

Mit Stufen der Ent-Homogenisierung gegen Kartons im Kopf¹

Jule Endruweit und Katharina Stahlenbrecher

Um Organisationen im OK/OK zu entwickeln, brauchen wir eine Möglichkeit, Mitarbeitende in ihrem Denken auf ihre blinden Flecken hinzuweisen. Die lassen sich in folgenden Ausprägungen mit den Reifegraden des Diversitymanagements als Hilfsmittel beschreiben:

1. Fairness and Discrimination - Toleranz
2. Access and Legitimicy - Akzeptanz
3. Learning and Effectiveness - Dialog

1) Auf der Ebene der **Toleranz** ist die OK-ness zunächst nicht eindeutig negativ. Toleranz ist die „Eigenschaft, etwas dulden, ertragen oder zulassen zu können“. (Wiktionary 2015) Aus den Augen der Person, die toleriert heißt das, "Ich kann den anderen vordergründig OK finden, indem ich verkünde: Jedem das Seine. Allerdings gehe ich dann davon aus, dass mich seine oder ihre Handlung niemals tangiert und also meine Konstruktion von Normalität niemals in Frage stellen kann. In dieser **Phase der Fairness und Antidiskriminierung** (re-)konstruiere ich Pole und Rollen der Opfer, Retter und Verfolgten." In unserem Erleben wurden diejenigen, die einen Diskriminierungsvorwurf geäußert haben, als „unqualifiziert“ abgestempelt. So wird die OK-ness an die Bedingung gebunden, in der zugewiesenen Rolle zu bleiben, die allein eine Seite formuliert.

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 als akzeptierende Person 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 OK-ness an mein Bild von Normalität gebunden.

Im Vergleich zur Toleranz jedoch schlägt der Handlungskatalog der akzeptierten Person(engruppe) in die positive Richtung aus.

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).

Aber was passiert in den Reifegraden der Diversität psychologisch? Mit welchen welchen Verhaltensweisen und mit welchen tief sitzenden Abwehrmechanismen rechnen wir? Hier bedienen wir uns des Discountmodells². Es erklärt den inneren Mechanismus (die Art des „Denkfehlers“), der hinter passivem Verhalten steckt.

Schon der Begriff verweist auf die Hypothese hinter dem Ansatz: Discounting heißt, etwas auszublenden, also nicht wahrzunehmen, was für die Lösung eines Problems relevant ist. Dieser Denkfehler drückt sich im Verhalten in Passivität aus. Die Passivität ist erkennbar in den sich steigernden Formen des Nichtstuns, der Überanpassung, der Agitation (zwar etwas tun, aber nichts zur Problemlösung beitragen) und der Gewalt.

Was kann discounted werden?³ Wir verwenden eine von uns entwickelte vereinfachte Form mit folgenden Stufen:

1. Eine Tatsache. Wir fragen: "Was übersehe ich?"
2. Die Problembehaftung. Wir fragen: "Ist es überhaupt ein Problem? Welche Bedeutung hat es?"
3. Die Lösbarkeit. Wir fragen: "Ist es überhaupt lösbar?"
4. Meine Grundsätzliche Involviertheit. Wir fragen: "Kann ich es lösen?"
5. Konkrete Lösungswege. Wir fragen: "Wie kann ich es tun?"

¹ Vgl. Endruweit/Stahlenbrecher, Kartons im Kopf (2016).

² Wörtlich übersetzt: Nicht-Mitrechnen. Wir benutzen den USamerikanischen Begriff, da das TA Fachwort im deutschsprachigen Raum mit „Abwertung“ übersetzt wird und zu irreführenden Assoziationsketten einlädt. Das Modell des Discounting wird im Zusammenhang mit dem Modell der Passivität und Symbiose von den Schiffs (Schiff et al 1975) dargestellt.

³ Henning/Pelz 2002

Im Einzelnen deklinieren wir jetzt die Reifegrade 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 organisationalen mit der Arbeit auf der individuellen Ebene.

Phasen	1. Fairness and Discrimination	2. Access and Legitimicy	3. Learning and Effectiveness
Hypothese	Toleranz Tolerieren heißt für die Beteiligten, den anderen auf Abstand zu halten, dabei Unterschiede zu personalisieren und sich nicht mit dem „Fremden“ auseinander zu setzen.	Akzeptanz Personen werden auf ihre Andersartigkeit reduziert und stereotypisiert, um die Konstruktion von Normalität um begrenzte Ergänzungen zu erweitern.	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:
Fragen aus den Abwertungsstufen			
Was übersehe ich?	Zwischen wem / was wird unterschieden? Welche Dinge, Eigenschaften, Arbeitsweisen werden toleriert, welche nicht? Wozu?	Welche Ergänzungen bringen uns „die Anderen“? Und was können diese Menschen auch gut?	Was übersehe ich?
Ist es überhaupt ein Problem? Welche Bedeutung hat es?	Was hat die Organisation davon, „das Andere“ zu konstruieren oder „das Andere“ zu dekonstruieren?	Welches Potenzial ist in der Reduktion der Menschen auf diese Felder vergeudet?	Ist es überhaupt ein Problem? Welche Bedeutung hat es?
Ist es überhaupt lösbar?	Wie machen das andere Organisationen? Was haben die davon?	Wie machen das andere Organisationen? Was haben die davon?	Ist es überhaupt lösbar?
Kann ich es lösen?	Was habe ich vom Tolerieren bzw. von der Personalisierung der Unterschiede?	Was habe ich von der Reduktion bzw. vom Blick auf das gesamte Potenzial?	Kann ich es lösen?
Wie kann ich es tun?	Wie kann ich das erreichen, ohne abzuwerten?...	Wie kann ich das erreichen, ohne abzuwerten?...	Wie kann ich es tun?

Literatur

- Endruweit / Stahlenbrecher (2016): Kartons im Kopf. Mit TA gegen den Homogenisierungsdruck zu einer höheren Diversitätsreife und Autonomie, In: Tore und Brücken zur Welt. Willkommen in bewegten Zeiten. – Reader zum 37. Kongress der DGTA, Hanne Raack & Luise Lohkamp (Hrsg.), Lengerich 2016; S. 80 – 94
<https://www.intaqt.de/forschung-zu-prozessbegleitungen-ausbildungen-und-trainings/veroeffentlichungen/>
- Henning / Pelz (2002). Transaktions Analyse – Lehrbuch für Therapie und Beratung. Paderborn: Junfermann-Verlag 2. Aufl. 2007, S. 94. und S. 195.
- Höher, Friederike. Diversity-Training: Perspektiven – Anschlüsse – Umsetzungen. S. 53-98, hier besonders S. 59, in: Koall/Bruchhagen/Höher (Hg.). Vielfalt statt Lei(d)tkultur. Managing Gender & Diversity. Münster 2002, S. 105f.
- Mellor, K./Sigmund, E. (1975). Discounting. TAJ, 5, 3, p. 295-302.
- Schiff et al (1975). Cathexis Reader: transactional analysis treatment of psychosis. New York: Harper and Row. Und Schiff, A./Schiff, J. (1971). Passivity. TAJ, I, 1, p. 71-78.
- Wiktionary. (2015) <https://de.wiktionary.org/wiki/Wiktionary> .