

Kartons im Kopf

Mit TA gegen den Homogenisierungsdruck zu einer höheren Diversitätsreife und Autonomie

Jule Endruweit & Katharina Stahlenbrecher

Wir, Jule Endruweit und Katharina Stahlenbrecher, arbeiten in intaqt zusammen, begleiten Organisationen bei deren Entwicklung und bilden u.a. Lehrende in unterschiedliche Bildungsinstitutionen fort: in Kindergärten, in Schulen, in Universitäten und in Bildungsträgern. Der gesellschaftliche Wandel einer postmigrantischen Gesellschaft schlägt sich in den Zielgruppen unserer Teilnehmer/innen nieder und führt zu der Anforderung, sich mit Verschiedenartigkeit beschäftigen zu müssen. Uns ist bei dieser Arbeit aufgefallen, dass unsere Teilnehmer/innen öfter eine Nicht-OK-Haltung gegenüber fremden Menschen haben, dass sie jedoch denken, im OK/OK zu sein. Wir überlegten, wie wir die Situation beschreiben könnten und welche Konzepte uns helfen würden, das OK/nicht OK unserer Teilnehmer/innen zu konfrontieren und ihnen Ideen an die Hand zu geben eine OK/OK-Haltung zu entwickeln. Ergebnis unserer Überlegungen sind einerseits eine Erweiterung des OK-Begriffs um die kulturelle Ebene und andererseits die Ent-homogenisierungsstufen, die für die Arbeit mit einzelnen Personen ein Weg zu einem OK/OK-Denken sind.

Wie wir selbst OK/OK zusammenarbeiten

In der praktischen Zusammenarbeit in, mit und für Gruppen greifen wir in intaqt auf unsere Ausbildungen zurück: Politologie und Theologie, Erwachsenenbildung und TA, Managing Gender and Diversity und Mediation.

Unser Konzept der Zusammenarbeit heißt *sichtbar systemisch*[®]. Darin fungieren die Kategorien der Denkrichtungen immer als Quellen und Maßstab für unsere Arbeit gleichermaßen: Sie bieten nicht nur originelle Werkzeuge, sondern vermitteln auch Überzeugungen.

Sichtbar systemisch heißt darum eben nicht, zu zweit nebeneinander her zu arbeiten und zu tolerieren, was die andere tut, und dabei im Geheimen zu glauben, das eigene Konzept sei das wahre, das umfassendere, die andere würde da gut „reinpassen“.

Es endet auch nicht da, wo die Andere die Eine mit akzeptierten Unterschieden ergänzt.

Vielmehr stellt sich, wenn wir die Konzepte ernstnehmen, bereits im Zusammentreffen dieser Konzepte die Frage: Was passiert mit unseren erlernten Werkzeugen und Überzeugungen, wenn sie aufeinander treffen? Wir stellen fest, dass die Modelle, Werkzeuge, Ansätze in den Dialog treten, sich weiter entwickeln, verfeinert, erneuert werden.

In diesem Beitrag skizzieren wir eine solche Zusammenführung der drei Elemente OK/OK, Abwertung und Diversitätsgrade in die Ent-homogenisierungsstufen.

Auf dem Weg zu den Ent-Homogenisierungsstufen

Diese Stufen entstanden in einer Situation, in der wir einen Entwicklungsprozess für eine Bildungsinstitution – stellen Sie sich eine Grundschule in Hamburg vor – entwickelten, in dem es um den Umgang mit Diskriminierungsvorwürfen gegen Lehrer/innen ging. Folgende Fragen haben wir uns beim Vorgehen gestellt:

Was ist Diskriminierung? Wie kann Diskriminierung als Haltung beschrieben werden? Wie erkenne ich selber, ob ich eine diskriminierende Haltung habe? Wie sieht eine nicht-diskriminierende Haltung aus? Was hilft mir, diese einzunehmen? Wie können Handlungsoptionen entwickelt werden? Wie sehen diese aus?

Die Haltung der Beteiligten wird zumeist durch die Wortwahl transportiert. Im vorliegenden Fall hörten wir immer wieder Begriffe wie „Toleranz“, und „die da“ und „typisch“. Nach Glasls Eskalationsstufen (Glasl, 1990) waren die Beteiligten in der Polarisierung, aber unser Thema war nicht die konkrete Konfliktbearbeitung, sondern lag auf der Ebene darunter, nämlich eine grundsätzliche Bearbeitung der Haltung der Beteiligten.

Wie können Bildungsverantwortliche, z.B. Lehrer/innen in der Situation der Polarisierung ins OK/OK zurückfinden? Und wenn sie nicht wahrnehmen, dass sie die Position verlassen haben: Woran merken sie überhaupt selber, dass sie nicht im OK/OK sind?

Im Durchdenken der Situation kombinierten wir:

- das OK-Korral (welche Haltungen konstatierten wir und welche waren funktional?)
- mit den Fragen nach Ansätzen zum Umgang mit Vielfalt: der Diversity-Reife (welches antwortende Handeln wurde bisher etabliert?)
- und der vereinfachten Abwertungstabelle (welchen Mechanismus, welche „Denkfehler“ erkennen wir in der Situation?).

Heraus kam ein Analyse- und Entwicklungsinstrument für die Selbststeuerung. Sein Ziel ist, Handlungsoptionen zu entwickeln.

Exkurs: Woher stammen die Konzepte und wo finden sie ihre Anwendung?

Wir arbeiten einerseits mit den Konzepten des OK/OK (Berne, 2005) und der Abwertungstabelle (Mellor & Sigmund, 1975), die aus der Theorie der Transaktionsanalyse stammen und andererseits mit dem Konzept der Four-Layers (Gardenzwarz & Rowe, 2002a) und Diversity-Reife (Gardenzwarz & Rowe, 2002b) aus der Theorie des Managing Diversity. Beide Theorien stammen aus den USA.

In der praktischen psychoanalytischen Arbeit entwickelte der Therapeut Eric Berne Ansätze und Erklärungsmuster, die sich auf erkennbare, wiederholende Mechanismen stützten. Ob es an seiner Person lag oder an seinen Überlegungen und Ergebnissen – er wurde nicht vom Verband der Psychoanalytiker aufgenommen. Eric Berne begründete seine eigene Theorie, die Transaktionsanalyse und später einen eigenen Verband, die ITAA (Stewart, 1992).

Transaktionsanalyse ermöglicht Menschen psychologische Entwicklung. Das erklärte Ziel dieser Entwicklung ist die psychische und menschliche Reife hin zur Autonomie und Entwicklung von Organisationen mit dem Ziel, Autonomie zu fördern. Dazu nutzt und gestaltet TA die Kommunikation als Ausdruck des dazugehörigen Denkens.

Das Individuum in der Organisation nimmt im Kontext des Verbandes einen solchen Stellenwert ein, dass ein Teilbereich diesem Thema gewidmet ist. (Es gibt vier Anwendungsfelder: Therapie, Beratung, Organisation und Pädagogik.)

Managing Diversity wurde in dem rechtlichen und demografischen Umfeld der USA entwickelt: Einem Einwanderungsland mit einer Geschichte der Sklaverei, das in den 1960ern das Recht, im Erwerbsleben und bei Behörden nicht diskriminiert zu werden ins Bürgerrechtsgesetz gegossen und eine Gleichstellungsbehörde gegründet hat. Seitdem müssen

Unternehmen und Behörden nachweisen, nicht zu diskriminieren und Diskriminierung im Kollegium keinen Vorschub zu leisten. Andernfalls drohen Klagen und Schadensersatzforderungen in Millionenhöhe.

Mit Einführung der „affirmative actions“ (der positiven Diskriminierung), also z.B. der Quotierung nach Herkunft bei der Einstellung, um die Praxis der Benachteiligung bestimmter Bevölkerungsgruppen auszugleichen, entdeckten die HR-Manager/innen, Bürgerrechtsgruppen, Beraterzirkel und Wissenschaftler/innen, dass Unternehmen mit der Veränderung ihrer Haltung auf allen Ebenen (vom Leitbild bis zu der Haltung der Belegschaft/des Kollegiums) marktwirtschaftlich relevante Vorteile erzielten. Es ließen sich neue Märkte erschließen und die Kundenorientierung optimieren, komplexe Situationen konnten in vielfältigen Teams lösungsorientiert bearbeitet, Ressourcen der Kreativität genutzt werden. Unternehmen mussten aber, um das Erreichen zu können, nicht nur Einstellungsschlüssel entwickeln sondern auch das Benehmen ihrer Mitarbeitenden und Manager beeinflussen. Europäische Konzerne, die sich in den USA etablieren wollten, konnten nicht umhin die Vielfältigkeit des (Arbeits-)Marktes und die rechtlichen Rahmenbedingungen dort anzuerkennen.

Heute widmen sich die Diversity Manager/innen bzw. Berater/innen, je nachdem mit welchen Kompetenzen oder Aufträgen sie ausgestattet sind, der Aufgabe, Diskriminierungsvorwürfe im Vorfeld abzuwenden und zu verhindern, dass Heterogenität vermeidbare Kosten verursacht und/oder den Betriebsfrieden stört, oder der Aufgabe das System „Unternehmen“ unter Anerkennung von Vielfalt auf allen Ebenen der Organisation zu gestalten.

Dazu entwickelten sie Ansätze zur Analyse des Ist, der Methoden der Entwicklung und der Umsetzung von Diversity. Diese Ansätze sind nicht kanonisiert.

Im politischen Kontext Deutschlands wird der Begriff Diversity unterschiedlich gern gehört: Eine Sorge lautet, die Wahrnehmung bestehender Machtgefälle werde durch den Verweis auf Vielfalt verwässert.

An anderer Stelle sollten Frauenbeauftragte durch Diversitätsbeauftragte ersetzt werden. Es keimte der Verdacht auf, der Kampf um knappe Ressourcen für Förderprogramme würde gegen Diversity ausgespielt. Davon wären alle die betroffen, die von der weißen, 30- bis 70-jährigen heterosexuellen, männlichen, gesunden Bevölkerung als Randgruppen definiert wurden und die sich bemühten, Teil zu haben.

Diese Sorgen sind als berechtigt beschrieben worden. So erkennen Verwaltungen an, dass es möglicherweise beides, der Frauenförderung und

des Diversity Mainstreaming bedarf (Antidiskriminierungsstelle des Bundes, 2015).

Im Kontext der postmigrantischen Gesellschaft (Foroutan et al., 2014) erscheint es schlichtweg praktisch und menschengerecht, der Homogenisierungstendenz (Leitkultur) und Polarisierung einen Blick hinzuzufügen, der kulturelle Komplexität für den Standard und nicht die Ausnahme hält.

Darstellung der Reifegrade und Anknüpfung an TA

A) Reifegrad der Diversität

Um dem Vorwurf der Diskriminierung auf die Spur zu kommen, fragten wir uns: was ist mit Diskriminierung gemeint und wie kann eine aktive Nicht-Diskriminierung aussehen? Das Modell der Reifegrade der Diversität aus dem Managing Diversity erschien uns als praktikables Analysewerkzeug für die Situation und als Möglichkeit, diese Fragen zu beantworten.

Bei den Reifegraden der Diversität geht es um die Beschreibung, wie in einer Organisation mit Vielfalt umgegangen wird und wie über Vielfalt gedacht wird. Die Geschichte, die eine Organisation bereits in dem Feld Homogenität – Heterogenität durchlaufen hat, wird darin gewürdigt. (Gardenzwarz & Rowe, 2002b).

Die Diversitätsgrade reichen von 0 bis 3 und werden mit folgenden Begriffen beschrieben:

0 Diskriminierung,

1 Toleranz,

2 Akzeptanz,

3 Dialog.

Worum ging es bei dem Vorwurf der Diskriminierung in unserer Bildungsinstitution? Welches Denken steht dahinter, wenn von Toleranz oder Akzeptanz die Rede ist?

Grad 0: Geht es um aktive Diskriminierung?

Geht es um die Schlechterbehandlung aufgrund des „Wer“, aufgrund des Seins von Menschen, aufgrund nicht-veränderbarer bzw. personenbezogener Attribute wie Haut, Größe, Geschlecht, sexuelle Orientierung, Alter, Herkunft, Religionszugehörigkeit etc.? Das kann so klingen: „Bisher konnten wir zum Glück verhindern, dass Kinder aus dem

Kindergarten hierher kommen.“ „Die würden sich hier auch gar nicht wohlfühlen.“ „Mädchen können keine Physik, das werde ich ihnen schon beweisen.“

Oder geht es um Handlungen, um das „Was“? Ist dabei bekannt, welcher Maßstab für die Beurteilung angelegt wird und welche Handlungen nicht verhandelbar sind (mindestens die Einhaltung des Menschenrechtskatalogs)? „Wir tolerieren hier keine Beleidigungen und sie ziehen klare Konsequenzen nach sich!“ Oder „Ein Gesicht darf erst ertastet werden, wenn die zu ertastende Person dem zustimmt.“

In den ersten Fällen geht es um Diskriminierung.

Grad 1: Geht es um den gerechten Zugang von „Minderheiten“ (Frauen?) in die Organisation und deren Hierarchieebenen? Um die Toleranz dieser Minderheiten, wenn sie sich anpassen? Darum, dass sich die Minderheit der Dominanzkultur anzupassen habe, deren Gültigkeit nicht in Frage gestellt wird?

Typische Aussprüche aus anderen Kontexten lauten: „Wir tolerieren junge Mütter in der Belegschaft, wenn sie ihren Mann stehen. Sie können nur nicht erwarten, hier die Muttischichten zu bekommen.“ In der Schule klingt es so (im Essensraum): „Wir haben nichts gegen muslimische Kinder. Du musst dann eben das essen, was es gibt (Schweinefleisch). Und wenn Du das nicht willst, dann musst du dir dein Essen mitbringen.“ Oder (in einer Integrationsklasse mit einer Klassenstärke von 15 Kindern pro Klasse, zzgl. eines I-Kindes und einer Einzelfallhelferin): „I-Klasse ist wirklich gut. Unsere Kinder profitieren davon. Aber das Kind ist ja richtig behindert, das geht nun wirklich nicht.“

Grad 2: Geht es um Fragen des Marktzutritts oder der Klientenstruktur? Um die Akzeptanz der Heterogenität und der Nutzung des Andersseins? Darum, die Andersartigkeit in Nischen zu stecken, zu stereotypisieren und damit zu entschärfen?

Typisch für diese Phase: „Frauen sind einfach die besseren Zuhörerinnen.“ Oder: „Willkommensklasse und Integrationskinder – das kann ja die chilenische Kollegin machen.“ „Die türkischen Mütter bringen zu den Festen immer so leckere Nachspeisen.“ „Die asiatischen Kinder sind so fleißig“ „Es tut Kindern gut, wenn mal ein Mann Grundschullehrer ist.“

Grad 3: Geht es um Lernen und Effizienz der Organisation samt ihrer Strukturen? Um die Gestaltung der Organisation, um das Organisationsziel mit Hilfe aller beteiligten Individuen bestmöglich zu erreichen? Um

die Individualisierung der Beziehung zwischen Personal und Organisation?

„Wir haben das System so verändert, dass Teilzeitarbeit und Elternzeit auch für die Führungsebene realistisch sind.“ oder „Ist das Bestehen auf Einheitssprache in allen Prozessen notwendig funktional?“

Grad 0, d.h. offenkundige Diskriminierung gab es an dieser Schule unter dem Kollegium nicht. Die letzten drei Grade waren in dieser Schule zu finden und begegnen uns auch sonst regelmäßig. Sie treten meistens nicht ausschließlich auf, sie können sich ergänzen und tun es häufig auch. Jedoch folgen diese Ergänzungen einer Logik der Entwicklung. Beispiele:

Wenn türkischstämmige Mitbürger/innen in die Ordnungskräfte geworben werden, um den Kontakt zu den türkischstämmigen Mitbürgern zu erleichtern (Ausgangspunkt Klientenstruktur mit Akzeptanz der Andersartigkeit) stellen sie sich irgendwann die Frage: Wie viele schaffen den Weg in andere Gebiete, Dezernate oder Hierarchiestufen? (Gerechtigkeitsaspekt mit Toleranz der Andersartigkeit).

Wenn aufgrund des AGG (Gerechtigkeitsaspekt mit Toleranz der Andersartigkeit) eine Frau in eine Position kommt, die ihr ohne Gerechtigkeitsansatz sonst vielleicht verwehrt geblieben wäre, werden ihre positiven Eigenschaften schnell stereotypisiert und Klienten- oder markttypisch verwertet: Abteilungsleitung Beschwerdemanagement.

Eine Organisation wiederum, von der ihre Mitglieder sagen, sie wolle sich lernend Richtung Effizienz entwickeln und diesen Willen in ihre Struktur, ihre Normen und Ziele einschreiben, hat die beiden anderen Ansätze bereits verinnerlicht und normalisiert.

Die ersten drei Grade (von 0 bis 2) setzen geheime oder offenkundige Normalität als gegeben und nicht verhandelbar voraus.

B) OK/OK

OK/OK bedeutet für Berne (2005) eine Grundposition, eine Grundhaltung gegenüber sich selbst und anderen. „Die [Lebensgrundposition] bestimmt, ob wir uns als angenommen und wertvoll erleben, also ‚ok‘ fühlen. Diese Position wird auch auf andere bezogen: Wie sehe ich die anderen, sehe ich sie als vollständig und wertvoll, als ‚ok‘ an?“ (Henning & Pelz, 2002). Eine soziale Komponente, die kulturelle Bewertungen mit einschließt, ist nicht Teil seiner Theorie (Stewart, 1992). White und White (1977) gehen diesen Schritt und entwickeln die Idee von dem kulturellen Skript.

Darauf baut unser Konzept auf. Was White als Teil des eigenen EL2 als kulturelles Skript beschrieb, haben wir auf die OK-Positionen weitergedacht. Wenn also der EL-Maßstab für die interne Bewertung auch einen kulturellen Aspekt hat, kann dieser auch in der Beziehungsgestaltung getrübt sein. Ich kann denken; ich bin OK/OK, bin es aber nicht wirklich, da mein EL-Maßstab getrübt ist. Das heißt, das Bern'sche Modell der OKness setzt unausgesprochen einen gemeinsamen Bezugsrahmen voraus. Impliziert dieser Bezugsrahmen schon eine Stufe des Nicht-OK-Seins, ist es schwer, das Nicht-OK-Sein zu erkennen.

Wenn wir davon ausgehen, dass Geschlechterbeziehungen und Beziehungen zwischen Menschen unterschiedlicher Kultur konstruiert sind, denke ich vor meinem kulturellen Hintergrund möglicherweise, dass ich den anderen als vollständig und wertvoll ansehe, wenn er oder sie sich nur so verhält, wie ich es für richtig erachte, tue es aber nur bis zu einem gewissen Grade.

Das Modell der Diversitätsreife erweitert und differenziert den OK-Begriff, in dem er den kollektiven Bezugsrahmen erweitert und das kulturelle EL enttrübt. Die Stufen der Diversitätsreife ermöglichen so eine Differenzierung des OK-Findens anderer. Die Reifestufen beschreiben eine Entwicklung eines Denkrahmens von Diskriminierung bis hin zum Diversitydenken, in dem nicht die Fragen nach der Person, sondern nach der Rolle im Vordergrund stehen.

Die ersten drei Grade (von 0 bis 2) setzen geheime oder offenkundige Normalität als gegeben und nicht verhandelbar voraus. Nur wenn jemand diesen Normalitätskriterien entspricht, kann sich ein wirkliches OK/OK-Verhältnis einstellen.

Wenn sich OKness nicht nur auf das Denken, sondern auch auf das Handeln bezieht, wird deutlich, welcher Handlungsweisen es bedarf, um andere wirklich OK zu behandeln.

Die Reifegrade unter dem Aspekt von OK/OK im Einzelnen

Im nächsten Schritt haben wir die Reifegrade unter OK/OK-Gesichtspunkten betrachtet:

Grad 0: Bei **Diskriminierung** ist offenbar, dass der andere für Nicht-OK gehalten wird, denn schon in den Handlungen (expliziter Ausschluss aufgrund von Herkunft, Geschlecht etc.) wird dies deut-

lich. Diskriminierung heißt Ungleichbehandlung von Individuen oder Gruppen (Wiktionary, 2015).

- Grad 1: Auf der Ebene der **Toleranz** ist die OKness zunächst nicht eindeutig. Toleranz ist die „Eigenschaft, etwas dulden, ertragen oder zulassen zu können“ (Wiktionary, 2015). Ich kann den anderen vordergründig ok finden, indem ich feststelle: jedem das Seine. Du machst Deins, ich mache meins. Allerdings gehe ich dann davon aus, dass mich seine oder Ihre Handlung niemals tangiert und also meine Konstruktion von Normalität gar nicht in Frage stellen kann. In der **Phase der Fairness und Antidiskriminierung** (re-)konstruiere ich Pole und Rollen der Opfer, Retter und Verfolgten. In unserem Beispiel wurden diejenigen, die den Diskriminierungsvorwurf geäußert haben, als „unqualifiziert“ abgestempelt. Somit ist die OKness an die Bedingung gebunden, in der zugewiesenen Rolle zu bleiben, die allein ich formuliere.
- Grad 2: **Akzeptanz** wird definiert als (zustimmende) Annahme, Anerkennung oder auch Bereitschaft, etwas anzunehmen oder zu akzeptieren (Wiktionary, 2015). In der **Phase des Zugangs und der Legitimität** gehe ich davon aus, dass Deine Andersartigkeit mich in meinem Sinne ergänzt. Du wirst als Person auf Deine Andersartigkeit reduziert und stereotypisiert, um meine Konstruktion von Normalität um begrenzte Ergänzungen zu erweitern. Somit ist auch hier die OKness an mein Bild von Normalität gebunden. Im Vergleich zur Toleranz jedoch schlägt der Handlungskatalog der akzeptierten Person(engruppe) in die positive Richtung aus.
- Grad 3: **Dialog**. Wo zuvor noch Pole konstruiert werden und mit Leitkultur argumentiert wird, fragt Diversity auf dem Grad des Dialogs nach Funktion und Rolle, fordert Verträge, unterscheidet zwischen Fragen nach der Person und Fragen nach Handlungsformen (erste und weitere Dimensionen von Diversität [Gardenzwarz & Rowe 2002a]). In der **Phase des Lernens und der Effektivität** wird Heterogenität zum Normalzustand. Es werden nicht mehr einzelne personenbezogene Heterogenitätskriterien aufgestellt, wie Geschlecht, Herkunft, Aussehen, sexuelle Orientierung etc., sondern alleine verhaltensbezogene Kriterien, wie z.B. sind die Fähigkeiten geeignet eine bestimmte Rolle auszufüllen oder Funktionen zu übernehmen? Ist das Verhalten beim Erreichen der Ziele funktional?

Der Fokus stellt nicht die Homo- oder Heterogenität in Frage, sondern die Überwindung praktischer Probleme, die aus Heterogenität erwachsen und die zu erweiterten Lösungen führen. Heterogenität wird grundsätzlich als Realität anerkannt.

Im Handeln heißt das, dass zunächst in einen Dialog über Definitionen eingetreten wird und Verträge (im TA-Sinne) verhandelt werden. Dadurch entsteht noch etwas Entscheidendes, was auch in der Transaktionsanalyse als erstrebenswert gilt: Menschen gehen miteinander in Beziehung.

Stufen der Ent-Homogenisierung

Um für unseren Entwicklungsprozess mit der Hamburger Schule mit den Lehrer/innen arbeiten zu können, brauchten wir eine Möglichkeit, wie sie sich ihrem Denken über Andersartigkeit nähern konnten, damit sie selbst feststellen, dass sie andere für nicht OK halten.

Dafür haben wir das Konzept der Abwertung mit den Diversity-Reifegraden in Verbindung gebracht.

Wie wirken die Reifegrade psychologisch? Dazu haben wir uns des Abwertungsmodells bedient, das im Zusammenhang mit dem Modell der Passivität und Symbiose von den Schiffs (Schiff & Schiff, 1975) dargestellt wird. Es erklärt den inneren Mechanismus (die Art des „Denkfehlers“), der hinter passivem Verhalten steckt.

Abwertung heißt, etwas auszublenden, also nicht wahrzunehmen, was für die Lösung eines Problems relevant ist. Sie drückt sich in Passivität aus. Die Passivität zeigt sich in den sich steigernden Formen des Nichtstuns, der Überanpassung, der Agitation (zwar etwas tun, aber nichts zur Problemlösung beitragen) und der Gewalt. Wichtig wird das Gegensteuern spätestens dann, wenn Passivität auftritt. Wenn beispielsweise der „Quotenmann“ als Grundschullehrer ausgegrenzt wird, indem er keine Informationen bekommt, dann entstehen für die Organisation Reibungsverluste, da Prozesse nicht funktionieren.

Was kann abgewertet werden?

Mellor und Sigmund haben eine Systematik entwickelt, wie Abwertungen eingeordnet werden können, die sogenannte Abwertungstabelle (Henning & Pelz, 2002). Sie unterscheiden:

- den Bereich: Ich kann mich selbst, andere und die Situation abwerten.

- Den Typ: Ich werte den Stimulus, das Problem oder die Alternativen ab.
 - Die Ebene: Von den Typen kann ich jeweils die Existenz, die Bedeutsamkeit, die Änderbarkeit und die persönlichen Fähigkeiten abwerten.
- Wir verwenden eine von uns entwickelte vereinfachte Form mit folgenden Stufen:

1. Was übersehe ich?
2. Ist es überhaupt ein Problem? Welche Bedeutung hat es?
3. Ist es überhaupt lösbar?
4. Kann ich es lösen?
5. Wie kann ich es tun?

Die Reifegrade deklinieren wir im Einzelnen mit dem Modell der Abwertung durch. Die kollektiven „Denkfehler“ auf den einzelnen Stufen können so auch individuell konfrontiert werden. Mit den oben genannten Fragen verknüpfen wir die Ergebnisse auf der organisatorischen mit der Arbeit auf der individuellen Ebene.

Grad 0: Diskriminierung

Hypothese: Die Organisation und ihre Mitglieder übersehen, dass Diskriminierung langfristig dysfunktional ist.

Konkrete Fragen:

1. Zwischen wem/was wird unterschieden?
2. Inwieweit ist Diskriminierung bzw. Vielfalt wichtig für die Organisation, Ihr Ziel zu erreichen?
3. Wie machen es andere Organisationen? Was haben die davon?
4. Was habe ich von der Diskriminierung bzw. von der Vielfalt?
5. Wie kann ich das erreichen, ohne abzuwerten?

Situation: Die Notwendigkeit mit „Fremdem“ auf eine gleichberechtigte Art und Weise umzugehen.

Andere: Dass das aufgrund äußerer Merkmale „fremd“ eingeschätzte vielleicht mehr Übereinstimmung mit mir selbst hat als das aufgrund äußerer Merkmale „gleich“ eingeschätzte. Zum Beispiel hat meine „deutsche“ Nachbarin, konservativ, alleinstehend, Verkäuferin weniger mit mir gemein als meine „türkischstämmige“ Bekannte, Akademikerin, liberal mit Familie.¹

¹ Zu dieser Unterscheidung gibt es im Managing Diversity das Konzept der Four Layers of Diversity (Gardenswarz & Rowe, 2002a). Es ordnet und unterscheidet sie zwischen innerster Personaler, Innerer, Äußerer und Organisationaler Dimension von Vielfalt.

Dieses Bild unterstützt erstens die schnelle Erkenntnis, dass jede Person aus mehr als einem Aspekt besteht. Dieses Bild vereinfacht zweitens die Identifikation der in der Organisation wirkmächtigen Aspekte von (evtl. fehlender)

Mich selbst: Dass ein fairer Umgang auf Augenhöhe auch mir gelingen kann und mir etwas bringt.

Grad 1: Toleranz

Hypothese: Tolerieren heißt für die Beteiligten, den anderen auf Abstand zu halten, dabei Unterschiede zu personalisieren und sich nicht mit dem „Fremden“ auseinander zu setzen.

1. Welche Dinge, Eigenschaften, Arbeitsweisen werden toleriert, welche nicht? Wozu?
2. Was hat die Organisation davon, „das Andere“ zu konstruieren oder „das Andere“ zu dekonstruieren?
3. Wie machen das andere Organisationen? Was haben die davon?
4. Was habe ich vom Tolerieren bzw. von der Personalisierung der Unterschiede?
5. Wie kann ich das erreichen, ohne abzuwerten? ...

Situation: Wer toleriert wird, fühlt sich nicht gleichwertig.

Andere: Andere sind nicht wichtig für meine Problemlösungen.

Mich selbst: Meine Fähigkeit mich mit anderem auseinanderzusetzen und dem eine Bedeutung zu geben.

Grad 2: Akzeptanz

Hypothese: Personen werden auf ihre Andersartigkeit reduziert und stereotypisiert, um die Konstruktion von Normalität um begrenzte Ergänzungen zu erweitern.

1. Welche Ergänzungen bringen uns „die Anderen“? Und was können diese Menschen auch gut?
2. Welches Potenzial ist in der Reduktion der Menschen auf diese Felder vergeudet?
3. Wie machen das andere Organisationen? Was haben die davon?
4. Was habe ich von der Reduktion bzw. vom Blick auf das gesamte Potenzial?
5. Wie kann ich das erreichen, ohne abzuwerten? ...

Vielfalt und gegebenenfalls die Unterscheidung der bevorzugten Felder der Vielfalt in der Organisation (und deren Polarisierung, z.B. Mann – Frau, deutsch – migrantisch) von den vernachlässigten Feldern der Vielfalt. Mit dieser Identifikation kann der Rahmen und Gegenstand unseres Engagements verhandelt werden, können Interventionen auf die organisationalen und individuellen Anteile zugeschnitten werden, können Gewichtungen neu verhandelt und Bewertungsmaßstäbe entwickelt werden.

Situation: Akzeptieren heißt, dem anderen nicht auf Augenhöhe begegnen, sondern dem anderen immer noch einen Status des „weniger Wertseins“ zuzumessen.

Andere: Ich bin derjenige, der akzeptieren kann und du bist das Objekt der Akzeptanz.

Mich selbst: Ich kann in den Dialog gehen.

Grad 3: Dialog

Hypothese: Wenn Menschen aufeinander treffen, treten sie genauso wie ihre Modelle, Werkzeuge, Ansätze, Normen in den Dialog. Sie entwickeln sich weiter, werden verfeinert, erneuert. Gemeinsam können die Fragen immer wieder erarbeitet werden:

1. Was übersehe ich?
2. Ist es überhaupt ein Problem? Welche Bedeutung hat es?
3. Ist es überhaupt lösbar?
4. Kann ich es lösen?
5. Wie kann ich es tun?

Situation: Es geht darum, ein gemeinsames Ziel zu erreichen.

Andere: Tragen – wie ich – zur Erweiterung der Möglichkeiten bei. Aus dem Gemeinsamen wird etwas Neues ($1 + 1 = 3$)

Mich selbst: Ich bin weder größer noch kleiner, ich bin ok/du bist ok.

Und die Lehrerinnen und Lehrer?

Die haben entdeckt, dass sie Hilflosigkeit und Wut empfunden hatten. Und dass sie in ihrem eigenen Bild von ihrer Rolle als Lehrerin dafür keine Beschreibung und keine Handlungsmöglichkeit parat hatten.

Durch Rollenwechsel konnten sie nachempfinden, dass auch Passivität (im Ausschließen einer Person vom Dialog) als diskriminierend wahrgenommen werden kann.

Sie haben selbst beschrieben, dass sie aus der Hilflosigkeit und Wut auf die Kritiker herausgefunden und Möglichkeiten gefunden haben, die Situation zu gestalten.

Aus der Position des OK/OK heraus konnten sie auf eine gute Art und Weise (im Rollenspiel) zeigen, wie sie rollenkonform Veränderungen verhandeln konnten und auch deutlich machen, welche Dinge nicht verhandelbar sind.

Resümee

Um festzustellen, ob eine diskriminierende Haltung vorliegt, kann gefragt werden, inwieweit passives Verhalten sichtbar ist. Ist passives Verhalten, z.B. in Form einer Konfliktverhärtung sichtbar z.B. als Hilflosigkeit, eignet sich eine Überprüfung mit den OK-Reifegraden. Welche Vorstellung von „Normalität“ habe ich, was ist der Maßstab zur Bewertung von anderen? Welche geschlossenen Kartons habe ich im Kopf? Oder habe ich eine OK/OK-Haltung, die im Dialog versucht Lösungen zu finden?

Im letzten Schritt helfen die Fragen der Ent-Homogenisierungsstufen ein für die Situation hilfreiches Vorgehen zu finden. Dialog bedeutet dabei nicht, dass alles in Frage gestellt werden kann. Die Menschenrechte z.B. oder gesetzliche und vertragliche Rahmen sind Voraussetzungen, die unverhandelbar sind. Und die Art der Auseinandersetzung muss respektvoll auf Augenhöhe geführt werden.

Die Form der „Denkfehleranalyse“ mit den Ent-Homogenisierungsstufen führt die Beratenden aus moralischer (verfolgerischer) Haltung (OK/nicht OK) heraus und unterstützt Menschen in der Arbeit an sich selber. Im besten Falle können so die Gesprächspartner/innen ihre Kartons im Kopf öffnen, durchforsten, beschriften, neu sortieren.

Wie bei aller Theorie ist auch unser Ansatz nur eine Möglichkeit die Welt zu sehen und zu beschreiben und ist nicht die Realität selbst. Wir haben diese Überlegungen im Rahmen einer Institution angestellt. Es wäre spannend zu prüfen ob sie auf den gesellschaftlichen Umgang mit Fremdheit anwendbar sind und was das praktisch bedeutet.

Literatur

- Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2015). *Diversity-Prozesse in und durch Verwaltungen anstoßen: von merkmalspezifischen zu zielgruppenübergreifenden Maßnahmen zur Herstellung von Chancengleichheit – Eine Handreichung für Verwaltungsbeschäftigte* (S. 12 f.). Berlin.
- Berne, E. (2005). *Grundlagen der Gruppenbehandlung: Gedanken zur Gruppentherapie und Interventionstechniken* (Kap. 12 und S. 237 f.). Paderborn: Junfermann.
- Foroutan, N., Canan, C., Arnold, S. et al. (2014). *Deutschland post-migrantisch I. Gesellschaft, Religion, Identität – Erste Ergebnisse*. [www.projekte.hu-berlin.de/de/junited/deutschland-postmigrantisch].

- Berliner Institut für empirische Migrationsforschung, Humboldt-Universität zu Berlin.
- Gardenzward L. & Rowe, A. (2002a). [Arbeitsmaterial zum Workshop Managing Diversity. Evangelische Akademie, Schwerte, 16. Juni 2002]. Dt.: Plett, A., Managing Diversity – Theorie und Praxis der Arbeit von Lee Gardenzward und Anita Rowe. In: Koall, Bruchhagen & Höher (Hrsg.), *Vielfalt statt Lei(d)tkultur. Managing Gender & Diversity* (S. 105 f.). Münster: LIT-Verlag.
- Gardenzward L. & Rowe, A. (2002b). [Arbeitsmaterial Affirmative Action. Valuing Differences and Managing Diversity Compared. Unterlagen zum Workshop Managing Diversity. Evangelische Akademie, Schwerte, 16. Juni 2002]. Koall, I.: Grundlegungen des Weiterbildungskonzepts Managing Gender and Diversity – DiVersion, Abb2: Managing Diversity Phasen und Prozesse – Synopse (S. 20 f.) sowie Höher, F., Diversity-Training: Perspektiven – Anschlüsse – Umsetzungen (S. 53-98, hier besonders S. 59), beide in: Koall, Bruchhagen, Höher (Hrsg.), *Vielfalt statt Lei(d)tkultur. Managing Gender & Diversity*. Münster: LIT-Verlag.
- Glasl, F. (1990). *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte und Berater*. 2. Aufl. Bern, Stuttgart: Freies Geistesleben.
- Henning, G. & Pelz, G. (2002). *Transaktions-Analyse – Lehrbuch für Therapie und Beratung* (2. Aufl. 2007, S. 94. und S. 195). Paderborn: Junfermann.
- Mellor, K. & Sigmund, E. (1975). Discounting. *TAJ* 5, 3: 295-302.
- Schiff et al. (1975). *Cathexis Reader: transactional analysis treatment of psychosis*. New York: Harper and Row.
- Schiff, A. & Schiff, J. (1971). Passivity. *TAJ* 1, 1: 71-78.
- Stewart, I. (1992). *Eric Berne* (S. 5 f. und 10). London, Newbury Park, Neu Delhi: Sage.
- White, T. & White, J. (1977). Die Bedeutungen des kulturellen Skripts. In: Barnes et al. (Hrsg.), *Transaktionsanalyse seit Eric Berne*. Band 2, S. 154-169. (Deutsche Erstausgabe 1980). Institut für Kommunikationstherapie.
- Wiktionary (2015). www.wiktionary.org.