

# Gesellschaftliche Vielfalt als Potenzial

Autor(en): **Eicke, Monika**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Zeitschrift für Sozialhilfe : ZESO**

Band (Jahr): **107 (2010)**

Heft 3

PDF erstellt am: **17.07.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-839582>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

# 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](http://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