

# Vielfalt als Chance:

## Eine Abteilung macht sich auf den Weg



**Alexandra Schneider** ist Bereichsleiterin Jugend/Familie in der Abteilung Soziales der Gemeinde Ostermundigen und Mitglied der Geschäftsleitung. Sie ist in der Arbeitsgruppe Diversity Management, die eine Retraite für knapp 100 Mitarbeitende mit der BFH organisierte.

Das Interview führte Prof. Dr. Eveline Ammann Dula im Februar 2023.

Was geschieht, wenn sich eine Gemeindeabteilung mit Vielfalt beschäftigt? Die Abteilung Soziales in Ostermundigen hat sich vorgenommen, dies herauszufinden. Den Start machte eine Weiterbildungsretraite. Im Interview schildert Alexandra Schneider, eine der Verantwortlichen, wie es dazu kam und was sie sich von der Bearbeitung des Themas für ihre Organisation erhofft.

### Wie entstand die Idee, das Thema Diversity anzugehen?

In unserer Abteilung arbeiten viele verschiedene Mitarbeitende mit teilweise unterschiedlichen beruflichen, persönlichen und auch kulturellen Hintergründen. Die Geschäftsleitung (GL) hat festgestellt, dass diese Unterschiede eine Chance sind, jedoch auf der Suche nach einer gemeinsamen Haltung auch hinderlich sein können. Daraufhin fragte die GL alle Mitarbeitenden der Abteilung an, wer Interesse hätte, in einer Arbeitsgruppe zum Thema Diversity mitzuarbeiten. Zu sechst trafen wir uns dann zwei- bis dreimal, um die Rahmenbedingungen abzustecken und zu besprechen, was wir wollen. Wir hatten weitestgehend freie Hand und sind auf die Idee gekommen, anlässlich der Abteilungsretraite ein\*e externe Referent\*in einzuladen, um eine gemeinsame Basis zu schaffen und alle Mitarbeitenden ins Boot zu holen.

### Ihnen war wichtig, dass bei der Retraite der Fokus auf der Erarbeitung einer gemeinsamen Haltung innerhalb der Abteilung Soziales liegt. Warum?

Als Begriff ist Diversity uns allen bekannt. Trotzdem haben wir unterschiedliche Erfahrungen damit gemacht und ein nicht ganz deckungsgleiches Verständnis davon. Die eigenen Prägungen und die eigene Auseinandersetzung mit Diversität spiegeln sich in der Zusammenarbeit mit Kolleg\*innen wie auch in der Arbeit mit Adressat\*innen wider. Um sich der ganzen Bandbreite der Thematik bewusst zu werden, braucht es erstmal eine gemeinsame Grundhaltung. Diese müssen wir entwickeln, bevor wir die Adressat\*innen in einem zweiten Schritt miteinbeziehen.

### Was haben Sie von der Weiterbildung erwartet?

Wir erhofften uns, dass uns die Augen geöffnet werden, wo und wie Diversität überall mithineinspielt. Es gibt ganz viele Aspekte – um exemplarisch ein paar wenige zu nennen: Geschlecht, Alter, kulturelle oder religiöse Hintergründe, körperliche Einschränkungen oder das Aussehen. In der Tiefe ist die Thematik viel komplexer, als wir dies vielleicht im ersten Moment wahrnehmen. Es stellen sich Fragen, zum Beispiel: Wo haben wir blinde Flecken – sowohl als Privatpersonen wie auch als Organisation? Wo haben sich Gewohnheiten eingeschlichen? Wo bin ich offen, wo nicht und warum nicht? Was brauche ich von wem? Womit muss ich mich selbst auseinandersetzen, womit wir als Organisation? Die Erwartung war, dass die Weiterbildung Denkanstösse gibt, die diese Reflexion ins Rollen bringt.

### Wie haben Sie die Weiterbildung erlebt?

Sie war sehr abwechslungsreich. Es gab zum Einstieg und als Abschluss einen Fachinput der beiden Dozierenden der BFH. In der Zwischenzeit haben wir Beispiele aus dem Praxisalltag in Kleingruppen bearbeitet. Ich fand den Grad der Vertiefung, den die Inputs geboten haben, genau richtig. Jede Person im Team stand in der Auseinandersetzung mit Diversity an einem anderen Punkt. Die Dozierenden der BFH schafften es, alle Mitarbeitenden abzuholen, indem sie ihnen im Vorfeld die Möglichkeit boten, Beispiele einzusenden. Diese wurden durch die beiden Dozierenden aufgearbeitet, damit wir sie in Kleingruppen anonymisiert bearbeiten konnten. So wurden die Mitarbeitenden durch persönliche Erlebnisse in die Weiterbildung miteinbezogen. Alle konnten erkennen, dass Diversität uns alle angeht und jede\*r hier an einem anderen Punkt steht. Wir wollten die Mitarbeitenden für die folgende Haltung sensibilisieren: Wir müssen bereit und offen sein für das andere, um einen Konsens zu finden und eine gemeinsame Haltung zu etablieren. Das war uns wichtig. ▶

### Wie waren die Rückmeldungen von Ihren Mitarbeitenden auf die Retraite?

Wir haben viele positive Rückmeldungen erhalten in Form von Postkarten, die am Schluss der Veranstaltung auflagen. Diese waren wichtig, da sie uns sowohl thematisch, als Hinweis, woran wir weiterarbeiten sollen, wie auch generell zur Thematik Diversity Aufschluss gaben. In Gesprächen im Anschluss sagten uns mehrere Mitarbeitende, es sei gut gewesen, Diversity zu thematisieren. Es wurde klar der Wunsch geäußert, dass wir die Thematik nicht versanden lassen dürfen. Viele wollen den eigenen Umgang mit Diversity vermehrt reflektieren und haben sich geöffnet. Die Mitarbeitenden sehen aber auch Handlungsbedarf auf den Führungsebenen und wünschen sich, dass die Thematik nochmals über die Führung in die Organisation eingebracht wird. «Othering» als theoretisches Konzept fand Anklang. Weiter möchten die Mitarbeitenden eine diversitätssensible Haltung bei uns installieren. Sie wollen also dahin kommen, dass sich im Team alle zu fragen beginnen: In welchen Situationen bin ich selbst Teil der

#### Haben wir Ihr Interesse geweckt?

Das Institut Soziale und Kulturelle Vielfalt bietet sozialen Organisationen massgeschneiderte Weiterbildungen im Bereich Diversität an. Im Institut sind Dozierende tätig, deren Expertise darin liegt, Diversität zu verstehen, sie erfahrbar zu machen und sie zu gestalten. Prof. Dr. Eveline Ammann Dula und Prof. Dr. Stefanie Duttweiler haben die Weiterbildung für das Team der Sozialabteilung der Gemeinde Ostermundigen entwickelt und durchgeführt. Zum Angebot gehören ein dem Bedürfnis der Organisation angepasster Fachinput und die Bearbeitung von Beispielen aus dem Praxisalltag der Organisation. Damit gelingt es, den Zuhörenden die eigene Betroffenheit und den Zusammenhang zwischen Diversität und sozialen Ungleichheiten aufzuzeigen. Das Ziel ist, damit ein duales Denken von «richtig» und «falsch» zu überwinden und einen gemeinsamen Öffnungsprozess anzuregen.

Im Beispiel Ostermundigen wurde zur theoretischen Orientierung das Konzept des «Othering» eingeführt. Der Begriff ist vom Englischen unbestimmten Determinativ «other» (auf deutsch «anders») abgeleitet. Othering ist ein Terminus aus den postkolonialen Theorien (vgl. Said, 1987) und beschreibt die Differenzierung und Distanzierung vom sogenannten «Anderen». Diesem Anderen werden vor allem negative Eigenschaften zugeschrieben, um ihn von der als «normal» wahrgenommenen eigenen Gruppe zu unterscheiden. Damit werden Ausgrenzungen gerechtfertigt (vgl. [vielfalt-mediathek.de/othering](http://vielfalt-mediathek.de/othering)). Die Beschäftigung mit dem Konzept regt an, die eigenen Positionierungen und die damit verbundenen Privilegien oder Ausgrenzungserfahrungen zu reflektieren.



«Gelebte Diversität lässt sich nicht erzwingen oder vordiktieren. Bei uns geht der Prozess durch alle Ebenen. Die Thematik sollte gemeinsam aufgearbeitet und auf den Weg gebracht werden. Sonst funktioniert es nicht.» Alexandra Schneider

«Wir-Gruppe»? Wann gehöre ich zu «den Anderen»? Diesen Prozess haben wir angestossen. Nun gilt es, da anzusetzen.

#### Was haben Sie mitgenommen?

Dass die Thematik sehr vielschichtig und vielfältig ist und man sich eigentlich nie abschliessend damit beschäftigt hat. Weiter wurde uns bewusst, dass man immer mehr tun kann und dass es auf jede einzelne Person ankommt. Wichtig ist, sich auf den Weg zu machen, selbstkritisch, offen und ehrlich zu sein und sich auch selbst zu hinterfragen: Wo kann ich etwas nicht annehmen oder wo habe ich Vorurteile? Es ist eine Aufforderung, ehrlich mit sich selbst zu sein. Oft sind Äusserungen ja nicht unbedingt böse gemeint, können jedoch beim Gegenüber rasch etwas auslösen. Dann muss ich bereit sein, mir selbst zu sagen: Ja, ok, ich habe an einem gewissen Punkt Schwierigkeiten. Hier muss ich mich dem «Warum?» stellen. Aber wichtig ist auch, sich als Organisation zu fragen: Wo haben wir blinde Flecken? Wie können wir diese gemeinsam angehen?

#### Gibt es schon Veränderungen in der Abteilung Soziales?

Konkrete Veränderungen sind noch nicht spürbar, dafür ist seit der Durchführung noch zu wenig Zeit vergangen (Anm. d. Red.: Das Interview fand zehn Wochen nach der Retraite statt). So ist es eben in grösseren Organisationen: Es braucht Mitarbeitende, die anderen den Weg ebnen und sie mitnehmen. Wir sind erst mit dem Prozess gestartet und haben das Fass geöffnet. Wir haben weiterhin unterschiedliche Sensibilitäten: Für die einen gibt es ein wichtiges Thema, das für die anderen weniger relevant ist. Es war ein Anstoss. Uns wurde bewusst, was alles zu Diversity dazu gehört, uns aber im Alltag nicht sofort ins Auge springt und womit wir uns trotzdem auseinandersetzen sollten. Das haben wir erreicht. Eine gemeinsame Haltung müssen wir erst entwickeln, und das braucht Zeit.

#### Woran würden Sie denn eine Veränderung erkennen?

Konkrete Veränderungen würden in erster Linie auffallen, wenn sie schriftlich formuliert sind. Ich denke dabei zum Beispiel an Stellenausschreibungen. Denkbar sind auch mündliche Formulierungen, die man standardisiert. Schnell erkennbar würden auch optische Veränderungen, wenn es beispielweise überall barrierefreie Zugänge gäbe. Ein weiterer Schritt wäre, eine Veranstaltung innerhalb der Gemeinde zu planen, an der zum Beispiel eingeschränkte Personen ungehindert teilnehmen können.

#### Wie soll es in der Abteilung Soziales in Sachen Diversität weitergehen?

Wir haben die Arbeitsgruppe nochmals geöffnet, um allen Mitarbeitenden auf allen Ebenen die Möglichkeit zu bieten, mitzuarbeiten. Sobald die Arbeitsgruppe steht, wird gemeinsam der Ist- und der Soll-Zustand ermittelt. Wir wollen kurz-, mittel- und langfristige Ziele festlegen. Die Ziele gehen dann an die GL zurück. Ich bin selbst Mitglied in der GL und überzeugt, dass wir die entsprechenden Ressourcen dafür erhalten werden.

#### Was empfehlen Sie anderen Fachpersonen, die in ihrer eigenen Organisation das Thema Diversity angehen möchten?

Gelebte Diversität lässt sich nicht erzwingen oder vordiktieren. Bei uns geht der Prozess durch alle Ebenen. Die Thematik sollte gemeinsam aufgearbeitet und auf den Weg gebracht werden. Sonst funktioniert es nicht. Der Wille muss gemeinsam da sein. Es bringt nichts, wenn nur die Hälfte einer Organisation mitmacht, so schafft man keine gemeinsame Haltung. Der Wunsch nach einer Veränderung kann aber von einer Einzelperson kommen, unabhängig der Position.

#### Warum sollten sich Organisationen dem Thema widmen?

Der Ruf nach Anerkennung von Vielfalt ist laut. Die Gesellschaft wandelt sich und wird immer offener. Wir sind Teil davon und früher oder später wird man sich mit Diversität in den Organisationen und Institutionen auseinandersetzen müssen. Menschen sind vielfältig, und wir arbeiten ja auch mit Menschen zusammen. Deshalb ist dieses Thema so wichtig. ■

#### Literatur:

- Castro Varela, Maria do Mar & Dhawan, Nikita. (2005). *Postkoloniale Theorie. Eine kritische Einführung*. Bielefeld: Transcript Verlag.
- Informations- und Dokumentationszentrum für Antirassismusbearbeitung e. V. (IDA). (undatiert). *Othering*. Abgerufen von [vielfaltmediathek.de/othering](http://vielfaltmediathek.de/othering).
- Said, Edward Wadie. (1987). *Orientalism*. Phantoon Books: New York.

**Prof. Dr. Eveline Ammann Dula, Leiterin Institut Soziale und kulturelle Vielfalt**

[eveline.ammann@bfh.ch](mailto:eveline.ammann@bfh.ch)

... forscht und lehrt zu den Themen Intersektionalität, Migration und internationale Dimension von Sozialer Arbeit.