

**Zeitschrift:** Infos & Akzente  
**Herausgeber:** Pestalozzianum  
**Band:** 8 (2001)  
**Heft:** 3

**Artikel:** Kulturfusion, interkulturelle Zusammenarbeit der kulturrellen Kolonialismus?  
**Autor:** Langenmann-Böckelmann, Chistine  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-917400>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 29.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

einerseits auf das Know-how des Pestalozzianums abstützen und andererseits werden durch das Pestalozzianum für das Übergangsjahr 2002 Pilotangebote ausgeschrieben, die den Standards der Pädagogischen Hochschule entsprechen werden. Auskünfte und Unterlagen dazu

können unter folgender Adresse bezogen werden: Pestalozzianum, Schulinterne Weiterbildung, Tel: 360 47 40, E-Mail: schulpro@pestalozzianum.ch.

**Literatur**

Shimahora, N.K. «Die berufliche Weiterbildung von Grund- und Sekundarlehrern in Japan.» In: *Zeitschrift für Pädagogik* 1/2001, S. 81ff.



**Roger Vaissière** ist Prorektor Weiterbildung & Beratung der Pädagogischen Hochschule Zürich.

## Der Fusionsprozess unter der Lupe

# Kulturfusion, interkulturelle Zusammenarbeit oder kultureller Kolonialismus?

Eine Fusion - sei es nun von Wirtschaftsunternehmen, von sozialen Institutionen oder von Bildungsinstitutionen - ist immer ein anspruchsvolles Geschäft. Eine Fusion von zehn Betrieben, wie es die Pädagogische Hochschule sein soll, ist dies erst recht. Das Zusammenführen der Strukturen und Inhalte ist dabei das eine, das Zusammenführen der verschiedenen Kulturen noch einmal etwas anderes. Nachfolgend werden einige Gedanken zu diesem Thema formuliert - zum einen aus einer Organisationsentwicklungsperspektive, zum anderen sicherlich auch aus der Sicht subjektiver Betroffenheit.

*Von Christine Langemann-Böckelmann*

### Warum die Organisationskultur für eine Pädagogische Hochschule besonders bedeutsam ist

Organisationen lassen sich bekanntlich mit den Dimensionen der Struktur, der Strategie und der Kultur beschreiben. Unter der Strategiedimension wird dabei der Aspekt verstanden, dass Organisationen in der Regel ein Ziel zu verfolgen versuchen und dazu - der Name sagt es - eine mehr oder weniger deutliche Strategie einsetzen.

Auf die interessante Frage, inwieweit die verschiedenen Institutionen und ihre Mitglieder, welche zur Pädagogischen Hochschule zusammengefasst werden, überhaupt die gleiche Strategie im Hin-

blick auf das gleiche Ziel verfolgen, soll hier aus Platzgründen nicht weiter eingegangen werden. - Organisationen weisen weiter eine formale Struktur auf, mit deren Hilfe die Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel hin ausgerichtet werden sollen. Inhaltlich besteht die Organisationsstruktur aus einem Muster von Regeln, welche sich auf drei Bereiche beziehen (Kieser & Kubicek, 1992):

1. die Arbeitsteilung (hohe oder geringe Aufgabenspezifizierung)
2. die Stellenverteilung (Grad der Hierarchisierung)
3. die Vorregelung der jeweiligen Aufgabenerfüllung (hohe oder geringe Vorregelung der auszuführenden Tätigkeiten)

Der Standardisierungsgrad der Strukturen drückt aus, wie umfassend und präzise die Gesamtheit aller Regeln ist, die in einer Organisation bestehen, wobei hoch und tief standardisierte Betriebe unterschieden werden können. Zu hoch standardisierte Betriebe engen die Mitarbeitenden ein und erschweren häufig eine sinnvolle Arbeitserfüllung. In zu tief standardisierten Betrieben sind Mitarbeitende oft damit überlastet, zu all und jedem ad hoc eine entsprechende «selbst gebastelte» Regelung oder Entscheidung treffen zu müssen.

Neben den «geplanten» organisatorischen Phänomenen der Strategie und Struktur sind in jeder Organisation auch informelle «ungeplante» Strukturen und



Strategien zu finden, welche die Organisationskultur bilden. Sie stehen in einer Wechselwirkung mit den «geplanten» Strukturen und Strategien und können auch durch sie beeinflusst werden. Allgemein wird unter einer Organisationskultur ein System von Wertvorstellungen, Verhaltensnormen sowie Denk- und Handlungsweisen verstanden, die das Verhalten aller Mitarbeitenden prägen (Schreyögg, 1991). Über tägliche Interaktionen bilden sich unter den Mitgliedern einer Organisation spezifische Sicht- und Handlungsweisen heraus, informelle (Macht)Positionen, gemeinsame Annahmen über die Organisationsumwelt (z.B. über Nachbarinstitutionen!), geteilte Wertvorstellungen und Verhaltensstandards, das heisst eine Art kollektives kulturelles Sinnsystem. Die Organisationskultur bildet als informelles System eine «latente Struktur», die im Gegensatz zur formalen Hierarchie Macht in illegitimer Weise ausübt.

*Informelle Strukturen* bilden sich in einer Organisation umso deutlicher heraus, je näher der Standardisierungsgrad der *formellen* Strukturen an einer der Extrempositionen liegt: In Organisationen, welche besonders hoch oder besonders tief standardisierte formelle Strukturen aufweisen, ist die Bedeutung informeller Strukturen demnach am grössten. Blickt man nun auf bisherige Bildungsinstitutionen und schätzt den Standardisierungsgrad ihrer Strukturen ein, so zeigt sich folgendes Bild:

1. Die Vorregelung der Aufgabenerfüllung kann als tief bezeichnet werden. Dies hängt vermutlich mit der Tradition der Lehrberufe zusammen: Wie genau die Tätigkeit des Dozierens oder Unterrichtens auszuführen ist, wird kaum festgelegt. Ebenso bestehen grosse individuelle Freiheiten, was die konkreten Inhalte anbetrifft.
2. Der Grad der Hierarchisierung ist ebenfalls tief. Hierarchie steht eher in der Tradition der Kollegialität als in der Tradition eigentlicher Führung.
3. Schliesslich ist auch der Grad der Auf-

gabenspezifisierung als niedrig einzuschätzen. Innerhalb einer Bildungsinstitution gibt es nur sehr wenige Bereiche mit Arbeitsteilung. Im Wesentlichen erfüllen die meisten Dozierenden die gleichen Aufgaben und arbeiten kaum arbeitsteilig Hand in Hand. Tendenziell gilt das Prinzip «alle machen alles».

Das Fazit: Bildungsinstitutionen (und damit die meisten an der zukünftigen Pädagogischen Hochschule beteiligten Institutionen) zeichnen sich durch einen tiefen Standardisierungsgrad ihrer formellen Strukturen aus. Damit erhalten in ihnen die informellen Strukturen, das heisst die Organisationskultur, eine besondere Bedeutung. Eine Ausnahme dürfte das Pestalozzianum bilden, welches durch die Organisation als Dienstleistungsbetrieb einen höheren Standardisierungsgrad ihrer formellen Strukturen aufweist.

## **Informelle Macht und der kulturelle Blick auf Nachbarinstitutionen**

Wenn fusioniert wird, muss also mit den informellen Strukturen gerechnet werden. So ist etwa die Frage nach Macht und Einfluss mit der Besetzung der formellen Führungspositionen noch lange nicht geklärt. Vielmehr ist es so, dass die bisherigen informellen Macht- und Einflusspositionen in den einzelnen Institutionen ins Wanken geraten. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, welche zwar keine formelle Führungsposition innehaben, jedoch eine bedeutsame informelle Rolle einnehmen, erleben ihre Position als gefährdet und kämpfen um Einfluss. Wichtigstes «Kampfmittel» sind dabei üblicherweise der Umgang mit Informationen und das Demonstrieren von Nähe zu den neuen Führungsträgern: Wer «Insiderinformationen» verbreiten kann und in freundschaftlicher Nähe von bestimmten Führungsträgern gesehen wird, steigt in seiner informellen Position und erhält damit möglicherweise grösseren Einfluss.

Weiter stehen in einem Fusionsprozess «kulturstiftende» gemeinsame Annahmen über die Organisationsumwelt zur Disposition: Die an der zukünftigen Pädagogischen Hochschule beteiligten Institutionen haben sich in der Vergangenheit nicht alle als gleichwertig verstanden. Vielmehr wurden Nachbarinstitutionen mit mehr oder weniger positiven und negativen Einschätzungen versehen. Bei einer Fusion muss dadurch vielleicht jetzt mit Personen zusammengearbeitet werden, welche aus der Sicht der bisherigen eigenen Organisationskultur einer «konservativen», einer «arroganten», einer «realitätsfernen» oder vielleicht einer «unprofessionellen» Institution entstammen. Solche «kulturellen» Annahmen über die Mitglieder anderer Institutionen beeinflussen den Verlauf von Diskussionen, die Akzeptanz von neuen Ideen und damit sicher auch das Ergebnis von zahlreichen Arbeitsgruppen.

## **Verschiedene Formen der Kulturverbindung**

Bildungsinstitutionen haben nicht alle die gleiche Kultur. Ganz im Gegenteil! Wenn die Organisationskultur in einem Tätigkeitsfeld eine besonders grosse Bedeutung hat, dann wird sich in den verschiedenen Institutionen auch eine je eigene Dynamik entwickeln, was zu ganz unterschiedlichen Kulturen führt. Wir haben es für die Pädagogische Hochschule also mit einer Ausgangssituation zu tun, in der bedeutsame kulturelle Verschiedenheit mit dem Anspruch aufeinander trifft, irgendwie zusammenzufinden. Die Frage ist nur, ob hier eine Kulturfusion, eine interkulturelle Zusammenarbeit oder vielleicht gar kultureller Kolonialismus stattfindet.

Den kulturellen Kolonialismus kann man sich etwa so vorstellen: Ausgehend vom Prinzip, dass die eigene Institution resp. die eigene Kultur sicher die beste ist, wird versucht, das eigene «Reich» (äxgüsi: die Kultur der eigenen Institution) auf die Arbeitsfelder der übrigen



Partnerinstitutionen auszudehnen. Dies kann dann vielleicht so aussehen: Auf der einen Seite wird die These vertreten, dass nur diejenigen im eigenen Reich mitarbeiten dürfen, die das schon immer getan haben, auf der anderen Seite wird jedoch munter in «fremden Gärten» mitgesät –, auf dass dort Pflanzen wachsen, die den eigenen gleichen! Eine andere Spielart des kulturellen Kolonialismus besteht darin, die Herrscher anderer Länder (äxgüsi: die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anderer Institutionen) und ihre Tätigkeitsfelder schlicht zu «vergessen». Dadurch bietet sich die Möglichkeit, deren Länder nach eigenem Gutdünken neu aufzubauen. – Das Geschehen ist für die «Kolonialisierten» weniger amüsant, als es diese holzschnittartige Skizze vermuten lässt. Vielmehr sind von massiven Frustrationen über Verlustängste in Bezug auf das eigene Arbeitsfeld bis zu inneren Abwanderungen oder inneren Kündigungen alle Folgen zu beobachten.

Eine Kulturfusion würde bedeuten, dass in der Pädagogischen Hochschule eine Kultur entsteht, welche nicht identisch mit einer der bisherigen Kulturen ist, sondern etwas ganz Neues, Einzigartiges darstellt. Eine Kulturfusion gleicht der Entstehung einer neuen Stadt auf einer unbekannten Insel, von der man vielleicht weiss, wo sie ungefähr liegt, die man jedoch noch nie betreten hat. Um auf die Insel zu gelangen, muss man sich vom eigenen Zuhause (von der bisherigen Institution) verabschieden und sich gemeinsam mit den zukünftigen Mitbewohnerinnen und Mitbewohnern auf eine Expedition wagen. Während der Expedition auf diese Insel können gemeinsame Pläne für die neue Stadt erarbeitet werden, welche man miteinander am neuen Ort aufbauen will. Eine wirklich gemeinsame Expedition kann nur stattfinden, wenn alle Reisenden auch gemeinsam aufbrechen und mehr oder weniger gemeinsam ankommen. Ansonsten wird kaum eine eigentliche Fusion stattfinden, da die einen mit Vor-

sprung starten und die anderen mit Verspätung ankommen, wodurch die Gesamtgruppe keinen gemeinsamen Weg hat, die Pläne der neuen Kultur nicht gemeinsam geschmiedet sowie die Grundsteine nicht gemeinsam gelegt werden können.

Eine solche gemeinsame Expedition ist für die Pädagogische Hochschule zum einen durch strukturelle Bedingungen und zum anderen durch die verschiedenen Persönlichkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein beinahe unmögliches Kunststück. Da reisen die einen früher ab, um die Grundsteinmauern zu legen, damit bei der Ankunft der grossen Masse kein Chaos entsteht und ohne Übergangszeit weiterhin gekocht, serviert und gegessen werden kann. Da reisen andere noch überhaupt nicht ab, weil sie in der bisherigen Heimat das Kochen, Servieren und Essen aufrechterhalten müssen, während die anderen am Packen sind. Da stürmen Ungeduldige voraus, um zuerst am neuen Ort zu sein und einige Grundmauern möglichst im Alleingang festzulegen. Und schliesslich gibt es eine Gruppe, welche vorerst gar nicht im Sinn hat, ans Packen zu denken, weil vielleicht der Zweck der Expedition

für sie unklar ist, die Entscheidung für die Expedition gegen ihren Willen getroffen wurde oder weil sowohl die Reise als auch die Idee einer neuen Stadt bei ihnen grosse Ängste auslöst. Möglich ist auch, dass es Mitreisende gibt, welche gar nicht sicher sind, dass sie in der neuen Stadt eine Aufenthaltsgenehmigung bekommen, wodurch sie beim Schmieden der Pläne mehr an ihre persönliche Unsicherheit als an eine innovative neue Stadt denken können.

Eine Kulturfusion ist zwar im Ganzen viel versprechend, doch dürfte sie als erstes Ziel der Pädagogischen Hochschule unerreichbar sein. Realistischer ist vermutlich, zunächst einmal von einer interkulturellen Zusammenarbeit auszugehen. Interkulturelle Zusammenarbeit zeichnet sich durch die Akzeptanz von Verschiedenartigkeit aus, welche auf der Grundlage einer sicheren eigenen kulturellen Identität und genauen Kenntnissen über die anderen Kulturen entstehen kann. Im gegenwärtigen Prozess des Aufbaues der Pädagogischen Hochschule würde dies für alle Beteiligten bedeuten, sich des eigenen institutionellen «Sinnsystems» bewusst zu werden und vor diesem Hintergrund mit einer Porti-





STIFTUNG SCHLOSS GREIFENSEE

## ORT KULTURELLER BEGEGNUNGEN

Bei uns finden Sie modernste Infrastruktur zu günstigen Mietbedingungen. Für Tagungen, Seminare, Präsentationen, Firmenanlässe, Hochzeiten, Geburtstage ...

Im Städtli 8606 Greifensee Tel. 01/942 13 33 Fax 01/942 13 70  
Internet: <http://www.schlossgreifensee.ch>

## MUSEUM BELLERIVE

31. Mai 2001 bis 2. September 2001

### UNTER WASSER

#### Kunst im Submarinen

Der Aufenthalt unter Wasser ist eine der eigenartigsten und urtümlichsten Erfahrungen, die der Mensch machen kann. Dies beweist nicht nur die Sporttaucherei, die vom einsamen Abenteuer zum wahren Massensport geworden ist, sondern auch die Gegenwarts-kunst, die sich dem Unterwasser-Erlebnis in ganz unterschiedlicher Weise annimmt und von Themen wie Fruchtbarkeit, Tod und Rettung handelt. Die Ausstellung zeigt Kunst und Objekte aus der Unterwasserwelt, genauer: aus dem Wasser, für das Wasser, mit Wasser und tatsächlich unter Wasser...

#### Öffnungszeiten während den Ausstellungen

Mo geschlossen

Di-Do 10-20 Uhr

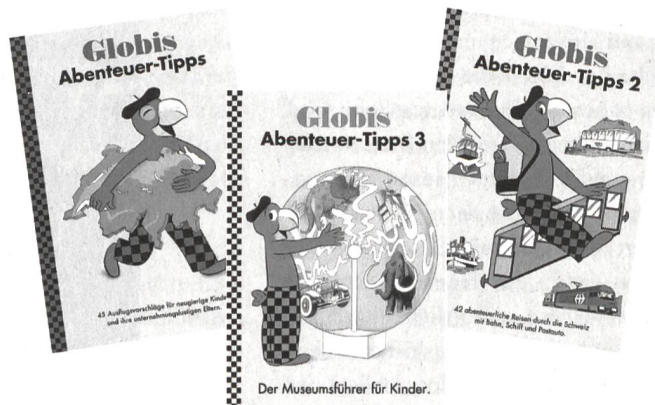
Fr 10-17 Uhr

Sa-So 11-17Uhr

Höschgasse 3, 8008 Zürich

Tel. 01 383 43 76, Fax 01 383 44 68

## Neues von Globi



Erhältlich bei jeder Buch-verkaufsstelle oder direkt über den Globi Verlag



Binzstrasse 15 CH-8045 Zürich info@globi.ch  
Telefon +41 1 455 21 30 Fax +41 1 461 39 71

**Globi**  
VERLAG



on Offenheit und Neugier andere «Sinn-systeme» wohlwollend zur Kenntnis zu nehmen. – Die interkulturelle Zusammenarbeit wird vermutlich umso eher gelingen, je mehr individuelle Institutionenkulturen mit ihren Werthaltungen bewusst gemacht werden können. Unbewusste Werthaltungen gegenüber Zusammenarbeitspartnern führen leicht zu unreflektierten Abwertungen, zu einem schwer nachvollziehbaren Blockieren von Prozessen und da und dort sogar zu eigentlichen «Sabotageakten».

Auch beim Fernziel einer Kulturfusion kann es nicht darum gehen, irgendwann eine Einheitskultur zu bilden. Eine zu einheitliche Organisationskultur kann sich in Zeiten grösserer Umweltveränderungen oder innerer organisatorischer Veränderungen nämlich als Nachteil er-

weisen, da sie oft mit Unbeweglichkeit und einer Tendenz zu Unflexibilität verbunden ist. Entsprechend finden sich in vielen lebendigen und innovativen Organisationen zwei oder mehr Kulturen, die friedlich koexistieren. Eine Phase der interkulturellen Zusammenarbeit ist damit ein wichtiges Übungsfeld, um später mit mehr als einer «Pädagogischen Fachhochschulkultur» umgehen zu können. – Wichtig ist vor allem, Kulturen bewusst zu gestalten, um sie für die Weiterentwicklung der Organisation nutzen zu können. So wie es nicht möglich ist, nicht zu kommunizieren, ist es auch nicht möglich, keine Unternehmenskultur zu haben. Die Frage ist jedoch, ob sie bewusst ist, reflektiert und genutzt wird und bei Bedarf verändert werden kann (Kerres, 2000). In diesem Sinne ist die

Zusammenführung der Institutionen zu einer Pädagogischen Hochschule noch lange nicht geglückt, wenn die formalen Strukturen und Positionen bestimmt und die Inhalte festgelegt sind!

#### Literatur

- Kerres, A. (2000). Unternehmenskultur – auch ein Thema für eine Beratungsstelle?! In: Beratung Aktuell, 4, 238–252.  
Kieser, A.; Kubicek, H. (1992) (3. Aufl.). Organisation. Berlin: Gruyter.  
Schreyögg, A. (1991). Supervision – ein integratives Modell: Lehrbuch zu Theorie und Praxis. Paderborn: Junfermann.



**Christine Langemann-Böckelmann** ist gewählte Leiterin der Abteilung 1 «Bildung und Erziehung, Querschnittsthemen» der PHZH.

## Im Dienst der Jüngsten

# Ausbildung von Vorschullehrpersonen an der PHZH

Von Elisabeth Hardegger Rathgeb  
und Markus Brandenberg

Die Ausbildung von Vorschullehrpersonen wird in Zukunft an der Pädagogischen Hochschule Zürich (PHZH) stattfinden. Ab und zu wird gefragt, warum denn eine Kindergärtnerin an einer Hochschule ausgebildet werden müsse. Es genüge doch, wenn sie Freude an der Arbeit mit Kindern mitbringe und über eine freundliche, kreative und zugewandte Persönlichkeit verfüge.

#### Ausbildung auf Hochschulniveau

Sicher sind die genannten Eigenschaften wichtige und notwendige Voraussetzun-

gen, um als Lehrperson erfolgreich zu sein, hinreichend sind sie aber bestimmt nicht. Nebst didaktischen Werkzeugen und Konzepten, braucht die Vorschullehrperson unter anderem differenzierte entwicklungs- und lernpsychologische Kenntnisse und muss über kommunikative und diagnostische Fähigkeiten verfügen.

Sei es in Praktika, in Lehrveranstaltungen oder beim eigenständigen Lernen: Alle Studierenden, auch die der Vorschule, sollen sich an der PHZH eine profunde und entwicklungsfähige Berufskom-

petenz erarbeiten können, die sich durch praxisorientiertes Wissen und theoriebasierte Handlungsfähigkeit auszeichnet. Nebst der grundlegenden Ausbildung werden sich die Studierenden in zwei Fachbereichen zusätzlich vertiefen können. Sie erhalten damit, ähnlich wie ihre Kolleginnen und Kollegen der anderen Stufen, ein eigenständiges, fachliches Profil.

#### Annäherung an die Studiengänge der Primar- und Sekundarstufe

Die Ausbildung zur Kindergärtnerin am

Welche Vorteile die Hochschulausbildung den zukünftigen Kindergärtner/-innen bringen kann und wie parallel zur Integration der Ausbildung schon Konzepte für eine mögliche Einführung von Grundstufenlehrgängen entwickelt werden, sind die Themen des folgenden Beitrags.