Zeitschrift: Hebamme.ch = Sage-femme.ch = Levatrice.ch = Spendrera.ch

Herausgeber: Schweizerischer Hebammenverband

Band: 109 (2011)

Heft: 9

Artikel: Vielfalt am Arbeitsplatz : Diversity - Schlüsselbegriff für den kompetenten Umgang mit Vielfalt im Gesundheitsbereich

Autor: Ehret, Rebekka

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-949946

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: 05.08.2025

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

Diversity – Schlüsselbegriff für den kompetenten Umgang mit Vielfalt

In vielen Feldern der klinischen und sozialen Arbeit gibt es heute einen weit reichenden Organisationswandel. Zahlreiche Berufsgruppen sehen sich neben den Bevölkerungsentwicklungen gefordert vom allgemeinen Wertewandel, den veränderten Geschlechterrollen und neuen Generationenmodellen. Neue Formen der Arbeitsplanung und -durchführung sind gefragt. Gesellschaftliche und wirtschaftliche Prozesse sind globalisiert; und mit ihnen haben sich auch neue Hierarchien entwickelt und etabliert. Ein positiver Zugang ist mehr den je gefragt am Arbeitsplatz und im Berufsalltag hinsichtlich des Umgangs mit Vielfalt.

Zwei grundsätzlich verschiedene Zugänge zu Diversity

Im Umgang mit Vielfalt kann man grob zwei Zugänge beobachten. Der erste Zugang kommt tendenziell eher aus der Privatwirtschaft. Im Zuge der Globalisierung stellen sich die Unternehmen auf neue Märkte ein oder möchten solche für sich neu erschliessen. Um neuen Marktbedürfnissen zu entsprechen, versucht man die «Kultur» potenzieller Konsumentinnen und Konsumenten zu ergründen. Auf der anderen Seite zeigen Bevölkerungsentwicklungen, dass sich in Zukunft die Zusammensetzung von Abteilungen und Arbeitsteams verändern wird; ein innovativer und reibungsloser Umgang innerhalb vielfältiger, interkultureller Teams soll möglichen Konflikten präventiv entgegenwirken und eine reibungslose Zusammenarbeit sichern. In diesem ertragsorientierten, privatwirtschaftlich ausgerichteten Zugang werden Unterschiede in der Regel als gegeben, fix und konstant wahrgenommen.

Der zweite Zugang kommt eher aus der Gleichstellungs- und Integrationspolitik und findet eher Anwendung in staatlichen Verwaltungen, öffentlichen Institutionen und Nichtprofitorganisationen. Oft entspringt dieser Typ einem Anspruch der Anerkennung auf Differenz, der Förderung von Minderheiten und den Forderungen der Antidiskriminierung. Die Konzepte, die hier zu mehr Gerechtigkeit am Arbeitsplatz und zu sensibler Klienten- und Klientinnenorientierung führen sollen, haben eher eine theoretische Basis, die besagt, dass Unterschiede nicht fix und gegeben sind, sondern je nach Situation und Kontext als Unterscheidungen innerhalb eines Rahmens gemacht werden, der durch gewisse Machtpositionen geprägt ist.

Der Begriff Diversity

Wenn Diversity übersetzt wird, dann mit Vielfalt, Diversität, Mannigfaltigkeit oder Verschiedenartigkeit, wobei damit nicht unbedingt viel an Klärung gewonnen ist. Es geht immer um anders und gleich, Vielfältiges und Einheitliches, um Trennen und Verbinden. Wir haben also mit «Diversity» noch keinen Inhalt gegeben, sondern eher Hinweise auf Konzepte, die in den Zusammensetzungen mit Managing oder Management zeigen, dass es unterschiedliche Umgangsmöglichkeiten mit Vielfalt gibt (vergl. dazu auch Hafen und Gretler Heusser 2008: 229–230).

In der folgenden Darstellung soll aufgezeigt werden, wie Diversity im Gesundheitswesen verstanden und positiv genutzt werden könnte und wo sich dabei auch tückische Fallen befinden.

Rebekka Ehret ist Dozentin- und Projektleiterin im Bereich Migration und Integration und Studienleiterin für den Masterstudiengang «Managing Diversity» an der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Sie ist zudem Lehrbeauftragte am Institut für Soziologie der Universität Basel (NDS Conflict Analysis and Management) für den Bereich Interkulturelle Konflikte. E-Mail: rebekka.ehret@hslu.ch

Diversity zwischen ökonomischen und emanzipatorischen Erwägungen

Die Einrichtungen des Gesundheits- und Sozialwesens sowie generell die medizinischen und sozialen Arbeitsfelder haben in den letzten Jahren einen drastischen «economic turn» oder auf Deutsch eine drastische ökonomische Wende erfahren. Relativ selbstverständlich nehmen wir die Tatsache hin, dass sich selbst grosse Themen wie Gerechtigkeit, Gleichbehandlung, Chancengleichheit oder Emanzipation ökonomisieren lassen sollen und dass sich die Überwindung von Diskriminierung nicht mehr wegen ihr selbst lohnt, sondern weil sie sich auszahlt. Die Banalität des Ökonomischen zeigt sich beispielsweise darin, dass die fundamentale Angestelltenunzufriedenheit in den Kliniken erst dann zum Politikum wird, wenn hohe Fluktuationen und frühzeitigen Pensionierungen unverhältnismässig teuer zu stehen kommen, und dass in der Sozialen Arbeit Tätige im Bereich «case-management» ausgebildet werden, weil der einst aktive, unterstützende Staat ein eher aktivierender, auf Anreiz setzender geworden ist und sie nun ihre Klienten und Klienten verwalten und – auch hier – managen müssen. Im Zusammenhang mit Diversity passiert etwas, das dazu passt. Der Diversity-Begriff und damit einhergehend Konzepte wie Diversity-Management, Diversity-Marketing, Diversity-Initiative etc.

Lehren aus der Diskussion um Geschlecht

Aus den theoretisch fundierten Feminismusdiskussionen und den Entwicklungen von Gleichstellungspolitik und Gender Mainstreaming haben wir gelernt, dass Männer und Frauen zwar in den meisten Fällen über den Körper als solche erkennbar sind, aber dass gleichzeitig im

im Gesundheitsbereich

Alltag ständig Geschlecht sozial hergestellt wird (doing gender). Es gibt «das» universell gültige und in allen Lebenslagen anerkannte Verständnis von Geschlecht nicht. Das soziale Geschlecht bleibt ein Konstrukt, das sich auch unter dem Diversity-Aspekt nicht auflösen darf. Wichtige Impulse dazu kamen aus den Frauenbewegungen ausserhalb von Europa oder den USA.

Die Gleichheit der anderen

Wie an der Diskussion um Geschlecht aufgezeigt besteht das Risiko, dass durch die «eingeredete» Einheit der Frauen (ich als Frau spreche für alle Frauen) ein vergleichbares Hegemonialverhältnis entsteht, wie dasjenige, von dem «wir Frauen» uns befreien wollen. Die Lehre aus der Problematisierung von Herstellung von (Geschlechter)-Differenz heisst also in Weiterführung des oben genannten Sachverhalts, dass es «die» Differenz, «das» andere, «das» Besondere» nicht gibt, sondern dass Differenz – ganz egal welcher Gestalt – immer gesellschaftlich und unter gewissen Hegemonialverhältnissen hergestellt und aufrechterhalten wird. Die Ökonomin Gertraude Krell unterstreicht z.B. in ihren Texten, dass ohne Vielfaltsmanagement die dominante Gruppe eine Organisation implizit oder explizit prägt und plädiert deshalb für die «Vernunftehe» von Gender Mainstreaming und Diversity Management und zwar unter pragmatischen Gesichtspunkten, da sie Gemeinsamkeiten haben und kombiniert werden können.

Die Grundsätze der Nichtdiskriminierung beziehen sich auf die unterdessen rechtlich gebotene Maxime, dass niemand aufgrund der Herkunft, der Rasse, des Geschlechts, des Alters, der Sprache, der sozialen Stellung, der Lebensform, der religiösen, weltanschaulichen oder politischen Überzeugung oder wegen einer körperlichen, geistigen oder psychischen Behinderung diskriminiert werden darf (aus Art. 8 der Schweizerischen Bundesverfassung). Diese Grundsätze müssen deshalb so explizit genannt werden, weil sie zu den Fundamenten des liberalen Rechtsstaates gehören und weil es niemals mehr passieren darf, dass Individuen aufgrund einer kollektivistischen Identitätszuschreibung stigmatisiert, ausgeschlossen oder gar verfolgt werden. Im Alltag funktionieren meist viel diffusere und implizit gemachte Ausschlussmechanismen, deren wir uns oft gar nicht bewusst sind. Am Beispiel der Migration lässt sich schön zeigen, dass schon aufgrund der rechtlich-politischen Grundbedingung die Migranten und Migranten ihres Status als Subjekt beraubt sind. Automatisch werden sie als Gruppe definiert: Niedergelassene, Asylsuchende, Drittstaatsangehörige, Sans-Papiers, etc.

Diversity im Zusammenhang mit Migration

Das «Anderssein» der anderen (der Frauen, der Homosexuellen, der Angehörigen von Minoritätengruppen, aber auch der Migranten und Migrantinnen, der Behinderten, etc) ist also immer als eine Kategorisierung in einem bestimmten sozialen Zusammenhang zu sehen; auch diese «konstruierte» Kategorie wird unter ganz bestimmten Machtverhältnissen geschaffen und am Leben erhalten. Dass dieser Mechanismus nicht zuletzt dem Ausschluss der «anderen» bei wichtigen Bestimmungen, Entwicklungen oder Kommunikationsvorgängen zudient und der Machterhaltung der «eigenen», diskursbestimmenden Gruppe, zeigt sich besonders deutlich bei der Verwendung von Kultur im Umgang mit Migrantinnen und Migranten. Dabei handelt es sich um die Dimension Kultur, die im Diversitykontext meist als Herkunftskultur das heisst als national oder ethnisch geprägte Kultur verstanden wird.

Um die andere oder den anderen in der kulturellen Andershaftigkeit zu erkennen, ist es sinnvoll sich der eigenen Lebenswelt und ihrer Vielgestalt bewusst zu werden. Denn jeder Mensch vereint in sich vielfältigste, zum Teil auch widersprüchliche und brüchige soziokulturelle Wertesysteme. Dies macht die Komplexität einer Persönlichkeit, eines Verhaltens und dessen Unvorhersehbarkeit aus. Versuche ich also immer wieder von der Prämisse der Unvorhersehbarkeit auszugehen und mein Gegenüber (Klientin, Klienten, Patientin, Patienten) als normal- und nicht übersozialisiert zu deuten, dann schreibe ich ihm nämlich auch die Fähigkeit zu, sein Verhalten, seine Werte- und Normvorstellung zu reflektieren, und gehe ebenso davon aus, dass er sich gegebenenfalls dazu äussern kann.

Diversitykompetenz

Um Diversity im Sinne einer Erhöhung der Chance für einen strukturellen Wandel und als Kompetenzerweiterung umzusetzen, mögen drei Leitlinien wegweisend sein.

Erstens gilt es einen klaren ressourcenorientierten Ansatz zu verfolgen. Wir haben gesehen, dass mit Diversity-Programmen sehr viel Geld gemacht werden kann. Hier darf keine prestigeträchtige Imagepflege oder -verbesserung mit grossen und aufwendigen Programmen betrieben werden, die faktisch keine Veränderung bringen. In vielen Arbeitsfeldern gibt es eigene Initiativen in der passenden Richtung, bestehende Errungenschaften, Ideen und Ressourcen (Personal, Projekte, Institutionen, Organisationen, Erfahrungen, etc.), auf die aufzubauen ist. Oft kann das Potenzial der durch Vielfalt gekennzeichneten Belegschaft wirkungsvoll genutzt und dadurch wertgeschätzt und honoriert werden.

Zweitens sollten in erster Linie die strukturellen Barrieren und Reglementierungen innerhalb der Institutionen identifiziert werden, die den gleichberechtigten Zugang für alle nichtmännlichen, nichtheterosexuellen, nichtchristlichen, nichtdeutschsprachigen, nichtbehinderten Personen ohne Migrationshintergrund jenseits des mittleren Alters zu begehrten Gütern und interessanten Positionen behindern. Da – wie wir gesehen haben – viele Ausschlussmechanismen ganz subtil und unbewusst funktionieren und zudem denjenigen, die in einer Position stehen, etwas zu verändern, verborgen bleiben, lohnt es sich, immer wieder nach den determinierenden Verhältnissen zu fragen, sie auf ihr Wirken hin zu hinterfragen und sie dann gegebenenfalls neu zu gestalten.

Drittens kann bei jeder einzuführenden Massnahme überprüft werden, ob die explizit gemachten oder die implizit angenommenen Unterschiede zwischen gleich und anders aufgrund essentialistischer Differenzansätze («wir, die Normalen» und «die, die anders sind und bleiben») durchgeführt werden. Hier lohnt es sich auf eine Kultur der «Unterscheidungen, nicht Unterschiede» (Krell) hinzuarbeiten, und Unterschiede nicht als gegebene Grössen zu akzeptieren.

Abschluss

Zum Schluss sei zu betonen, dass Fachpersonen, die in klinischen und sozialmedizinischen Arbeitsfeldern tätig sind, neben ihrer fachlichen eine weitere, ganz spezifische Anforderung an ihre Profession erleben. Sie haben es immer mit Menschen zu tun, die sich als Individuen auszeichnen und denen sie sich auch als Individuen zuwenden. Die Zuwendung spielt sich jedoch in einem institutionellen Rahmen ab, in dem Kategorien und kollektive Zuschreibungen spielen, ja spielen müssen, damit die Institution oder die Organisation funktioniert. Sie haben es also mit einer sozialen Realität zu tun, die so komplex ist, dass es oft sinnvoll ist, diese Komplexität zu reduzieren und in Kategorien zu denken und somit bedürfnisgerechte Handlungsmöglichkeiten abzuleiten. Damit haben sie es wieder mit Gruppen und Gruppenzugehörigkeiten zu tun. Sie arbeiten dann in der Tat mit HIV-Positiven, mit Migrantinnen, Erwerbslosen, Behinderten, etc. wollen aber dadurch den oder die einzelne nicht abstempeln oder gar auf das HIV-Positv-Sein, das Migrantinnen-Sein, etc. reduzieren, denn der einzelne setzt sich erfahrungsgemäss aus vielfältigen Zugehörigkeiten zusammen. Diese Tatsache macht den feinen, doch bedeutenden Unterschied zu einem Ansatz, der vor allem zu Wettbewerbsvorteile verhelfen soll. In den hier genannten Arbeitsfeldern befinden wir uns immer in einer Machtungleichheitssituation, in der das Ziel des Empowerment als Erhöhung der Selbstdefinitions- und Handlungskompetenz des Gegenübers dazugehört. In der Auseinandersetzung mit den «anderen» geht diese grundlegende Rahmung definiert durch Machtasymmetrie auf gesellschaftlicher, institutioneller und interpersonellen Ebene oft in Vergessenheit und wird durch eine Überhöhung der angenommenen kollektiven kulturellen Unterschiede ersetzt. Zu diesem gängigen Prozess des «anders machen» stellt der hier vorgeschlagene Diversityzugang stellt eine Alternative dar. ◀

Der SHV dankt Rebekka Ehret und der Redaktion der Zeitschrift «soziale medizin. Die Zeitschrift im Gesundheits- und Sozialwesen» für den Nachdruck dieses (gekürzten) Artikels.
www.sozialemedizin.ch

Literaturverzeichnis

Ehret R. (2009). Die Kulturfalle. Plädoyer für einen sorgsamen Umgang mit Kultur. In: Golsabahi, Solmaz et al. (Hrsg.). *Jeder ist weltweit ein Fremder. Beiträge zum 2. Kongress des DTPPP in Wien 2008.* (S. 47–55). VWB Verlag für Wissenschaft und Bildung Berlin.

Hafen M. & Gretler, Heusser S. (2008). Diversity Management – Mittel zur Anti-Diskriminierung, neoliberales Phänomen oder alter Wein in neuen Schläuchen? *Gruppendynamik und Organisationsberatung,* 39(1), S. 225–237.

Krell G. (2009). Gender und Diversity: Eine «Vernunftehe» – Plädoyer für vielfältige Verbindungen. In Andresen S., Koreuber M. & Lüdke D. (Hrsg.), Gender und Diversity: Albtraum oder Traumpaar? Interdisziplinärer Dialog zur «Modernisierung» von Geschlechter und Gleichstellungspolitik. (S.133–153). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Purschert P. (2007). Diversity Management: Mehr Gewinn durch weniger Diskriminierung? Von der Differenz im Umgang mit Differenzen. *Femina Politica 1. Von Gender zu Diversity Politics?* (S. 88–96). Berlin: Femina Politica.

Wicker H-R. (1996). Von der komplexen Kultur zur kulturellen Komplexität. In Wicker, Hans-Rudolf et al. (Hrsg.). *Das Fremde in der Gesellschaft. Migration, Ethnizität und Staat* (S. 373–392). Zürich: Seismo.

Literaturtipp

Eicke M. & Zeugin B. (2007). *Transkulturell handeln – Vielfalt gestalten. Zur Bedeutung der transkulturellen Kompetenzen in einer Gesellschaft der Diversität.* Luzern: Caritas Verlag.