

Kommentar Katharina Debus Methodenkonferenz Analyse von Dominanzkulturen in Organisationen

Hallo allerseits,

Also zunächst: Ich finde, die Methode wirft viele spannende Aspekte auf und regt zum Nachdenken an, unter anderem über informelle Hierarchisierungsmechanismen in der eigenen Organisation. In diesem Sinne ein sehr hilfreicher Ansatz! Ich habe ein paar Anmerkungen zu Möglichkeiten der Weiterentwicklung. Diese sind einerseits von der (noch theoretischen) Vorstellung getragen, wie es wäre, die Methode selbst anzuleiten, zum anderen von der Teilnahme an einem Workshop bei Elli auf der Abschlusskonferenz des Projekts IGIV, wo die Methode als Kurzversion durchgeführt wurde, ich spreche also auch aus der Erfahrung als Teilnehmerin.

Ich bin auf ziemlich viele Weiterentwicklungs-Möglichkeiten gestoßen, von denen mir klar ist, dass die nicht alle Eingang in die Methodenbeschreibung finden können. Nehmt sie insofern als Anregungen, nicht als „all das muss“. Ich gehe jetzt zuerst auf die von Euch aufgeworfene Frage ein, dann auf zwei weitere Aspekte, die für mich quer zu den einzelnen Schritten der Methodenbeschreibung liegen und zum Schluss auf einzelne Aspekte aus der Anleitung.

Zu der von Euch aufgeworfenen Frage, die ich unter den Stichworten Konkretion/Bebeispielung vs. Offenheit besprechen würde

Ich denke, dass das Verhältnis von Bebeispielung und Offenheit in „unserer“ Bildungsarbeit immer ein Spannungsfeld bleiben muss. Konkretion und Beispiele haben den Nachteil, das Denken der Teilnehmenden (=TN) vorzustrukturieren, damit die Wahrnehmung potenziell einzuengen und, wie Ihr schon schreibt, gesellschaftliche Ungleichheiten zu reproduzieren und zu vereindeutigen. Ohne Beispiele wiederum bleiben Fragestellungen häufig abstrakt, die Teilnehmenden können häufig nur das reproduzieren, was sie schon kennen bzw. wissen und es kann zu Hierarchisierungen zwischen den TN kommen, die über das kulturelle Kapital

(akademische oder politische Auseinandersetzungen zum Thema, Methodenerfahrung etc.) verfügen, zu erahnen worauf die Seminarleitung hinaus will, und denen, die im Nebel stochern. Wenn es um eine Thematisierung gesellschaftlicher Ungleichheit (und auch deren Manifestation in der eigenen Institution) gehen soll, brauche ich ein bestimmtes Grundwissen, um welche Ungleichheiten es gehen könnte und woran ich sie erkennen könnte. Entweder die TN haben dieses Grundwissen aus eigener Erfahrung oder anderen Quellen *und* verstehen, dass dieses jetzt gerade gefragt ist, oder es wird schwierig.

In meiner eigenen Arbeit entscheide ich mich in vielen Fällen für das Verwenden von Beispielen, da es mir wichtig ist, verschiedene Ebenen von Ungleichheit in Analysen berücksichtigt zu haben, mit denen viele TN sich noch nicht so intensiv beschäftigt haben. Da finde ich es dann ehrlicher, sie direkt reinzugeben anstatt sie als geheimen Lehrplan im Hinterkopf zu haben. Wie gesagt, kann das sonst auch zu Hierarchisierungen unter den TN führen. Das gilt natürlich nur dann, *wenn* es mir wichtig ist, dass bestimmte Dinge vorkommen. Ist dies für mich wirklich offen, kann die Methode auch offener angegangen werden. Aber auch dann braucht es ein Nachdenken darüber, wie die Methode angeleitet sein bzw. welche Vorarbeit geleistet muss, damit nicht trotzdem viele TN mit der Frage beschäftigt sind, welche Form der Antwort ich als Leitung jetzt wohl erwarte.

Jetzt konkret zu Eurer Methode: Ich finde, dass sie eine für mich schwer greifbare Mischform zwischen Offenheit und Vorstrukturierung durch Nennung bestimmter Ungleichheitsverhältnisse, zwischen Wertung und Offenheit darstellt und zwar v.a. in Annex 1 und 2.

Wichtig finde ich, wenn eine Methode intersektional sein soll und ich Beispiele gebe, dass diese Beispiele nicht zu einseitig sind. Ich finde, in den beiden Tabellen gibt es einen Geschlechterbias, also Geschlecht (wobei Zweigeschlechtlichkeit etc. jetzt auch nicht konkret auftaucht) wird zentraler behandelt als zumindest sexuelle Orientierung, Rassismus, Antisemitismus, Antiziganismus, Migration, Klasse/Schicht, Milieu. Behinderung wird nicht direkt benannt sondern über Körper abgehandelt, was ja andere Formen der Behinderung ausschließt, da bin ich aber selbst auch noch nicht so weit im Themenfeld, schon konkrete Vorschläge zu machen. Ich kann mir eine Lösung in zwei Richtungen vorstellen, wobei ich weitere tendenziell bevorzuge:

Entweder könntet Ihr an den entsprechenden Stellen die anderen Ungleichheitsverhältnisse systematisch einarbeiten.

Oder, und das wäre meine Präferenz, es wäre möglich erstmal über konkrete Praxen, Normen etc. zu gehen (z.B. Interaktion, Zeit, Hierarchien etc.) und die gesellschaftlichen Ungleichheitsverhältnisse noch außen vor zu lassen. In einem nächsten Schritt könnten dann z.B. über ein Handout diverse Ungleichheitsverhältnisse in den Raum gestellt werden. Die Frage könnte lauten, ob welche dieser Ungleichheitsverhältnisse eine Rolle bei den genannten Praxen und Normen spielen und/oder ob sie zu weiteren Verwerfungen führen, z.B. entlang des Themas Repräsentanz, direkt diskriminierende Ein- und Ausschlüsse, Abwertungen etc. Dieses Vorgehen wäre mir am nächsten.

Dafür müsste also Geschlecht etc. aus Annex 1 und 2 rausgenommen werden, Heterogenität könnte als allgemeine Kategorie bestehen bleiben (einmal nur) und rechts könnte dann stehen: homogenes/heterogenes Team, Umgang mit Heterogenität. Außerdem sollte nochmal analysiert werden, welche Aspekte einer Institutionenkultur noch relevant für Dominanzkultur sein könnte. Ich bin z.B. auf Umgang mit Sprache gekommen, z.B.: Wer spricht und wird gehört? Wie muss gesprochen werden, um gehört zu werden? Welche Rolle spielt dabei Bildung, Eloquenz, Grammatik, Akzent/Dialekt/Hochdeutsch, Mehrsprachigkeit, Lautstärke, Sprechgeschwindigkeit etc.? Einige Kategorien mehr habe ich unten in der Besprechung der Methodenanleitung aufgelistet. Insgesamt kommt es mir lohnenswert vor, Leute, die sich auf verschiedene Ungleichheitsverhältnisse spezialisiert haben, auf die Kategorien schauen zu lassen und um Ergänzungen von Logiken zu bitten, nach denen sich in unterschiedlichen Herrschaftsverhältnissen Ein- und Ausschlüsse, Privilegierungen und Benachteiligungen strukturieren.

Dann bräuchte es ein Extra-Handout mit Beispielen gesellschaftlicher Ungleichheiten und Zusatzfragen zu Repräsentation (Wer ist auf welchen Ebenen der Arbeitsteilung der Organisation vertreten – Leitung, Team, Reinigung, Hausmeisterei, Festanstellung, Honorarverträge, Kooperationspartner_innen, Adressat_innen? Wer spricht, mit wem wird gesprochen, über wen wird gesprochen? Falls Plakate etc. aushängen oder Medien konsumiert werden: Wer kommt darin/darauf vor, wer nicht? Wer wird ggf. in pädagogischen Angeboten berücksichtigt, wer in ihnen ggf. als Problemträger_in/Opfer konstruiert, wer als potenziell selbstbestimmt und Individuum? Etc.) und ggf. direkter

Diskriminierung, Ein- und Ausschlussmechanismen etc. über die Zugehörigkeit zu einer gesellschaftlichen Gruppe.

Das erledigt noch nicht das Thema mit Neutralität und Wertung. Ich habe den Eindruck, in Annex 1 und 2 durchmischen sich Merkmale, die Ihr als direkten Ausdruck von Dominanzkultur wertet und Dinge, die erstmal neutral sind, aber Teil von Dominanzkultur werden können, wenn darüber Aus- und Einschlüsse geschehen. Ich fand das verwirrend, irritierend und teilweise ärgerlich beim Erproben als Teilnehmende, weil mir Dinge wie vereinfachende Wertungen vorkamen, die ich deutlich anders bzw. differenzierter sehe, und es hat mich davon abgehalten, mich auf die eigentlichen Aufgaben zu konzentrieren bzw. ich brauchte relativ viel Selbstdisziplin, um das trotzdem zu tun. Genauer habe ich einzelne Aspekte unten bei der Besprechung der Methodenbeschreibung benannt.

Ich habe noch gar keinen ganz konkreten Lösungsvorschlag dafür. Vielleicht reicht schon Transparenz, das beim Vorstellen (in der vorliegenden Methodenbeschreibung und in der konkreten Anleitung) deutlich zu machen, dass es hier durcheinander geht. Vielleicht sollte auch die Wertung konsequent rausgenommen werden, ich weiß aber nicht, ob das an allen Stellen geht, zumindest könnten die Spalten bei Annex 2 aber konsequenter gemischt werden, falls die Wertung raus soll. Wenn Ihr sie nicht rausnehmt, kommt Ihr, finde ich, nicht darum herum, sie zur Diskussion zu stellen. Ansonsten fände ich es hilfreicher, erstmal die Funktionsweisen der eigenen Institution zu analysieren und dann zu sehen, welche Effekte des Ein- und Ausschlusses, der Job-Zufriedenheit, der Außenwirkung etc. und welche Querverbindungen zu gesellschaftlichen Verhältnissen das Analyzierte hat und von dort aus ggf. zu Wertungen zu kommen.

Zwei grundsätzliche Lücken, die mir aufgefallen sind:

Fragen der Struktur/Berücksichtigen von Funktionen bzw. Funktionalitäten bestimmter Ein- und Ausschlussmechanismen

Mir kommt, u.a. in der Schritt-für-Schritt-Anleitung bei den Auswertungsfragen aber auch an anderen Stellen, die Frage der strukturellen Einbettung der Institution zu kurz. Personalpolitik ebenso wie Umgangsweisen aller Mitarbeiter_innen miteinander haben in

meiner Erfahrung zumindest häufig wenn nicht immer auch etwas mit Spielräumen in punkto Ressourcen, rechtliche Vorgaben etc. zu tun. Beispielsweise wird es bei sehr knappen Ressourcen und hohen Anforderungen in einer Institution, die von Fördermitteln abhängig ist, wo also nicht mit einem_r benennbaren Arbeitgeber_in um die Verteilung erwirtschafteten Mehrwerts gerungen werden kann, immer mal wieder Probleme mit dem Spannungsverhältnis Leistungsfähigkeit – Verantwortungs-/Arbeitsteilung – Anerkennung geben. Nicht, weil alle ideologisch Leistungslogiken folgen – das geht auch bei vehementer Kritik an Leistungs- und Verwertbarkeits-Logiken –, sondern weil es fast notwendigerweise zu Spannungen bei Fragen der Arbeitsverteilung und Anerkennung führt, wenn alle ständig über der Grenze arbeiten. Das ist aber eine grundsätzlich andere Situation als bei einem Unternehmen, wo es um Wirtschaftlichkeit geht und Leistungsideologien nochmal ganz anders zur Anwendung kommen. In allen Fällen braucht es für Handlungsfähigkeit m.E. einer Analyse der institutionellen Gegebenheiten (Probleme und Ressourcen) und der Spielräume, um über Umgangsweisen nachzudenken und hoffentlich neue Spielräume zu entdecken/erwirken. Wird das nicht im Aufbau der Methode berücksichtigt, sehe ich zwei Risiken:

- Es kann in eine Frage von Schuld abrutschen. Ausschlüsse liegen in einer solchen Denkweise dann an falschen Einstellungen („Vorurteilen“) und wenn man die Falschheit dieser Einstellungen erkennt, dann kann man das vermeintlich leicht ändern. Es gibt sicherlich Institutionen, wo es wirklich nur um Einstellungen geht, häufig nehme ich aber institutionelle Rahmenbedingungen zumindest als mitursächlich wahr. In diesen Fällen läuft ein solcher Erkenntnisprozess ins Leere und Teilnehmende können sich zu Recht mit ihren Problemen nicht gesehen fühlen.
- Es kann auch umgekehrt dazu führen, dass die Teilnehmenden alle Probleme auf strukturelle Bedingungen schieben, wenn sie die zu wenig berücksichtigt finden, um die Anerkennung dieser Ebene kämpfen und sich so einer Auseinandersetzung mit den Spielräumen der Institution entziehen.

Von daher fände ich es sehr hilfreich, in der Methode vielleicht eine Aufschlüsselung vorzunehmen, wo es einen eigenen Ort für die Analyse struktureller Bedingungen gibt und einen eigenen Ort, wo sich damit beschäftigt wird, welche Aspekte der Institutionenkultur

eher aus der Institution/dem Team selbst kommen und einen weiteren Ort, wo es um Umgangsweisen mit diesen sehr unterschiedlichen Aspekten geht.

Hilfreich bei den externen und internen Aspekten finde ich eine Analyse der Funktionalität und ggf. ergänzend Entstehungsgeschichte beispielsweise bestimmter Ausschlussmechanismen: Handelt es sich um einen Bewältigungsmechanismus bezogen auf Überlastungsprobleme? Geht es um sozialen Zusammenhalt, der offenbar derzeit über identitäre Selbstvergewisserung und damit einhergehende Ausschlüsse hergestellt wird? Fehlt ein Raum bzw. Zeit und Wertschätzung für Kommunikation, Kennenlernen etc. unter den verschiedenen Mitarbeiter_innen, gilt es als unproduktiv/ineffizient, hierfür Zeit aufzuwenden? Geht es bei den Ausschlüssen um Konfliktbewältigung? Fehlen alternative Mechanismen und Räume für den Umgang mit Konflikten? Werden erlernte Zugehörigkeitslogiken unüberdacht reproduziert? Werden Anerkennungs- bzw. Abwertungspraktiken der Leitungsebene im Team übernommen? Werden Konkurrenzen oder Verunsicherungen über Ein- und Ausschlüsse ausgetragen/“bewältigt“? Etc. pp. Der nächste Schritt könnte dann darin bestehen, nach möglichen alternativen Umgangsweisen mit den Problemen gemeinsam zu forschen. Damit wäre ich schon beim nächsten Punkt:

Die Handlungsebene/Umgangsweisen

Ich bin leidenschaftslos, ob das in dieser Methode untergebracht werden müsste oder in einer weiteren darauf folgenden Einheit. Wichtig finde ich, dass es zeitnah Raum dafür gibt, Umgangsweisen mit den Erkenntnissen der Methode zu entwickeln. Wenn ich davon ausgehe, dass problematische Aspekte von Institutionen-Kulturen nicht nur an falschem Bewusstsein liegen, sondern auch daran, dass die damit verbundenen Umgangsweisen Funktionen bzw. Ursachen über ein falsches Bewusstsein hinaus bzw. jenseits dessen haben, dann brauche ich zumindest einen niedrighwelligen Austausch über einen Umgang damit. Aufbauend auf die oben beschriebene Analyse könnte also in einer kurzen Variante ein Brainstorming (wahlweise Einzelarbeit, Kleingruppen, Plenum oder all dies in Abfolge) über alternative Umgangsweisen folgen. Mit mehr Zeit könnte daraus auch so was wie eine Zukunftswerkstatt entstehen. In Verknüpfung zur Frage der Zielgruppe (s. später) sollten hier die jeweiligen Handlungsmöglichkeiten der Teilnehmenden fokussiert werden. Es sollte von Nicht-Leitenden also nicht nur darüber geredet werden, was die Institutionen-Leitung anders machen sollte, sondern falls es nicht um eigene Handlungsweisen geht zumindest auch

darüber, wie ich sie dazu bringen könnte, das anders zu machen, wie ich Bündnisse mit anderen eingehen könnte oder schlimmstenfalls wie ich den Job wechseln kann.

Zur Methoden-Anleitung und zu einzelnen Details:

Zielgruppe

Ähnlich wie Songül und Koray finde ich das relativ vage. Ich denke, es macht einen großen Unterschied, ob ich die Methode im Rahmen einer In-House-Fortbildung durchführe, also mit einem bestehenden Team, oder ob ich Teilnehmende verschiedener Institutionen in einer frei ausgeschriebenen Fortbildung sitzen habe bzw. da dann auch manchmal zwei oder drei Personen derselben Institution teilnehmen. Das sollte denke ich in der Anleitung berücksichtigt werden. Einige Aspekte dazu:

- Wenn ich die Methode mit einer nach Institutionen gemischten Gruppe anleite, stellt sich eine Vertrauensfrage dahingehend, dass Teilnehmende (=TN) u.U. Loyalitätsprobleme bekommen, also verunsichert sind, ob sie in einer quasi-öffentlichen Situation ihre Institution kritisieren können und wollen. Zumindest braucht es da eine möglichst garantierte Vertraulichkeit, die besonders betont werden muss, wobei sich da die Frage stellt, ob ich als Leitung nicht falsche Versprechungen mache, falls TN dann doch vertrauliche Informationen weiter erzählen. Die TN sollten also vorher auf jeden Fall die Möglichkeit bekommen, sich kennenzulernen um sich selbst ein Bild zu machen, wie offen sie in der konkreten Gruppe sein wollen. Ein Vorteil besteht in der Möglichkeit gegenseitiger Anregungen und dem Lernen aus ähnlichen und kontrastierenden Fällen. Ein weiterer darin, dass institutioneninterne Konflikte und Hierarchien weniger Raum einnehmen könnten als in einer In-House-Fortbildung. Allerdings kann dies auch ins Gegenteil umschlagen, wenn mehrere Kolleg_innen einer Institution teilnehmen und ggf. die Gruppe zur Austragung ihrer Konflikte funktionalisieren. Ein weiterer Nachteil besteht darin, dass die TN v.a. individualisierte Umgangsweisen mit den diagnostizierten Problemen entwickeln können. Es bedarf (s.o. zu Umgangsweisen) also einer anderen Anleitung, um Teilnehmende in Richtung möglicher Veränderungen zu begleiten. Die von Koray und Songül aufgeworfene Frage, was die TN von dieser Analyse haben sollen, stellt

sich bei Fortbildungen mit einzelnen TN in unteren Hierarchie-Ebenen besonders stark.

- Hierin wiederum besteht der m.E. größte Vorteil, eine solche Methode im Rahmen einer In-House-Fortbildung anzuwenden: Hier können im Team ggf. in spezialisierten Arbeitsgruppen konkrete Schritte der Veränderung erarbeitet werden. Dafür wiederum muss die Seminar-Leitung sich gut überlegen, wie sie mit bereits vorhandenen Konflikten und Hierarchien umgeht, wie sie einen Raum ermöglicht, wo alle auch Kritik an der Institution äußern können, ohne vor Team-Kolleg_innen oder Vorgesetzten als „Nestbeschmutzer_innen“ etc. dazustehen. Die später in der Anleitung erwähnte Möglichkeit des Arbeitens in Arbeitsbereichs-Kleingruppen kann eine Option sein, kann aber je nach Institutionen-Kultur/Arbeitsklima das Problem auch noch verschärfen. Freigewählte Gruppen oder Einzelarbeitsphasen oder zunächst ein Gespräch über den Umgang mit Kritik in der Institution könnten mögliche Alternativen darstellen.
- Auch das Mischungsverhältnis nach unterschiedlichen Zugehörigkeiten bzw. Privilegierungs-/Benachteiligungs-Erfahrungen innerhalb und außerhalb der Institution kann für die Durchführung der Methode relevant sein. Über Trennungen entlang solcher Unterschiede bzw. über Konzepte des gemischten Arbeitens sollte reflektiert werden.

Lernergebnisse

Dieser Teil kommt mir in der Methodenbeschreibung sehr abstrakt beschrieben vor. Ich habe allerdings auch keine zündenden Ideen, wie es ohne Beispiele möglich sein könnte, das verständlicher zu machen. Vielleicht passt es ja auch so, weil die Methode ohnehin nur von Leuten angeleitet werden soll, die sich unter diesen Abstrakta was vorstellen können. Falls das anders gedacht ist, bräuchte es vielleicht doch nochmal eine einfachere Formulierung, was der Ertrag der Methode für die Teilnehmenden und einen möglichen Seminarverlauf sein könnte. Die formulierten Erträge scheinen sich mir auch mehr an Multiplikator_innen zu richten als an andere Teilnehmende. Insgesamt bleibt, wie schon Songül und Koray benannt haben, die Frage offen, was die (nicht als Multiplikator_innen tätigen) Teilnehmenden davon haben.

Einführung/Hintergrundinformationen

„Die Matrix differenziert Kulturdimensionen als dichotome Kategorien“. Hier finden sich für mich zwei verbundene Schwierigkeiten: Einerseits finde ich die Formulierung nicht selbsterklärend, sie wird erst verständlich bei der Betrachtung der Matrix. Andererseits deuten sich hier schon Aspekte an, die ich an der Matrix weiterentwicklungsbedürftig finde (siehe Anfang und unten), wie auch in der Gleichbehandlung so unterschiedlicher Dimensionen wie beispielsweise Geschlechterverhältnisse und Sichtweisen auf Arbeit.

Schritt für Schritt Anleitung

Inklusion/Exklusion in der Institution

Ich verstehe die Frage „Hat Inklusion/Exklusion mit der Verknüpfung von sozialen Kategorisierungen (Gender, sexuelle Orientierung u.a.) zu tun?“ (ich denke im Gegensatz zu Songül und Koray) so, dass es um die konkreten Mechanismen der Inklusion und Exklusion in der eigenen Institution geht. Das finde ich eine gute Frage, sie sollte aber der Missverständlichkeit halber präziser formuliert werden.

Sie könnte auch umgekehrt offener anfangen: „Nach welchen Unterscheidungsmerkmalen funktionieren Mechanismen der Zugehörigkeit/Einschluss und Ausschluss/Verteilung von Anerkennung, Aufmerksamkeit, Ressourcen... (wahlweise zielgruppengerechte Formulierung) in Deiner/Ihrer Institution?“ Nächste Frage könnte dann sein: „Haben diese etwas mit gesellschaftlichen Unterscheidungslinien (z.B. Geschlecht, sexuelle Orientierung, Hautfarbe, nationale/regionale/sozio-ökonomische Herkunft, Staatsbürgerschaft, Sprachbeherrschung, Akzente/Dialekte, Sprachcodes, Eloquenz, kulturelle oder religiöse Zugehörigkeit, formelle oder informelle Bildung, Einkommen und Status in der Institution, Körper, Gesundheit, „Behinderung“, Leistungsfähigkeit, Alter, Dienstalder, Familienstatus, Eingebundenheit in Freundschafts- oder andere Netzwerke, Wohnort etc.) oder spezifischen Verknüpfungen solcher Unterscheidungslinien zu tun?“

Beispielsnennung bei Inklusion/Exklusion

Insgesamt finde ich es wichtig, wenn die Methode einen intersektionalen Anspruch hat, nicht nur Beispiele zu nennen, die etwas mit Geschlecht zu tun haben. Entweder gebe ich gar keine Beispiele, das ermöglicht viel Offenheit, macht die Methode aber sehr abhängig von den in der konkreten Gruppe vorhandenen Vorkenntnissen und kann schnell zu Hierarchisierungen führen zwischen denen, die über das kulturelle Kapital verfügen, zu

erahnen was die Anleitenden hören wollen und denen, die im Nebel stochern. Oder ich biete möglichst viele Beispiele an, um zu breitem Denken anzuregen, nicht schon zu sehr in eine Richtung vorzustrukturieren und nicht implizit die Botschaft zu vermitteln, Unterscheidungen z.B. nach Geschlecht seien besonders relevant. Außer ich will den Gruppenprozess in eine bestimmte Richtung steuern bzw. eine Unterscheidungslinie auf jeden Fall berücksichtigt haben und die anderen mehr dem Zufall/der Gruppe überlassen. Nur in diesem Fall macht es für mich Sinn, gerade einen Bereich herauszuheben.

Hinweis „Die Moderator_innen sollen in ihrer Moderationsrolle geübt sein.“

Der Hinweis gehört glaube ich nicht hierhin, das Thema wird ja kurz darauf aufgegriffen. Hilfreicher wären, wie auch Koray und Songül schon angemerkt haben, möglicherweise konkrete Hinweise zur Moderation bzw. beispielhafte Ergebnisse/Verläufe eines Moderationsprozesses oder dergleichen.

„Dominanzbeziehungen werden sichtbar, sobald sich die Teilnehmenden mit Prozessen der Inklusion/Exklusion auseinandersetzen.“

Hier dachte ich an Gegenläufigkeiten, die hier erstmal nicht auftauchen. Zum Beispiel dass Dominanz einerseits heißen kann, dass die Leistungsfähigeren (die es körperlich, psychisch und familiär durchhalten, entgrenzt zu arbeiten bzw. das entgrenzte Arbeiten in einer Weise kompensieren, die die Arbeit nicht beeinträchtigt, die das kulturelle Kapital mitbringen, die anfallenden Arbeiten schneller zu erledigen etc.) eine bestimmte Dominanz entfalten, gleichzeitig Abgrenzungsvermögen von Leistungslogiken aber auch verdeckte Formen der Dominanz beinhalten kann, wenn nicht alle gleich abgrenzungsfähig sind und die Arbeiten von denen erledigt werden, die sich am schlechtesten abgrenzen können usw. Wie beschrieben erfordert dies die Einbeziehung unterschiedlicher struktureller Ebenen (Rahmenbedingungen der Institution, gesellschaftliche Bedingungen, institutionelle Eigenlogiken, Spielräume etc.). Von daher würde ich sagen, Dominanzbeziehungen werden nicht automatisch sichtbar, wenn es um Inklusion/Exklusion geht. Es braucht weitere Fragen (Anerkennung, Abgrenzung vs. Entgrenzung von Arbeit, Mitbestimmung, Repräsentation etc). Es braucht ein sorgfältiges Moderieren, das über Nachfragen auch möglicherweise gegenläufige und verdeckte Prozesse sichtbar werden lässt und zu Komplexität ermutigt. Ich denke, es wäre hilfreich, das bei den Moderationshinweisen zu benennen.

4.) Im Rahmen einer Plenardiskussion [...]. Strukturelle Benachteiligungen und „hidden eggs“ (versteckte Dominanzen) bilden den Schwerpunkt dieser Diskussion.

Hier könnte das vorgesehen sein, was ich im vorangegangenen Punkt benenne. Ich denke, damit das wirklich passiert, braucht es hier mehr Anregungen, mit welchen Fragen die Gruppe dahin geführt werden könnte. Außerdem wären Beispiele dafür hilfreich, was mögliche „hidden eggs“ und strukturelle Benachteiligungen sein könnten. Aber das verweist wiederum auf die allgemeinere Frage der Beispiele.

Zeitpunkt zum Einsatz der Methode

Aus den unter Zielgruppe besprochenen Punkten halte ich es für unerlässlich, vorher Kennenlernen (bei sich nicht-kennenden Gruppen, vielleicht aber auch gerade nochmal ein anderes Sich-Kennenlernen bei bereits bestehenden Teams) zu organisieren und vor allem in irgendeiner Form an Vertrauen und wertschätzenden Umgangsweisen zu arbeiten, da ich beides für die Grundbedingung halte, um innerhalb einer Gruppe die eigene Institution kritisieren zu können. Sollte das nicht möglich sein, müsste denke ich das eine oder andere so umgebaut werden, dass es immer die Option der Einzelarbeit gibt.

Außerdem wäre es hilfreich, wenn schon zum Verhältnis von Micro-, Meso- und Macro-Strukturen gearbeitet worden wäre, dass Dominanzverhältnisse also durchaus komplex zwischen unterschiedlichen Ebenen (gesellschaftlich, Institution, Fördermittelgeber der Institution etc.) verteilt sein können.

Voraussetzungen auf Seiten der Trainer_innen

Wie Koray und Songül denke ich, es wäre hilfreich, hier konkreter zu werden, also zum Beispiel um welche Sorte herausfordernde Situationen es sich handeln könnte. Hier könnte vielleicht auch die Differenzierung hinpasse, die ich bei der Zielgruppe beschrieben habe.

Damit die TN sich mit ihrer eigenen Position in der Institution auseinandersetzen, bedarf es einer entsprechenden Moderation oder entsprechend williger und geübter TN. Ansonsten finde ich es ebenso naheliegend, dass eher über die Institution als solche, die Kolleg_innen, die Leitung, die Rahmenbedingungen etc. geredet wird – was ja auch nicht falsch sein muss.

Voraussetzungen auf Seiten der Gruppe

Die einfach übersetzbaren Begriffe (intersectionality) sollten möglichst auf Deutsch genannt sein. Insgesamt finde ich die ganze Anleitung (wie auch meinen Kommentar hier – ähm) sprachlich recht voraussetzungsreich (Inklusion/Exklusion statt Einschluss/Ausschluss) etc., was vielleicht vorausgesetzt werden kann, da im Themenfeld erfahrene Trainer_innen angesprochen sind. Ich würde aber die Anleitung nochmal daraufhin durchgehen, wo hier vielleicht doch sprachlich vereinfacht werden kann, ohne die inhaltliche Komplexität zu reduzieren.

Bei „theory of difference“ kann ich selbst nur spekulieren, was Ihr meint. Das ist kein für mich feststehender Begriff. Da fände ich es schön, wenn Ihr konkreter würdet. Ich assoziiere folgendes: Grundreflexivität zu Differenzen (nicht-homogenisierende Sichtweisen, Kritik an Naturalisierung, aber auch Kritik an falscher Toleranz bei diskriminierendem Handeln, Umgang mit Heterogenität, Kritik an Konstruktionen von Norm und Abweichung...). Meint Ihr das? Außerdem fallen mir als wichtige Grundlagen noch ein: Fragen horizontaler und vertikaler Anordnung von Differenzen, also: Stehen Differenzen als mögliche Geschmäcker, Persönlichkeiten oder Verhaltensweisen gleichberechtigt nebeneinander (und stehen sie allen offen) oder werden sie hierarchisch angeordnet. Das beinhaltet dann auch so was wie herrschaftskritisches Denken und einen Blick für Strukturen.

Vorschläge zur Weiterarbeit

Hier finde ich Organisationsentwicklung zu wenig, weil das ja nur in den allerseltensten Fällen möglich ist. Einen Vorschlag zur Arbeit an Funktionen als problematisch identifizierter Muster und alternativen Umgangsweisen habe ich eingangs gemacht (Umgangsweisen/Handlungsebene). Falls das in die Methode integriert werden sollte, fände ich danach beispielsweise die Einrichtung von Tandems/Peergroups denkbar, die sich in einem solchen Prozess begleiten, oder auch die Planung erster praktischer Schritte oder eine Methode der Ergebnissicherung wie „Brief an mich selbst“.

Kommentare, Erfahrungen, Risiken

Hier wird ja der Punkt des Vertrauens angesprochen, den ich vorher schon erwähnt habe. Als weiterer Aspekt der Entschärfung des Gruppenklimas denke ich, es wäre hilfreich wenn explizit *auch* darüber gesprochen werden soll, was schon sehr gut läuft in der Institution und wenn von der Leitung deutlich gemacht wird, dass manche Probleme eben nicht nur

geschehen, weil die Institution bzw. ihre Mitarbeiter_innen Fehler machen, also dass die Leitung auch symbolische Anerkennung struktureller Schwierigkeiten der Arbeit der Institution auszudrückt (Beispiel aus meiner Fortbildungspraxis: Anzuerkennen, dass es in Schulen unter den gegebenen Arbeitsbedingungen mit Notenvergabe, großen Klassen, Lehrplänen etc. auch tatsächlich sehr schwierig ist, wertschätzenden und subjektorientierten Unterricht zu machen). Das kann die Situation für alle Beteiligten entspannen, berechnete Widersprüche aufgrund des Gefühls, durch die Leitung belehrt zu werden, reduzieren und dann einen offenen Umgang mit Kritik einfacher möglich machen. Eine bewusste Trennung der Hierarchie-Ebenen bei In-House-Fortbildungen finde ich auch denkbar.

Annex 1 – Intersektionale Analyse von Dominanzkulturen in Organisationen

Die Auswahl hier ist mir nicht ganz schlüssig. Ich denke, es würde Sinn machen, entweder nach unterschiedlichen gesellschaftlichen Ungleichheitslinien zu differenzieren, die über Zuschreibung funktionieren. Dann müssten u.a. aufgeführt werden (in teilweiser Überschneidung) Geschlechterverhältnisse, Sexismus, sexuelle Orientierung, Heteronormativität, Zweigeschlechtlichkeit, Rassismus, Migration, Antisemitismus, Klasse/Schicht, Milieu, Körper, „Gesundheit“, „Behinderung“, Alter etc.

Oder es könnte um Verhaltensweisen gehen, wie bereits Interaktion, Kommunikation, Zeit, Care. Das könnte ergänzt werden durch Konfliktverhalten (offen, verdeckt, lösungsorientiert, beziehungsorientiert...), Anerkennung, Sprache (Wer wird gehört?, Wer wird ernst genommen? Sind dafür Eloquenz, bildungsbürgerlicher Sprachgebrauch, akzent- und/oder dialektfreies Hochdeutsch entscheidend oder gibt es einen vielfaltsorientierten, egalitären Umgang mit Sprache?), Repräsentation (Welche Subjektpositionen sind in der Organisation präsent und auf welchen Hierarchieebenen? Wer leitet, wer putzt, wie sind die Mehrheitsverhältnisse im Team, wer ist gar nicht vorhanden?) etc.

Auch beides wäre denkbar, aber die Mischung finde ich verwirrend. Außerdem habe ich mich beim ersten Bearbeiten auf der Konferenz als Teilnehmerin und auch beim Lesen dieses Mal gefragt, an welcher Stelle die Auflistung Wertungen enthält und an welcher Stelle sie neutral ist. Beispielsweise finde ich naheliegend „Care berücksichtigt“ höher zu bewerten als „Care nicht berücksichtigt“. Dann frage ich mich, ob bei Geschlecht Segregation geringer zu bewerten sein soll als Durchmischung. Das wiederum müsste ja entlang von Fragen von Empowerment, Zugang zu Ressourcen etc. eine Frage der Bedingungen und Gegenstand

gründlicherer Analyse sein. Durch die Überschrift „Dominanzkulturen“ assoziiere ich, dass hier ein besser – schlechter mitgedacht ist, damit aber nicht transparent umgegangen wird.

Bei Multikulturalität/Interkulturalität fehlt mir noch als Alternative Transkulturalität bzw. hybrider Kulturbegriff.

Insgesamt fehlt mir ein Ort, wo Dominanz thematisiert wird. Erstmal fragt Ihr bei Annex 2 ja nach Kultur. Da müsste dann noch ein Schritt rein, wo besprochen wird, ob und in welcher Weise daraus Dominanz entsteht. So bleibt es so vage stehen und regt dadurch zu Spekulationen über Eure Position darin an, bei welchen Möglichkeiten automatisch von Dominanz ausgegangen wird, weil die per se Dominanz darstellen, und bei welchen es eher darum geht, ob es durch Mehrheitsverhältnisse und Ausschlussmechanismen zu Dominanz kommt. Persönlich finde ich das weniger anregend und mehr zum daran Abarbeiten motivierend. Aber das kann natürlich auch auf andere ganz anders wirken.

Bei Homogenität/Heterogenität stellt sich für mich ja eher die Frage: Wodurch entsteht die entsprechende Homo-/Heterogenität und wie sieht der Umgang damit aus. Da mir aber insgesamt die Logik dieser Graphik unklar ist, ist mir auch nicht klar, ob das hier reingehören würde oder nicht.

Bei Körper (Alter, phys. Fähigkt.) verstehe ich Prekarität/Sicherheit nicht. Das könnte entweder eine eigene Kategorie sein – das wäre spannend. Insgesamt funktioniert für mich auch hier die Dichotomie nicht. Mir fallen viele Aspekte dazu ein: Stellenwert von Erfahrung, Hierarchie/Bezahlung und Alter, Anforderungen an Flexibilität und Leistungsfähigkeit, Umgang mit Krankheit etc. (s. Annex 2).

Grundsätzlich funktioniert es hier an vielen Stellen nicht für mich, das jeweils in zwei Polen aufzuspannen, das entspricht der realen Komplexität nicht und ist für mich zumindest weniger eine produktive Anregung als dass mir auffällt, wo es überall nicht stimmt und mich damit zu Diskussion und Widerspruch herausfordert, noch bevor der eigentliche Teil der Methode begonnen hat. Spannender fände ich, einzelne Aspekte zu nennen ohne Polarität, verstehe aber auch den Mehrwert dieser Grafik im Verhältnis zur nächsten nicht. Vielleicht wäre es auch möglich, diese in die nächste aufzulösen?

Annex 2

Auf Annex 2 wird in der Schritt-für-Schritt-Anwendung nicht verwiesen, es bleibt also offen, wann der zur Anwendung kommt. Bei der Präsentation? Als Arbeitsblatt in der Kleingruppe? Beides?

Wie Songül und Koray fällt auch mir auf, dass die Ebenen zwischen Annex 1 und 2 sich unterscheiden. Ich finde es, wenn die Methode intersektional sein soll, sehr ungünstig, dass hier an gesellschaftlichen Ungleichheitslinien (im Gegensatz zu Verhaltensweisen) nur noch Geschlecht auftaucht. Siehe Anfang zu Bebeispielung.

Insgesamt sind hier viele Aspekte (z.B. Zeit, Care...), die ich sehr anregend finde. Die vielen Beispiele sind hier echt super.

Allerdings kommen mir hier noch stärker als bei Annex 1 Teile sehr stark gewertet vor und dann frage ich mich bei anderen Teilen, ob die auch wertend gemeint sind oder nicht. Das finde ich ablenkend und irritierend. So ist bei Geschlechterverhältnissen doch ziemlich klar, dass links das zu Kritisierende steht und rechts das Anzustrebende. Und da würde ich eben bei Segregation im Sinne von Empowerment zum Beispiel aufpassen. Rechts würde ich Anerkennung ergänzen. Auch Ernstnehmen finde ich ein wichtiges Thema, aber das verweist ja (wie auch anderes hier) nicht nur auf Geschlecht.

Insgesamt würde ich wie oben schon benannt Repräsentation/Repräsentanz als eigenes Thema ergänzen (Fragen siehe oben sowie: Mit wem und über wen wird geredet – unter den Mitarbeiter_innen aber auch ggf. im Verhältnis Mitarbeiter_innen-Klientel-ggf. Beratungsinstanzen?) sowie auch Anerkennung/Wertschätzung/Ressourcenverteilung inkl. Lohn, Urlaub, Räume als eigenes Thema.

Bei Interaktion habe ich ein ähnliches Problem mit der Wertung. Es kommt mir vor, links sei negativ, rechts positiv. Dem stimme ich in einigen Fällen zu, in anderen regt mich das zu Widerspruch an, was mich beim Erproben der Methode als TN dann auch deutlich abgelenkt hat. Beispiele zum Widerspruch:

Kollektivistisch verstehe ich im Sinne eines Kollektivs so, dass gemeinsam entschieden wird, es also Aufgabenteilung aber möglichst wenige Hierarchien und viel Teilhabe gibt (was viele Vor- und Nachteile hat). Ich verstehe schon, was Ihr hier meinen könntet, finde es aber so, wie es hier jetzt steht, schwierig. Wobei das mit der Wertung mir auch bei der folgenden Zeile schwierig erscheint, vielleicht löst sich da also auch die Logik, aber dann müsste auch

der Anfang durchmischt werden, damit das hier nicht so irritierend ist. Außerdem fehlen andere Aspekte: Wie werden Aufgaben, Verantwortung und Lasten verteilt?; Verbindlichkeit; Selbstaussbeutung; Kommunikation; Konfliktverhalten; Wie funktioniert Hierarchie? formal, ausgehandelt, verdeckt, nach welchen Kriterien; Wie funktioniert Anerkennung?; Transparenz; Wie wird miteinander umgegangen (solidarisch, gemeinschaftlich, einzelgängerisch, kompetitiv) und was ist mit Leuten, die das anders handhaben?

Mir scheint die Tendenz in der Wertung gegen klare Hierarchien zu gehen, Probleme verdeckter Hierarchien oder mangelnder Struktur dahingegen werden in meiner Wahrnehmung weniger „angetickt“.

Bei Zeitkultur fehlen mir Abgrenzungspraxen, Abgrenzungsfähigkeit, unterschiedliche strukturelle Bedingungen der einzelnen (z.B. Care-Verpflichtungen, Zugang zu Verkehrsmitteln, Fahrtzeiten...) und deren Berücksichtigung.

Bei Arbeitskultur dachte ich auch nochmal an die Themen Selbstaussbeutung, Abgrenzungsfähigkeit, bildungsbürgerliches vs. proletarisches Arbeitsverständnis oder auch entfremdete, fremdbestimmte Arbeit, bzgl. derer innere Abgrenzung und Arbeitskämpfe möglich sind und die Ausbeutung von außen kommt vs. selbstverwirklichende, selbstbestimmte und selbstaussbeuterische Arbeit (jeweils als Extrempole). Außerdem irritiert mich das Potenziale von Arbeitslosen *nutzen*, da ist immer noch eine Verwertungslogik drin. Das Gegenteil wäre beispielsweise, allen steht es frei, Aktivitäten zu finden, die ihnen sinnhaft erscheinen bzw. Freude machen und die Aktivitäten, die niemand machen will, werden kollektiv organisiert.

Bei Körper bin ich über den Begriff der „fitten“ Personen gestolpert, aber in dem Feld kenne ich auch noch nicht so viele Sprechweisen, die sich einer Nicht-Diskriminierung zumindest annähern. Da könnte aber nochmal dran gebastelt und gesucht werden bzw. auch Beratung von Leuten genommen, die sich viel mit dem Feld beschäftigen. Ich würde ergänzen: Ästhetische und leistungsmäßige Normensprechung, strukturelle Bedingungen (Barrierefreiheit, Möglichkeiten der tatsächlichen Teilzeitarbeit, bedürfnisgerechte Entlohnung etc.), vielleicht auch das Thema Behinderung explizit benennen (und nicht nur auf Körper reduzieren), Umgangsweisen im Team mit Krankheit/Burn Out/anderen Belastungen jenseits der Arbeit (Trauer, Pflege von Angehörigen, Depressionen...)

Bei Kompetenzen denke ich noch an Fragen der Personalentwicklung: Gibt es eine systematische Personalentwicklung? Welche Interessen berücksichtigt diese? Werden Fortbildungen und Qualifizierungen als selbstverständlicher, geförderter, entlohnter, wertgeschätzter Teil der Arbeit und der Unternehmensentwicklung betrachtet? Ist das Privatsache der einzelnen? Gibt es informelle Hierarchien, wer gefördert oder unproblematisch für Fortbildungen freigestellt wird oder wer nicht?

Bei Care fällt mir noch ein: Wertschätzung und Einplanung von Kommunikationsarbeit, Wird Aufgabenteilung systematisch reflektiert (z.B. wer gibt Care, wer greift Care ab)?, Care als Teil von Personalentwicklung.

So, jetzt ist alles ganz schön lang geworden. Ich bin gespannt auf Eure weiteren Erfahrungen mit der Methode und grüße ganz herzlich

Katharina