

# Machtkritisches Denken und Handeln in Organisationen

Multiperspektivische  
Herangehensweisen und Tools

Gabriele Bargehr

»Wenn wir in einer gewaltloseren und gerechteren Gesellschaft leben wollen, müssen wir uns antisexistisch und antirassistisch engagieren.«

bell hooks 1996: 97

Um eine diversitätsorientierte, intersektionale und machtkritische Perspektive in Organisationen einnehmen zu können, braucht es einen Diskurs innerhalb der Leitungsgremien über gesellschaftspolitische Realitäten wie offene/gewalttätige oder verdeckte Formen von Alltagsdiskriminierung, zum Beispiel durch Sexismus, Rassismus, Antisemitismus, Ableismus und Machtmissbrauch. Eine wichtige Relevanz bei der strategischen Umsetzung eines Diversitätsmanagements hat daher die Auseinandersetzung mit dem Konzept Intersektionalität und Critical Race Theory, Queer Theory, postkoloniale Theorien, Critical Disability Studies, feministische Theorien, Class Critique, Decolonial Theory usw.

»Wessen Wissen wissen wir, wessen Wissen gilt als Wissen?«

Initiative Schwarze Menschen Deutschland, ISD

Das Wissen und die Analyse, wie sich diese Diskriminierungsformen auf der organisationalen Ebene abbilden und welche Auswirkungen diese auf die Angehörigen der Organisation haben, sind zentral für ein systematisches Diversitätsmanagement. Universitäten gehen meist davon aus, gleichstellungs- und diversitätsorientiert zu sein. Dafür wurden in den letzten 35 Jahren Arbeitskreise und Stabstellen eingerichtet, Beauftragte nominiert, Leitbilder und Antidiskriminierungsrichtlinien entwickelt sowie Gewaltschutzkonzepte geschrieben, die Diskriminierungen entgegenwirken sollen. Strukturelle Diskriminierung an Universitäten zu thematisieren und aktiv zu bearbeiten, bleibt oft trotz der zuvor angeführten Maßnahmen ein Tabuthema, da es um Verlust an Reputation, Prioritätensetzung, Privilegien, finanzielle und zeitliche Ressourcen, Arbeitszusammenhänge und ungleiche Machtverhältnisse geht. Wichtig ist, danach zu fragen, wer von den genannten Macht- und Herrschaftsstrukturen profitiert. Die Forderung einer radikalen Gleichstellung aller Geschlechter und das Erkennen der intersektionalen Zusammenhänge ist zentral für ein kritisches Diversitätsverständnis wie auch in der Demokratiebildung und -entwicklung.

Aus unserer langjährigen Erfahrung im Bereich Organisationsentwicklung, Gesellschaftsforschung, Supervision und Coaching am Institut Im Kontext haben wir einige Tools und Methoden entwickelt beziehungsweise adaptiert, die eine machtkritische und diversitätsorientierte Perspektive ermöglichen. Drei dieser Tools, die ich als zentral für die oben erwähnte Analysephase in Diversitätsmanagementprozessen erachte, stelle ich in diesem Beitrag als Anregung und Anleitung für die eigene Praxis vor.

Diversitätskompetenz und Diversitätsakzeptanz stellt die Voraussetzung für eine diversitätsgerechte Anwendung von Instrumenten und Methoden dar, denn ohne Diversitätswissen können nicht die richtigen Fragen gestellt, entsprechende Instrumente und methodische Konzepte nicht diversitätsgerecht modifiziert und die Diskriminierungsebenen nicht identifiziert werden. Zentral bei der Implementierung eines Diversitätsmanagements ist daher die Beschäftigung mit dem Kompetenzfeld Diversitätskompetenz und wie dieses in den jeweiligen Fachbereichen der Universitäten als Qualitätskriterium etabliert werden kann. In den Leitungsgremien der Organisationen hat Gleichstellung und Antidiskriminierung nach wie vor noch nicht jene Priorität, die es haben müsste. Dies zeigt sich sehr deutlich daran, dass ein diskriminierungskritischer Diversitätskompetenzansatz noch immer nicht als messbares beziehungsweise überprüfbares Qualitätskriterium in der Organisationskultur und -struktur – beispielsweise im Bereich der Personalentwicklung oder in Aufnahmeverfahren – abgefragt und beschrieben wird.

Für das Instrumentarium Diversitätskompetenz kommen drei Aspekte zur Anwendung: Wissen, Erkennen, Positionieren und Handeln (siehe Abbildung S. 296). Das Wissen um historische Konstruktionen von Macht- und Ungleichheitsverhältnissen in Bezug auf wirkmächtige Differenzmarkierungen sowie deren intersektionale Verschränkungen ist zentral. In diesem Kontext ist Reflexion und Relativierung des eigenen Wissens in Hinblick auf kritische Diskurse zu diversitätsorientierten Analysen wichtig. Dabei geht es zum Beispiel um das Erkennen der Einflüsse hegemonialer Kräfteverhältnisse im eigenen »Denk- und Handlungsraum«. Daher ist ein Wissen um Belästigungs-, Diskriminierungs- und Gewaltstrukturen unerlässlich, um beschriebene Situationen richtig zu erkennen beziehungsweise einzuordnen. Demgegenüber soll der Aspekt des Erkennens die Perspektiven auf die eigenen Positionen im jeweiligen Wissensfeld und deren Reflexionen ermöglichen – hier geht es also darum zu erkennen, welche

## WISSEN

---

**Wissen** um historische Konstruktionen von Macht- und Ungleichverhältnissen in Bezug auf wirkmächtige Differenzmarkierungen. Geschlechter- und Altersnormen, Religions- und Ideologezugehörigkeit, rassistische Zuschreibung, Be\_hinderung, Heteronormativität, Klassismus (inklusive Bildungsstatus) usw.

**Wissen**, dass unterschiedliche Diskriminierungsformen zusammenwirken (können). Diese müssen in ein intersektionales Diversitätskonzept aufgenommen werden

**Einbezug** normativitätskritischer Theoriefelder der Cultural Studies, Disability Studies, Gender Studies, Queer Theorie, Migrationsforschung, Postcolonial Studies, Gerontologie ...

**Wissen**, dass Diversitätsfragen immer auch gesellschaftspolitische und globale Fragen sind

**Kenntnis** von Daten und Fakten zu Diskriminierungs- bzw. Ungleichheitsverhältnissen und -strukturen, die diese reproduzieren

**Wissen** um die Anwendung der Instrumente und Methoden im Kontext der Diversitätsstrategie

## ERKENNEN

---

**Erkennen** der eigenen Sozialisationsinstanzen (z. B. Herkunftsfamilie, Privilegien, Diskriminierungserfahrungen, Klassenzugehörigkeit usw.) und ihren Auswirkungen auf das berufliche Handeln

**Erkennen**, welche Rolle die persönlichen Werte, Normen und Einstellungen im (Berufs-)Alltag spielen

**Reflexion und Erkennen** der Dynamiken der Eigen- und Fremdwahrnehmung, Infragestellung von Selbstverständlichkeiten und Regeln in Gruppenprozessen

**Erkennen** der eigenen Abwehrstrategien, Widerstandshandlungen, (Mikro-)Aggressionen etc.

**Erkennen** der eigenen Verständigungs- und Handlungsstrategien

**(An-)Erkennen**, dass es strukturelle Diskriminierung gibt und diese in Organisationen wirken

**Erkennen** von Diversitätskompetenz als diskriminierungskritische Haltung, die eigene Positionierungen immer wieder selbstreflektierend hinterfragen lässt

## POSITIONIEREN UND HANDELN

---

**Einbringen des Wissens und Erkennens** ins alltägliche (Berufs-)Handeln, z. B. Anwendung einer diskriminierungskritischen Sprache in Wort und Schrift oder einer diskriminierungskritischen Didaktik beispielsweise in der Bildungsarbeit, Beratung, Gremien, Klausuren usw.

**Geeignetes Wissensmanagement**  
Sichtbarmachen und Weitergeben von Informationen

**Empowerment und Powersharing**  
Arbeiten mit Konzepten der Selbststärkung und Handlungsstrategien im Kontext von Privilegien und deren Neuverteilung von Macht und Ressourcenzugängen

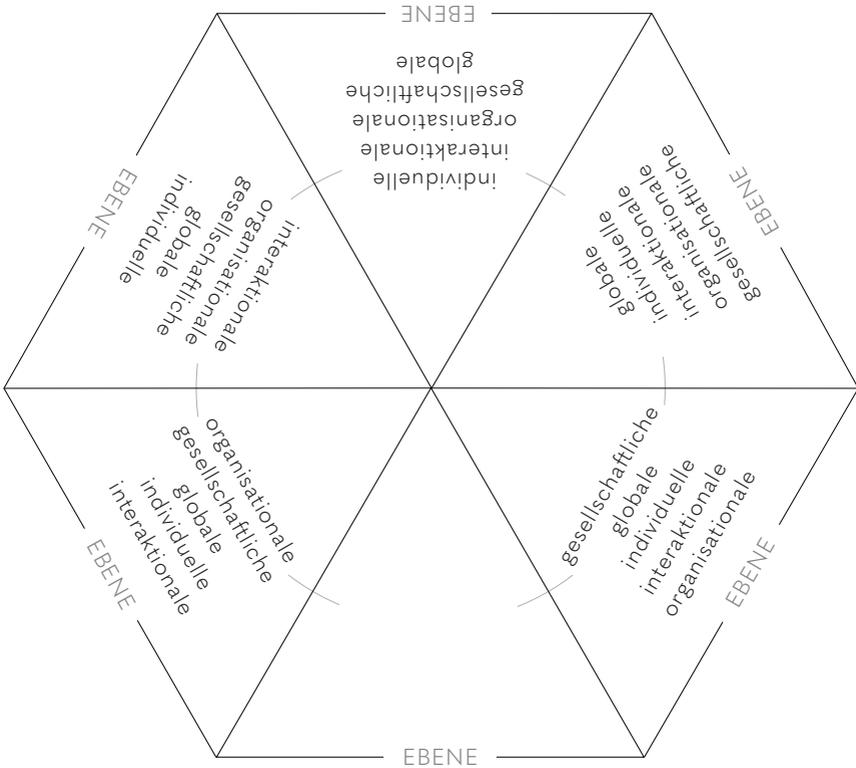
**Diversitätsstrategie**  
Diskriminierungskritische Diversitätskompetenz routinemäßig zum Bestandteil aller Planungs- und Arbeitsdokumente machen.  
*Organisationskultur*: Führung, Arbeitsklima, Konfliktmanagement

Rolle die persönlichen Werte, Normen, Einstellungen, Privilegien und Diskriminierungserfahrungen im (Berufs-)Alltag spielen. Ebenso geht es um das Erkennen von Diversitätskompetenz als diskriminierungskritische Haltung, die die eigenen Positionierungen immer wieder selbstreflektierend hinterfragen lässt. Die Aspekte »Positionieren und Handeln« zielen darauf ab, dieses Wissen und Erkennen im alltäglichen (Berufs-)Handeln anzuwenden und nachhaltig weiterzuentwickeln (beispielsweise in einer diskriminierungskritischen Sprache, antirassistischen Bildpolitik oder diversitätsorientierten Didaktik). Diversitätskompetenz im Kontext von Wissen, Erkennen, Positionieren und Handeln ist jedoch nicht nur auf individueller Ebene wesentlich und die multipel zusammenwirkenden Formen von Diskriminierung erfordern zudem auch multiperspektivische Bearbeitungsweisen.

## Multiperspektivischer Reflexionsansatz

Diskriminierung findet sowohl als individuelle und interaktionale Handlung als auch auf struktureller und organisationaler Ebene statt. Der multiperspektivische Reflexionsansatz ist ein Analyse-, Reflexions- und Interventionstool, das dazu dient, Stereotype, Diskriminierungsformen und gesellschaftlich konstruierte Normensetzungen aufzudecken und konkrete Situationen von Diskriminierung zu bearbeiten (siehe Abbildung auf S. 298).

Hierbei geht es darum zu analysieren, wie Diskriminierung auf welcher Ebene funktioniert und wie diese auch gesellschaftlich und global beeinflusst werden. Damit soll konkret herausgearbeitet werden, welche Bedingung etwa eine konkrete diskriminierende Situation in der Organisation ermöglicht hat. Anwendbar ist der multiperspektivische Reflexionsansatz als Tool, wenn es um Diskriminierungsrealitäten beispielsweise in der Projektarbeit geht – einerseits als Selbstreflexionsinstrument und andererseits im kollegialen Reflexionsprozess im Team.



Im Folgenden werden Leitfragen für die fünf Ebenen vorgestellt, die es im Zusammenhang mit Diskriminierungsrealitäten und Privilegien zu kontextualisieren gilt und die je nach Bearbeitungsthema angewandt werden können:

### Individuelle Ebene

Welche Erfahrungen habe ich zu diesem Thema? Welche Diskriminierungserfahrungen beziehungsweise unbenannten Privilegien habe ich?

### **Interaktionale Ebene**

Wie wirkt sich dieses Thema, zum Beispiel Diskriminierungserfahrungen und privilegiert zu sein, auf unsere Zusammenarbeit aus? Welches »Schweigen« soll zum Beispiel im Team, bei den Vorbereitungstreffen usw. benannt und bearbeitet werden?

### **Organisationale Ebene**

Welche organisationalen Rahmenbedingungen haben wir, damit wir dieses Thema gut bearbeiten können? Welche Personen/Abteilungen der Organisation können bei Diskriminierungsvorfällen angesprochen werden?

### **Gesellschaftspolitische Ebene**

Welche gesellschaftspolitischen Zuschreibungen, Normen oder Narrative müssen mitbedacht werden? Wie wirken diese in der Organisationskultur?

### **Globale Ebene**

Wie kann das Bearbeitungsthema im globalen Kontext eingebettet werden, welche Good-Practice-Beispiele gibt es?

## **Analyseinstrument nach der 5-R-Methode**

Ein weiteres Analyseinstrument für kritische Diversitätskonzeption im Rahmen von Projektplanung und/oder Veranstaltungsorganisation ist die *5-R-Methode*<sup>7</sup> – die fünf R stehen für die Analysedimensionen Repräsentation, Ressourcen, Recht, Realitäten und Resultat. Diese Methode kann gleichzeitig auf mehreren Ebenen angewandt werden, zum Beispiel als Analyseinstrument, als Instrument zum Monitoring und als Evaluierungsinstrument. Dabei geht es um die Erhebung eines Ist-Zustands und die Weiterentwicklung zu einem

diversitätsorientierten Soll-Zustand. Im Folgenden werden anhand der fünf Analysedimensionen Leitfragen, die als Hilfestellung und Orientierung für die Anwendung in der eigenen Praxis dienen, angeführt, um den jeweiligen Ist-Zustand zu erfassen. Diese Leitfragen können dem Vorhaben entsprechend angepasst und erweitert werden.

## 1-R REPRÄSENTATION

Die Dimension Repräsentation bezieht sich darauf, wie divers die Belegschaft zusammengesetzt ist, wer in welchen Positionen vertreten ist, wer von welcher Maßnahme/einem Vorhaben betroffen ist und/oder davon profitiert. Eine ebenso wichtige Rolle spielen Aspekte der Diversitätsorientierung – verstanden als generationsübergreifend, geschlechtergerecht, rassismuskritisch, gleichstellungsorientiert, hierarchieübergreifend, transdisziplinär, inklusionsorientiert und vieles mehr – bei Planungsprozessen. Die zentrale Fragestellung lautet: Wie können wir vorgehen, damit sich plurale Lebensrealitäten in unseren Projekten/Veranstaltungen widerspiegeln beziehungsweise plurale Kompetenzen und Erfahrungen eingebracht werden können?

- Wie sieht die Diversitätsrepräsentation der beteiligten Personen auf horizontaler wie vertikaler Ebene aus – in der Leitung, in Arbeitsgruppen, im Publikum ...?
- Wer spricht bei Veranstaltungen, bei Besprechungen oder in sonstigen Gremien?
- Welche Zielgruppen werden durch die Vorhaben angesprochen und wurden diese bei der Planung berücksichtigt und/oder beteiligt?
- Wie hoch ist der Anteil der Programmpunkte, die sich explizit mit gleichstellungspolitischen und diversitätsorientierten Themen befassen?

- Werden bei der Planung die unterschiedlichen spezifischen Lebenssituationen berücksichtigt? Werden Anschauungsbeispiele gewählt, die aus möglichst unterschiedlichen Lebenszusammenhängen stammen? (Bilddarstellung, textliche Beschreibungen von Personen und deren Realitäten)
- In welchen Funktionen und Rollen kommen die vielfältigen Lebensentwürfe in den Beispielen vor?
- Welche Rollenbilder (Rollenstereotype/Zuschreibungen/Vorurteile) werden übernommen oder bewusst aufgebrochen?
- Ist die Kommunikation (Sprache in Wort, Schrift und Bildrepräsentation) diskriminierungskritisch gestaltet (geschlechtergerecht, rassismuskritisch, verständlich, barrierefrei, mehrsprachig ...)?

## 2-R RESSOURCEN

Die Dimension Ressourcen betrachtet die Verteilung von Ressourcen (Macht, Zeit, Geld, Raum, Arbeitsmittel ...) in Hinblick auf Verteilungsgerechtigkeit.

- Wem wird zugehört und wird allen eingebrachten Fragen die gleiche Bedeutung und Wichtigkeit gegeben? Wessen Ideen oder Vorschläge werden aufgegriffen und weiterverfolgt?
- Haben alle tatsächlich den gleichen Zugang zu Informationen?
- Wer bekommt wie viel Geld für welches Projekt und welche Tätigkeit? Woher kommen die finanziellen Mittel für die Veranstaltung?
- Welche Bedeutung kommt dem eigenen Projekt im Vergleich zu anderen Projekten in der Organisation zu?
- Wer hat wie viel Raum zur Verfügung (Arbeitsräume, aber auch im Sinne von »sich Raum nehmen«)?
- Wie ist die Zeitstruktur der Veranstaltung angelegt (Tages- oder Abendveranstaltung, Pausen ...)?

- Gibt es Kinderbetreuungsangebote?
- Wie wird auf Barrierefreiheit geachtet?
- Sind genderneutrale Toiletten vorhanden?
- Welche Awareness- oder Safer-Space-Konzepte gibt es?

### 3-R RECHTLICHE SITUATION

Bei dieser Dimension geht es um die Berücksichtigung von gesetzlichen Grundlagen im Zusammenhang mit direkter und indirekter Diskriminierung und menschenrechtlichen Fragen sowie den Zugang zum Recht im politischen oder sozioökonomischen Umfeld (beispielsweise Zugang zu Bildung, Einkommen, Beschäftigung, Gesundheit, Wohnverhältnisse, soziale Netzwerke und Unterstützung ...).

- Gibt es rechtliche Grundlagen (Betriebsvereinbarung, Kollektivvertrag, Code of Conduct, Kommunikationsvereinbarungen usw.)?
- Wird auf Fair-Pay-Vereinbarungen Bezug genommen?
- Gibt es Interessenvertretungen, Anlaufstellen und Ansprechpersonen innerhalb der Organisation, an die ich mich wenden kann?
- Gibt es transparente Regelungen und klare Prozessabläufe im Fall von Diskriminierungen/Übergriffen/etc. und wissen darüber alle Bescheid?
- Welche rechtlichen Grundlagen müssten zusätzlich geschaffen werden, um Diskriminierungen vorzubeugen und gleichberechtigte Teilhabe zu gewährleisten?

### 4-R REALITÄTEN

Die Dimension der Realitäten nimmt die Frage in den Blick, welche Gründe und Ursachen es für die – durch die vorangegangenen 3-R ermittelten – strukturellen Ungleichheiten in der Organisation gibt und von welchen Werten, Normen und Qualitätsmaßstäben,

die beispielsweise Geschlechterrollen, Altersstrukturen, Herkunftsbewertungen, Gesundheitszustand beeinflussen, sich die Organisation leiten lässt. Hier geht es also zentral um die Ebene der Organisationskultur.

- Wie kann vermieden werden, dass die Darstellung des Themas ausschließlich an der eurozentrischen und heteronormativen »Normalbiografie« ausgerichtet ist?
- Wo bestehen stereotype (Be-)Wertungen?
- Welche Normen, Mythen und Vorstellungen existieren in Bezug auf die Organisationskultur, Organisationsstruktur und das Projektthema?
- Wenn die Zugangsmöglichkeiten zu Informationen und Ressourcen ungleich verteilt sind, woran liegt das?

## 5-R RESULTAT

Das fünfte »R« wertet die Ergebnisse der bisherigen Analyse aus R1–4 aus und entwickelt konkrete Schritte für künftiges Handeln. Damit wird der Zielformulierungsprozess eingeleitet.

Eine Einstiegsfrage könnte lauten:

**Welche Bedeutung haben die Ergebnisse aus der Analyse der vier Dimensionen für die Organisation/Vorhaben/Planung einer Veranstaltung?**

Zusammengefasst beziehen sich machtkritische Diversitätskonzepte auf Ansätze und Theorien, die ausschließlich auf Differenz orientierte Vorstellungen von Diversität hinterfragen und analysieren. Die hier vorgestellten Tools ermöglichen die Untersuchung von Machtstrukturen, Ungleichheiten und Diskriminierungsformen, die gesellschaftlich und organisational bestehen und fortbestehen.

## BIOGRAFIE

**Gabriele Bargehr** · Bio auf S. 185

## LITERATUR

**Bargehr, Gabriele** (2018): »Die Organisationsfrage aus antirassistischer Perspektive«, in: *Bildpunkt*, Nr. 46.

**Bargehr, Gabriele** (2011): »Organisationales Lernen mit Diversity Management – Grundlagen zur Strategie«, in: Katharina Malich/Karin Gutiérrez-Lobos (Hg.), *Medizinische Universität Wien, Mehr Chancen durch Vielfalt! Diversity in der Personalentwicklung*, Wien: facultas, S. 24–35.

**hooks, bell** (1996): *Sehnsucht und Widerstand. Kultur, Ethnie, Geschlecht*, Berlin: Orlanda Verlag.

**Initiative Schwarze Menschen Deutschland** (ISD), <https://isdonline.de/>

**Kazeem-Kamiński, Belinda** (2016): *Engaged Pedagogy. Antidiskriminatorisches Lehren und Lernen bei bell hooks*, Wien: Zaglossus.

**Kuria Ngubia, Emily** (2015): *eingeschrieben. Zeichen setzen gegen Rassismus an deutschen Hochschulen*, Berlin: w\_orten & meer.

**Johnston-Arthur, Araba Evelyn** (2023): » ... this has nothing to do with art ... « , in: *appropriate! Journal zur Aneignung und Vermittlung von Kunst*. Issue 4/Machtverhalten.

**Lummerding, Susanne/Wiedmann, Sybille** (2022): *mini-handbuch Diversity, Impulse für die Beratungspraxis*, Weinheim: Beltz.

**Swedish Association of Local Authorities** (1999), *The 3Rs-Tool for Gender Equality in Local Government. On Gender Mainstreaming and the 3R Method in Swedish Municipalities*, Stockholm, Sep 22, 2024.

## ABBILDUNGEN

S. 296

**Wissen, Erkennen, Positionieren und Handeln**

Gabriele Bargehr, Sabine Steinbacher

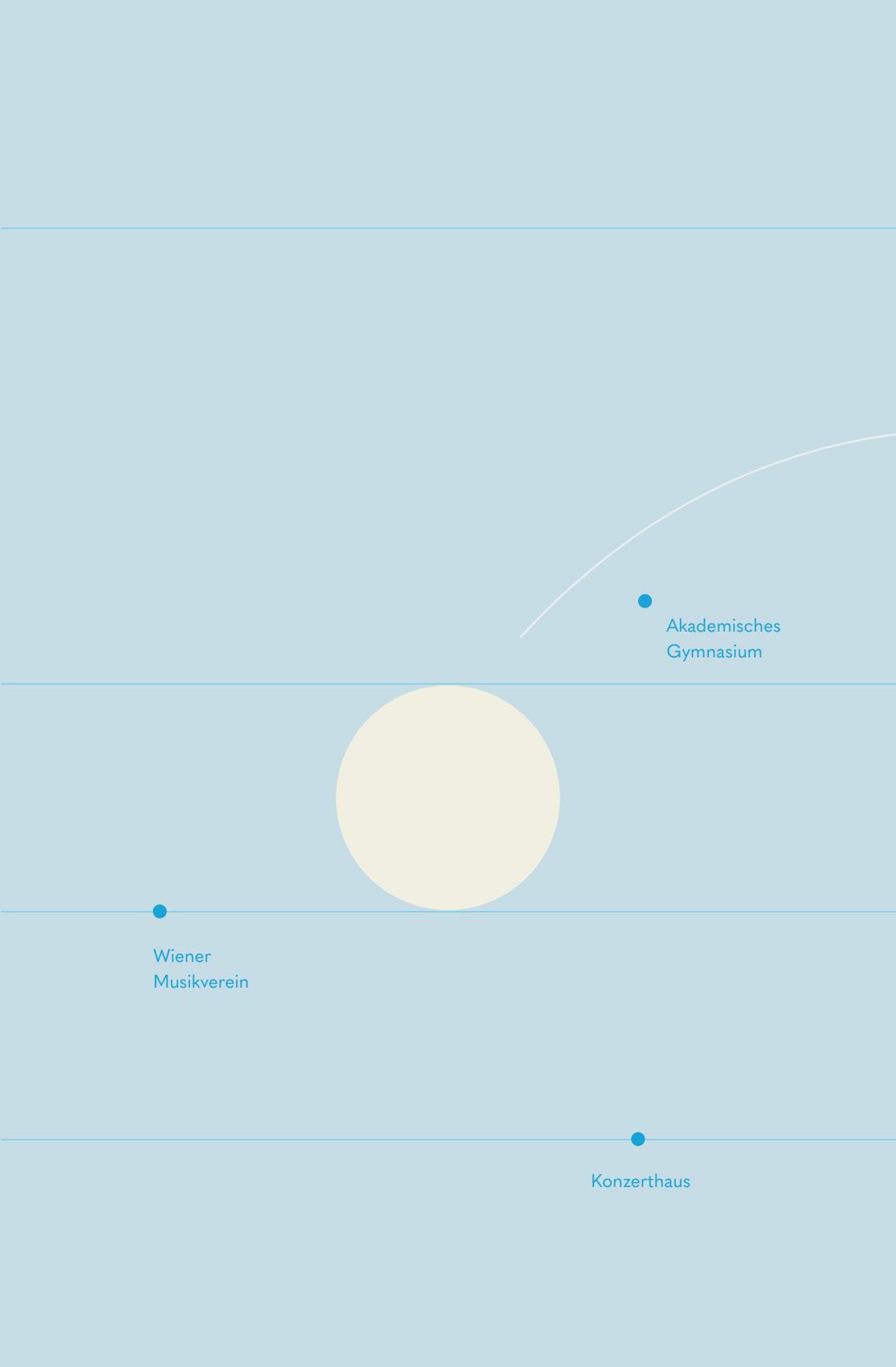
S. 298

**Multiperspektivischer Reflexionsansatz**

Gabriele Bargehr, Araba E. Johnston-Arthur, Grafik: Jo Schmeiser, bearbeitet von Juma Hauser

## VERWEIS

↗ Entwickelt wurde die 3-R-Methode als genderbezogene Organisationsanalyse in den 1990er-Jahren in Schweden in Zusammenhang mit Gender Mainstreaming. Das Institut Im Kontext erweiterte dieses Analyseinstrument zur **5-R-Diversitätsmethode**. Es ist ein gut geeignetes Instrument für die Analyse der Ausgangssituation. Mit der Methode lassen sich Unterschiede in den Zielgruppen und Ursachen für mangelnde Gleichstellung relativ einfach erfassen. Vgl. Swedish Association of Local Authorities (1999).



Akademisches  
Gymnasium



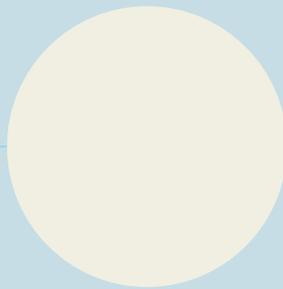
Wiener  
Musikverein



Konzerthaus

---

● Johann-Strauss-  
Denkmal



●  
mdw

●  
Ölzeltgasse/Salesianergasse

---