

# **Kommentar zu IGIV –Anleitung**

## **„Analyse von Dominanzkulturen in Organisationen“**

### **Pädagogische und analytische Methode**

***María do Mar Castro Varela***

#### **Allgemein**

Das Methodenblatt erscheint mir hilfreich und sinnvoll, auch wenn ich einige Punkte nicht wirklich verstanden habe bzw. nicht nachvollziehen kann. Soweit ich es erinnere, spricht Birgit Rommelspacher von Dominanzkultur im Singular und erläutert, in welcher Weise die Produktion derselben im Zusammenhang mit Marginalisierung und Stigmatisierungsprozessen steht und wie die Herstellung von Mehrheiten mit der Produktion von sozial verletzlichen Minderheiten einhergeht. Dominanzkulturen im Plural wäre entsprechend eine theoretische Weiterentwicklung, die mir nicht auf Anhieb einleuchtet<sup>1</sup> und einer Erklärung bedarf.

Der Zeitrahmen für die Methode ist definitiv sehr knapp bemessen und führt unter anderem dazu, dass diese insgesamt sehr statisch wirkt. So gibt es nur wenig Räume zur Reflexion oder gar zum Experimentieren (selbst bei der Diskussion soll ja relativ stark moderiert werden).

#### **Zielgruppe**

Die Zielgruppeneingrenzung erscheint mir etwas schwach. Es ist davon auszugehen, dass Lehrer\*innen und administrative Entscheidungsträger\*innen unterschiedliche Zugänge zum Thema präferieren. Ich könnte mir vorstellen, dass es Sinn machen würde, über die unterschiedlichen zielgruppenspezifischen Herangehensweisen nachzudenken und evtl. Variationen anzubieten.

---

<sup>1</sup> Ab und an wird im Text Dominanzkultur auch im Singular verwendet – das irritiert (etwa S. 2: Variante).

## Lernergebnisse

Hier ist mir nicht so ganz klar, warum die Konzepte „Kulturmuster und –dimensionen“ genutzt werden und was genau damit gemeint ist. Vielleicht könnte das genauer erläutert werden.

## Arbeitsweise

Die gewählte Analysemethode wird zweifelsfrei helfen, die knappe Zeit gut und effektiv zu nutzen, sie ist aber gleichzeitig riskant, denn sie könnte die gesamte Idee der gesellschaftskritischen intersektionalen Herangehensweise unterlaufen. Wenn die vorgelegte Matrix etwa Kulturdimensionen immer als dichotome Kategorien differenziert, dann stabilisiert dies meines Erachtens *volens nolens* erneut ein dualistisches Denken, welches Teil des Problems ist. Und so ist es nicht zufällig, dass sich problematische Begrifflichkeiten und Beschreibungen in das Arbeitsblatt einschleichen. So finde ich den Begriff „Durchmischung“ nicht akzeptabel. Des Weiteren erscheint mir die Differenzierung „individualistisch“/„kollektivistisch“ eine klassisch kulturalisierende zu sein – wie auch „Uhrzeitkultur“/„Ereigniszeitkultur“. Sie erinnern mich fatal an die mainstream Diversityansätze, die ungeniert zwischen „südländischen Kulturen“ (Ereigniszeitkultur, kollektivistisch) und „westlichen Kulturen (Uhrzeitkultur, individualistisch) unterscheiden und die „Mischung“ loben. Das klingt sehr nach Geert Hofstede<sup>2</sup>, der „Nationalkulturen“ beschrieben hat und eine enorme Popularität im Unternehmensmanagement genießt. Macht spielt meiner Meinung nach in seinen Analysen keine Rolle – ausser wenn er über „Power distance“ spricht und verdeutlicht, warum etwa „Afrikaner“ eher Hierarchien akzeptieren als „Niederländer“. Meines Erachtens passt eine solche Herangehensweise nicht wirklich zum machkritischen Konzept „Dominanzkultur“.

Die Beispiele in Annex 2 machen zudem andere Schwierigkeiten sichtbar. Warum beispielsweise sollte in nicht geschlechterspezifisch getrennten Arbeitsbereichen „weiblich konnotierte Tätigkeiten und Kompetenzen“ nicht geringer bewertet werden. Es gibt ja auch nachvollziehbare Gründe für geschlechtergetrennte Arbeitsbereiche. Unter anderem wird gerade hier argumentiert, dass dies zu einer höheren Bewertung von

---

<sup>2</sup> Siehe etwa Geert Hofstede (2001): *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks: Sage

„weiblich konnotierten Tätigkeiten“ führt. Das könnte diskutiert werden, sollte jedoch meines Erachtens nicht gesetzt werden.

Insgesamt entsteht der Eindruck, dass sich auf der rechten Seite, die positiven „Kulturen“ finden, was ich nicht schlüssig finde. Warum beispielsweise sollte eine Ereigniszeitkultur prinzipiell besser sein. Sie kann auch Ausbeutungsstrukturen in die Hände spielen. Nach dem Motto: „Wir arbeiten solange, bis die Arbeit getan ist!“ Ebenso ist die Formulierung „Potentiale von Arbeitslosen nutzen“ aus einer governementalkritischen Position heraus betrachtet eher bedenklich. Das ist ja nicht dasselbe wie das „Recht auf Arbeit“ und auch nicht dasselbe wie das „Recht auf Faulheit“.

Im Feld „Körper“ wird die „psychische Disponiertheit“ ausgelassen, obschon die „Arbeit in Organisationen“ oft gerade jene ausgrenzt, die nicht in der Lage sind, sich auf dem „Rhythmus“ und „Zwangsscharakter“ dieser einzulassen.

Es ist mir nicht klar, was „private Kompetenzen“ sind. Vielleicht sollte der Unterschied, wenn denn mit einem dualistischen Modell gearbeitet werden soll, eher auf Räume gelegt werden, die Kompetenzen hervorbringen und jene, die Kompetenzentwicklung verhindern.

3

---

„Kollegiale Unterstützung“ (care) zu fördern, erscheint mir sinnvoll, allerdings sollte es auch ein Recht auf Isolierung geben. Nicht alle Menschen wollen von Kolleg\*innen „umsorgt“ werden. „Rücksichtnahme“ wäre hier eventuell die bessere Kategorie.

Die Frage nach „Inklusion/Exklusion“ empfinde ich als suggestiv. Es ist kaum möglich darauf mit „nein“ zu antworten. Ich würde sie streichen und insgesamt für den Einsatz von Zur-Reflexion-einladenden-Fragen plädieren. Provokation ist manches Mal besser als Suggestion. Letztere verhindert ein Nachdenken eher – dies wäre aber sinnvoll.

Es scheint mir evident, dass Moderator\*innen in ihrer Moderationsrolle geübt sein sollten. Wichtig fände ich es aber auch, dass diesselben eine diskriminierungskritische Haltung mitbringen und mit den Konzepten „Dominanzkultur“ und „Intersektionalität“ vertraut sind.

## **Anwendung und Grenzen**

Warum bilden „Sensibilisierungsmethoden zu Prozessen der Identitätskonstruktion sowie zur Entwicklung von Normen und Werten (...) eine wesentliche Voraussetzung für die

Durchführung“? Das sollte in einem kurzen Satz erläutert werden. Mir ist nicht ganz klar, was ich darunter zu verstehen habe.

Die Mahnung: „Vorsicht! Teilnehmende setzen sich mit ihrer eigenen Position innerhalb der Organisation auseinander“ erscheint mir als Leser\*in der Methode etwas paternalistisch. Ich kann mir kaum vorstellen, dass geschulte Moderator\*innen was anderes erwarten.

Das Arbeiten in Kleingruppen ist bei diesen Themenfeldern immer angebracht und sollte nicht beonders erwähnt werden. Wichtiger wäre dagegen darauf hinzuweisen, ob innerhalb hierarchisch organisierter Gruppen gearbeitet werden soll oder was die Konsequenzen davon sein könnten, wenn dies getan wird.

## Schlussbemerkungen

Es ist sehr anerkennenswert, dass ihr versucht habt, ein praktisches und pragmatisches Tool für die intersektionale Analyse von Organisationen zu entwerfen und ich denke auch, dass dies in Organisationen, denen die Thematik nicht ganz fremd ist, funktionieren wird. Schwieriger wird die Arbeit in „widerständigen“ oder „machtnaiven“ Organisationen sein. Hier scheint mir der Mix aus Elementen des Managements und diskriminierungskritischen Anteilen, die aus der politischen Arbeit stammen, eher problematisch.

4

---

Leider kenne ich das Buch von Peter Döge nicht, aber der Kurzttext zu seinem Buch ist in vieler Hinsicht ernüchternd:

*„Mann und Frau, Alt und Jung, Afroamerikaner und Inder, Hinduist und Katholik, Alleinerziehende und karriereorientierter Single: Dieser Leitfaden zeigt, wie man sie unter den Hut einer Organisation bekommt.“*

Geschlecht wird mit „Mann“ und „Frau“ umschrieben, ansonsten wird fast durchgängig die männliche Form benutzt. Statt von „Hindu“ ist von „Hinduist“ die Rede und die „Alleinerziehende“ (hier weiblich) wird dem „karriereorientierten Single“ entgegengesetzt. Und dann kann es wohl kaum nur darum gehen, die Vielfalt „unter den Hut einer Organisation“ zu bringen, sondern vielmehr auch darum, wie Organisationen der Reproduktion von Diskriminierung Einhalt gebieten können. Wie ist es etwa möglich, ein Arbeitsklima herzustellen, das anerkennend ist? Was bedeutet Barrierefreiheit (als soziale

Kategorie) in der spezifischen Organisation? Wie wird Inklusion aktiv verhindert? Und wer profitiert von Exklusion?

Sonst steht jede Strategie und jedes Werkzeug in der Gefahr zu einer non-performativen Antidiskriminierungspraxis<sup>3</sup> zu geraten. Sprich: Es wird zwar viel getan, aber die antidiskriminierenden Konsequenzen sind gleich Null.

Melbourne, den 13.03.2013

---

<sup>3</sup> Siehe hierzu Sara Ahmed (2011): „'You end up doing the document rather than doing the doing': Diversity, Race, Equality und Dokumentationspolitiken“, in: [María do Mar Castro Varela/Nikita Dhawan](#) (Hg.): *Soziale (Un)Gerechtigkeit: Kritische Perspektiven auf Diversity, Intersektionalität und Antidiskriminierung*. Münster u.a.: LIT, S. 118-137.