

## TA meets Diversity – Crossover im Beratungsalltag

Wie kann fruchtbare Zusammenarbeit trotz oder gar wegen der unterschiedlichen Hintergründe gelingen?

*Jule Endruweit & Katharina Stahlenbrecher*

Wir arbeiten in Intact zusammen, begleiten Einzelpersonen, Teams und Organisationen bei deren Entwicklung – u.a. kleine und mittelständige Unternehmen, Bildungseinrichtungen und Anstalten des öffentlichen Rechts. Die postmigrante Gesellschaft und das Meistern der Herausforderungen in einer solchen Gesellschaft sind immer Kontext und häufig Inhalt unserer Arbeit. Die Tatsache, dass wir aus verschiedenen Analyse- und Denk-Schulen stammen, erleichtert dabei unsere Arbeit. Wir präsentieren uns den Kund\_innen nicht monolithisch. Vielmehr operieren wir mit unserer Diversität: Wir zeigen, wie wir mit unterschiedlichen Auffassungen, Ableitungen und Logiken umgehen. Das tun wir direkt: im Gespräch vor unseren Kunden.

Wie funktioniert eine solche Zusammenarbeit? Wie behalten wir den Überblick in der Vielfalt? Das wollen wir im Folgenden vorstellen.

### Unterschiedliche Ausbildungen und die Bedeutung der Systemtheorie für die Zusammenarbeit

In der praktischen Zusammenarbeit greifen wir auf unsere Ausbildungen zurück: Politologie und Theologie, Erwachsenenbildung und TA, Management Gender and Diversity und Mediation. Diese Schulen fungieren als Quellen und Maßstab für unsere Arbeit gleichermaßen: Sie bieten nicht nur originelle Werkzeuge, sondern vermitteln auch Überzeugungen.

Unsere Ausbildungen sind systemisch geprägt. Die Systemtheorie fungiert als eine Klammer für unsere Arbeit. Das heißt, die Anerkennung der Komplexität von Systemen einerseits und der Versuch, Komplexität zu reduzieren andererseits; die Bedeutung von Konstruktion und Filter in der Wahrnehmung in diesem Zusammenhang; die uns vertrauten Fragen

nach Funktion und Funktionalität, erleichtern die Kommunikation über Konzepte.

Das hat seinen Niederschlag in unserer Zusammenarbeit gefunden: *Sichtbar systemisch*®. So stellen wir dem Auftragsystem ein Antwortsystem gegenüber. Das schützt uns davor, vom Auftragsystem absorbiert zu werden, denn Eine hält den Kontakt zum Prozess und Eine steht im Kontakt mit den Menschen. Die aus den beiden Positionen gewonnenen Informationen veröffentlichen wir dem Auftragsystem in Form des offenen Dienstgesprächs. Diese Form kann dem Auftragsystem gleichzeitig als Resonanzboden und Vorbild dienen.

Art und Ergebnis der Beobachtungen sind mit unseren Ausgangsdiskiplinen verknüpft: Die Politologin sieht und hört anderes als die Theologin. So minimieren wir blinde Flecken. Und mit den Fragen der Enthomogenisierungstabelle werden die Ergebnisse für den Kunden und uns handhabbar.

Diese Entwicklung der Enthomogenisierungstabelle ist gleichzeitig Resultat unseres eigenen Crossover als auch Erklärung unseres praktischen Crossovers in der sichtbar systemischen Zusammenarbeit.

### Auf dem Weg zu den Ent-homogenisierungsstufen

Anlass für die Entwicklung war die Situation einer Institution, in der es um den Umgang mit Diskriminierungsvorfällen ging. Uns interessierte das Paradox: Woran merken die Beteiligten selber, dass sie nicht im ok/ok sind? Wie kann Diskriminierung im ok/ok bearbeitet werden und wie können die Beteiligten in der Situation der Polarisierung ins ok/ok zurückfinden?

Wir arbeiteten einerseits mit den Konzepten des ok/ok (Berne, 1966) und der Abwertungstabelle (Mellor & Sigmund, 1975), die aus der Theorie der Transaktionsanalyse stammen und andererseits mit dem Konzept der „Four Layers“ (Gardenzwartz & Rowe, 2002a) und Diversity-Reife (Gardenzwartz & Rowe, 2002b) aus der Theorie des Managing Diversity.

Heraus kam ein Analyse- und Entwicklungsinstrument für die Selbststeuerung. Sein Ziel ist, Handlungsoptionen zu entwickeln – das Tool, das uns bis heute hilft:

### Diversity-Reifegrade und ok/ok

Bei den Reifegraden der Diversität geht es um die Beschreibung, wie in einer Organisation mit Vielfalt umgegangen wird und wie über Vielfalt gedacht wird (Gardenzwartz & Rowe, 2002b). Welches Denken steht dahinter, wenn von Toleranz oder Akzeptanz die Rede ist?

ok/ok bedeutet für Berne (1966) eine Grundposition, eine Grundhaltung gegenüber sich selbst und anderen. „Die (*Lebensgrundposition, Anm.*) 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 miteinschließt, 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 Berne'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.

Hier erweitert und differenziert das Modell der Diversitätsreife den OK-Begriff, in dem er den kollektiven Bezugsrahmen erweitert und das kulturelle El enttrübt:

0 *Diskriminierung* bedeutet den Ausschluss aufgrund nicht-veränderbarer bzw. personenbezogener Attribute wie Haut, Größe, Geschlecht, sexuelle Orientierung, Alter, Herkunft, Religionszugehörigkeit etc.

Zum Beispiel: „Bisher konnten wir verhindern, dass Kinder aus diesem Kindergarten hierher kommen, die würden sich hier auch gar nicht wohlfühlen.“

Hier ist schon in der Handlung offenbar, dass der andere für Nicht-OK gehalten wird.

1 In der *Phase der Fairness und Antidiskriminierung* werden konstruierte Gruppen *toleriert* – wenn sie sich einfügen. Die „Minderheit“ hat sich der Dominanzkultur anzupassen, deren Gültigkeit nicht in Frage gestellt wird.

Die ersten drei Reifegrade (von 0 bis 2) setzen geheime oder offenkundige Normalität als gegeben und nicht verhandelbar voraus. Ein OK-OK-Verhältnis ist an diese Normalitätskriterien gebunden. Die Diversitätsreife-Grade ermöglichen eine Differenzierung. Aber wie kann Selbsterkenntnis befördert werden?

### Von den Graden zur Tabelle: Diversity und Abwertung/Ausblendung

Um in der Ausgangssituation arbeiten zu können, brauchen wir eine Möglichkeit, wie sich die Beteiligten ihrem Denken über Heterogenität nähern konnten.

Mit der Frage, wie die Reifegrade psychologisch wirken, haben wir uns dem Abwertungsmodell genähert, das im Zusammenhang mit dem Modell der Passivität und Symbiose von den Schiffs (Schiff et al., 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, in Form des Nichtstuns, der Überanpassung, der Agitation (zwar etwas tun, aber nichts zur Problemlösung beitragen) und der Gewalt.

Was kann abgewertet werden?

Mellor und Sigmund haben mit der Abwertungstabelle eine Systematik entwickelt, wie Abwertungen eingeordnet werden können (Henning & Pelz, 2002). Wir verwenden eine von uns entwickelte vereinfachte Form mit folgenden Fragen zu den Stufen (s. Tabelle 1):

1. Was übersehe ich? (Abwertung des Bereichs, meiner selbst, anderer oder der Situation).
2. Ist es überhaupt ein Problem? Welche Bedeutung hat es? (Abwertung des Typs, des Problems oder der Alternativen).
3. Ist es überhaupt lösbar? (Abwertung auf der Ebene der Existenz).
4. Kann ich es lösen? (Abwertung auf der Ebene der Änderbarkeit).
5. Wie kann ich es tun? (Abwertung auf der Ebene der Persönlichen Fähigkeit).

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.

Zum Beispiel: „Wir tolerieren junge Mütter in der Belegschaft, wenn sie ihren Mann stehen. Sie können nur nicht erwarten, hier die Muttischichten zu bekommen.“

Toleranz bedeutet, ich gehe ich davon aus, dass mich die Handlung des/der Anderen niemals tangiert. Meine Konstruktion von Normalität wird nicht in Frage gestellt. Ich (re-)konstruiere Pole und Rollen der Opfer, Retter und Verfolgten. Somit ist die Okness an Bedingungen gebunden, die allein ich formuliere.

- 2 In der *Phase des Zugangs und der Legitimität* geht es um die *Akzeptanz* der Heterogenität und die Nutzung des Andersseins, um Marktzutritt in Nischen, um Stereotypisieren und Entschärfung.

Zum Beispiel: „Frauen sind die besseren Zuhörerinnen.“ „Die türkischen Mütter bringen immer so leckere Süßspeisen.“ „Es tut Kindern gut, wenn ein Mann Grundschullehrer ist.“

Hier gehe ich davon aus, dass die Andersartigkeit mich in meinem Sinne ergänzt. Das Gegenüber wird auf seine 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.

- 3 In der *Phase des Dialogs* geht es um *Lernen und die Effektivität* der Organisation samt ihrer Strukturen. Die Gestaltung der Organisation soll ermöglichen, das Organisationsziel mit Hilfe aller beteiligten Individuen bestmöglich zu erreichen. Die Beziehung zwischen Personal und Organisation ist individualisiert.

„Wir ermöglichen, dass Teilzeitarbeit auch für die Führungsebene realistisch ist“ oder „Ist das Bestehen auf Einheitssprache in allen Prozessen notwendig funktional?“

Wo ich zuvor noch Pole konstruiert und mit Leitkultur argumentiert habe, ist hier Heterogenität der Normalzustand. Dialog ermöglicht Verhandlung. Um damit umgehen zu können, fragt Diversity nach Funktion, Rolle und Ziel, fordert Verträge, unterscheidet zwischen Fragen nach der Person und Fragen nach Handlungsformen (erste und weitere Dimensionen von Diversität [Gardenzwart & Rowe, 2002a]). In den Fokus gerät nicht die Homo- oder Heterogenität, sondern die Überwindung praktischer Probleme, die aus Heterogenität erwachsen und die zu erweiterten Lösungen führen.

Zunächst trete ich in einen Dialog über Definitionen und verhandele Verträge (im TA-Sinne). Dadurch entsteht noch etwas Entscheidendes, was auch in der Transaktionsanalyse als erstrebenswert gilt: Menschen gehen miteinander in Beziehung.

Fragen aus den Abwertungsstufen	
Phasen	Hypothese
1. Fairness and Discrimination	Toleranz Tolerieren heißt für die Beteiligten, den anderen auf Abstand zu halten, dabei Unterschiede zu personalisieren und sich nicht mit dem "Fremden" auseinanderzusetzen.
2. Access and Legitimacy	Akzeptanz Personen werden auf ihre Andersartigkeit reduziert und stereotypisiert, um die Konstruktion von Normalität um begrenzte Ergänzungen zu erweitern.
3. Learning and Effectiveness	Dialog 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?	Zwischen wem/was wird unterschieden? Welche Dinge, Eigenschaften, Arbeitsweisen werden toleriert, welche nicht? Wozu?
2. Ist es überhaupt ein Problem? Welche Bedeutung hat es?	Was hat das System davon, "das Andere" zu konstruieren oder "das Andere" zu dekonstruieren?
3. Ist es überhaupt lösbar?	Wir machen das andere System? Was haben die davon?
4. Kann ich es lösen?	Was habe ich vom Tolerieren bzw. von der Personalisierung der Unterschiede?
5. Wie kann ich es tun?	Wie kann ich das erreichen, ohne abzuwerten? ...

Tabelle 1: Abwertungstabelle

**Resümee**

Mithilfe der Fragen entdeckten damals die Beteiligten, dass sie Hilflosgigkeit und Wut empfunden hatten und dass ihr Bild von ihrer Rolle dafür keine Beschreibung und keine Handlungsmöglichkeit bereithielt. Durch Rollenwechsel konnten sie nachempfinden, dass auch Passivität (im Aus-schließen einer Person vom Dialog) als diskriminierend wahrgenommen werden kann.

Aus der Position des ok/ok heraus konnten sie erarbeiten, wie sie rollenkonform Veränderungen verhandeln, und auch deutlich machen, welche Dinge nicht verhandelbar sind.

Unser Intaqt-Crossover hat sich zum Konzept des sichtbar systemisch hinzugesellt.

Sichtbar systemisch heißt eben nicht, die Konzepte der Anderen für falsch zu halten und sie außen vor halten zu wollen, ganz im Sinne einer Diskriminierung.

Sichtbar systemisch heißt auch 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 umfassende, die andere würde da gut „reinpassen“.

Es endet auch nicht da, wo die Andere die Eine mit akzeptierten Unterschieden ergänzt. Vielmehr fragen wir bereits im Zusammentreffen der Konzepte: Was passiert mit unseren erlernten Werkzeugen und Überzeugungen, wenn sie aufeinandertreffen?

Sichtbar systemisch bedeutet für uns ein CrossOver und heißt, dass die Modelle, Werkzeuge, Ansätze in den Dialog treten, sich weiterentwickeln, verfeinert, erneuert werden.

**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. (1966). *Grundlagen der Gruppenbehandlung: Gedanken zur Gruppentherapie und Interventionstechniken*. Paderborn: Junfermann.

Foroutan, N., Canan, C., Arnold, S. et al. (2014). *Deutschland postmigrantisch I. Gesellschaft, Religion, Identität – Erste Ergebnisse*.

- Humboldt-Universität zu Berlin. Berliner Institut für empirische Migrationsforschung. [www.projekte.hu-berlin.de/de/junited/deutschland-postmigrantisch](http://www.projekte.hu-berlin.de/de/junited/deutschland-postmigrantisch)
- Gardenzward, L. & Rowe, A. (2002a). *Arbeitsmaterial zum Workshop Managing diversity*. Evangelische Akademie, Schwerte, 16. Juni 2002.
- Gardenzward, L. & Rowe, A. (2002b). *Arbeitsmaterial Affirmative action. Va-lung differences and managing diversity compared*. Unterlagen zum Workshop Managing diversity. Evangelische Akademie, Schwerte, 16. Juni 2002.
- Glasl, F. (1990). *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte und Berater* (2. Aufl.). Bern, Stuttgart: Haupt.
- Henning, G. & Pelz, G. (2002). *Transaktions-Analyse – Lehrbuch für Therapie und Beratung* (2. Aufl., S. 94, 195). Paderborn: Junfermann.
- Höher, F. (2002). Diversity-Training: Perspektiven – Anchlüsse – Umsetzungen. In: Koall, Bruchhagen & Höher (Hrsg.), *Vielfalt statt Lei(d)tkultur. Managing Gender & Diversity*. (S. 53-98). Münster: Lit.
- Koall, I. (2002). Grundlegungen des Weiterbildungskonzepts Managing Gender & Diversity – DiVersion, Abb. 2: Managing Diversity-Phasen und -Prozesse – Synopse. In: Koall, Bruchhagen & Höher (Hrsg.), *Vielfalt statt Lei(d)tkultur. Managing Gender & Diversity*. (S. 1-26). Münster: Lit.
- Mellor, K. & Sigmund, E. (1975). Discounting. *Transactional Analysis Journal*, 5/3, 295-302.
- Plett, A. (2002). 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. 99-120). Münster: Lit.
- Schiff et al. (1975). *Cathexis reader: Transactional analysis treatment of psychosis*. New York: Harper & Row.
- Schiff, A. & Schiff, J. (1971). Passivity. *Transactional Analysis Journal*, 1/1, 71-78.
- Stewart, I. (1992). *Eric Berne* (pp. 5 f., 10). London, New Delhi: Sage.