

**DIVERSITÄT KONKRET
HANDREICHUNG FÜR DAS LEHREN
UND LERNEN AN HOCHSCHULEN**



UNIVERSITÄT
DUISBURG
ESSEN

Offen im Denken

Organisationsentwicklung im Diversity-Management

IRIS KOALL

Impressum

Diversität konkret Handreichung für das Lehren und Lernen an Hochschulen

Herausgeber:

Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung an der Universität Duisburg-Essen.

Handreichungen im Rahmen des Programms ProDiversität,
Kompetenzentwicklungsprogramm des Prorektorates für Diversity Management und
Internationales der Universität Duisburg-Essen, Prorektorin Prof. Dr. Ute Klammer

Redaktion: Ute Klammer, Nicole Auferkorte-Michaelis,
Katja Restel


Postanschrift der Redaktion: Keetmanstraße 3-9, 47058 Duisburg

Telefon: 0203 – 379 7724, Telefax: 0203 – 379 2210

E-Mail: prodiversitaet@uni-due.de

Internet: www.uni-due.de

ISSN: 2198-2473

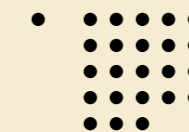
 Namensnennung – keine Bearbeitung

Gestaltung: Adam Schröder, Werbekollegen Werbeagentur, Krefeld

Bildnachweise: Titel= shutterstock

KomDiM:

Das „Zentrum für Kompetenzentwicklung für Diversity Management
in Studium und Lehre an Hochschulen in Nordrhein-Westfalen“ (KomDiM)
ist ein Verbundprojekt der Universität Duisburg-Essen und der Fachhochschule Köln



Fachhochschule Köln
Cologne University of Applied Sciences

Offen im Denken

Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und
Forschung unter dem Förderkennzeichen 01PL11083A gefördert.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

1.	DIVERSITYKULTUR ALS PROZESS DER STRUKTURELLEN ENTWICKLUNG	5
2.	KULTUR ALS VERMÖGEN DER ORGANISATION	6
3.	MERKMALE UND ELEMENTE EINER ORGANISATIONSKULTUR	8
4.	DIE ENTWICKLUNG EINER DIVERSITY-KULTUR ALS GESTALTUNGSAUFGABE: CULTURE FOLLOWS STRATEGY - STRATEGY FOLLOWS CULTURE	10
5.	FUNKTIONEN DER ORGANISATIONSKULTUR	12
6.	ZUR ENTFALTUNG EINER HETEROGENEN ORGANISATIONSKULTUR	14
7.	LITERATURHINWEISE	16
8.	QUELLENVERZEICHNIS	18
9.	ZUR AUTORIN	19

1. DIVERSITYKULTUR ALS PROZESS DER STRUKTURELLEN ENTWICKLUNG

Organisationskulturen können als „Sammelbegriff für die vielfältigen informellen Prozesse in Organisationen“ (Symanski 2013) gelten, in denen Alltags- und Zusammenarbeitserfahrungen eingehen. Personen werden innerhalb und mit der Organisationskultur „akkulturiert“, d.h. Personen entscheiden sich zwischen den Optionen „should I stay or should I go“, ob sie passend sind oder anschlussfähig gemacht werden wollen. Eine Diversitykultur setzt sich das Ziel, eine Offenheit für unterschiedlichste Lebensstile und -milieus zu ermöglichen und vielfältige Anschlüsse für Studien und Arbeitsmöglichkeiten herzustellen. Diese entsteht aus dem Zusammenwirken von kultursensiblen Interaktionen qualifizierter Personen und der Gestaltung diversitätsförderlicher Strukturen und Prozesse. Die Umsetzung eines „diversity on the job“ in die alltäglichen Zusammenhänge ist eine Herausforderung, in der die Diversityprotagonist_inn_en als „tempered radicals“ (Meyerson/Scully 1993) sowohl eine diskriminierungsfreie Kultur einfordern und mitgestalten als auch die personalen Widerstände gegen Veränderungen und die umgebenden strukturelle Verharrungstendenzen im Blick behalten und bearbeiten müssen. In dieser professionellen Situation kann es sein, dass die Diversityprofessionals alltägliche Diskriminierungs- und Privilegierungsprozesse nicht verhindern können und diese wider besseren Wissen (aus)halten müssen, da sie nicht über die mikropolitischen Ressourcen und Reichweite verfügen struktur- und kulturverändernd zu wirken.

Eine diversitysensible Kultur einer Hochschule kann entstehen, indem pluralitätsförderliche Interaktionen (Cox/Blake 1991) lebendig gestaltet werden. Dies bedeutet, die gegenseitigen Akkulturation von minorisierten und majorisierten Mitgliedern, den Respekt und die Wertschätzung von Vielfalt und Verschiedenheit zu fördern, sowie eine Lernbereitschaft zu entwickeln um mögliche Diskriminierungen zu benennen und zu unterbinden. Des weiteren betonen Cox/Blake (1991), dass der Transfer der Kultur in stabile Handlungserwartungen durch die Entwicklung diversityförderlicher Praxen und Strukturen erforderlich ist. Wie z.B. die strukturelle Integration aller kultureller Gruppen, auf allen Ebenen und in allen Funktionen, ihre Repräsentation in der formalen Organisation, der Zugang und die Nutzung informeller Netzwerke, was sich beispielsweise in professionell gestalteten, transparenten Berufungsverfahren (Kerbst 2014) darstellt. Eine weitere Möglichkeit kulturelle Innovationen zu kommunizieren sind sozialisierend wirkende Diversity-Trainings, in denen Mitarbeitende sowohl Handlungskompetenzen entwickeln, als auch durch eine bewusster Wahrnehmung ihres eigenen Umgangs mit Verschiedenheit eine professionelle Diversityhaltung aufbauen können (Höher 2002; Plett 2002). In diesen Weiterbildungsmaßnahmen wird erwartetes, wertschätzendes Verhalten gefördert und unterstützt oder ggf. unerwünschte diskriminierende Haltungen und Handlungen abgebaut.

2. KULTUR ALS VERMÖGEN DER ORGANISATION

Das soziale Bedürfnis, Ereignisse sinnvoll und nachvollziehbar zu gestalten, war grundlegend für die Entwicklung von Kultur (Luhmann 2000a: 310, nach Colli 2004: 11). Das Bedürfnis, eine Diversitätskultur (oder manchmal auch „Willkommenskultur“) zu gestalten, basiert darauf, sowohl eine vorhandene Vielfalt zu legitimieren als auch eine Akzeptanz für geplante Diversityinitiativen herzustellen. Um eine geplante Diversity-Aktivität als sinnvoll und verstehbar zu gestalten, ist es nicht nur erforderlich, die Gegenwart zu interpretieren, d.h. in einer Hochschule die Diversity-Treiben zu kommunizieren, sondern auch die in der Vergangenheit getroffenen Entscheidungen anschlussfähig zu gestalten. Dieses gelingt in Bezug auf die bisherige/n, eigene/n Geschichte/n, indem Gründe oder Erklärungen für das Zustandekommen bestimmter Ereignisse und ihrer strukturellen Verankerung schlüssig formuliert werden können.

Aus einer systemischen Perspektive kann die Kultur einer Organisation als ihr Vermögen oder Gedächtnis beschrieben werden, in dem sinnvolle Deutungen und Erläuterungen, aller bisher in einer Organisation gesammelten Erfahrungen als Symbole, Semantiken aufgehoben sind und sich in materiellen Artefakten, wie z.B. die Räume und Begegnungsorte verdeutlichen und einen Fundus für zukünftige Interpretationsversuche bilden (Luhmann 1995).

Die Organisationskultur sinnvoll für die Gestaltung der Diversität zu einzusetzen, erfordert eine grundsätzliche Kenntnis und Reflexionsbereitschaft über die vorhandenen Diversitywerte in der Organisation. Da die Werte und normativen Vorgaben nicht im

luftleeren Raum existieren, sondern immer an soziale Kontexte und Interessenlagen gebunden sind (Luhmann 2000b: 177 f., nach Collin 2004: 4)¹ ist eine Rekonstruktion der kontextuell wirksamen Einflussverhältnisse, der sozialen Rahmenbedingungen, formellen und informellen Netzwerke relevant. Die Chancen, eine Diversitätsinitiative im Rahmen der Kulturentwicklung in der Hochschule zu fördern, steigen durch den transparenzförderlichen Validierungsprozess der Interessenlagen mit den Beteiligten der unterschiedlichen Statusgruppen.

Ausgangslage ist, sich zunächst mit der Realität der bestehenden Organisationskultur auseinander zu setzen. Ziel ist, eine Anschlussfähigkeit zwischen den bisherigen Arbeitsweisen und Kompetenzen der Hochschule und der angestrebten Veränderung herzustellen. So kann beispielsweise eine Kenntnis der „guten Gründe“ für die Verwendung von Stereotypen eine Voraussetzung darstellen, um die Abwehr „des Fremden/Anderen“ zu reflektieren und zu bearbeiten. Die Zielsetzung eines Diversityprozesses ist es, zu verstehen und zu respektieren wie die eigene Organisation auf der Grundlage von bestehenden Normen und Werten funktioniert, und wie mögliche systemimmanente Alternativen in der Aufgabenerfüllung aussehen könnten. In Workshops können die kulturellen Grundlagen des Diversitythemas sichtbar und diskutierbar gemacht werden. So könnten z.B. die folgenden Dimensionen bearbeitet werden.

Sachdimension: Was soll der Gegenstand der geplanten Diversityaktivitäten sein?

- Welche Geschichten und Erfahrungen zur Integration oder Gleichstellung hat die Organisation entwickelt? Worauf kann bisher schon aufgebaut werden?
- Welche Erfahrungen und Geschichten hat unsere Hochschule bisher mit der Inklusion von Personen, die nicht dem traditionellen Bild von Studierenden, Mitarbeitenden, Professor_inn_en entsprechen?
- Was sind bisherige Erfahrungen mit der Exklusion von sozial bzw. diskursiv erzeugten Minoritäten? Was ist die Datenbasis, die Handlungen impliziert?

Zeitdimension: Wie werden Phasen und Zeiträume beschrieben und erinnert?

- Gab es vorher schon Aktivitäten zur Förderung von Diversität?
- Was waren zu welchem Zeitpunkt unter welchen Bedingungen Zielsetzungen?
- Wie waren Zeitabläufe und was sind zukünftige Planungen?
- Was sind die zeitlichen Horizonte einer geplanten Veränderung?

Sozialdimension: Was sind unterschiedliche Perspektiven und woher entstehen die verschiedenen Interessenlagen?

- Was waren Initiatoren von Diversityanforderungen und wie ist mit diesen Anregungen von außen umgegangen worden?
- Was soll zukünftig neue ausprobiert werden und wie wollen wir mit den Nebenfolgen der Irritation des „Normalen“ umgehen?
- Was sind Interessen zur Steuerung der Diversityinitiative? Wer wird an den Prozessen beteiligt und wie wird kommunikativ gesteuert?
- Welche Vermutungen und Interessen liegen den Kriterien zur Bewertung von Leistungsfähigkeit/Zugehörigkeit zu Grunde, und wie werden die Mitglieder in der Organisation in die Lage versetzt diese zu verstehen und in das eigene Handeln umzusetzen?

Als Ergebnis der Workshops kann ein Verständnis des kulturellen Vermögens der jeweiligen organisationalen Einheit stehen. Die Teilnehmenden können sich in einem weiteren Schritt darüber verständigen, wie die funktionalen Anforderungen der Motivation, Koordination, Integration gestaltet werden sollen.

¹ Colli (2004: 4) weist darauf hin, dass es deshalb ein politisches Bemühen ist, Werte kontext- und interessenfrei zu kommunizieren. Erst dann, wenn Werte mit Interessenlagen verknüpft werden entstehen z. B. Verteilungskonflikte in Organisationen.

3. MERKMALE UND ELEMENTE EINER ORGANISATIONSKULTUR

Organisationskulturen werden durch die Werte und Haltungen der handelnden Personen geprägt. Diskursive Interpretationen verstärken oder schwächen die Bedeutung unterschiedlicher Werte, je nach Deutungshoheit in bestimmten Kontexten. Organisationskulturen bewegen sich zwischen der strukturellen Inertia pfadabhängiger Entwicklungen und internen oder externen dynamisierenden Anforderungen. Organisationskulturen können als offene Gebilde verstanden werden, die ihre Diversität u.a. aus diskursiven und symbolischen Aktivitäten entwickeln. Organisationskulturen sind nicht rationalisierbar, aber gestaltbar, d.h. es ist zu akzeptieren, dass nur mit „kleinen Schritten“ einen Veränderungsprozess zu initiieren ist, der uninitiierte Nebenfolgen haben kann.

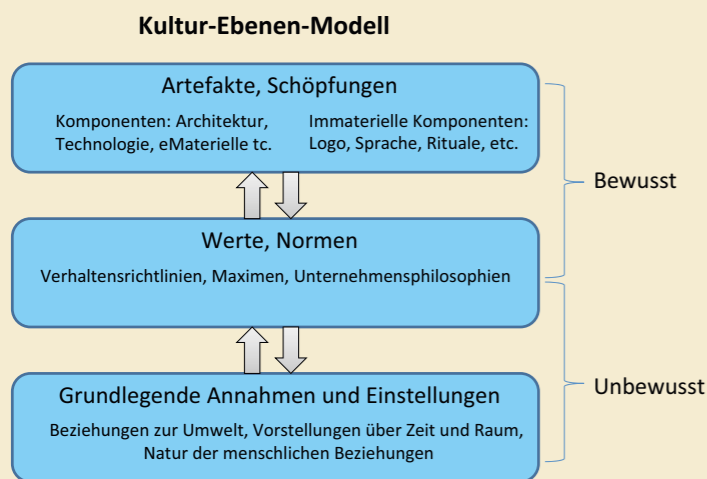


Abbildung 1: Organisationskultur, nach Schein, Edgar (1985), aus Wikipedia <http://de.wikipedia.org/wiki/Kulturebenen-Modell>

Als Ebenen einer Organisationskultur können nach Schein (1985) Artefakte, Werte und Grundannahmen gelten, die zu einem wesentlichen Teil in standardisierten Prozessen „geronnen“ sind, d.h. als unbewusst wirksam nicht mehr hinterfragt werden. Die Normalität des Bekannten ist so angenehm wie das Wasser für den Fisch. Nur die Abweichung wird als Störung bemerkt. Kulturänderung in Organisationen findet im Bereich des Latenten statt.

Die Kulturen in Organisationen können unterschiedlich ausgeprägt sein und haben eine stärkere oder schwächere Steuerungs- und Koordinationswirkung. Starke Kulturen unterscheiden sich z.B. von schwachen Kulturen im Bereich der Prägnanz (klare Vorstellung zur Vorstrukturierung von Entscheidungspfaden, Konsistenz der Kriterien, generalisierend), des Verbreitungsgrades (Wie viele Mitarbeitende werden tatsächlich von den Werten geleitet? Wie sind subkulturelle Tendenzen inkludiert?) und der Verankerungstiefe (Mit welchem Verbindlichkeitsgrad sind Muster internalisiert? Sind sie ein bloße Anpassung, kalkuliertes konformes Verhalten? Können diese Muster eine Stabilität über einen längeren Zeitraum entwickeln?) (Schreyögg 1996: 441 f.). Organisationen mit schwachen Kulturen ermöglichen ihren Mitgliedern eher im Rahmen von lose gekoppelten, vernetzten Kommunikationen und Entscheidungen zu agieren. Sie erlauben, Mehrdeutigkeit von Situationen und die Kontextualität von kulturellen Haltungen (Mintzberg/Ahlstrand/Lampel 2010) auszuhandeln und ermöglichen ein komplexeres Verstehen.

Hier ergibt sich eine Ambivalenz, die von den Initiatorinnen einer Diversity-Kultur eine hohe Moderationskompetenz verlangt. Die Durchsetzung von Diversityinitiativen benötigt einen fokussierten und orientierenden Auftritt und die entsprechende Handlungsweise. Aber: starke Kulturen haben eine eher homogenisierende Wirkung auf die Organisation, z.B. indem ein professioneller Auftritt/professionelles Corporate Design und Verhaltenserwartungen standardisiert und klar geregelt sind. Als uninitiierte Nebenfolge einer Programmierung auf Plausibilität durch eine schlüssige, einheitliche Präsenz treten starke Normalisierungswirkungen der Handlungs- und Kommunikationsformen auf.

Schwache Kulturen lassen mehr Offenheit und Variabilität zu, sind allerdings kaum handlungsleitend. Heterogenität kann auch als uninitiierte Nebenfolge von Veränderungsimpulsen, dynamisierenden Umwelteinflüssen, Einbruch von Sicherheiten erfolgen. Daraus ergibt sich eine Paradoxie in der Gestaltung von Diversity-Kulturen in Organisationen. Obwohl sie eine „starke Kultur“ ermöglichen, reichen die neuen Governance-Strukturen (Hochschulräte, Grundordnungen, Stärkung der Hochschulleitungen) mit den daraus abgeleiteten Instrumenten der Zielvereinbarungen und der Globalhaushalte alleine nicht aus, um die angestrebten (Diversity-) Veränderungsprozesse zu initiieren, wenn sie nicht zur bisher erfahrenen und gewünschten Kultur der Hochschule, d.h. zum Selbstverständnis der Organisation und ihrer Mitglieder passen (Symanski 2013: 48).

4. DIE ENTWICKLUNG EINER DIVERSITY-KULTUR ALS GESTALTUNGSAUFGABE: CULTURE FOLLOWS STRATEGY - STRATEGY FOLLOWS CULTURE

Kulturentwicklung in Organisationen erfolgt immer mit Blick auf bestehenden organisationale Strukturen und der neu zu entwickelnden (Diversity-) Strategie. Die strategische Kulturentwicklung ist als rekursiver Prozess anzusehen, der zwischen dem Ausprobieren von Neuem und der Anknüpfung an gewohnte Arbeitsweisen und Normen zu verstehen ist. Zahlreiche Analysen (Cox 2001; Kirton/Greene 2000; Knoth 2006; Tath/Özbilgin 2007) legen nahe, dass Diversity zunächst auf der Oberflächenstruktur der Regeln des Alltagshandels – z.B. mit Verboten und Geboten – agiert, bevor die kommunikative Tiefenstruktur der zugrunde liegenden Interpre-

tations- und Bewertungsverfahren (Patzelt 1987: 76) verändert werden kann.

Die alltäglichen Arbeitsabläufe, strukturierenden Vorgaben/Programme zur Budgetierung können als Oberflächenstruktur gekennzeichnet werden. Die latente Sinnstruktur (Osterloh 1988, Oevermann et al 1979) oder Tiefenstruktur bezeichnet „legitime“ Annahmen über die Richtigkeit und Bedeutsamkeit der Wirklichkeitsoberfläche, bzw. bezieht sich auf den *selbstverständnisbildenden* Prozess durch die Einhaltung von Kausalität, Effizienz und Kongruenz.

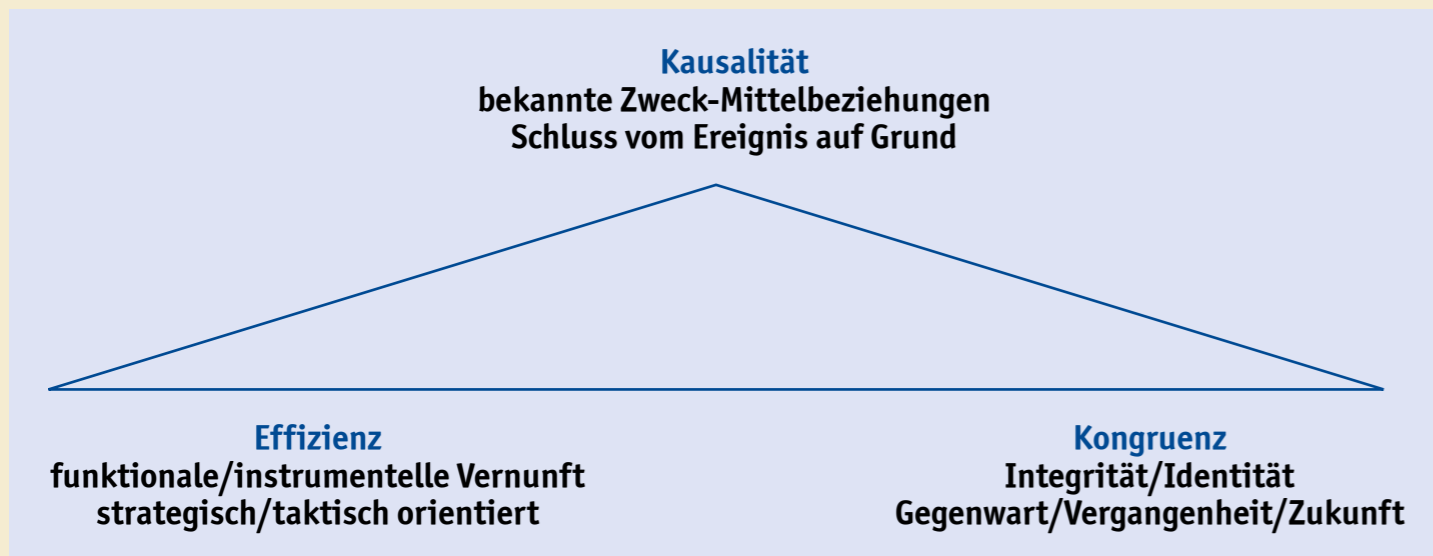


Abbildung 2: Tiefenstruktur der Wahrnehmung zur Herstellung plausibler Wirklichkeiten nach Patzelt (1987)

²Taleb (2008) kritisiert einen naiven Glauben an die Regelmäßigkeit in kontingenten Wirklichkeiten. Die Neigung, aus der Zufälligkeit der Erscheinungen eine Sicherheit für zukünftige Erwartbarkeit ableiten zu können, erfolgt auf der Basis von erlernten Schwächen im Denken, den sogenannten „kognitiven Verzerrungen“: a) die narrative Verzerrung (narrative fallacy) beschreibt die von Luhmann (1984) als nachträgliche Integration von Handlungsfolgen bezeichnete Haltung, das vergangene durch eine „richtigstellende“ Erzählung einzuordnen, obwohl viele verschiedene Deutungen möglich gewesen wären. b) die Ludische Verzerrung (ludic fallacy) bezieht sich auf die Naivität, dass die in Zufallsversuchen/-spielen vorgefundenen empirischen Regelmäßigkeiten zur Möglichkeit der theoretischen Modellbildung über das wahre Leben führt oder ähnlich, dass statistisch relevante Daten auf der Basis von zufällig gewonnenen Daten zuverlässige Auskünfte über die Realität geben können. Ähnlich naiv würden wir im Umgang mit unseren Erfahrungen der historischen und sozialen Entwicklung der Gesellschaften verfahren. Wir unterliegen der Illusion zu verstehen, was gegenwärtig die Bedingungen sind, die unsere Wirkungsmächtigkeit ausmachen. Es wird permanent die Geschichte (verzerrt) neu geschrieben, Handlungen und Ereignisse je nach politischer/wirtschaftlicher Interessenlage umgedeutet. Die Informationslage wird, entgegen der Vieldeutigkeit und Komplexität der Zusammenhänge, versachlicht, insbesondere wenn sie von einer sozialen Elite propagiert wird. Talebs Skeptizismus gegenüber allgemeingültigen wissenschaftlichen und politischen Aussagen ist für den Diversitydiskurs insofern von Bedeutung, als dass er beschreibt, wie naiv und gleichzeitig gefährlich die Diskriminierung von heterogenen Mehrdeutigkeiten ist.

Voraussetzung für die Entscheidungsfähigkeit von Personen in modernen auf Rationalität und Nachvollziehbarkeit basierenden Organisationen ist die Herstellung von Plausibilität als nachträgliche Integration von Handlungsfolgen und der Transparenz der Entscheidungskriterien zur Vermeidung und Verdeckung (Absorption) von Unsicherheit (Luhmann 1999: 174). Diese werden zunehmend als soziale Konstruktion wahrgenommen, die auch aufgrund von „platonischen Fehlschlüssen“ als Konstruktion von Plausibilisierungen entstanden sind (Taleb 2008). Dies erfolgt auf der Basis von Zuordnungen zu bekannten Kausalitäten, bzw. in der Organisation als professionell anerkannte Verhaltensweisen (Koall 2001: 178 ff.). Zur Tiefenstruktur menschlicher Wahrnehmung gehört das Erfordernis, die Umwelt und das eigene Erleben in ein kongruentes Verhältnis zu setzen. Damit wird die Normalität eher einer homogenisierenden Wirkung ausgesetzt, die Ambiguität der Vielfalt muss in der Organisation „entschieden“ werden.

Mitarbeitenden in Organisationen ist dadurch im Rahmen vorgegebener Vorstellungen von Kausalitäten, Zeiten, Räumen und Rationalitäten möglich, „richtig“ zu handeln und dabei

als kompetente Interaktionspartner_innen wahrgenommen zu werden. Die Reduktion der Komplexität ist ein konstitutives Merkmal von Organisationen und im Rahmen der selbst definierten Aufgaben funktional (Luhmann 2000c). Während sich die Oberflächenstruktur auf die normative und regulative Herstellung von Alltagshandeln bezieht, bezeichnet die Beobachtung der Tiefenstruktur den Prozess, mit der eine zunächst unüberschaubare Vielfalt zur Normalität geordnet wird (s. Abb. 2). Mit dieser ethnomethodologisch inspirierten Unterscheidung wird das Konzept des Managing Diversity in Organisationen auf die Kritik von Normalitätsvorstellungen bezogen. Zur Tiefenstruktur gehören dann sowohl die Bewertungen und die damit verbundenen Hierarchisierungen in Hochschulen als auch die Unterscheidungen zur Bewertung von Leistungen und wissenschaftlichen Qualifikationen und die Kontrolle zur Ermöglichung von wissenschaftlicher Qualität. Homogenität entsteht als möglicherweise unintendierte Nebenfolge einer *Programmierung* auf Plausibilität und Normalisierung der Handlungs- und Kommunikationsformen.

5. FUNKTIONEN DER ORGANISATIONSKULTUR

May (1997: 165) unterscheidet zwischen Effizienz und Effektivität von kulturellen Arrangements in Organisationen. Starke Kulturen in homogenen Settings sind dann effizient, wenn sie die folgenden Funktionen erfüllen können:

- die integrative Funktion, die eine Reduktion der Übertragungskosten der Kommunikation und Interaktion zwischen den Mitgliedern ermöglicht,
- die koordinierende Funktion, die eine Steuerung von Handlungen auf der Ebene der Kognition durch die Einführung von Programmen und Regeln ermöglicht und
- die motivationale Funktion, die versucht über kulturelle Definitionen die „ganze Person“ einzubinden, indem die organisationale Sozialisation das Handeln in ein Verhalten umwandelt.

Präskriptive Versuche Kultur zu „implementieren“ bzw. zu „regulieren“ sind auf der Ebene der Effizienz angesiedelt. Sie erreichen kurzfristig und auf einer oberflächlichen Ebene einen plakativen Erfolg, sie sind allerdings nicht dazu geeignet, die Organisation effektiv zu gestalten, weil standardisierte Programme zur Inflexibilität neigen bzw. angepasstes Verhalten statt innovativem Handeln gefördert wird.

Eine effektive, längerfristige und intensivere Perspektive von Kultur soll sich der möglichen Vielfalt organisationalen Wissens bedienen können. Es ist zu überlegen, wie eine kulturelle Heterogenität in der Organisation „gewusst“ werden kann, die in der Lage ist, eine Identifikation mit der Organisation über reflexive Prozesse zu ermöglichen (s. Abb.: 5+6).

In der Beobachtung von Hochschulorganisationen ist es naheliegend, von vielen hochdifferenzierten Subsystemen mit eigener fachkultureller Prägung auszugehen, die in einzelner Fachkulturen Fachbereichen/Ab-

teilungen/Instituten spezifische, selten übersetzbare Formen und Symbolsysteme gebildet haben. Diese äußern sich in kommunikativen Umgangsformen, habituellen Erwartungen, Sprachregelungen oder der Nähe und Distanz zu hierarchisierten Kommunikationsprozessen. Eine übergeordnete Steuerung der Gesamtorganisation erfolgt seitens der Hochschulleitungen u.a. auf der Basis von Outputanreizen, definierten wissenschaftlichen Profillinien und/oder strategischen Überlegungen. Diese strategischen Orientierungen werden mit bewusster oder unbewusster Steuerung über die kulturellen Funktionen umgesetzt. Kulturelle Unterschiede verdeutlichen sich nach Symanski (2013) u. a. in dem Tempo und der Art und Weise, in der wichtige Entscheidungen getroffen werden, der Bereitschaft, sich an Leitungspersonlichkeiten auszurichten und sich hierarchisch zu koordinieren, dem Umgang miteinander in kontroversen Situationen und der Fähigkeit, aus Konflikten Schlüsse für die weitere Gestaltung der Motivation zu ziehen, oder in der Adaption staatlicher Steuerungsinstrumente.

Zur Ermöglichung einer nachhaltigen Diversitäts-Kulturentwicklung kann es sinnvoll sein, sich auf die oben genannten Funktionen von Kultur (Integration, Koordination, Motivation) zu beziehen. Die Bereitschaft zur reflexiven Beobachtung der bestehenden „Normalität“ ist ein erster Schritt auf dem Weg zur Gestaltung einer Organisationskultur der Vielfalt und Verschiedenheit. Die bereits beschriebene Voraussetzung ist, sich an den bestehenden Momenten der Organisationskultur anzuschließen und von dort aus Überlegungen anzustellen, wie sich die Organisation durch die Steuerung der kultursensiblen Prozesse mehr Diversität zumuten kann.

Funktion der Kultur	Integration	Koordination	Motivation
Funktion der Homogenität			
Transfer von Entscheidungen <i>Wie werden HS-Entscheidungen in Fächer übertragen? Wer erhält welche Informationen?</i>	Entscheidungsfindung in exklusiven Zirkeln, hierarchische Vermittlung; allgemeingültige Standards mit (geheimen) Ausnahmeregelungen Kommunikationsstrukturen & -prozesse deutlich hierarchisch gliedern	Zentrale Entscheidungsfindung, Anweisungsabläufe & Berichtsvorgänge klar verdeutlichen Anweisungsabläufe & Berichtsvorgänge klar verdeutlichen	Vorteil der klaren Verantwortlichkeiten & Aufgabenbereiche betonen und steuern
Bewertung <i>Wie kommt Qualität und Unterscheidung zustande?</i>	Bewertungsstandards „gerechtfertigt“ gestalten, Elite privilegieren	Normen generalisierbar gestalten	Normen nachvollziehbar und <i>pseudogerecht</i> auf alle Mitglieder anwenden
Kontrolle <i>Wie wird Leistung und Effektivität erzeugt?</i>	Einheitliche Standards nachvollziehbar neuen Mitgliedern kommunizieren	Zielvorgaben und Aufgaben sanktionierbar gestalten	Einordnung, Team-Play, Group-Think betonen/Abweichung sanktionieren

Abbildung 3: Matrix zur Kulturbeschreibung in homogenen organisationalen Kontexten (Koall 2001)

6. ZUR ENTFALTUNG EINER HETEROGENEN ORGANISATIONSKULTUR

Alternativen zu bestehenden, eher homogenen Kulturen müssen sich auf die Funktionalität der Organisationskultur (Integration, Koordination, Motivation) beziehen und die Diversität der Perspektiven zulassen. Die Bereitschaft einer Organisation sich einem entwickelnden Diversitytrend anzupassen (Süss 2007) unterstützt die Fokussierung auf funktionale Äquivalente zur bestehenden homogenisierenden Kultur. So kann auf die Möglichkeiten der einschränkenden Kontrolle der Mitarbeitenden zugunsten einer Erhöhung der Selbststeuerungskompetenz verzichtet werden. Auch Hierarchische Anweisungszusammenhänge werden in diesem Kontext von einem eher diskursiven Führungsstil abgelöst. Für den Hochschulkontext erweist sich

die Entwicklung einer funktionale Äquivalenz zur homogenisierenden Bewertung von Leistung und Qualität als anspruchsvoll. Ansätze für die Veränderung einer traditionellen, im akademischen System verankerte Interpretationsmacht zur Beurteilung von Studien- und Prüfungsleistungen nehmen die biografische Verschiedenheit von Studierenden auf. Linde/Auferkorte-Michaelis (2014) beschreiben evidenzbasiert studierendenzentrierte, kollaborative Lehr- und Lernformen, die sich für eine diversitysensible und -gerechte Lehre, Prüfungen und Beratungen eignen. Die Umsetzung in die Kultur der Hochschule scheint nicht kompliziert, erfordert jedoch die Akzeptanz eines neuen Denkens und einer Haltung.

Funktion der Kultur	Integration	Koordination	Motivation
Funktion der Heterogenität			
Enthierarchisierung des Transfers von Entscheidungen <i>Vielfalt in der Kompetenz</i>	Ermöglichung von Wissensgenerierung	Zulassen von situativer Mehrdeutigkeit in Tätigkeitsabfolgen	Partizipativ, kompetenzorientiert Engagement ermöglichen
Aushandlungen von Bewertung <i>Kontextualität und Subjektivität</i>	Normen und Prozesse der Beurteilung interaktiv beraten	Ergebnisse projektorientiert, nicht personenorientiert bewerten	Selbstbeurteilung mit Kontext- und Fremdbeurteilung kombinieren
Angewiesenheit in der Kontrolle <i>Interdependenz und Ambivalenz</i>	Sprache, Symbole, Regeln situativ und anschlussfähig halten	Zielvorgaben und Aufgaben partnerschaftlich aushandeln	Eigenwilligkeit in der Team-Arbeit moderieren

Abbildung 4: Zur Gestaltung der Organisationskultur in heterogenen Kontexten (Koall 2001)

Zur Ermöglichung dieser Beobachtungen sind wie geschildert Workshops mit engagierten Mitarbeitenden möglich, in denen die Momente einer vergangenen Organisationskultur beobachtet und beschrieben werden. Der Ausbau zu einer Diversitätskultur ergibt sich, indem die bereits in Prozessen und Regeln institutionalisierten Erfahrungen mit Vielfalt und Verschiedenheit rekonstruiert werden können. Hier erfahren Organisationsmitglieder etwas über das SOLLEN ihrer Organisation. Die impliziten, tiefenstrukturellen Annahmen über Diversität z.B. als „angemessene oder unangemessene“ Verhaltensweisen in den veröffentlichten und nicht veröffentlichten Interpretationsmustern der Organisation zeigen die Normen und Richtlinien des Handelns als DÜRFEN auf. In dieser Phase sind Plausibilisierungen zur Regulierung von Komplexität zu verstehen und ggf. neu zu interpretieren.

In einem weiteren Schritt können die eigenen Annahmen und Wünsche reflektiert werden, die mit einer erfolgreichen Diversity-Kultur der jeweiligen Universität verbunden werden. Hier werden Visionen, Ziele und Perspektiven der Diversityorientierung als WOLLEN reflektiert. In einem weiteren Workshopprozess können auf Basis dieser Analyse die Potenziale in der jeweiligen Organisation entwickelt werden, die zur Mit-Gestaltung einer lebendigen Diversitätskultur führen können. Dies ermöglicht, sich über das KÖNNEN zu verständigen.

Eine diversitätsförderliche Kultur zu initiieren bedarf demnach einer konstruktiv(istisch)en Grundidee, in der akzeptiert wird, dass Realitäten mehrdeutig sind und Organisationen in der Wahrung ihrer Aufgaben und Interessen durch die Gestaltung ihrer Diversitäts-Kultur den Zustand der Offenheit oder Eingrenzung regeln. Dies allerdings nicht intendiert, sondern nur nachträglich, als Interpretation ihrer selbst angefertigten Beobachtungen.

7. LITERATURHINWEISE

Cox, Taylor, Jr. (2001): *Creating the Multicultural Organization. A Strategy for Capturing the Power of Diversity.* 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass (University of Michigan Business School management series).

Dülfer, Eberhard (Hg.) (1988): *Organisationskultur. Phänomen, Philosophie, Technologie.* Stuttgart: C.E. Poeschel.

Höher, Friederike (2002): *Diversity-Training: Perspektiven – Anschlüsse – Umsetzungen,* in: Koall/Bruchhagen/ Höher (Hrsg.), S. 53-98

Kerbst, Renate (2014): *Berufungsgespräche erfolgreich führen. Grundlagen - Praxis - Ausblick.* Bonn: Lemmens Medien (Edition Wissenschaftsmanagement).

Kirton, Gill; Greene, Anne Marie (2000): *The Dynamics of Managing Diversity. A Critical Approach.* Oxford, Boston: Butterworth-Heinemann.

Knoth, André (2006): *Managing Diversity. Skizzen einer Kulturtheorie zur Erschließung des Potentials menschlicher Vielfalt in Organisationen.* Tönning, Lübeck, Marburg: Der Andere Verlag.

Koall, Iris (2001): *Managing Gender & Diversity. Von der Homogenität zur Heterogenität in der Organisation der Unternehmung.* Münster [u.a.]: Lit-Verl. (Geschlecht - Kultur - Gesellschaft, Bd. 9).

Koall, Iris (2002): *Grundlegungen des Weiterbildungskonzeptes Managing Gender & Diversity / DiVersion.* in: Koall /Bruchhagen/ Höher, Friederike (Hg) S. 1-34.

Koall, Iris; Bruchhagen, Verena; Höher, Friederike (Hg.) (2002): *Vielfalt statt Lei(d)tkultur. Managing Gender & Diversity.* Münster: LIT

Koall, Iris / Bruchhagen, Verena / Höher, Friederike (Hg.) (2007): *Diversity Outlooks. Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung.* Münster: LIT

Linde, Frank / Auferkorte-Michaelis, Nicole (2014): *Diversitätsgerecht Lehren und Lernen,* in: Hanse, Kartin (Hrsg.): *CSR und Diversity Management,* Berlin, Heidelberg: SpringerGabler, S. 137-175

Luhmann, Niklas (1995): *Kultur als historischer Begriff.* In: *Gesellschaftsstruktur und Semantik, Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft, Bd. 4,* Frankfurt / M. Suhrkamp , S. 31-54

Luhmann, Niklas (1987): *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie.* Frankfurt am Main: Suhrkamp (Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft, 666).

Luhmann, Niklas (1989): *Die Gesellschaft der Gesellschaft.* Frankfurt am Main: Suhrkamp (Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft, 1360).

Luhmann, Niklas (2000a): *Die Religion der Gesellschaft.* Frankfurt/M.: Suhrkamp

Luhmann, Niklas (2000b): *Die Politik der Gesellschaft,* Frankfurt/M.: Suhrkamp

Luhmann, Niklas (2000c): *Organisation und Entscheidung.* Opladen [u.a.]: Westdt. Verl.

May, Thomas (1997): *Organisationskultur. Zur Rekonstruktion und Evaluation heterogener Ansätze in der Organisationstheorie.* Opladen: Westdt. Verl. (Studien zur Sozialwissenschaft, 189).

Meyerson, Debra; Scully, Maureen (1993): *Tempered Radicalism and the Politics of Ambivalence – Personal Alignment and Radical Change of Traditional Organizations.* Working Paper 709, University of Michigan, School of Business Administration, Ann Arbor/Michigan

Mintzberg, Henry / Ahlstrand, Bruce W. / Lampel, Joseph (2010): *Management? It's not what you think!* Harlow: Financial Times Prentice Hall (Financial Times series).

Oevermann, Ulrich; Allert, Tilman; Konau, Elisabeth; Krambeck, Jürgen (1979): *Die Methodologie einer „objektiven Hermeneutik“ und ihre allgemeine forschungslogische Bedeutung in den Sozialwissenschaften.* In: Hans-Georg Soeffner (Hrsg.): *Interpretative Verfahren in den Sozial- und Textwissenschaften.* Stuttgart: Metzler, S. 352-434

Osterloh, Margit (1988): *Methodische Probleme einer empirischen Erforschung von Organisationskulturen.* In: Dülfer, Eberhard (Hg.): *Organisationskultur. Phänomen, Philosophie, Technologie.* Stuttgart: C.E. Poeschel, 173-185.

Patzelt, Werner J. (1987): *Grundlagen der Ethnomethodologie. Theorie, Empirie und politikwissenschaftlicher Nutzen einer Soziologie des Alltags.* München: W. Fink.

Plett, Angelika (2002): *Managing Diversity – Theorie und Praxis in der Arbeit von Lee Gardenswartz und Anita Rowe,* in: Koall/ Bruchhagen/ Höher (Hrsg.)(2002), S. 99-112

Schein, Edgar H. (1985): *Organizational Culture and Leadership.* San Francisco: Jossey-Bass.

Schreyögg, Georg (1996): *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung ; mit Fallstudien.* Wiesbaden: Gabler.

Süß, Stefan (2007): *Managementmethode - Legitimationsfassade - Rationalitätsmythos? Eine kritische Bestandsaufnahme der Verbreitung des Diversity Managements in Deutschland.* In: Koall, Iris / Bruchhagen, Bruchhagen / Höher, Friederike (Hg.): *Diversity Outlooks. Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung.* Münster: LIT (Managing Diversity, 6), 440-456.

Symanski, Ute (2013): *Uni, wie tickst Du? Eine exemplarische Erhebung von organisationskulturellen Merkmalen an Universitäten im Zeitalter der Hochschulreform.* Rainer Hampp Verlag.

Taleb, Nassim Nicholas; Proß-Gill, Ingrid (2008): *Der schwarze Schwan. Die Macht höchst unwahrscheinlicher Ereignisse.* München: Hanser.

Tatli, Ahu / Özbilgin, Mustafa (2007): *Diversity Management as Calling: Sorry, It is the Wrong Number.* In: Koall, Iris / Bruchhagen, Verena / Höher, Friederike (Hg.): *Diversity Outlooks. Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung.* Münster: LIT (Managing Diversity, 6), 457-473.

Thomas, David A. / Ely, Robin (1996): *Making Differences Matter. A New Paradigm for Managing Diversity.* In: *Harvard Business Review* 74 (5), 79-90.

8. QUELLENVERZEICHNIS

Koall, Iris (2001): Managing Gender & Diversity. Von der Homogenität zur Heterogenität in der Organisation der Unternehmung. Münster [u.a.]: Lit-Verl. (Geschlecht - Kultur - Gesellschaft, Bd. 9).

Patzelt, Werner J. (1987): Grundlagen der Ethnomethodologie. Theorie, Empirie und politikwissenschaftlicher Nutzen einer Soziologie des Alltags. München: W. Fink.

Seite „Kulturebenen-Modell“. In: Wikipedia, Die freie Enzyklopädie. Bearbeitungsstand: 29. August 2014, 23:42 UTC. URL: <http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Kulturebenen-Modell&oldid=133548172>

9. ZUR AUTORIN



Dr. Iris Koall, wiss. Mitarbeiterin der Bergischen Universität Wuppertal. Supervisorin (DGSv), langjährige Trainerin und Beraterin im Bereich Managing Gender & Diversity, Karriereberatung für Wissenschaftler_innen, Work-Family-Balance
Näheres unter: KOMDiM Expertinnendatenbank

Universität Duisburg-Essen

**Zentrum für Hochschul- und
Qualitätsentwicklung
Keetmanstraße 3-9
47058 Duisburg**

www.uni-due.de