wenn sie – selbst beim gründlichen Studium der einschlägigen Enneagrammliteratur – nicht auf den ersten Blick erkennbar werden. Das Zuordnungskriterium für jeden der neun Grundtypen des Enneagramms ist der Grundantrieb, oder verständlicher ausgedrückt: das Grundinteresse eines jeden Menschen. Jeder der im

Enneagramm-Modell beschriebenen neun Grundtypen agiert aus dem Streben nach einem bestimmten Grundinteresse heraus (vgl. dazu die Tabelle 2). Da die vorhandenen Interessen der Nukleus der Mediation und zugleich auch wesentlicher Antrieb für den Mediator selbst sind, ist es naheliegend, das Enneagramm in der Mediation einzusetzen. Beispielhaft möchte ich *Ponschab/Schweizer*<sup>4</sup> zitieren, die ohne vorherige Befassung mit dem Enneagramm, allein aus ihrer empirischen Mediationserfahrung heraus, neun Interessen in der Mediation beschrieben haben, auf die sich jede Position zurückführen lässt. Sie bezeichnen diese als Grundmotivationen: Integrität, Fürsorge, Anerkennung, Freiheit, Neugier, Sicherheit, Intensität, Macht und Harmonie.

### II. Violdimensionalität des Enneagramms

Die Tiefe des Enneagramms wird an einem Beispiel am besten sichtbar. Betrachtet man die im neurolinguistischen Programmieren (NLP) beschriebenen, neurologischen Ebenen<sup>5</sup> Umwelt, Verhalten, Fähigkeiten, Glaubenssätze/Werte, Identität, Mission/Spiritualität, so kann das Enneagramm zu jeder dieser Dimensionen Aussagen und Hypothesen in Bezug auf den jeweiligen Grundtyp anbieten. Das Enneagramm enthält Wissen um die Bedürfnisse des Medianten (und des Mediators) und erlaubt, die Umwelt so zu gestalten, um diese Bedürfnisse bestmöglich zu berücksichtigen. Das Enneagramm beschreibt, wie angedeutet, Mechanismen für den Umgang mit Krisensituationen bei jedem der neun Grundtypen, sog. Abwehrmechanismen, und bietet daher Erklärungsansätze für bestimmte Reaktionen, also auf der Verhaltensebene. Damit hilft es Überraschungen zu vermeiden oder zumindest zu entschärfen und erlaubt zum Teil sogar Vorhersagen für Verhalten, gerade in Situationen von großer innerer Spannung oder Entspannung. Der gute Mediator möchte erkennen, wann eine Konfliktpartei sich nicht konstruktiv beteiligen kann, nicht ganz bei der Sache ist oder sogar heimlich sabotiert. In diesen Fällen ist die neurologische Ebene der Fähigkeiten oder der Glaubenssätze betroffen: Auch hier lassen sich aus den im Enneagramm beschriebenen Abwehrmechanismen Anzeichen und Arbeitshypothesen ableiten. Das Modell beschreibt durch seine Entwicklungsrichtungen (positive und negative) Grundkonflikte oder Reibungspunkte. Der Mediator

1 Schulz von Thun, *Miteinander reden 1, Störungen und Klärungen*, 37. Aufl., Reinbek 2002, S. 25 ff.

2 Ebert/Rohr, *Das Enneagramm*, 44. Aufl., München 2008, S. 33.

3 Ebert/Rohr, s. Fn. 2, S. 22 ff.

4 *Ponschab/Schweizer*, *Die Streitzeit ist vorbei*, Paderborn, 2004, S. 196.

5 *Dilts*, *Von der Vision zur Aktion*, Paderborn 1998, S. 66 ff.

kann bei deren Kenntnis Ursachen und Wirkweisen von Konflikten besser erkennen und diese für sein Handeln im konkreten Verhandlungsgeschehen berücksichtigen, insbesondere beim Aufeinanderprallen von Glaubenssätzen. Der Kernpunkt einer Mediation ist stets die Suche nach den tieferliegenden Interessen der Parteien eines Konflikts und berührt daher die neurologischen Ebenen Werte und bisweilen sogar die Identitätsebene. Gerade hier schlägt die Sternstunde des Enneagramms: Die Suche nach dem, was einen Menschen antreibt, wonach er strebt, was ihn geistig am Leben hält. Enneagramm und Mediator stellen im Kern die gleichen Fragen: „Was treibt Sie an?“ und „Was ist Ihnen wichtig?“.

### C. Aufbau und Funktionsweise

Die dem Enneagramm zugrunde liegende Figur ist ein gleichseitiges Dreieck, dessen Eckpunkte auf einem Kreis liegen. Dann werden auf dem Kreis jeweils links und rechts dieser Eckpunkte zwei weitere Punkte markiert, woraus die Grundstruktur des Neunecks entsteht, siehe *Abbildung 1*.

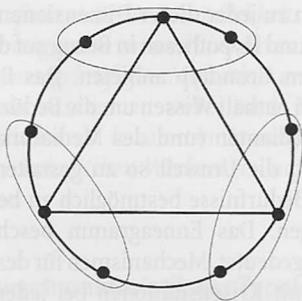


Abb. 1

Jeder der drei Eckpunkte des Dreiecks steht für eine Körperregion, aus der der betreffende Grundtyp seine Energie und Lebenskraft schöpft oder schöpfen könnte. Dies deckt sich mit der Erfahrung, dass sich Menschen in drei große Gruppen einteilen lassen:

- (1) Rationale Menschen, die ihr Leben öfter als andere durch den Einsatz des Verstandes angehen.
- (2) Impulsive Menschen, die Entscheidungen öfter aus einem Bauchgefühl heraus treffen.
- (3) Emotionale Menschen, die sich bei Entscheidungen öfter von Gefühlen und Empfindungen leiten lassen.

Diese drei grundlegenden Kraftquellen finden sich in den Eckpunkten des Dreiecks wieder, siehe *Abbildung 2*.

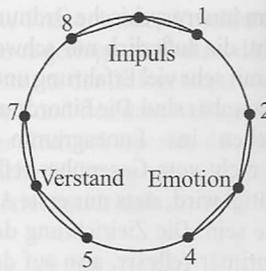


Abb. 2

Die Eckpunkte werden mit Nummern versehen und bilden so die neun Grundtypen des Enneagramms. Jeder Grundtyp ist gleichwertig. Jedem Grundtyp können Stärken und Schwächen zugeordnet werden. Grundtyp NEUN liegt vereinbarungsgemäß oben am Scheitelpunkt. Nummeriert wird im Uhrzeigersinn. Der Autor befürwortet, es bei dieser neutralen Benennung der Grundtypen durch Ziffern zu belassen. Jede Umschreibung eines Grundtyps durch Schlagworte oder plakative Namen führt nur zu Eindimensionalität und behindert letztlich das Verständnis der Aussagekraft des Modells. Sie stellt auch den Blick auf die Gleichwertigkeit und Gleichberechtigung eines jeden Grundtyps, da Benennungen anders als mathematische Ziffern zu Wertungsunterschieden anregen. Da auf dem Kreis geometrisch gesehen unendlich viele Punkte existieren und auch zwischen jedem Grundtyp unendlich viele Punkte auf der Kreisbahn zu finden sind, ist auch genügend Raum für Unterschiedlichkeit. Somit erlaubt die Einteilung in Grundtypen dennoch Vielfalt und Individualität. Kein Punkt der Kreisbahn muss doppelt besetzt sein.

In der Terminologie des Enneagramms spricht man von Flügeln, wenn sich bei einer Person die vornehmlichen Eigenschaften eines Grundtyps mit Aspekten eines benachbart liegenden Grundtyps ergänzen oder partiell überlappen. Dass eine Person einen Grundtyp in Reinform verkörpert, ist dementsprechend selten. Gleichzeitig macht dies die Einordnung trotz Existenz der Grundtypen als Fixpunkte auf der Kreisbahn entsprechend anspruchsvoll. Schriftliche oder EDV-basierte Tests können daher stets nur erste Anhaltspunkte liefern und bedürfen der Reflexion im Gespräch.

Wenn nun noch die Verbindungslinien zwischen den einzelnen Grundtypen ergänzt werden, die für hilfreiche und kritische Entwicklungsrichtungen stehen, ist das Enneagramm als geometrisches Konstrukt fertiggestellt, siehe *Abbildung 3*.

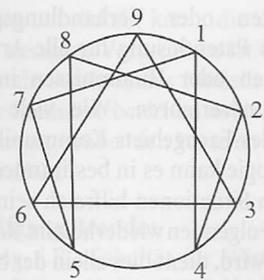


Abb. 3

Weitaus schwieriger, und an dieser Stelle in wenigen Worten nicht abschließend zu erläutern, ist die inhaltliche Aussagekraft des Enneagramms. Um den Einstieg zu erleichtern, kann jedem Grundtyp ein „typischer Satz“ zugeordnet werden. Die in dieser Vereinfachung liegende Gefahr ist allerdings nicht zu unterschätzen. Der Satz hat in etwa die Bedeutung der typischen Handbewegung, bekannt aus der Quizshow „Wer bin ich?“, dem heiteren Beruferaten von *Robert Lembke*. Nur wer den Beruf kannte, konnte die Geste verstehen und deuten. Nur wer den Grundtyp kennt, ist in der Lage, die Bedeutung des Satzes in folgender *Tabelle* in ganzer Tiefe zu erfassen.

| Grundtyp | Typischer Satz           |
|----------|--------------------------|
| EINS     | „Ich habe recht.“        |
| ZWEI     | „Ich helfe.“             |
| DREI     | „Ich habe Erfolg.“       |
| VIER     | „Ich bin anders.“        |
| FÜNF     | „Ich blicke durch.“      |
| SECHS    | „Ich tue meine Pflicht.“ |
| SIEBEN   | „Ich bin glücklich.“     |
| ACHT     | „Ich bin stark.“         |
| NEUN     | „Ich bin zufrieden.“     |

In einem nächsten Schritt lassen sich die Grundantriebe in einem Schaubild zusammenfassen. Sie entsprechen genau den Grundinteressen, die *Ponschab/Schweizer*<sup>6</sup> und auch andere erfahrene Mediatoren empirisch ermittelt haben:

| Grundtyp | Grundantrieb/Grundinteresse  |
|----------|------------------------------|
| EINS     | Integrität (Vollkommenheit)  |
| ZWEI     | Fürsorge                     |
| DREI     | Anerkennung (Erfolg)         |
| VIER     | Freiheit (Individualität)    |
| FÜNF     | Neugier (Erkenntnis)         |
| SECHS    | Sicherheit/Stabilität        |
| SIEBEN   | Intensität (Genuss)          |
| ACHT     | Macht/Stärke (Gerechtigkeit) |
| NEUN     | Harmonie                     |

<sup>6</sup> Ponschab/Schweizer, s. Fn. 4, Paderborn 2004, S. 196.

Beispiele im Kontext der Mediation lassen sich für alle Phasen der Mediation schnell finden: Wer sich dem Grundtyp SECHS zuordnet, wird sich auf eine Mediation nur einlassen, wenn er genau weiß, was auf ihn zukommt und mit welchen Risiken zu rechnen ist. Er bedarf sicher mehr und detaillierterer Erklärungen als ein Vertreter des Grundtyps ACHT. Ein Mediant vom Grundtyp ZWEI wird öfter Schwierigkeiten haben, seine eigenen Positionen zu erkennen und klar zu definieren, weil er in der beständigen Gefahr steht, sich zu Gunsten des Gegenübers zurückzunehmen. Wer dem Grundtyp EINS entstammt, dürfte sich schwertun, die Berechtigung der Positionen und eventuell der Interessen der anderen Konfliktpartei anzuerkennen. Wer dem Grundtyp DREI angehört, ist regelmäßig für vielerlei Lösungen offen, solange er als gefühlter Sieger den Platz verlassen kann. Wer sich dem Grundtyp NEUN zuordnet, wird einer Mediation zustimmen, wenn dadurch schneller wieder Ruhe und Frieden einkehrt als bei anderen Formen der Konfliktbearbeitung bzw. -negation.

Außerdem kann, und dies ist für die Mediation besonders hilfreich, jedem Grundtyp ein bestimmter Konfliktstil zugeordnet werden, *siehe hierzu die Tabelle:*

| Grundantrieb/<br>Grundinteresse | Konfliktstil  |
|---------------------------------|---|
| Integrität (Vollkommenheit)     | „Mir geht es ums Prinzip.“  |
| Fürsorge                        | „Ich gebe nach, dass es Dir gut geht.“                                      |
| Anerkennung/<br>Erfolg          | „Ich streite, wenn und solange es mir mehr bringt, als kooperativ zu sein.“ |
| Freiheit (Individualität)       | „Ich streite, um (in meiner Individualität) wahrgenommen zu werden.“        |
| Neugier (Erkenntnis)            | „Ich streite für mehr Einsicht und Klarheit.“                               |
| Sicherheit/<br>Stabilität       | „Ich streite, um Sicherheit zu gewinnen.“                                   |
| Intensität (Genuss)             | „Was soll der Streit? Lass uns das Leben genießen!“                         |
| Macht/Stärke (Gerechtigkeit)    | „Ich kämpfe gerne für klare Verhältnisse, Gerechtigkeit und Fairness.“      |
| Harmonie                        | „Du hast recht. Ich sehe gar keinen Grund zu streiten.“                     |

Besondere Aufmerksamkeit verdienen hier die Grundtypen, die Konflikte nicht (voll) austragen. Dazu gehört der Grundtyp ZWEI, weil hier Nachgeben das Aufbrechen des Konflikts lange Zeit verhindern kann. Vertreter des Grundtyps SIEBEN weichen dem Konflikt ebenso aus und negieren Konflikte zu Gunsten erfreulicherer Tätigkeiten. Der Angehörige des Grund-

typs NEUN entzieht sich dem Konflikt bisweilen durch Aufgabe der eigenen Position. Sehr konfliktbereit, schon um sich der eigenen Existenz zu versichern, ist dagegen oftmals der Vertreter des Grundtyps ACHT, was auf den Gegenüber oft wie ein (verletzender) Angriff wirken kann, in vielen Fällen aber nicht so gemeint ist. Auch im Grundtyp EINS ist der stete Konflikt mit der Umwelt, aber auch mit sich selbst, angelegt, weil abweichende Positionen nur schwer ertragen werden.

Schließlich lohnt noch ein Blick auf die Frage, was passiert, wenn der Grundantrieb des jeweiligen Grundtyps zu exzessiv ausgelebt wird. Dies wird zusammenfassend als Falle (eher psychologisch) oder Versuchung (eher religiös) bezeichnet, *siehe nächste Tabelle*. Das exzessive Ausleben des eigenen Grundantriebs wiederum ist oftmals selbst Anlass oder Ursache von Konflikten.

| Grundtyp | Falle/Versuchung              |
|----------|-------------------------------|
| EINS     | Rechthaberei/Zorn             |
| ZWEI     | Stolz                         |
| DREI     | Lüge/Manipulation             |
| VIER     | Neid                          |
| FÜNF     | Habsucht/Geiz                 |
| SECHS    | Furcht/Angst/Blinder Angriff  |
| SIEBEN   | Unmäßigkeit/Völlerei          |
| ACHT     | Schamlosigkeit/Grenzübertritt |
| NEUN     | Passivität/Faulheit           |

Leicht einsichtig ist, dass schnell Unmäßigkeit entsteht, wenn ein Mensch sehr exzessiv lebt, wie dies beim Grundtyp SIEBEN nicht selten vorkommt. Wenn ein Mensch des Grundtyps ZWEI die Fürsorge aus einer beispielsweise moralisch überlegenen Position heraus gewährt, kann daraus schnell Überheblichkeit und Stolz entstehen. Wer um jeden Preis nach Erfolg und Anerkennung strebt, wie mancher Vertreter des Grundtyps DREI, wird auch vor Manipulation und Lüge nicht zurückschrecken und sie nicht verwerflich finden.

Abschließend soll noch dargestellt werden, zu welchen Problemlösungsstrategien ein jeder Grundtyp neigt. Oft ist der Mediator nämlich gerade mit diesem Verhalten oder zumindest den Ergebnissen eines solchen Verhaltens konfrontiert.

| Grundtyp | Falle/Versuchung             |
|----------|------------------------------|
| EINS     | Selbstkontrolle/Beherrschung |
| ZWEI     | Unterdrückung                |
| DREI     | Identifikation               |
| VIER     | Sublimierung (Kunst)         |

|        |                        |
|--------|------------------------|
| FÜNF   | Rückzug                |
| SECHS  | Feigheit/Waghalsigkeit |
| SIEBEN | Rationalisierung       |
| ACHT   | Leugnung               |
| NEUN   | Betäubung              |

Wer dem Grundtyp VIER zugehörig ist, und sich nicht ausreichend in der eigenen Individualität und Einzigartigkeit gewürdigt oder angenommen fühlt, versucht bisweilen, sich in vom Üblichen abweichender Kunst, Poesie oder Musik auszudrücken, um auf diesem Wege dieses Grundbedürfnis zu stillen. Wer dem Grundtyp SIEBEN angehört, wird sich sagen „Es geht ja anderen auch so.“ und „Jeder muss Rückschläge erleiden.“ wenn ihm das intensive Leben nicht mehr möglich ist oder beschränkt wird, weil er mit Trauer, Verlust, Schwäche, Krankheit und Wut hautnah umgehen muss.

Mehr als dieser komprimierte, holzschnittartige Überblick über die Vielschichtigkeit des Enneagramms kann hier nicht geboten werden. Nicht mehr eingegangen werden kann auf die Entwicklungsrichtungen und die Gefahren, die in bestimmten Entwicklungen steckt.

#### D. Mediationsaffine Grundtypen?

Der Autor ist überzeugt und hat selbst erfahren, dass in jedem Grundtyp die Möglichkeit zur Entwicklung zu einem guten Mediator angelegt ist. Natürlich sind kaum einem Menschen die zahlreichen Fähigkeiten, die ein Mediator braucht, allesamt von Beginn an in die Wiege gelegt. Freilich haben einige Grundtypen einen längeren Weg zurückzulegen, bis sie eine Mediatorpersönlichkeit herausgebildet haben. Angehörige anderer Grundtypen haben es leichter, sich die mediationsrelevanten Werte, Glaubenssätze, Fähigkeiten und Verhaltensweisen anzueignen. Empirisch sind in Mediationskursen/-ausbildungen die Grundtypen ZWEI, DREI, VIER und FÜNF überdurchschnittlich häufig vertreten. Von den im Grundtyp angelegten Eigenschaften haben, wenn sie sich ihrer blinden Flecken bewusst sind, die NEUN, die DREI und die VIER den gleichermaßen kürzesten Weg zu einer erfolgreichen Mediationsfähigkeit/-persönlichkeit. Auch im Grundtyp FÜNF liegen viele Talente. Die mediative Stärke des Grundtyps NEUN ist das tiefe Verständnis für unterschiedlichste Landkarten, Positionen und Interessen, mögen sie auch noch so diametral erscheinen. Er muss aber seine Trägheit überwinden und ins Handeln kommen: Daher sind

Vertreter des Grundtyps NEUN auf Seminaren über Mediation höchst selten. Sie kommen in der Regel nur, wenn andere sie „mitbringen“. Die DREI führt im Idealfall mit außergewöhnlichem Charme und beinahe magischem Charisma die Konfliktparteien auf einen gemeinsamen Lösungsweg und kann, wie kaum ein Vertreter eines anderen Grundtyps, die Gewissheit erzeugen, dass die Lösung schon ganz nahe ist, auch wenn die Lage gerade aussichtslos konfrontativ scheint. Sie darf aber nicht der Versuchung der Manipulation erliegen und muss lernen, nicht für das eigene Ansehen, sondern das Wohl der Streitenden zu medieren. Das tiefe Verständnis für Besonderheit und schwierige Gefühlslagen hilft Menschen vom Grundtyp VIER, gerade in durch Beziehungsfragen geprägten Konflikten, ein außerordentlich guter Mittler zu sein. Sie spüren Zusammenhänge und können im Zwischenmenschlichen

oftmals ausdrücken, was Vertreter anderer Grundtypen nicht einmal ansatzweise erahnen. Eine medierende VIER muss darauf achten, sich nicht selbst zu sehr zu ver Ausgaben und damit leben, dass die Parteien ihre Leistung oft nicht entsprechend erkennen und damit in ihren Augen nicht ausreichend würdigen. Der Wunsch, zu helfen, macht die Angehörigen vom Grundtyp ZWEI noch nicht zu guten Mediatoren, auch wenn sie dieser Wunsch oftmals in Mediationsseminare treibt. Wenn sie jedoch eine Selbstklärung und Selbstpositionierung durchlaufen haben und ihre eigenen Bedürfnisse kennen und wahren können, sind sie mit ihrem Blick für den Gegenüber sehr gute Mediatoren.

### E. Ausblick

Der vielfältige Nutzen des Enneagramms für die Mediation und beim Verhandeln

wird bereits in diesen wenigen Zeilen deutlich. Naturgemäß kann er sich nur einstellen, wenn das Modell sicher beherrscht wird, was zugleich eine Einladung zur tiefergehenden Beschäftigung mit dem Enneagramm sein soll. Natürlich ist die Beschreibung der meisten dieser Aspekte per se und als singuläre Ereignisse verstanden nicht neu. Die Besonderheit des Enneagramms ist aber, dass all die Aspekte in einem geschlossenen, konsistenten System zusammenhängen und mit einer inneren Logik verbunden sind, die freilich nicht in wenigen Worten darstellbar ist. Wäre es so einfach, wäre das Modell zu simpel und damit nicht in der Lage, komplexe Zusammenhänge zu erklären.

**Dr. Alexander Pfab, LL.M., MM**  
Rechtsassessor und Mediator,  
NLP-Trainer (DVNLP e.V.), Speyer

■ Brigitte Spangenberg/Ernst Spangenberg

## Natürlich vergleichen

*Verstandesmuster (Metaprogramme, Individualien) in der Kommunikation sind seit Jahren ein Arbeitsschwerpunkt der Verfasser. In dem folgenden Beitrag wird veranschaulicht und erläutert, wie man im Rahmen der Mediation mit dem Verstandesmuster des Vergleichens arbeitet.*

### A. Einstieg

Als der Wolf Hirten im Zelt ein Schaf verzehren sah, ging er hin und sagte: „Was würdet ihr für einen Lärm machen, wenn ich dasselbe täte“ (Äsop)

Vergleichen ist ein menschliches Alltagsverhalten. Wir vergleichen ständig: Waren, Preise, Leistungen, Qualitäten, die Jugend mit dem Alter, Frauen und Männer, politische Parteien. Das menschliche Gehirn verfügt über ein Vergleichsprogramm,<sup>1</sup> das mehr oder weniger bewusst Planungen und Entscheidungen steuert.

Naturgemäß steuert das Vergleichsprogramm auch die Entstehung und die Lösung von Konflikten. Wir vergleichen die Rechtswirklichkeit und unser Rechtsgefühl, um herauszufinden, ob uns Unrecht geschieht, vergleichen Chancen und Risiken eines Rechtsstreits, die gegenwärtige

Kränkung mit der erhofften Genugtuung nach einem gewonnenen Rechtsstreit. Ein Richter vergleicht Rechtsargumente, Beweisaussichten, Kosten, die Vorzüge und Nachteile

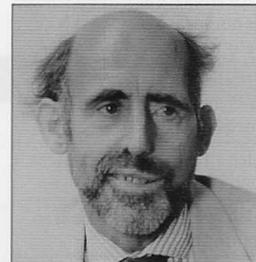


Brigitte Spangenberg

des Nachgebens mit den Vorzügen und Nachteilen des Ausstreitens. Gelingt es ihm dabei, die streit auslösenden Vergleiche der Parteien

durch streitschlichtende Vergleiche zu ersetzen, kann er den Rechtsstreit mit einem „Vergleich“ beenden. Auch die Frage, welchen Weg Parteien zur Lösung ihres Konflikts beschreiten, wird auf Grund von Vergleichen entschieden. Ehe Medianten erstmals vor einem Mediator sitzen, haben sie bereits einige Vergleiche hinter sich, etwa den Vergleich zwischen Gerichtsverfahren und Mediation. Das Programm des Vergleichens bleibt während der gesamten Mediation aktiv und bestimmt die Entscheidungen

der Medianten, ein Grund, weshalb die Vergleichsstrategien der Medianten den Mediator interessieren sollten. Im Folgenden wollen wir veranschaulichen, wie



Ernst Spangenberg

man die Vergleichsstrategien von Medianten als Ressource einer Mediation nutzt. Dazu werden wir einen Fall aus eigener Praxis unter dem Aspekt des Vergleichens zeitgerafft durchlaufen lassen und, um das Verständnis zu erleichtern, einige Erläuterungen anschließen.

<sup>1</sup> E. Spangenberg, Verstand und Humor im NLP-Metaprogramme, Paderborn 2001, S. 83; E. Spangenberg, MDR 1992, 332.

B. Spangenberg/E. Spangenberg, Verhandeln – Auf dem Weg zum freundlichen Ritual, Köln 2004, S. 11, S. 34; weitere Veröffentlichungen der Verfasser zu Verstandesmustern: FPR 1998, 219; Multimind 4/1994, 7; Multimind 1/1999, 29; Multimind 3/1995, 36.