

# DIE KLEINEN UNTERSCHIEDE

## Transaktionsanalyse in Diversity-Mediationen

Der Kerngedanke des Konzepts Diversity ist, dass Vielfalt die Normalität ist. Das klingt lapidar und hat gleichzeitig zahllose Implikationen:

Wenn Vielfalt die Normalität ist, bin auch ich Teil der Vielfalt. Nicht allein das Gegenüber ist „anders“, auch ich bin "anders". Und die kleinen Unterschiede können große Wirkung entfalten - besonders im Konfliktfall. Sie können selber Inhalt des Konfliktes sein oder die Konfliktodynamik befeuern. Der Vielfaltsbegriff von Diversity beschränkt sich nicht auf sichtbare Eigenschaften, sondern umfasst auch unsichtbare Unterschiede wie Eigenschaften, Verhalten und Vorlieben. (Thomas 2001, S.38f.)

In unseren Mediationen hat diese Erkenntnis Auswirkungen auf unser Verständnis von Konflikten, unseren Blick auf die Mediant\*innen und unsere Haltung und Interventionsrichtung. In diesem Artikel werfen wir Schlaglichter auf diese Aspekte.

### MANAGING DIVERSITY

Managing Diversity wurde in dem rechtlichen und demografischen Umfeld der USA entwickelt: Einem Einwanderungsland mit einer Geschichte der Sklaverei und Segregation. Hier wurde in den 1960ern das Recht ins Bürgerrechtsgesetz gegossen, im Erwerbsleben und bei Behörden nicht diskriminiert zu werden. Es wurde eine Gleichstellungsbehörde gegründet. Seitdem müssen Unternehmen und Behörden nachweisen, nicht zu diskriminieren und Diskriminierung im Kollegium keinen Vorschub zu leisten. Andernfalls drohen Klagen und Schadensersatzforderungen in Millionenhöhe.

Die Bundesrepublik Deutschland und die Schweiz sind dagegen nominell keine Einwanderungsländer. Und doch leben Gastarbeiter\*innen/Vertragsarbeiter\*innen, ausländische Fachkräfte, Geflüchtete und ihre Nachkommen hier. Darüber hinaus ist Deutschland als Mitglied der EU u.a. dem Schengener Abkommen und dem Europäischen Binnenmarkt mit seinen Arbeits- und Antidiskriminierungsgesetzen verpflichtet und auch die Schweiz hat Abkommen z.B. über Frei-

zügigkeit. Durch die Wiedervereinigung leben in der Bundesrepublik Deutschland bis heute Menschen, die in zwei verschiedenen deutschen Staaten geboren und sozialisiert wurden. Ähnliches gilt für die Schweiz, in welcher seit Jahrhunderten Menschen aus vier verschiedenen Landeskulturen mit- und nebeneinander leben. Im Kontext der postmigrantischen Gesellschaft (Foroutan 2017) erscheint es also schlichtweg praktisch und menschengerecht, dem Kampfbegriff "Leitkultur" mit seiner Homogenisierungstendenz die Idee "Diversität" entgegen zu setzen, und so kulturelle Komplexität nicht als Ausnahme, sondern als Standard zu verstehen.

### UNSER VERSTÄNDNIS VON DIVERSITY-MEDIATION

Ob die Mediant\*innen Stadt- und Landbewohner\*innen, männlich, weiblich oder divers, straight oder queer, ost- oder west-, nord- oder süd- sozialisiert sind, welchen Alters sie sind und welcher Klasse (bzw. Schicht) sie zugehören, wie ihr Gesundheitszustand, Bildungsgrad, Einkom-



**Jule Endrweit**

Dipl. Pol., Lehrende und Supervidierende Transaktionsanalytikerin im Bereich Organisation (PTSTA-O), Mediatorin.



**Katharina Stahlenbrecher**

Dipl. Theol., Diversity Management, Zertifizierte Mediatorin (Master of Mediation).

men etc. aussieht, spielt eine Rolle für ihr Selbstbild, für ihr Auftreten, ihre Kommunikation und vielleicht für ihre Streitkultur. Dann helfen uns bei ihrer Mediation Ansätze, die üblicherweise als "interkulturelle Kompetenz" beschrieben werden.

Aber Interkulturalität als Handlungs- und Gender-Kompetenz (Hüffeli 2010, S. 21ff.) sind nicht das gleiche wie Diversity Kompetenz, sie sind Basiskenntnisse. Die Reflexion über Diversity bezieht die nicht-sichtbaren Teile des „anders seins“ mit ein. In diesem Kontext sind die originären Aufgaben einer Mediatorin

- a. Das Steuern des Prozesses als Hüterin des Verfahrens mit seinen Phasen.<sup>1</sup>
- b. Die allparteiliche Unterstützung der Mediant\*innen auf dem Weg zur Klärung.
- c. Die Herstellung des Maximums an Freiheit für die Sachentscheidungen und Expertise.
- d. Die Wahl angemessener Interventionsformen auf der Grundlage des von den Medianten geschlossenen Vertrags.

Diversity-Kompetenz kann helfen b., c. und d. zu erweitern. Damit wird sie zu einem Schatz. Die Fragen „Was haben wir von der Vielfalt?“, „Was hat das Konfliktsystem-, was die Konfliktsysteme von der Vielfalt?“ bedienen den eigentlichen Ansatz der Mediation: die Verbreiterung des Verhandlungsraumes. So kann Diversität als Kreativpotential und Erfolgsfaktor (Klappenbach 2010) in die Liste möglicher Lösungen gelangen.

So verstanden wirkt Diversity in jeder Mediation in zwei Richtungen:

Erstens: Sie wirkt passiv bei der Vermeidung von Diskriminierung und der (erneuten) Konstruktion von Bildern. Oder in TA ausgedrückt: sie hilft dabei keine Zuschreibungen zu machen und ist dafür geeignet das eigene ER zu ent-trüben, da ich meinen und die Wertmaßstäbe der Mediant\*innen hinterfrage. Zweitens: Sie wirkt aktiv in der Gestaltung von Beziehungen aus einer kulturellen OK/OK Haltung und ermöglicht durch entsprechende Interventionen, aus der Vielfalt Nutzen zu ziehen und den Verhandlungsrahmen zu erweitern.

Das stellt klare Ansprüche an die Mediatorin<sup>2</sup>: Sie muss mit Verschiedenheit unterschiedlich umgehen können, und gleichzeitig in Bezug auf den Streitinhalt neutral bleiben - sie muss allparteilich sein.

## DER VERTRAG ALS MASSSTAB UND RAHMEN FÜR ALLPARTEILICHKEIT

Allparteilichkeit ist eins der 5 Prinzipien<sup>3</sup> der Mediation. Der Vertrag ist ein Vehikel, um Allparteilichkeit im Verfahren zu sichern. Nach Claude Steiner gibt es 4 Voraussetzungen für gute Verträge (Steiner 1974), die für alle Seiten förderlich sind. Sie helfen, die allparteiliche Haltung in der Mediation einzunehmen, denn sie schaffen eine transparente Basis für ihre Handlungen.

- **Gegenseitige Übereinkunft** zum Ergebnis der Verhandlungen: Wir fragen, worum es in der Mediation gehen soll, mit welchem Ziel die Mediation versucht wird.
- **Leistung und Gegenleistung** müssen sich ausgewogen gegenüberstehen (im Kontrakt müssen Art, Umfang und übrige Konditionen eindeutig und bindend beschrieben werden).
- **Geschäftsfähigkeit**: Die Mediatorin ist professionell kompetent, die Kundinnen sind urteilsfähig und berechtigt, mit der Beraterin Leistung und Gegenleistung zu vereinbaren. Keine Verträge zu Lasten Dritter!
- Der Vertrag verstößt nicht gegen **geltende Gesetze** und/oder Ethik und Moral – er muss zum Wertesystem passen.

Diese Voraussetzung verweist einerseits auf nicht-verhandelbare Elemente der Mediation, andererseits auf die kulturelle Ebene, in die die Moral- und Ethikvorstellungen aller Beteiligten der Mediation eingebettet sind. Sie helfen auf diese Weise, den kulturellen Rahmen der Mediatorin und der Mediant\*innen abzustecken.

Hieran knüpft die allparteiliche Mediatorin an, indem sie die unterschiedlich diversen Parteien unterstützt, ihr Wertesystem jeweils zu versprachlichen. So kann sie es zunächst selber verstehen. Damit hat sie eine Basis, von der aus sie während der Mediation ihre Übersetzungsleistung in beide Seiten anbieten kann.

Ihre Interventionen sind also einerseits vom konkreten Vertrag abhängig, andererseits vom Bezugsrahmen der Mediant\*innen. Außerdem müssen sie sich außerhalb der Konflikt-Dynamik bewegen, damit die Mediatorin allparteilich wirksam ist. Dazu hilft die Mediationshaltung.

## **DIE MEDIATIONSHALTUNG (VGL. ENDRUWEIT/STAHLBRECHER, 2020)**

In der Rolle der Mediatorin heißt OK/OK auszuhalten, dass Menschen Verhaltensweisen und Umgangsformen pflegen, die ihr vielleicht fremd sind. Für die Dauer des Verfahrens geht es alleine darum, eine Übersetzungsleistung zu liefern, die es beiden Seiten ermöglicht sich zu hören und eine Lösung ihres Problems zu finden. Diversity hilft dabei, Fragen auf der Meta-Ebene, nach der Logik der Argumente zu stellen, TA unterstützt dabei sich außerhalb der (psychologischen) Konflikt-Dynamik zu halten und sich in einer OK/OK Haltung zu stabilisieren und Interventionen abzuleiten.

Um die eigene Haltung im OK/OK zu balancieren, hilft es sich selbst im stabilen ER (im Hier und Jetzt reflektiert) zu halten. Eine neugierig, forschende, erlaubende und Distanz wahrende Haltung, in der wir uns immer wieder der Qualität vergewissern: Die Mediant\*innen dürfen so sein wie sie sind, mit ihrem eigenen Selbstbild, Auftreten, der eigenen Kommunikation und Streitkultur. Wir haben keinen Auftrag sie zu entwickeln. Grenzen werden von uns gesetzt, wenn die andere Person bspw. beleidigt oder angegriffen wird. Die Rolle der Mediatorin gleicht einer Reinigungsanlage, damit das Gemeinte in einer anderen Form gehört werden kann, der Bezugsrahmen beider Mediant\*innen der jeweils anderen Partei deutlich wird. Die Gefühle und Gedanken der Mediatorin sind Hinweise, um das Wesentliche herauszuhören und sich aus der Konflikt Dynamik zu halten. Die Distanz wahrende Haltung bezieht sich auch darauf, den Beteiligten die Verantwortung zu lassen und ihnen zuzutrauen, untereinander eine Lösung für ihr Problem zu finden. Neigungen der Mediatorin, zum Retter, zum Verfolger oder gar zum Opfer zu werden, können als Marker genutzt werden, sich zu stabilisieren und emotional außerhalb des Geschehens zu bleiben. Sind die Beteiligten in einem psychologischen Spiel verfangen hilft es, die Positionen des Gewinnerdreiecks (Choy, 1990) zu erfragen.

In der Mediation stellt die Mediatorin ihre Kompetenz (Potency) im Rahmen des Mediationsvertrages und mit dessen Ziel zur Verfügung. Sie ist für den Schutz (Protection) der Mediant\*innen zuständig, ihre Interventionen sind geeignet, einen Raum aufzutun und zu erhalten, der den

Mediant\*innen die Erlaubnis (Permission) zu Äußerungen, Wahrnehmungen und Entscheidungen gewährt. (Binner, 2014, S. 380f).

Um klar zu sein: Mit dem Argument der Diversity dürfen auch in der Mediation Rangeleien um Macht, Teilhabe und Ausgrenzung nicht legitimiert werden. Vielmehr steht Diversity für die Normalisierung der Vielfalt und für den Blick auf die Vorteile, die diese Vielfalt mit sich bringt.

Stabil in der Mediationshaltung am Vertrag orientiert braucht es für uns noch eine Richtung, um in verfahrenen Konflikten zu einer Sachfrage zurückkehren zu können. Bei dieser Interventionsplanung hilft uns die Ent-homogenisierungstabelle, die auf dem Konzept der Diversity-Reife und der Abwertungstabelle aufbaut.

## **DIVERSITY-REIFE UND ABWERTUNG ALS INTERVENTIONSPLANUNG**

Die kleinen Unterschiede können eine große Wirkung entfalten und zu einer Behinderung der Kommunikation führen. Dies wird in passiven Verhaltensweisen der Mediatorinnen oder der Mediant\*innen deutlich. Die Ent-homogenisierungstabelle (Endruweit/Stahlenbrecher 2016) hilft uns dabei, systematisch Entwicklungsprozesse aus dieser Sackgasse heraus in Gang zu setzen.

Wir haben die Ent-homogenisierungstabelle aus zwei Konzepten entwickelt: die Reifegrade der Diversität (Gardenzwarz/Rowe 2002) und der Discount-Tabelle (Mellor/Sigmund, 1975). Bei den Reifegraden der Diversität geht es um die Beschreibung, wie in einer Organisation mit Vielfalt umgegangen und wie über Vielfalt gedacht wird. Die Geschichte, die eine Organisation bereits in dem Feld Homogenität – Heterogenität durchlaufen hat, wird darin gewürdigt. Die Diversitätsgrade reichen von 0 bis 3 und werden mit folgenden Begriffen beschrieben:

- 0 Diskriminierung
- 1 Toleranz
- 2 Akzeptanz
- 3 Dialog

Betrachtet man die Reifegrade unter OK/OK Aspekt (Endruweit/Stahlenbrecher 2016), wird deutlich, warum sie sich zur Konfliktbearbeitung eignen:

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

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. Somit ist die OKness an die Bedingung gebunden, in der zugewiesenen Rolle zu bleiben, die allein ich formuliere.

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.

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. In der **Phase des Lernens und der Effektivität** wird Heterogenität zum Normalzustand. Es



© Katharina  
Stahlenbrecher

werden nicht mehr einzelne personenbezogene Heterogenitätskriterien aufgestellt, wie Geschlecht, Herkunft, Aussehen, sexuelle Orientierung etc., sondern alleine verhaltensbezogene Kriterien, wie z.B. was sind Kriterien für eine gute Lösung? Welche Fähigkeiten sind 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. In der Mediation heißt das, dass zunächst in einen Dialog über Definitionen eingetreten wird und Verträge (im TA Sinne) verhandelt werden. Dadurch entsteht etwas Entscheidendes, was auch in der Transaktionsanalyse als erstrebenswert gilt: Menschen gehen miteinander in Beziehung.

Gelingt es als Mediatorin ein Dialog-Verständnis in den jeweiligen Positionen der Mediant\*innen herzustellen, ist eine sachliche Lösung möglich. Die Discount-Tabelle zeigt Interventionsmöglichkeiten, um das Denken der Mediant\*innen zu erweitern. Discounting heißt etwas auszublenden, also nicht wahrzunehmen, was für die Lösung eines Problems relevant ist. Das kann die blanke Existenz von etwas sein, dessen Bedeutsamkeit, dessen Änderbarkeit oder die persönlichen Fähigkeiten. Je nach Reifegrad liegt diese Ausblendung auf einer anderen Ebene.

Nach außen hin drückt sich dieser Denkfehler in passivem Verhalten aus (vgl. Schiff 1972/75). Die Passivität zeigt sich in den sich steigernden

**DIE ENT-HOMOGENISIERUNGSTABELLE IN DER MEDIATION (STAHLBRECHER 2017)**

<b>DIVERSITY-REIFEGRADE BZW. PHASEN</b>	<b>0. DISKRIMINIERUNG</b>	<b>1. FAIRNESS UND ANTIDISKRIMINIERUNG</b>	<b>2. ZUGANG UND LEGITIMITÄT</b>	<b>3. LERNEN UND EFFEKTIVITÄT</b>
Hypothese	<p><b>Ausblenden</b></p> <p>Die Organisation und ihre Mitglieder übersehen, dass Diskriminierung langfristig dysfunktional ist.</p>	<p><b>Toleranz</b></p> <p>Tolerieren heißt für die Beteiligten, den anderen auf Abstand zu halten, dabei Unterschiede zu personalisieren und sich nicht mit dem „Fremden“ auseinander zu setzen.</p>	<p><b>Akzeptanz</b></p> <p>Personen werden auf ihre Andersartigkeit reduziert und stereotypisiert, um die Konstruktion von Normalität um begrenzte Ergänzungen zu erweitern.</p>	<p><b>Dialog</b></p> <p>Wenn Menschen aufeinandertreffen, 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:</p>
Fragen aus den Abwertungsstufen				
Was übersehe ich?	<p>Zwischen wem / was wird unterschieden? Zwischen wem / was wird nicht unterschieden?</p>	<p>Zwischen wem / was wird unterschieden? Welche Dinge, Eigenschaften, Arbeitsweisen werden toleriert, welche nicht? Wozu?</p>	<p>Welche Ergänzungen bringen uns „die Anderen“? Und was können diese Menschen auch gut?</p>	Was übersehe ich?
Ist es überhaupt ein Problem? Welche Bedeutung hat es?	Inwieweit ist Diskriminierung bzw. Vielfalt wichtig für die Organisation, ihr Ziel zu erreichen?	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 es andere Organisationen? Was haben die davon?	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 von der Diskriminierung bzw. von der Vielfalt?	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 das erreichen, ohne abzuwerten?	Wie kann ich es tun?

Formen 1. des Nichtstuns, 2. der Überanpassung, 3. der Agitation (zwar etwas tun, aber nichts zur Problemlösung beitragen) und 4. der Gewalt. Ist passives Verhalten 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?

In der Mediation sind die Fragen gleichermaßen für die Selbstreflexion der Mediatorin geeignet, wie für die Unterstützung der Mediant\*innen durch alle Phasen des Verfahrens. Das gilt besonders, wenn die Mediatorin Mechanismen von Passivität erkennt. Die Fragen können die Augen für Vielfalt öffnen - eine Grundvoraussetzung, um an ihr Potenzial anzuknüpfen.

## MIT DIVERSITY ZUM GELUNGENEN ABSCHLUSS

Stabil in der Mediationshaltung am Vertrag orientiert, mit einem Blick für Diversity Reife, für Passivität und passenden Interventionen, bleibt die Frage nach dem Abschluss mit einem guten, gerechten Ergebnis. Da auch „Gerechtigkeit“ mit Diversität betrachtet unterschiedliche Bedeutungen haben kann, ist es sinnvoll, dass die letztendliche Entscheidung über Lösungsoptionen auf transparenten Kriterien basiert (Kessen 2016, S.56). Die Kriterien können aus den im Vertrag gemeinsam festgelegten Zielen entwickelt werden, oder Zahlen, Daten, Fakten sein, die alle Beteiligten akzeptieren, aber auch in der Einigung auf die Frage entstehen: was ist gerecht und was praktikabel?

Aufgaben einer transaktionsanalytischen Diversity-Mediator\*in sind also:

- Das Steuern des Prozesses als Hüterin des Verfahrens mit seinen Phasen.
- Die allparteiliche Unterstützung der Mediant\*innen auf dem Weg zur Klärung:
  - insbesondere ein an die Mediantenkultur angepasster Vertrag durch Klärung des jeweiligen Bezugsrahmens
  - eine allparteiliche Mediationshaltung: Sich als Reinigungsanlage oder Übersetzerin zu verstehen und unterschiedliche Verständnisse der Mediant\*innen deutlich zu machen.

- Die Herstellung des Maximums an Freiheit für Sachentscheidungen und Expertise
  - durch Anerkennen von Vielfalt als Schatz und Ressource
  - durch Heraushalten aus dem psychologischen Konflikt
  - durch konstruktiven Umgang mit Passivität zur Dialog-Diversitäts-Reife.
- Die Wahl angemessener Interventionsformen auf der Grundlage des von den Mediant\*innen geschlossenen Vertrags.

Die ausdrückliche Suche nach den kleinen Unterschieden, nach verschiedenen Kriterien und ihrer Anerkennung minimiert blinde Flecken bei der Lösungssuche. Das Mediationsergebnis ist gestärkt, genauso wie die Erkenntnis der Beteiligten, dass ihre jeweilige Besonderheit zum gelungenen Ergebnis beigetragen hat.

1. Vorbereitung, Sammlung, Vertiefung, Verhandlung, Vereinbarung.
2. Wir nutzen allein die weibliche Form. Alle anderen sind mitgemeint. Fühlen Sie sich eingeladen die Wirkung zu reflektieren.
3. Allparteilichkeit, Freiwilligkeit, Selbstverantwortung, Informiertheit und Vertraulichkeit.

### Literatur

- Binner, Cordula (2014) Das Stroke-Konzept als Analyse- und Interventionsinstrument in der Konfliktbearbeitungsphase; in: Weigel, Sascha; Theorie und Praxis der Transaktionsanalyse in der Mediation. Ein Handbuch; Leipzig 2014; S 370 - 389.
- Choy, Acey (1990) The Winners Triangle, TAJ 20:1; 1990.
- Endruweit, J., Stahlenbrecher, K. (2016) Kartons im Kopf. Mit TA gegen Homogenisierungsdruck zu einer höheren Diversitätsreife und Autonomie; in: Raack, H., Lohkamp, L., Tore und Brücken zur Welt. Reader zum 37. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Transaktionsanalyse; Lengerich 2016, S. 80 – 94.
- Endruweit, J., Stahlenbrecher, K. (2020) Mediation verstehen mit Transaktionsanalyse. Allparteilichkeit als missverständliche Einladung zum Coaching. In: Bettina Heinrich, Iris Fassbender und Elke Kauka: Toleranz und Respekt – für ein friedvolles Miteinander. Reader zum 40. Kongress der DGTa; erscheint 2020.
- Foroutan, Naika (2017) <http://www.bpb.de/gesellschaft/migration/kurzdoziers/205190/die-postmigrantisches-gesellschaft; Stand 23.10.2017>.
- Gardenzwartz/Rowe (2002) Arbeitsmaterial Affirmative Action. Valuing Differences and Managing Diversity Compared. Unterlagen zum Workshop Managing Diversity. Evangelische Akademie, Schwerte, June 16, 2002.
- Hüffel, S. (2010) Relevanz von Gender-Kompetenz der MediatorInnen; in: Spektrum der Mediation. Fachzeitschrift des Bundesverbandes Mediation; 39/2010; S. 21-23.
- Kessen, S./Troja, M./Zilleßen, H./Hehn, M./Runkel-Hehn, S. (2016) Mediation im öffentlichen Bereich. Teil I; Hagen 2016.
- Klappenbach, D. (2010) Diversity-Kompetenz. Zum Diversitätsmanagement des Diversitätsmanagements; in: Spektrum der Mediation. Fachzeitschrift des Bundesverbandes Mediation; 39/2010; S. 13-16.
- Koall, I. (2001) Managing Gender & Diversity. Von der Homogenität zur Heterogenität in der Organisation der Unternehmung; Münster 2001.
- 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 1975.
- Schiff, A./Schiff, J. (1971) Passivity. TAJ, 1971; 1, 1, p. 71-78.
- Stahlenbrecher, K. (2017) Diversity in der Mediation, Masterarbeit, Fernuniversität Hagen, Dez. 2017.
- Stahlenbrecher, K. (2019) Diversity und vermeintliche Homogenität in der Mediation; in: Schlieffen, K.v. (Hg.); Jahrbuch Mediation. Essays 2018 - Harte Zahlen, weicher Kern; Hagen 2019.
- Steiner, Claude (1990) Scripts People live; Grove Weidenfeld 1990; S. 243 - 250.
- Thomas, R. Roosevelt (2001) Management of Diversity. Neue Personalstrategien für Unternehmen. Wie passen Giraffe und Elefant in ein Haus? Wiesbaden 2001.
- Weigel, Sascha (2014) Theorie und Praxis der Transaktionsanalyse in der Mediation. Ein Handbuch; Leipzig 2014.

### intaqt - Institut für Transaktionsanalyse und Qualität

Organisationsentwicklung, Mediation, Aus- und Weiterbildung, Supervision und Coaching.  
 Rykestr. 43, 10405 Berlin  
[info@intaqt.de](mailto:info@intaqt.de), [www.intaqt.de](http://www.intaqt.de)

Ausbildung am Institut b-weg

# Professionalisierung in Transaktionsanalyse

## > Bereiche Organisation & Beratung

### > Kommunikationskompetenz

Der 101-Basiskurs in Transaktionsanalyse

### > Beraterkompetenz

Grundausbildung in Transaktionsanalyse  
Dreijährige Grundausbildung

### > Systemische Transaktionsanalyse

Master-Gruppe und Examensvorbereitung

### > Weiterbildung für PTSTA

Für lehrende TA'lerinnen

Institutsleiterin

**Maya Bentele TSTA - O/C**

Weiterbildungen in Winterthur,  
Institut taat



[www.b-weg.ch](http://www.b-weg.ch)

[www.bentele.ch](http://www.bentele.ch)

Tel: +41 (0)44 253 23 36

# intaqt

Institut für **Transaktionsanalyse** und **Qualität**  
unterstützt im Prozess bildet aus und forscht

Lernen und Weiterbilden in Berlin

**Transaktionsanalyse** - Jule Endruweit  
PTSTA-O

**Mediation** - Katharina Stahlenbrecher  
Mediatorin (MM)

Berliner Institut für Transaktionsanalyse  
Rykestraße 43 10405 Berlin  
[www.intaqt.de](http://www.intaqt.de)

Institut für  
Transaktionsanalyse  
Zürcher Oberland



**Zeigen Sie  
Ihre Kraft  
Leben Sie Ihre  
Kompetenzen**

## **Bildung Beratung Supervision Coaching**

**101 Einführungsseminare** in Transaktionsanalyse

### **Grundausbildung:**

**Methodenkompetenz** 1. Ausbildungsjahr

**Aufbaumodul zur Praxiskompetenz**

### **Training für Fortgeschrittene**

Kompetenzvertiefung in Transaktionsanalyse  
und Vorbereitung zur CTA- Prüfung

### **Training - Prüfungsvorbereitung - Mock - Examen**

für CTA- und TSTA-Level

### **Supervision**

Einzel- und  
Gruppensupervision,  
Lehrsupervision, Fortlaufende  
Ausbildungssupervision

**ITZ**

Bahnhofstrasse 156  
8620 Wetzikon  
[www.itz-institut.ch](http://www.itz-institut.ch)

Daniela Sonderegger - Dürst  
TSTA-C

043 355 82 81

[bildung@itz-institut.ch](mailto:bildung@itz-institut.ch)

### **Selbsterfahrung**

Psychosoziale Beratung