Zeitschrift: Zeitschrift für Sozialhilfe : ZESO
Herausgeber: Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe SKOS
Band: 107 (2010)
Heft: 3

Artikel: Gesellschaftliche Vielfalt als Potenzial
Autor: Eicke, Monika
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-839582

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: 16.07.2025

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

Gesellschaftliche Vielfalt als Potenzial

Globalisierung und Migration, europäische Öffnung, demographischer und sozialer Wandel bringen Menschen aus unterschiedlichen sozialen, kulturellen und religiösen Kontexten zusammen. Diese Vielfalt hat ein Potenzial. Es entfaltet sich, wenn adäquate Strukturen und Kompetenzen vorhanden sind.

Heterogenität wahrnehmen und gezielt damit umgehen: Mit Managing Diversity lässt sich die Qualität der Arbeit steigern. Bild: Keystone

Soziale Arbeit hat viel Erfahrung im Umgang mit gesellschaftlicher Heterogenität und Menschen aus verschiedenen Milieus. Die Fähigkeit, die Klientinnen und Klienten ressourcen- und bedürfnisgerecht zu beraten, gehört hier zu den Basisqualifikationen. Die Integration von gesellschaftlicher Vielfalt auf struktureller Ebene ist jedoch noch wenig entwickelt. Managing Diversity basiert auf der Überzeugung, dass gesellschaftliche Kohäsion in einer pluralistischen Welt auch die Anerkennung von Unterschieden braucht. Ziel ist es, gesellschaftliche Vielfalt als Potenzial zur Qualitätssteigerung der Dienstleistungen zu nutzen.

VIELFALT MANAGEN

Managing Diversity ist eine Führungsaufgabe und stützt sich auch auf rechtliche Grundlagen. Artikel 8 der Schweizerischen Bundesverfassung hält fest: «Niemand darf wegen der Herkunft, der Rasse, des Geschlechts, des Alters, der Sprache, der sozialen Stellung, der Lebensform, der religiösen, weltanschaulichen oder politischen Überzeugungen oder wegen einer körperlichen, geistigen oder psychischen Behinderung diskriminiert werden.» Das Eidgenössische Personalamt definiert Diversity Management als Unternehmenskultur-Konzept, welches die optimale Nutzung aller Potenziale einer Organisation ermöglicht. Die dafür nötigen strukturellen Massnahmen werden durch das Management «top-down» eingeleitet. Ziel kann zum Beispiel die Erhöhung des Frauenanteils auf Führungsebene sein.

Gemäss Nils Jent, Leiter des Diversity Centers der Universität St. Gallen, sind bei der Einführung eines Diversity Managements drei Ebenen zu beachten.

1. Managing Diversity fokussiert auf das betriebliche System, Strategien und Leitbilder, Prozesse des Personal- und Qualitätsmanagements sowie Aufbau- und Ablauforganisation.
2. Leading Diversity fokussiert auf die Teamebene.
3. Living Diversity fokussiert auf das einzelne Individuum in heterogenen Systemen. Hier geht es um Themen wie Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Work-Life-Balance, behindertengerechte Arbeitsplätze, betriebliche Gesundheitsförderung.

VIELFALT ALS RESSOURCE

Multikulturell zusammengesetzte Teams sind auch in Sozialdiensten Realität. Einerseits gelten vielfältige

Teams, die ihre Vielfalt als Potenzial bewusst nutzen, können breitere Lösungsvarianten erarbeiten.

Teams als leistungsfähiger, andererseits werden sie aufgrund einer komplexeren Gruppendynamik auch als konfliktträchtiger beschrieben. Sie können effizient sein, wenn sie ihre vielseitigen Kompetenzen, soziokulturellen Erfahrungen und unterschiedlichen Perspektiven kreativ nutzen.

Sie können ineffizient sein, wenn unterschiedliche Erwartungen oder sprachlich und soziokulturell bedingte Missverständnisse die Kommunikation und Konsensfindung blockieren.

Die Heterogenität von Arbeitsteams lässt sich folgenden Kriterien zuordnen:

- Soziale Faktoren: Alter, Geschlecht, kultureller und sprachlicher Hintergrund, religiöse Praxis, sexuelle Orientierung, psychische und physische Verfassung, Familienform, Bildungshintergrund;
- Organisationsbezogene Faktoren: Abteilungszugehörigkeit, Funktion, Titel, Verantwortungsgrad, Qualifikation;
- Individuelle Faktoren: Werte, Einstellungen, Lebensstil, politische Orientierung, Arbeitsstil.

VIELFALT ALS SCHLÜSSELKOMPETENZ

Managing Diversity erweitert die Handlungsmöglichkeiten der Sozialen Arbeit: Wenn die verschiedenen im Team vorhandenen Ressourcen gezielt eingesetzt werden, optimiert sich die zielgruppengerechte Beratung für Klientinnen und Klienten. Ein stereotyper Einsatz von Diversitätsfaktoren ist zu vermeiden. So lässt sich von einem Migrationshintergrund nicht automatisch ein Expertenwissen über eine bestimmte ethnische Gruppe ableiten. «Experte» ist vielmehr das gesamte Team mit seinen vielfältigen Kompetenzen. So kann beispielsweise durch Generationenvielfalt in den Beratungsteams der Wissenstransfer nachhaltig gesichert werden. Oder eine Institution kann durch die Schaffung behindertengerechter Arbeitsplätze Inklusionsprozesse fördern. Legitimität und Effizienz von Institutionen können sich erhöhen, wenn die Klientinnen und Klienten ihre Interessen und Bedürfnisse auch innerhalb der Institution vertreten sehen.

MAS MANAGING DIVERSITY

Die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit und Caritas Schweiz bieten in Kooperation einen Masterstudiengang «Managing Diversity» an, der sich an Fach- und Führungspersonen aus dem Sozial-, Bildungs-, Gesundheits- und Verwaltungsbereich richtet. Diese erwerben die notwendigen Kompetenzen, um das Potenzial von Diversität im beruflichen Alltag optimal zu nutzen. Neben der Wissens- und Methodenvermittlung sind die Vernetzung mit relevanten Institutionen und Organisationen, die internationale Perspektive sowie der Praxisbezug zentrale Elemente dieses Masterprogramms.

Weitere Infos: www.hslu.ch/masmdi

Teams, die ihre Vielfalt als Potenzial bewusst nutzen, können breitere Lösungsvarianten erarbeiten – beispielsweise bei Fällen, die eine Mehrfachdiskriminierung aufweisen. So sind Frauen mit einer Behinderung sowohl als Frau als auch als Mensch mit einer Behinderung verschiedenen Diskriminierungen ausgesetzt. Diese zeigt sich etwa an begrenzten Berufswahlmöglichkeiten, der Tabuisierung von Sexualität und Kinderwunsch oder dem erhöhten Risiko des sexuellen Missbrauchs. Auch für Migrantinnen und Migranten mit einer Behinderung oder bei Familien mit Migrationshintergrund stellen sich oft mehrdimensionale Fragen, die mit einer vernetzten Arbeit effizienter behandelt werden können.

Diversity-Fähigkeiten stellen heute eine Schlüsselkompetenz dar. Ihr Potenzial wird einsetzbar, wenn die betrieblichen Strukturen angepasst und das Kader wie auch die Mitarbeitenden geschult werden. Langfristig kann damit eine reale Chancengleichheit hergestellt werden. ■

Monika Eicke
Caritas Schweiz, Studienleiterin und
Dozentin MAS Managing Diversity