

# DIVERSITÄT IN ORGANISATIONEN

Koordination: Prof.Dr. Susanne Ihsen / Prof. Dr. Erika Spieß

## Mitglieder:

Prof. Dr. Eveline Dürr	Fakultät für Kulturwissenschaften
Prof. Dr. Alois Moosmüller	Interkulturelle Kommunikation und Kulturanthropologie
Prof. Dr. Felix Brodbeck	Organisations- und Wirtschaftspsychologie
Prof. Dr. Erika Spieß	Organisations- und Wirtschaftspsychologie
Prof. Dr. Armin Nassehi	Institut für Soziologie
Prof. Dr. Dieter Frey	Sozialpsychologie
Dr. Silvia Osswald	Sozialpsychologie
<b>Beteiligte anderer Institutionen:</b>	
Dr. Iris Bednarz-Braun	Deutsches Jugendinstitut
Birgit Erbe	Frauenakademie München e.V.
Prof .Dr. Susanne Ihsen	Gender Studies in Ingenieurwissenschaften, TU

Organisationen haben in modernen Gesellschaften eine Doppelfunktion: Sie organisieren sich einerseits einheitlich auf einen bestimmten Zweck, eine bestimmte Aufgabe, ein Ziel oder wenigstens auf einen Tätigkeitstypus hin; andererseits organisieren sie stets Diverses, Unterschiedliches, bisweilen sogar Disparates. Die besondere Leistung von Organisationen wie Unternehmen, Schulen, Universitäten, Kliniken, Ministerien, Kirchen etc. mit ihren unterschiedlichen Leistungs- und Publikumsrollen lässt den Umgang mit Diversität gewissermaßen implizit und naturwüchsig anfallen, macht aber zugleich in Form von Führung und explizitem Diversity-Management diese Diversität zum expliziten Gegenstand von organisatorischer Praxis. Die hier zu verhandelnde Arbeitsgruppe nimmt Diversität und Heterogenität in Organisationen in unterschiedlichen Dimensionen in den Blick, nämlich im Hinblick auf (1) Führung in von Diversität geprägten Settings (wie Geschlecht, Alter, Behinderung, soziale Ungleichheit, Leistungsvermögen/-bereitschaft etc.), (2) kulturelle Diversität (Kultur, Migration, Interkulturalität etc.) und (3) funktionale Differenzierung (Fachkulturen, Arbeitsteilung, Multiprofessionalität etc.). Diese Dimensionen werden fachübergreifend aus unterschiedlichen disziplinären (Psychologie, Ethnologie, Soziologie, Pädagogik, interkulturelle Kommunikation) und methodischen (quantitativen, qualitativen) Perspektiven untersucht.

## 1. Führung

Unter Bezugnahme auf implizite Führungstheorien sollen deren Prägung durch verschiedene gesellschafts- und organisationskulturelle Hintergründe sowie Positionen und Funktionen untersucht werden (Brodbeck, Chhokar & House, 2007; Chhokar, Brodbeck, & House, 2007). Ebenso interessieren exemplarische Anpassungsprozesse und mögliche Strategien ihrer

Bewältigung an Beispielen von Einflussfaktoren auf die interkulturelle Anpassung von Expatriates, Arbeitsmigranten und Sozialisationsprozesse in Unternehmen (Ward, 1996).

Unter welchen Bedingungen innerhalb eines Unternehmens Diversität, Kreativität und Innovationen gefördert werden und wann Diversität als hinderlich erlebt wird, ist eine Fragestellung, die hier unmittelbar anschließt. Hierbei soll das Prinzipienmodell der Führung sowie der Gedanke der Center of Excellence Kulturen (Frey, Peus & Jonas, 2004) Ausgangspunkt sein. Diversität und deren Auswirkung wird sowohl auf der individuellen Ebene (unterschiedliche Persönlichkeitstypen) als auch auf der Teamebene (homogene und heterogene Teams) bis hin zur Ebene der gesamten Unternehmenskultur analysiert.

Auch die Leistungsbeurteilung in der Organisations-Steuerung als Führungs- und Steuerungsinstrument soll empirisch zur Definition und Messung von Leistung in Forschung und Lehre unter dem Gesichtspunkt von Diversity und Chancengleichheit untersucht werden (Rothe, Erbe u.a., 2008; Schacherl, Schaffer, Dinges, Polt 2007).

## **2. Kultur**

Die bislang verstärkt theoretisch geführten Debatten zu den Themen Management kultureller Diversität und Kosmopolitismus (Binne, 2006; Moosmüller, 2007) sollen aus empirischer Perspektive neu betrachtet werden. Im Mittelpunkt der konzipierten Untersuchung steht die Konzeptualisierung von und der konkrete Umgang mit kultureller Diversität in der Alltagspraxis in Organisation und Gemeinwesen. Es ist geplant, sowohl privilegierte als auch nicht-privilegierte Migrantengruppen in den Blick zu nehmen (Dürr, 2004).

Ferner sind interkulturelle Beziehungen unter Auszubildenden im europäischen Vergleich noch wenig untersucht worden. Anknüpfend an bereits entwickelte quantitative Online-Erhebungsinstrumente sollen die interkulturellen Beziehungen unter Jugendlichen im Kontext von Ausbildungsbetrieb bzw. -institution in vier europäischen Ländern (BRD, UK, Finnland, Österreich) untersucht werden (Bednarz-Braun & Bischoff, 2006). Ebenso soll die Umsetzung der Programmatik von interkultureller Öffnung im Bereich der verbandlichen Jugendarbeit durch dort engagierte Projektdurchführende sowie die Mitgestaltungsmöglichkeiten von Jugendlichen unterschiedlicher Herkunft, die die Angebote der Jugendverbandsarbeit nutzen, analysiert werden.

## **3. Funktionale Differenzierung**

In der soziologischen Gesellschaftstheorie gehören differenzierungstheoretische Ansätze inzwischen zum Inventar, . Die Funktion von Organisationen innerhalb der differenzierten Gesellschaftsstruktur freilich gehört zu den entscheidenden Desiderata (vgl. Nassehi 2002; 2005), zumal sich die meisten sowohl funktionalen als auch sozialen Heterogenitäten v.a. in Organisationen abspielen und dort intentional bearbeitet werden. Organisationen selbst sind insofern als Diversity-Agenturen zu betrachten: Hauptziel dieses Schwerpunktes ist eine empirische Rekonstruktion des Umgangs von und in Organisationen mit Diversity im weitesten Sinne. Dabei soll die praktische Entfaltung und Bewältigung, aber auch die

Herstellung und der strategische Einsatz von v.a. funktionaler Diversität anhand dreier Organisationstypen, nämlich Universitäten (vgl. Ihsen 2008), Unternehmen (vgl. Bhawuk et al. 2001), Kliniken (vgl. Nassehi et al. 2008; Nassehi 2006; 2007) erforscht werden. Dabei werden sowohl Querschnittsperspektiven in den Blick genommen (Hierarchie, Geschlechterverteilungen, kulturelle Differenzen/Multikulturalität, Arbeitsteilung) als auch je typische Diversitätsformen (Fachkulturen in verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen und ihre Auswirkungen auf Professionen und Organisationen – Hochschulen und Unternehmen -, professionelle Stile in Kliniken, Diversität von Aufgaben/Abteilungen in Unternehmen) diskutiert (vgl. Brandt u.a. 1998, Ihsen u.a. 2003, Ihsen u.a. 2006).

### **Zentrale Fragestellungen, theoretische Bezüge und methodische Ansätze**

Zentrale Fragestellungen zu allen drei Dimensionen sozialer Heterogenität beziehen sich darauf, unter welchen strukturellen, sozialen und personalen Bedingungen Diversitypotenziale genutzt und Kreativität sowie Innovation in Organisationen vorangetrieben werden können (vgl. Ihsen 2006). Insbesondere geht es um die Gestaltung entsprechender Veränderungsprozesse in Organisationen und deren strukturelle und kulturelle Methoden und Agenden (wie Führung, Anpassung, Beratung und Gestaltung). Hierbei wird zunächst mit Blick auf die genannten drei Dimensionen an je spezifische, teilweise deutlich disziplinär geprägte theoretische Bezugspunkte angeknüpft, um deren Integrationsfähigkeit zu prüfen. Im einzelnen zu nennen sind implizite Führungstheorien (Chhokar, Brodbeck & House, 2007), Theorien der Akkulturation (Ward, 1996) und des Managements kultureller Diversität und Kosmopolitismus (Binne, 2006), das Prinzipienmodell der Führung (Frey, Peus & Jonas, 2004), Theorien zu Kreativität und Innovation (Snitslaar-Bram, 2007), Genderforschung, Organisationstheorien, Theorien zur sozialen Konstruktion von Geschlecht und Ethnie sowie Theorien gesellschaftlicher Differenzierung und ihrer organisationssoziologischer Konsequenzen (Nassehi, 2002; 2004, Ihsen 2007).

Um den Umgang mit Heterogenität sowohl auf der Makroebene juristischer Vorgaben und kultureller Rahmenbedingungen, auf der Meso-Ebene einzelner Institutionen und Organisationen, im Mikrobereich sozialer Interaktionen und auch auf der Ebene subjektiver Wahrnehmungen und Interpretationen untersuchen zu können, wird ein multimethodaler Zugang gewählt, d.h. es werden Experimente, ethnographisch orientierte Studien, qualitative und quantitative Befragungen, Feldforschung und Beobachtungen durchgeführt, um der Komplexität des Themas und der unterschiedlichen Organisationstypen gerecht zu werden.

### **Kooperationspartner/innen:**

Prof. Dr. Baecker, Zeppelin-Univ., Friedrichshafen  
Prof. Dr. Veronika Brandstätter (Universität Zürich)  
CCL (Center for Creative Leadership, USA).  
Prof. Dr. Eva Jonas (Universität Salzburg)  
Prof. T. Kühlmann, Uni Bayreuth

Dr. Podsiadlowski, WU-Wien  
Dr. Ruderman, CCL, USA  
Dr. Ingrid Schacherl, Joanneum Research, Wien  
Prof. Ward, University of Wellington, Neuseeland  
Prof. Dr. Wimmer, Witten-Herdecke/Wien

### **Kooperationspartner für Praxisimplementierung:**

AUDI Ingolstadt , Herr Klein, „Arbeitgeberattraktivität im Sozialisationsverlauf von neuen Mitarbeitern“, laufendes Projekt.

Dr. Margret Spohn und Franziska Szoldatits (Stelle für interkulturelle Arbeit, Sozialreferat der LH München) (zugesagt)

anakonde GbR: Analysen und Konzepte zu Migration, Integration, Community Development/Evaluation (zugesagt)

### **Literatur:**

Bhawuk, Dharm et al.: Diversity in the Workplace: Emerging Corporate Strategies, in: Gerald R. Ferris und Maik R. Buckley (Eds.): Human Resource Management. Perspectives, Context, Functions and Outcomes, 4. Aufl., New York: Prentice Hall 2001, S. 84-96.

Bednarz-Braun, Iris/Bischoff, Ursula (2006): Interkulturalität unter Auszubildenden im Betrieb. Eine Handreichung für die betriebliche Praxis. Deutsches Jugendinstitut München/Halle. 64 Seiten

Bednarz-Braun, Iris (2008): Normalität, Ethnie und Geschlecht - ein Blick auf den US-amerikanischen Diskurs. In: Böllert, Karin; Karsunky, Silke (Hrsg.): Genderkompetenz in der sozialen Arbeit. VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 89-98

Binne, Jon (ed.) (2006) Cosmopolitan Urbanism. New York: Routledge.

Brandt, Dietrich, Dassen-Housen, Petra, Ihsen, Susanne: The University as a System and Lifelong Learning in Engineering. In: Entrepreneurship, Management and Engineering Education. Proc. of the SEFI Annual Conference 02.-04. 1998

Brodbeck, F. C., Kerschreiter, R., Mojzisch, A., & Schulz-Hardt, S. (2007). Improving group-decision making under conditions of distributed knowledge: The Information Asymmetries Model. *Academy of Management, Review*, 32 (2), 459-479.

Brodbeck, F. C., Chhokar, J., & House, R. (2007). Culture and leadership in 25 societies: Integration, conclusions, and future directions. In J. Chhokar, F. C. Brodbeck, & R. House (Eds.), *Managerial cultures of the world: A GLOBE report of in-depth studies of the cultures of 25 countries.* (S. 1025-1102). Mahwah, NJ: LEA Publishers.

- Chhokar, J.S., Brodbeck, F. C., & House, R.J. (2007). Culture and leadership across the world: The GLOBE Book of in-depth studies of 25 societies. Mahwah, NJ: LEA Publishers.
- Dürr, Eveline (2004) Diversität und Transformation städtischer Lebenswelten: Ethnologische Perspektiven. Zeitschrift für Ethnologie 129 (2): 135-146.
- Erbe, Birgit/Frey, Regina (2006): Gender Budgeting als Umsetzung von Gender Mainstreaming in der Haushaltspolitik? Zum Stand der Gender Budgeting Projekte in Deutschland, in: Lichtenecker, Ruperta/Salmhofer, Gudrun (Hg.): Gender Budgeting – Theorie und Praxis im internationalen Vergleich, Innsbruck, Wien, Bozen (2006): 181-197.
- Fay, D., Borrill, C., Amir, Z., Haward, R., & West, M. A. (2006). Getting the most out of multidisciplinary teams: A multi-sample study of team innovation in health care. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 553-567.
- Frey, D., Peus, C. & Jonas, E. (2004). Soziale Organisationen als Centers of Excellence mit Menschenwürde. Zur Professionalisierung der Mitarbeiter- und Unternehmensführung, in: Maelicke, B. (Hrsg.): Personal als Erfolgsfaktor in der Sozialwirtschaft, Baden-Baden, S. 27-52.
- Iber, Karoline und Brigit Viertbauer (2008) Diversity Management. Eine transdisziplinäre Herausforderung. Göttingen: Vienna University Press.
- Ihsen, Susanne, Rose, Christina, Himmel, Swantje: Changing Socio-Technical Systems through Integrated Consultant Intervention. In: Human-Centred System Design, Aachener Reihe Mensch und Technik Bd. 42. Aachen 2003
- Ihsen, Susanne, Beuther, Isabel, Hanny, Birgit: Gender and Diversity as structural Components of Quality in new (engineering) Study Programs. In: European Forum for Quality Assurance, 23-25 November 2006, Munich  
[www.eua.be/fileadmin/user\\_upload/files/QAForum\\_2006/GS\\_III\\_6\\_Ihsen.pdf](http://www.eua.be/fileadmin/user_upload/files/QAForum_2006/GS_III_6_Ihsen.pdf)
- Ihsen, Susanne: Von der homogenen technischen Fachkultur zu Mixed Teams – Gender – Diversity. In: Dudeck, Anne/Jansen-Schulz, Bettina (Hrsg.): Hochschuldidaktik und Fachkulturen – Gender als didaktisches Prinzip. Universitätsverlag Webler, Bielefeld, 2006 (a).
- Ihsen, Susanne: „'Gender Studies in Ingenieurwissenschaften' als Beitrag zur Organisationsentwicklung an der Technischen Universität München“. In: Marion Kamphans und Nicole Auferkorte-Michaelis (Hrsg.): Gender Mainstreaming – Konsequenzen für Forschung, Studium und Lehre. Dortmund 2007
- Ihsen, Susanne: Gender und Diversity als strukturelle Qualitätskomponenten in neuen (ingenieurwissenschaftlichen) Studiengängen. In: J. Herrmann, M. Esch. (Hg.): Qualität durch Chancengleichheit. Bertelsmann Verlag, Bielefeld 2008
- Moosmüller, Alois (2007) Interkulturelle Kommunikation als Wissen und Alltagspraxis. In: Schmidt-Lauber, Brigitta (Hg.): Ethnizität und

- Migration. Einführung in Wissenschaft und Arbeitsfelder. Berlin: Reimer, S. 235-254.
- Nassehi, Armin; Saake, Irmhild; Mayr, Katharina: Healthcare Ethics Comitees without Function? Locations and Forms of Ethical Speech in a ‚Society of Presents‘, in: Rothman, Barbara Katz; Armstrong, Elizabeth; Tiger, Rebecca (Hg.): Bioethical Issues, Sociological Perspectives (Advances of Medical Sociology Vol. 9 (2008)).
- Nassehi, Armin: Organisation – Macht – Medizin. Unterbrechungen in einer Gesellschaft der Gegenwart, in: Irmhild Saake und Werner Vogd (Hg.): Mythen der Medizin, Wiesbaden: VS-Verlag 2007.
- Nassehi, Armin: Die praktische Interdisziplinarität ethischen Entscheidens. Eine soziologische Forschungsperspektive, in: Zeitschrift für medizinische Ethik (2006).
- Nassehi, Armin: Organizations as Decision Machines. Niklas Luhmann's Theory of Organized Social Systems, in: Campbell Jones and Rolland Munro (eds.): Contemporary Organization Theory Oxford: Blackwell 2005.
- Nassehi, Armin: Die Organisationen der Gesellschaft. Skizze einer Organisationssoziologie in gesellschaftstheoretischer Absicht, in: Jutta Allmendinger und Thomas Hinz (Hg.): Soziologie der Organisation, Sonderband der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Opladen: Wetsdeutscher Verlag 2002, S. 443-478.
- Rothe, Andrea/Erbe, Birgit/Fröhlich, Werner/Klatzer, Elisabeth/Lapniewska, Zofia/ Mayrhofer, Monika/Neumayr, Michaela/Pichlbauer, Michaela/Tarasiewicz, Malgorzata/Zebisch, Johanna (2008): Gender Budgeting as a Management Strategy for Gender Equality at Universities. Concluding Project Report, München.
- Schacherl, Ingrid/Schaffer, Nicole/Dinges, Michael/Polt, Wolfgang (2007): Gender und Exzellenz: Explorative Studie zur Exzellenzmessung und Leistungsbeurteilung im Wissenschaftssystem, InTeReg Research Report No. 66-2007, Wien.
- Snitslaar,-Bram, (2007). Creativity and Innovation Management, 16, 458-459.
- Ward, C. (1996). Acculturation. In D. Landis & R. S. Bhagat (Eds.). Handbook of intercultural trainings: 124-147. Thousand Oaks, CA: Sage.