

Zur Bildung einer funktional äquivalenten, heterogenen Diversitykultur



Kurz-Einführung

- Unterschiedliche Theorien & Instrumente zum Thema Organisationskultur
 - Hier: Bezug zu Scheins' Symbolsystem, Normen & Standards, Richtlinien, manifesten = öffentlichen & latenten = unveröffentlichten Basisannahmen
 - Permanente interaktive und kommunikative Konstruktion einer als gemeinsam wahr- & angenommenen Organisationskultur
 - durch die Steuerung von Prozessen, Einrichtung von Strukturen, Interpretationsschemata von Handlungen und Ereignissen
 - Kultur in Organisationen hat die Funktion der Herstellung von Orientierungen (Inklusion, Motivation, Koordination)
 - Kultur orientiert sich an der Funktionalität des Systemzustandes (Hom/Het)
 - Kultur ist das Gedächtnis von Organisationen, dass alles bisherige aufgehoben, erinnert wird, aber höchst flexibel modelliert werden kann
- Frage:** Wie kann eine Diversity-Kultur in einer Organisation kommunizierbar gemacht werden? Oder: wie kommen wir von einer Unity-Kultur zu einer Diversity-Kultur (D. Baecker)?



Funktionen der Homogenität



- Zunächst ist also zu fragen, was Funktionen der Homogenität in einer „Unity-Kultur“ sind:

Homogenität ermöglicht...

- **Bewertungen** vorzunehmen, indem ein „ausgezeichneter“ Vergleichsstandard eingeführt wird, anhand dem andere gemessen werden können
 - **Kontrolle** von Personen, indem Qualitätskriterien festlegen, was als Leistung gilt und was eine unzulässige Abweichung ist
 - den **Anweisungstransfer**, der „sicherstellt“, dass die organisationale Rationalität durchgesetzt wird. Dazu werden hierarchisierende Kommunikationsstrukturen eingeführt, mit der Nebenfolge dass Unterscheidungen zwischen inkludierenden und exkludierenden Personen(-kreisen) getroffen werden.
- ➔ dies geschieht im Rahmen der autopoietischen Aufgaben der Komplexitätsreduktion!

Funktion von Kultur in Organisationen



Kultur ist das Gedächtnis der Organisation, in dem alle Erfahrungen und Interpretationen aufgehoben sind, es hat die Funktion das Personal zu integrieren, koordinieren und zu motivieren.

- **Integration**, d.h. neue Personen werden durch die Sozialisation im Rahmen von kulturellen Regeln, binären Symboliken und Standards zu Mitgliedern. Es kann erwartet werden, dass die kulturelle Fokussierung die Mitglieder der Dominanzkultur entlastet und alle anderen Mitglieder belastet.
- **Koordination**, d.h. Steuerung der Handlungen, durch kognitive und affektive Fokussierung, auch auf der Basis von Regeln (der Kommunikation, des Verhaltens...) und Programmen (Ablauforganisation, Projektorganisation ...)
- **Motivation**, d. h. durch die organisationale Sozialisation soll „menschliches Handeln“ in „personal erwartbares Verhalten umgesetzt“ werden und damit Privatheit in Professionalität umgesetzt werden können.

Kultur in Organisationen



- kann gestaltet werden, indem vergangene Erfahrungen in Bezug auf die Ermöglichung oder Verhinderung von Diversity reflektiert werden und es mit den Aufgaben von Kommunikationsteuerung, Bewertung und Kontrolle von MitarbeiterInnen kombiniert wird.
- Organisationskultur kann also Verschiedenheit zulassen indem...
 - auf Aushandlungs- statt Anweisungsprozesse gesetzt wird
 - auf situative Kompetenz statt Hierarchie gesetzt wird
 - verschiedene Einsatzbereiche und Kompetenzen statt Kontrolle von MitarbeiterInnen gefördert wird

Zur kulturellen Produktion von Homogenität

(Koall 2001)



Funktion	Kulturelle Integration (Formen)	Kulturelle Koordination (codierte Programme)	Kulturelle Motivation (Medien & Personen)
Bewertung Qualitäts- produktion	Normen binarisieren, formal absichern und anschlussfähig gestalten	Normen sanktionierbar aber kontextuell variabel gestalten (Macht)	homogenisierende personale Sozialisationsnorm reproduzieren und erwarten
Kontrolle Sinn- kondensation	Konnotation, Sinn- & Symbolbildung normativ regulieren	Zielvorgaben mit Aufgabenformen /- erfüllung abgleichen	Loyalität Erwarten, ertrauen produzieren
Entscheidungstransfer Relevanz- Produktion	Kommunikations- formen & -strukturen hierarchisieren & dominieren	Handlungs- möglichkeiten reflektieren und steuern	Entscheidungen personal nachvollziehbar also „gerecht“ gestalten

Was sind funktionale Äquivalente zur Homogenität?



Veränderte Problemdefinition: Organisationen sollen nicht die externen sozialen Differenzierungen benutzen – und damit die internen, homogenisierenden Hierarchien reproduzieren – um ihre lebenserhaltenden Funktionen zu erfüllen:

Funktionen von Homogenität zur Autopoiesis sind:

- Entscheidungsdurchsetzung in Hierarchien
- Kontrolle von Personen / Arbeitsvermögen
- Bewertung anhand von quantifizierbaren Leistungsnormen

Funktionale Äquivalente zur Ermöglichung von Heterogenität sind:

- soziale Vernetzung von Entscheidungen
- Selbstmanagement in klaren Rollen
- Bewertung anhand von interdependenten Systemfunktionen

Funktionale Äquivalente zur Homogenität



Damit können dominante, kulturelle Standards, die in:

- Entscheidungsprozessen
- Bewertungsprozessen
- Kontrollprozessen

vorfindbar sind,

- auf ihre Normativität & Diskriminierungspotenzial untersucht werden
- in den jeweiligen Kontexten auf ihre Bedeutung und Verschiebung untersucht werden
- durch eine neue funktionale Äquivalente ersetzt werden

Dies kann auf den Systemebenen geschehen von

- Formen: Strukturen die Einschluss und Ausschluss ermöglichen
- Programmen: Arbeitsabläufe, Erfahrungen, Procedere
- Medien: Geld/Macht & Personen z.B. als Zurechnung von binären codierten Eigenschaften der Organisation auf bestimmte Personen (Macht/Ohnmacht; Kompetenz/Inkompetenz)

Heterogenität kann funktional äquivalent sein, indem:



- Bewertungsnormen ausgehandelt werden können, anstatt sie dominant und elitär zu bestimmen, indem die kontextuellen Entstehung berücksichtigt wird
- Kontingenz wahrgenommen wird, statt sie durch Kontrolle zu verhindern, und in Managementprozessen die diversen Sinnkonstruktionen wahrzunehmen bzw. es als Managementaufgabe zu begreifen die interpenetrativen Anschlüsse zu gestalten
- eine enthierarchisierte Wahrnehmung von Kompetenz zu ermöglichen – die projektförmig statt segmentär – mit ambivalenten Arbeitsrollen, vielfältigen Deutungen agiert

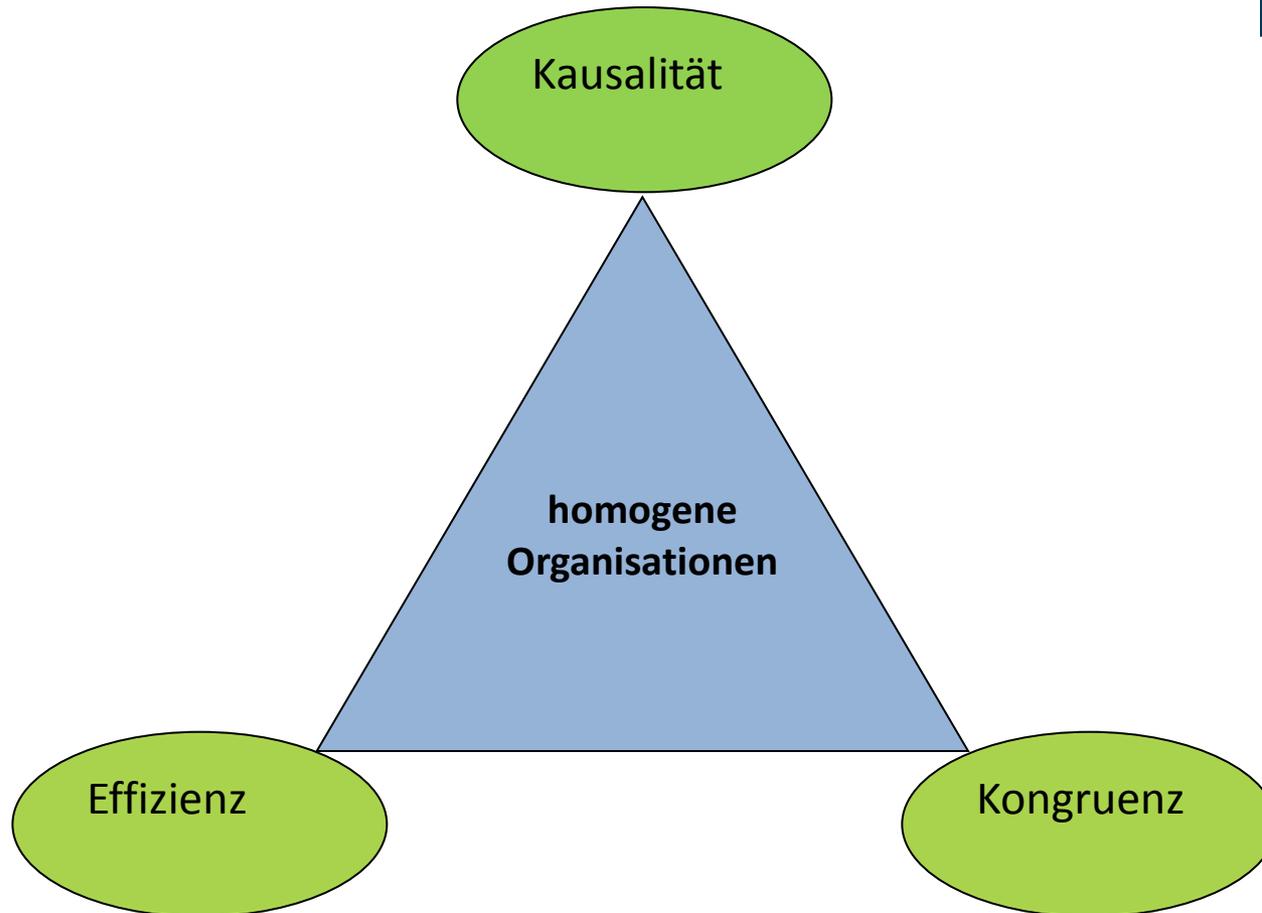
Funktional äquivalente heterogene Kultur

(Koall 2001)

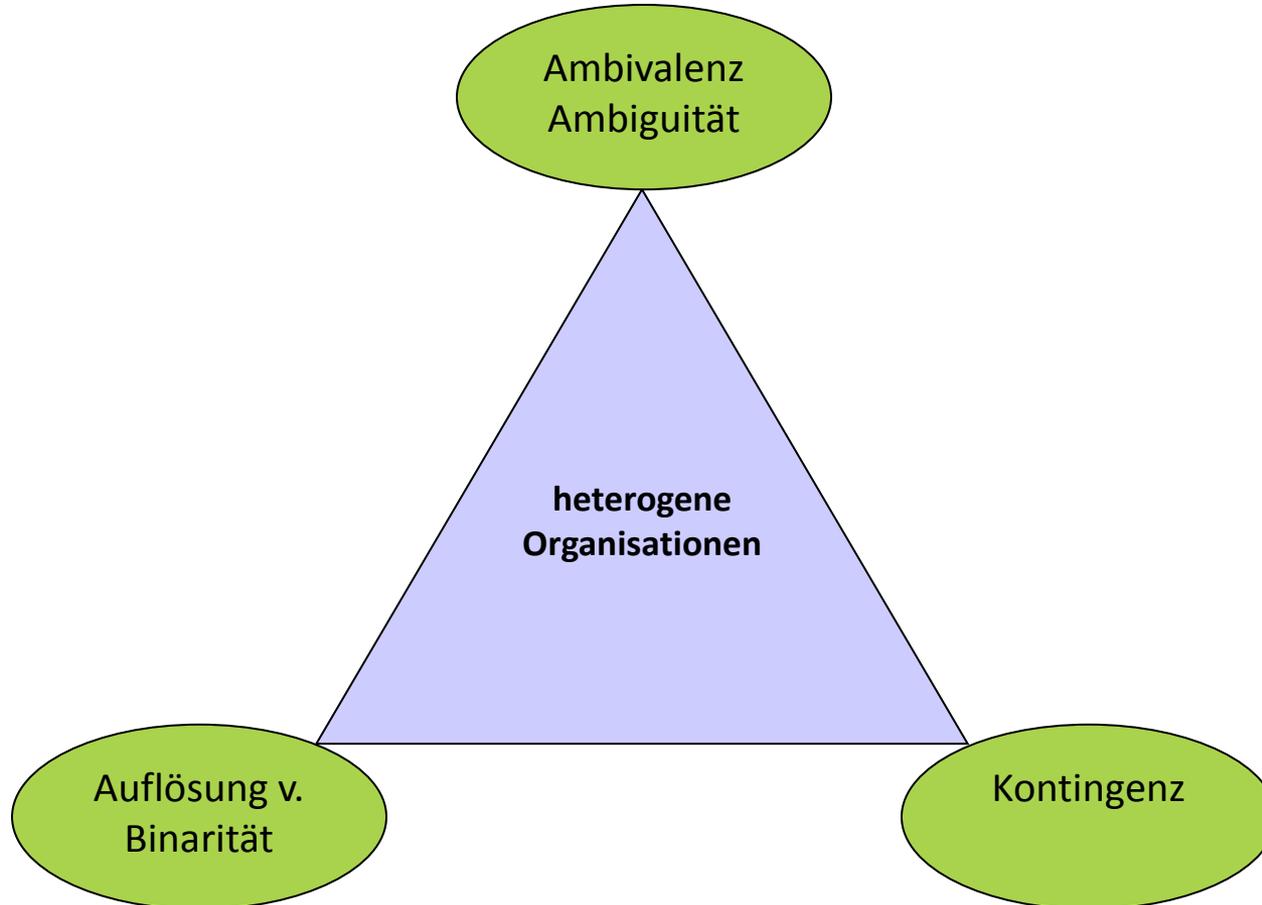


	Kulturelle Integration (Formen)	Kulturelle Koordination (Programme)	Kulturelle Motivation (Personen)
(Bewertung) Normen aushandeln Kontextualität wahrnehmen	Beratung in Interaktionsprozessen	Stärkung von Gruppen/Teamstrukturen statt Rivalität und Individualisierung	Dekonstruktion der Gerechtigkeitsillusion
(Kontrolle) Kontingenz managen, Erhöhung der Anschlussfähigkeit	Sprache und Symbolbildung inklusiv statt exklusiv halten	Mehrdeutigkeit in der Ausführung und struktureller Kopplung von Arbeit ermöglichen	Dekonstruktion autoritärer Problemlösungskompetenz
(Transfer) Enthierarchisierung von Kompetenz Ambivalenzfähigkeit	Ermöglichung von Wissensgenerierung, -variation, Ambiguitäten	Mehrdeutigkeit in Prämissen und bisherigen Entscheidungspfaden	Dekonstruktion der Identitätsillusion

Produktion von Normalität über Plausibilisierungen



Diversion Managing Gender & Diversity



Diversity-Phasen und kulturelle Gestaltungsprozesse



Managing Diversity – 1. Phase Fairness & Antidiskriminierung - Homogenisierung	Managing Diversity – 2. Phase :Zugang & Legitimität heterogene Oberflächenstruktur	Managing Diversity – 3. Phase: Lernen & Effektivität Heterogene Tiefenstruktur
Was wird wie wahrgenommen? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Stringente Kopplung von Vergangenheit – Gegenwart – Zukunft vornehmen ▪ Differenzierungen zur Herstellung sozialer Unterschiede naturalisieren/biologisieren, ▪ Eurozentrische Idealisierung (Mobilität, Individualität, Partnerschaft) 	Was wird wie wahrgenommen? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formale Akzeptanz von Pluralität ▪ Persönlichkeits- und Leistungsrechte postulieren ▪ Leistungsorientierung & egalitäre Aufstiegschancen ▪ Differenzen einführen und in Bezug auf Ziele bewerten 	Was wird wie wahrgenommen? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Individualität als Hybridformen multipler historischer und sozialer Erfahrungen ▪ Dekonstruktion von Hegemonialvorstellungen ▪ Thematisierung der Paradoxie der Gleichheit & der Toleranz ▪ Wahrnehmung & Kritik von Differenzen konstitutive Normen
Was sind der kulturelle Annahmen? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Normalitätsvorstellungen kultivieren, ▪ Elitäre Haltungen fördern, ▪ Implizite Ausgrenzungen über Leistungsnormen legitimieren ▪ Lei(d)tkulturen implementieren 	Was sind kulturelle Annahmen? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Soziale und ethnische Differenzen in Bezug auf Organisations-Ziele orientieren ▪ Orientierung auf eine Kultur der Vielfalt ▪ Toleranz als Ideologie der Gleichheit unter Gleichen (Paradox der Gleichheit) ▪ Statussymbole & Privilegien für alle 	Was sind kulturelle Annahmen? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufbruch von Habitualisierungen ▪ Diversitysymbole und- medien einführen ▪ Funktionale Äquivalente zur Normalität ▪ De-Konstruktion von Identitätsstereotypen ▪ Mikropolitik & diskursive Gestaltung als Mittel zum Zweck der Akzeptanz von Diversity
Umsetzen: to do`s	Umsetzen: : to do`s	Umsetzen: to do`s
Einführung von Beobachtungen 2. und 3. Ordnung <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dominanzkultur (top down) veröffentlichen ▪ Lernen über soziale Bedingungen der Konstruktion von Differenzen ▪ Erneuern der Funktionsrelationen: Was ist funktional, wie wird Effizienz normativ begründet? ▪ Hierarchien verändern, Kontrolle substituieren, Bewertungen entpolarisieren 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anreizsystem unabhängig von Status, Privilegien entwickeln ▪ Zielgruppenspezifische Strategien und Sanktionen zur Inklusion umsetzen ▪ Zusammenhang von Demografie & Diversity aufbrechen (Funktion, Habitus, Diskurs) ▪ Trainees zum Erlernen der dominanten Kultur und Verhaltensstrategien reflektieren ▪ Einführung von Leistungsstandards und feste Kopplung mit Verhaltensweisen ▪ Konstitutive Regeln und Normen (Zugangsbedingungen, Aufstiegsformen) & Regulative Normen (Bewertungen) kritisieren und verändern 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diversity-Mix: Boundary-Less Organization & zentrale Komplexitätsregulierung ▪ Lernen über soziale Bedingungen der Konstruktion von Differenzen ▪ System/Umwelt Beziehung als gestaltbar wahrnehmen ▪ Team- und Gruppencoaching zur Erweiterung des Bezugsrahmens von Beurteilungen, der Reflexivität über Werte, Rollen und Aufgaben ▪ Funktionale Diversity in heterogenen Teams einrichten

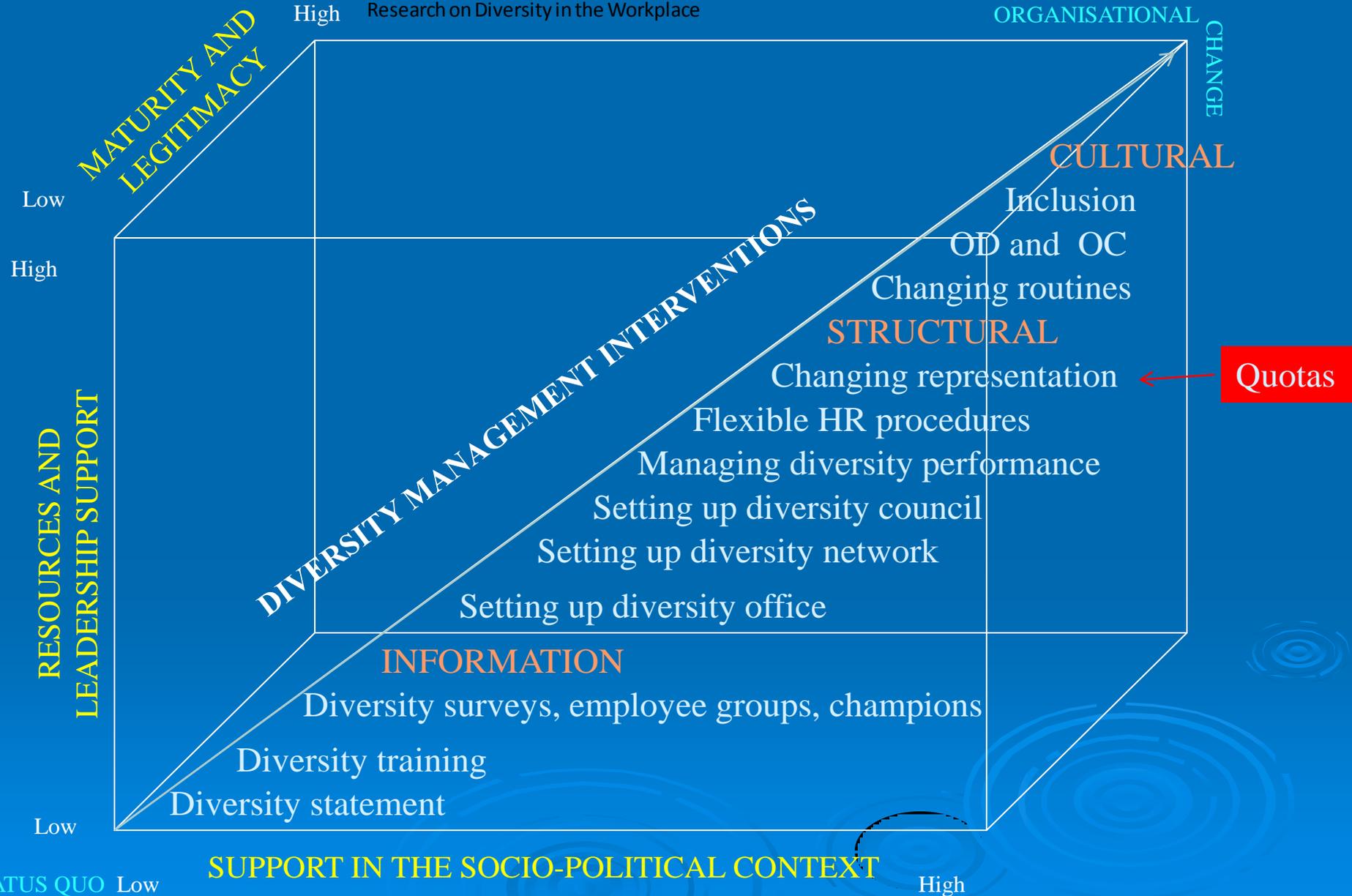
Diversity-Kultur als Komplexitätsbearbeitung



	Unity Management (Dirk Baecker)	Diversity Management
Binnen-modus	Reduktion von Komplexität – interne begrenzte Verarbeitungskapazität Homogenisierung	Regulation von Komplexität – das, was ´reingelassen wird, kann differenziert in allen internen Anschlußmöglichkeiten verarbeitet werden (Heterogenität)
System-Umwelt Verhältnis	De/Regulation von Komplexität funktionales, irritierendes Verhältnis zur hochdiffer-ziert wahrgenommenen Umwelt – Heterogenität	Kondensation von Komplexität – Organisation beobachtet und entscheidet durch Formfestlegung proaktiv & homogenisierend was, warum relevant wird.

4. The intervention model of diversity management

Mustafa Özbilgin (2011): Global Diversity Management, in Quinetta Roberson: Oxford Handbook of Research on Diversity in the Workplace



Herausforderungen



Das Management/Moderieren einer Diversity- Kultur bedeutet sich in einem Kontinuum zwischen der Gleichgültigkeit eines „Kultur-Liberalismus“ und der Dominanz eines „Kultur-Imperialismus“ zu positionieren.

Komplexe (interaktive, kontingente) soziale Systeme sind eher in dem Mix von Output-Kontrolle, Beobachtung und kulturelle Impulse regulierbar als steuerbar.

Das Paradox der starken Kultur, d.h. die gelenkte Einführung von mehr Diversity kann einem langfristigen Erfolg von Diversity-Initiativen entgegenstehen.