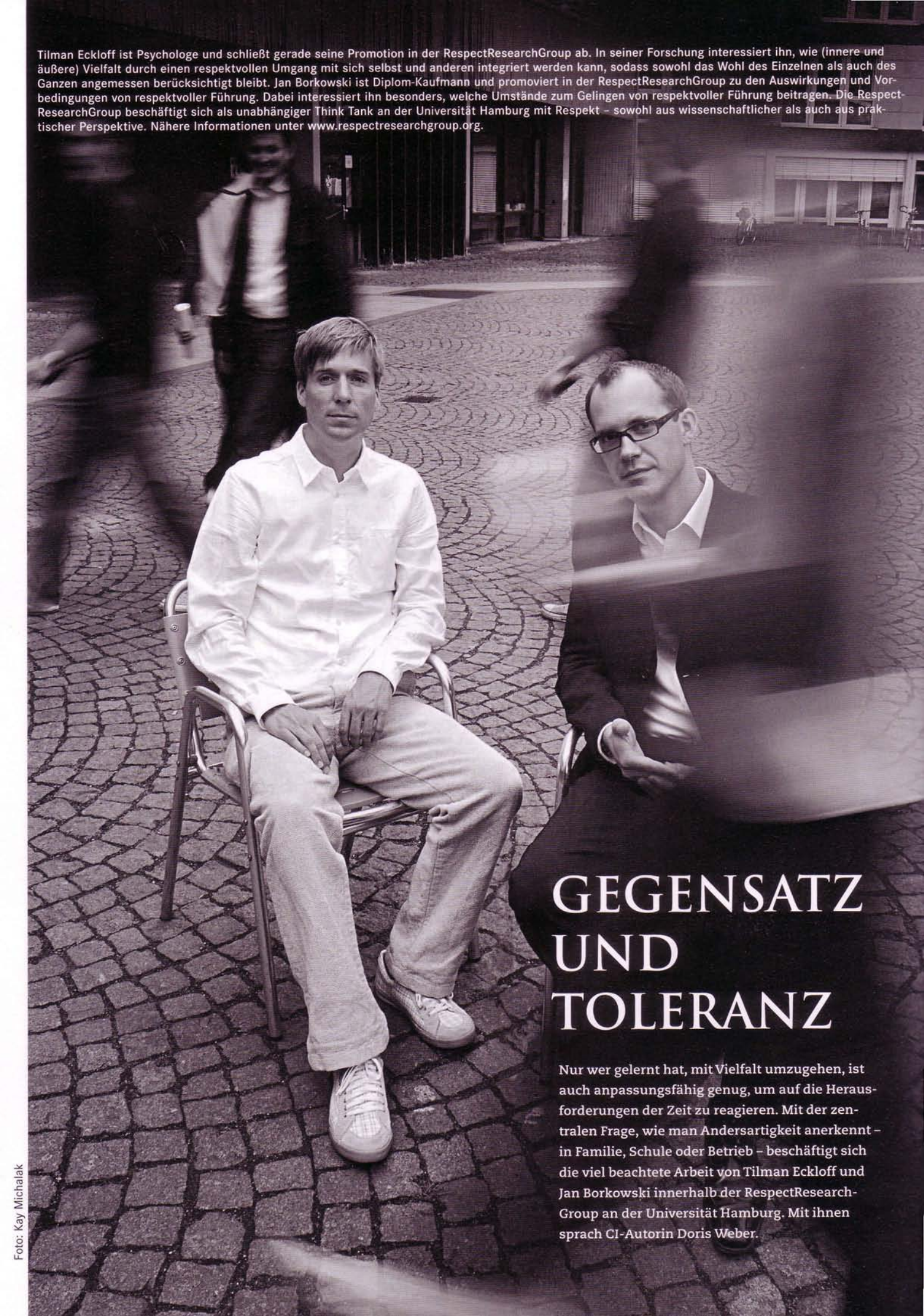


Tilman Eckloff ist Psychologe und schließt gerade seine Promotion in der RespectResearchGroup ab. In seiner Forschung interessiert ihn, wie (innere und äußere) Vielfalt durch einen respektvollen Umgang mit sich selbst und anderen integriert werden kann, sodass sowohl das Wohl des Einzelnen als auch des Ganzen angemessen berücksichtigt bleibt. Jan Borkowski ist Diplom-Kaufmann und promoviert in der RespectResearchGroup zu den Auswirkungen und Vorbedingungen von respektvoller Führung. Dabei interessiert ihn besonders, welche Umstände zum Gelingen von respektvoller Führung beitragen. Die RespectResearchGroup beschäftigt sich als unabhängiger Think Tank an der Universität Hamburg mit Respekt – sowohl aus wissenschaftlicher als auch aus praktischer Perspektive. Nähere Informationen unter www.respectresearchgroup.org.



GEGENSATZ UND TOLERANZ

Nur wer gelernt hat, mit Vielfalt umzugehen, ist auch anpassungsfähig genug, um auf die Herausforderungen der Zeit zu reagieren. Mit der zentralen Frage, wie man Andersartigkeit anerkennt – in Familie, Schule oder Betrieb – beschäftigt sich die viel beachtete Arbeit von Tilman Eckloff und Jan Borkowski innerhalb der RespectResearchGroup an der Universität Hamburg. Mit ihnen sprach CI-Autorin Doris Weber.

Immer wieder hört man das Schlagwort „Null Toleranz“. Wo ziehen Sie die Grenzen für Toleranz?

Tilman Eckloff: Ich glaube, wenn man irgendwo für die Toleranz einen absoluten Schlussstrich zieht, dann würde das Tür und Tor öffnen und letztendlich alle Bereiche einebnen, in denen Andersartigkeit und Unverständnis darüber vorhanden sind. Dann würden freiheitliche Grundwerte eingeschränkt. Ich bestehe jedoch auf: keine Toleranz der Intoleranz. Das gilt für den Moment, wo die Rechte anderer Menschen gefährdet sind.

Haben Sie damit den Begriff Toleranz erklärt?

Tilman Eckloff: Es gibt eine Toleranzdefinition, die sagt: Grundlage der Toleranz ist die prinzipielle Anerkennung des gleichen Rechts auf freie Entfaltung aller. Intolerant bin ich, wenn es mir vorrangig um die alleinige Durchsetzung meines eigenen Interesses geht. Das kann durchaus unterschwellig über Intrigen laufen. Darum gibt es auch den Begriff „scheinbare Toleranz“.

Was muss man sich darunter vorstellen?

Tilman Eckloff: Scheinbar tolerant verhalte ich mich, wenn ich für mich innerlich ausrechne: Was bringt es mir, so zu tun, als wäre ich tolerant? Die Dinge laufen zu lassen, auch, wenn es mir nicht behagt. An meinem Verhalten nach außen soll jedoch niemand erkennen, dass es sich nicht um echte Toleranz handelt.

Lieber schweigen und die Faust in der Tasche ballen? Da sammelt sich doch Wut im Bauch ...

Tilman Eckloff: Stimmt. Scheinbare Toleranz hat psychische Konsequenzen, weil ich diese Ablehnung, die ich empfinde, unterdrücken muss. Und so verbrauche ich permanent Energie, um nicht meine Meinung zu artikulieren. Das kann dazu führen, dass irgendwann alles in mir schreit: Jetzt ist genug! Und dann ist die Gefahr groß, dass der Kragen platzt und man plötzlich intolerant wird.

Wie vermeide ich intolerantes Verhalten?

Tilman Eckloff: Indem ich versuche, so viel Toleranz wie möglich aufzubringen, das heißt: für Fragen und Konflikte, die einem immer wieder aufstoßen, eine langfristige Regelung zu suchen, die eben die Freiheit aller Beteiligten mit berücksichtigt. Es gibt immer Dinge, die mir nicht passen, und dann muss ich mich fragen: Wie teile ich das mit? Intolerant bin ich, wenn ich meine Weltsicht über die des anderen stelle und nicht mit mir reden lasse.

Ob ich wirklich tolerant bin, das zeigt sich doch erst dort, wo ich einen Gegensatz wahrnehme?

Jan Borkowski: Für Toleranz sind mehrere Punkte wichtig: Ich muss persönlich betroffen sein, es muss einen Konfliktfall geben. Und ich muss die Möglichkeit haben, was dagegen zu tun, indem ich entweder sage: Darüber reg' ich mich nicht auf, ich lass es lieber laufen, oder indem ich sage: Hier muss ich reagieren, mich wehren, einen Diskurs anzetteln.

Was wäre ein angemessener Umgang mit Gegensätzen?

Tilman Eckloff: Ich glaube, das größte Hemmnis darin liegt, dass innerlich der Gegensatz verschärft wird, indem man sagt: entweder der andere oder ich. Wir bleiben gefangen in diesem Entweder/Oder und suchen ausschließlich nach Lösungen, wie man die eigenen Interessen durchsetzen kann. Das geschieht vor allem in Unternehmen sehr häufig. Wenn ich jedoch wirklich anerkenne, dass der andere das prinzipiell gleiche Recht auf freie Entfaltung hat wie ich selbst, dann geht es um die Frage: Wie kann ich meine Freiheit so verwirklichen, dass der andere seine Freiheit auch verwirklichen kann? Und das setzt großes Potenzial frei, gemeinsam nach Lösungen zu suchen.

Ein kreativer Ansatz für erfolgreiche Unternehmensführung?

Jan Borkowski: Ja, es ist wichtig zu sehen, dass Gegensätze der Kern sind für kreatives Potenzial. Durch diese Reibung passiert etwas. Dafür braucht man eine Kultur der Wertschätzung zwischen den Mitgliedern eines Unternehmens, einer Organisation, wo man das Gefühl hat, hier kann ich auch anders sein und das ist gut, hier können wir uns aneinander reiben, und Ideen generieren, hier darf was passieren. Es ist kreativ zu sagen: Ich sehe, da ist bei dem anderen was anderes als bei mir, und jetzt lass uns zusammen gucken, wie kriegen wir es hin. Ich verstehe Toleranz als eine Möglichkeit, Ideen zusammenzuführen und daraus etwas Kreatives zu machen.

Wer sorgt dafür, dass Gegensätze friedlich nebeneinander bestehen dürfen?

Jan Borkowski: Eine kreative Unternehmenskultur hat viel mit dem Verhalten der Führungskräfte zu tun. Dass zum Beispiel der Chef klar sagen kann: Deine Idee ist gut, die von dem anderen war besser, aber das schmälert nicht deinen Wert als Ideengeber. So dass man keine Angst haben muss. Es geht ja dann nicht darum, ob der Chef den einen lieber mag als den anderen, es geht um die beste Idee.

Gegensätze sind also für den Betrieb gesund?

Tilman Eckloff: Organisationen und Unternehmen müssen sich heutzutage sehr schnell an veränderte Bedingungen anpassen, und gerade dazu benötigen sie die Gegensätze, die Andersartigkeiten, denn eine Organisation muss komplex sein, um sich verändern zu können. Wenn intern in der Organisation nicht genug Vielfalt vorhanden ist, dann kann sie sich nicht anpassen, und dann wird das Unternehmen untergehen. Das ist wie mit den Monokulturen. Wenn eine Wiese nur aus einer Pflanze besteht und es gibt einen Schädling, der diese Pflanze kaputt macht, dann wird die ganze Wiese sterben. Wenn aber Vielfalt da ist, sterben nur ein paar Gräser und die anderen Pflanzen werden deren Raum einnehmen. Ich glaube, dass eine Organisation dafür sorgen muss, dass sie intern ihre Gegensätze und ihre Vielfalt nicht verliert, und das heißt auch, dass sie irritierbar bleiben muss durch Gegensätze.

Wie wird man ein toleranter Mensch?

Jan Borkowski: Ein wichtiger Punkt ist, sich selbst gut zu kennen, auch zu wissen: Was will ich und was ist mir wichtig. Und zu wissen: Was stört mich, was lasse ich nicht mit mir machen. Und wenn mich etwas stört,

muss ich mir eine klare Meinung dazu bilden. Eine Begründung formulieren. Und dann kann ich in einen Verhandlungsprozess eintreten, sei es mit mir allein, indem ich mir für mich Handlungsschritte ausdenke – oder mit anderen, vor denen ich meine Interessen vertreten möchte. Doch es ist wichtig, dass ich zuvor eine Wertehierarchie in mir gebildet habe.

Ich darf auch Toleranz mir selbst gegenüber einfordern?

Tilman Eckloff: Also wenn ich sage, Toleranz ist die prinzipielle Anerkennung des gleichen Rechts auf freie Entfaltung, dann heißt das: Da stecke ich selbst auch mit drin. Es gibt die gute Möglichkeit, dass ich anerkenne, dass der andere genau das gleiche Recht hat wie ich. Aber ich auch! Darauf darf ich bestehen. Und dann wäre es so, dass ich meine Ablehnung und Empörung auf irgendeine Weise artikulieren muss. Denn das gleiche Recht ist auch mein Recht. Ich finde es übrigens ganz interessant, dass besonders in Deutschland die Menschen mit Toleranz nur das Recht des anderen verbinden – und das eigene Recht oft gar nicht damit verknüpfen.

Warum ist das so?

Jan Borkowski: Dafür gibt es nur Vermutungen. Vielleicht wollen Deutsche immer besonders korrekt sein, politisch korrekt.

Ich bin Nichtraucherin. Und wenn ich mit Rauchern in eine Kneipe gehe, landen wir selbstverständlich in der Raucherabteilung, weil ich denke, der Verzicht auf das Rauchen wiegt viel schwerer als die Tatsache, dass morgen meine Kleider schlecht riechen und ich vielleicht Kopfschmerzen habe. Bin ich mir selbst gegenüber intolerant?

Tilman Eckloff: Ja. Und da wäre dann eben die Frage zu lösen: Welche Möglichkeiten hätte es denn sonst noch gegeben? Wenn man jetzt den Gegensatz aufbaut: entweder Raucherecke oder Ökoecke, sag ich jetzt mal flapsig, dann wäre das zu kurz gegriffen. Es geht ja um die Frage: Auf welche Weise könnte die Situation so verändert werden, dass alle zu ihrem Recht kommen?

Und manchmal möchte man mal so richtig loslegen und seinen Vorurteilen ungehemmt freien Lauf lassen. Einfach mal nicht tolerant sein, das kann doch auch sehr entlasten?

Tilman Eckloff: Das kann ich gut verstehen. Mir geht es auch so. Ich sage auch öfter, oh Gott, ist Vielfalt anstrengend, ich halte die Unterschiedlichkeit gerade nicht aus, ich muss erst mal zurück in meine kleine Welt, um mich ein bisschen zu ordnen. Und dann bin ich aber auch wieder bereit, nach draußen zu gehen. Es ist ja was anderes zu sagen, mein Gott, ist Vielfalt anstrengend, als zu sagen: Diese oder jene sind alle blöd oder haben kein Recht da zu sein.

Jan Borkowski: Ich glaube, Toleranz hat etwas mit Klugheit zu tun. Es ist klug, in unterschiedlichen Situationen etwas zu sagen, oder eben auch schweigen zu können. Und ich muss unterscheiden, mit wem ich offen rede – auch über meine Vorurteile. Es ist darüber hinaus auch eine Frage des Anspruchs, den ich an mich selber habe. Sage ich: Okay, ich will das differenziert sehen, weil ich den Menschen gerecht werden will in ihrer Gegensätzlichkeit, und das ist sehr anstrengend. Oder sage ich, das will ich jetzt gerade mal nicht, ich hab diesen Anspruch gerade nicht an mich, ich will jetzt auch mal alles über den Kamm scheren.

Noch einmal: Wo endet meine Toleranz? Darf ich zu einem Menschen sagen: Schluss aus, mit dir nicht mehr?

Tilman Eckloff: Auf jedem Fall. Wie gesagt: keine Toleranz der Intoleranz. Wenn mir jemand so nahe rückt und mich dabei in meinen Grenzen und Gefühlen verletzt, dann muss ich für mich handeln.

Am schwierigsten sind Gegensätze oft in der eigenen Familie auszuhalten, wenn zum Beispiel Kinder zu ihren Eltern einen krassen Gegensatz bilden.

Tilman Eckloff: In der Familie geht es meistens um Werte und Werthaltungen. Wenn sich herausstellt, dass das Kind eine ganz andere Idee zum Leben hat als ich, hilft es mir wenig, wenn ich mir wünsche, dass das Kind meine eigenen Werte doch übernehmen möge. Wertekonflikte sind nicht lösbar. Wenn die Werte unterschiedlich sind, ist es schwer zu lernen, dass der andere anders ist und dass der auch andere Werte haben darf. Es gibt dann keine andere Möglichkeit, als sich mit dem Anderssein des Kindes und mit den Werthaltungen des Kindes auseinanderzusetzen, anstatt ihm mit Ablehnung und Intoleranz zu begegnen.

Jan Borkowski: Toleranz kommt ja von lat. „tolerare“, das heißt aushalten oder erdulden.

Oh, das steht aber im deutlichen Gegensatz zu dem, was wir die ganze Zeit besprochen haben.

Jan Borkowski: Ich glaube, dass sich der Toleranzbegriff in der Aufklärung relativ früh weiterentwickelt hat in die Richtung, wie wir heute darüber sprechen: Jemand erduldet das Anderssein des Andersartigen.

Dann sollten wir den Begriff ändern, damit er seinen Sinn für die heutige Zeit findet.

Tilman Eckloff: Dafür treten wir auch vehement ein.

Und was können wir stattdessen sagen?

Jan Borkowski: Wir sagen lieber: Anerkennung des Anderen mit all seinen Gegensätzen als gleichwertiges Gegenüber.

Tilman Eckloff: Darum nennen wir uns RespectResearchGroup. Denn ohne Respekt ist die Anerkennung des Anderen mit all seinen Gegensätzen nicht möglich.

Einverstanden. Damit ist das Wort Toleranz gestrichen. Vielen Dank für dieses Gespräch.



Doris Weber hat sich mit ihren deutschlandweit ausgestrahlten Hörfunk-Features und Sozialreportagen einen Namen gemacht. Sie ist Autorin mehrerer Bücher zu ethischen und sozialen Themen und arbeitet daneben für verschiedene Printmedien.