

Diversitätsbewusste Soziale Arbeit im Team

Eine qualitative Untersuchung von Prozessen zu Diversitätsbewusstsein
in Teams der Sozialen Arbeit

Bachelor-Thesis zum Erwerb
des Bachelor-Diploms in Sozialer Arbeit

Berner Fachhochschule
Soziale Arbeit

Vorgelegt von

Lena Johanna Ackermann
Remo Dutler

Bern, Dezember 2025

Gutachterin: Dr. Claske Dijkema

Abstract

Diese Bachelorarbeit befasst sich mit Prozessen zu Diversitäts- und Intersektionalitätsbewusstsein in Teams der Sozialen Arbeit. Dazu werden zuerst die theoretischen Konzepte «Diversität» und «Intersektionalität» eingeführt und diskutiert. Weiter wird auf die Literatur zum Thema Teamprozesse eingegangen. Aufbauend auf diese theoretische Grundlage wird die Frage, wie Teams in einem Prozess hin zu einer diversitätsbewussteren Praxis der Sozialen Arbeit sein können, empirisch bearbeitet. Die Autor*innen führten in der Folge semi-strukturierte Leitfadeninterviews durch. Um Teamprozesse aus verschiedenen Perspektiven zu beleuchten, wurden jeweils mehrere Mitarbeitende aus dem gleichen Team interviewt. Dabei erachten die Verfassenden die kritische Reflexion sowie den Einbezug der Positionalitäten sowohl beim Führen der Interviews als auch in der Auswertung als wichtige Tools einer diversitäts- und intersektionalitätsbewussten Praxis. Die sieben Interviews wurden deduktiv-induktiv codiert und qualitativ ausgewertet. Der Schwerpunkt der Analyse liegt darauf, die Interviews vertieft auszuwerten und exemplarisch auffallende Aspekte und Muster herauszuarbeiten. In der Schlussfolgerung wird auf die Vielfältigkeit der Prozesse eingegangen und verschiedene Aspekte werden genauer beleuchtet. Diese werden in Zusammenhang zur eingangs erläuterten Theorie gesetzt und es wird diskutiert, wie diese Aspekte im Zusammenspiel die Prozesse prägend beeinflussen. Abschliessend wird ein Ausblick darauf gemacht, welche Fragen gewinnbringend für die weitere Forschung und Auseinandersetzung in der Praxis sein könnten.

Danksagung:

Danke an alle, die uns durch die Bachelorarbeitszeit und das Studium begleitet haben.

Danke an alle, von denen wir gelernt haben und weiter lernen.

Danke an alle, mit denen wir gemeinsam wachsen.

Danke an alle, die uns angeboten haben, dass wir sie interviewen dürfen.

Danke an alle, die wir interviewt haben, für eure Offenheit und euren Mut.

Danke an Claske Dijkema für die Begleitung.

Danke an uns gegenseitig, für diese intensive und lehrreiche Zeit.

Inhaltsverzeichnis

Abstract	1
1. Einleitung	4
1.1 Problemstellung und Erkenntnisinteresse	5
1.2 Herleitung der Forschungsfrage	7
2. Theorieteil	8
2.1 Diversitäts- und Intersektionalitätsbewusstsein	8
2.1.1 Diversität	8
2.1.2 Intersektionalität	12
2.1.3 Diversitäts- und intersektionalitätsbewusste Soziale Arbeit	16
2.2 Teamprozesse	18
2.2.1 Der Begriff der Gruppe und des Teams	18
2.2.2. Unterschiedliche Ebenen von Gruppenprozessen	20
2.2.3. Umgang mit Veränderungen	22
3. Qualitative Forschung anhand leitfadengestützter Interviews und deren methodische Auswertung	23
3.1 Methodologisch verorteter Forschungsgegenstand	23
3.2 Semi-strukturiertes Leitfadeninterview	24
3.3 Feldzugang und Sample	25
3.4 Positionalität	26
3.5 Rahmenbedingungen der Interviews	27
3.6 Transkription, Codierung sowie Interpretation der Ergebnisse	28
3.7 Kritische Reflexion des methodischen Vorgehens	33
4. Ergebnisteil	35
4.1 Empirische Ergebnisse	35
4.1.1 Relationalität	35
4.1.2 Organisationsstruktur	47
4.1.3 Austausch (im Team)	56
4.1.4 Diversitäts- und Intersektionalitätsbewusstsein	59
4.1.5 Wünsche für die Zukunft und das Potential in der weiteren Auseinandersetzung	75
4.2 Interpretation und Diskussion der Ergebnisse	78
4.2.1 Organisationale Aspekte	78
4.2.2 Relationale Aspekte	80
4.2.3 Diversitätsverständnis	82
4.2.4 Prozessaspekte	85
5. Fazit: Kritische Reflexion der Arbeit, Schlussfolgerung, Ausblick	87
6. Literaturverzeichnis	92

1. Einleitung

Gesellschaftliche Veränderungen und Entwicklungen prägen die Soziale Arbeit, es gehört zu den zentralen Aufgaben der Profession, diese zu fördern und zu begleiten (AvenirSocial, 2014, S. 1). Viele Menschen nehmen die aktuelle Zeit als geprägt von Spaltung, Zerwürfnissen und Rissen wahr (Schutzbach, 2024, S. 11). Auf der einen Seite wird unsere Gesellschaft immer offener, toleranter und pluraler (Schutzbach & Biskamp, 2018, S. 17). Auch in der Sozialen Arbeit steht Diversität, wie in vielen anderen Arbeitsfeldern, hoch im Kurs (Bereswill & Ehlert, 2024, S. 38). Auf der anderen Seite erstarken rechte Kräfte und es zeigt sich eine schleichende Verschiebung von Symbolik und Sprache (Schutzbach, 2025). Ausdrucksweisen, welche vor einigen Jahren noch als extrem galten, sind heute in der Mitte der Gesellschaft angekommen (Schutzbach, 2025). Dies benennt die Soziologin Franziska Schutzbach in einem Zeitungsinterview als «paradoxe Gleichzeitigkeit», Rückschritt und Fortschritt finden gleichzeitig statt (Ryser, 2019, o.S.). Aufgabe der Sozialen Arbeit ist es, diese gesellschaftlichen Entwicklungen anhand der richtungsweisenden Prinzipien von sozialer Gerechtigkeit, den Menschenrechten, gemeinschaftlicher Verantwortung sowie der Anerkennung der Verschiedenheit zu fördern (AvenirSocial, 2014, S. 1).

Ähnliche Herausforderungen machen sich auch im Arbeitsalltag als Sozialarbeiter*in bemerkbar. Beide Autor*innen der vorliegenden Arbeit arbeiten in der Praxis der Sozialen Arbeit. In unterschiedlichen Praxiserfahrungen erlebten beide Schreibenden immer wieder, wie sich Teams mit Aspekten von Diversitätsbewusstsein auseinandersetzen. Es fiel ihnen dabei auf, dass Mitarbeitende unterschiedliche Positionen einnehmen und jede Person einen eigenen Hintergrund an Erfahrungen und Auseinandersetzung mitbringt, welche ihr Arbeiten und die individuelle Umsetzung von diversitäts- und intersektionalitätsbewusstem Arbeiten beeinflusst. Während in Leitbildern oder impliziten Grundhaltungen in vielen Institutionen klar ist, dass sie diversitätsbewusst und diskriminierungsfrei arbeiten möchten, lässt sich eine Diskrepanz zur tatsächlichen Auseinandersetzung und Umsetzung beobachten (vgl. Bereswill & Ehlert, 2024, S. 48). An diese in der Praxis erlebte Diskrepanz knüpft die vorliegende Arbeit an. Dies mit dem Ziel, Handlungsspielräume bezüglich des bewussten Gestaltens von Prozessen zu diversitäts- und intersektionalitätsbewusster Sozialer Arbeit auszuweiten (vgl. Bereswill & Ehlert, 2024, S. 48).

Aus unterschiedlichen Bereichen bringen beide Autor*innen der vorliegenden Arbeit eine vertiefte Auseinandersetzung mit Themen von Diversität, Diskriminierung und Intersektionalität mit. Diese Auseinandersetzung wurde geprägt von eigenen Positionalitäten, aktivistischen Kontexten, jedoch auch immer wieder durch die Ausbildung und Praxiserfahrungen als Fachpersonen der Sozialen Arbeit. In diesem Sinne knüpft die vorliegende Arbeit an unterschiedliche Wissensformen an. Das Eintreten

für eine offenere und gerechtere Gesellschaft, gehört zu den grundlegenden Werten, welche die Autor*innen sowohl als Privatpersonen wie auch als Fachpersonen der Sozialen Arbeit prägen. Das Hinarbeiten auf eine diversitätsbewusstere Soziale Arbeit begründet sich neben diesem persönlichen Bezug aus dem Auftrag der Sozialen Arbeit (AvenirSocial, 2014) und der alltäglichen Konfrontation mit den komplexen und vielfältigen Lebenslagen unserer Klient*innen.

Die genannten Aspekte führten zur Frage, wie sich ein Team gemeinsam mit dem diversitäts- und intersektionalitätsbewussteren Arbeiten auseinandersetzt und welche Bedingungen dafür hilfreich sein können. Die Arbeit bearbeitet diese Fragen qualitativ-empirisch und stellt in der Empirie die Gedanken und Bedürfnisse von Fachpersonen ins Zentrum.

1.1 Problemstellung und Erkenntnisinteresse

Die Gesellschaft, in der wir leben, ist unwiderlegbar pluralisiert (Charim, 2018, S. 11). Eine Normalisierung der Vielfalt bleibt jedoch weiterhin eine Utopie (Korntheuer & Cholewa, 2024, S. 231). Laut dem Bundesamt für Statistik geben 26% der Bevölkerung, also jede vierte Person in der Schweiz an, dass sie in den letzten fünf Jahren Diskriminierung erlebt haben (Bundesamt für Statistik, 2025). Das Beratungsnetz für Rassismuspfer berichtet im Jahr 2024 von einem Anstieg der Beratungsfälle um 38% (2025, S. 4). Dass Diskriminierung ein gesellschaftliches Problem darstellt, zeigen diese Zahlen klar.

Wege zu finden, wie wir als Gesellschaft besser mit Diversität umgehen können, stellt eine wichtige Aufgabe der Sozialen Arbeit dar. Zentrale Funktion der Sozialen Arbeit, so die International Federation of Social Workers (IFSW) und die International Association of Schools of Social Work (IASSW), ist die Förderung gesellschaftlicher Veränderungen, des sozialen Zusammenhalts sowie der Ermächtigung und Befreiung der Menschen (AvenirSocial, 2014, S. 1). Richtungsweisend sind dabei die Prinzipien der sozialen Gerechtigkeit, der Menschenrechte, der gemeinschaftlichen Verantwortung und, was an dieser Stelle besonders hervorgehoben werden soll, der Anerkennung der Vielfalt (S.1). Weiter führt der Kommentar zur Definition Sozialer Arbeit aus, dass die Soziale Arbeit auf die Entwicklung eines kritischen Bewusstseins gegenüber strukturellen Bedingungen von Unterdrückung und auf die Entwicklung von ermächtigenden Massnahmen zur Beseitigung dieser setzt (AvenirSocial, 2014, S. 1). Mit dem dritten Mandat gibt sich die Soziale Arbeit ausserdem den Auftrag, auf der Grundlage von wissenschaftsbasiertem Professionswissen und ethischen Grundlagen, wie etwa dem Prinzip der Menschenwürde, zu arbeiten (AvenirSocial, Bern & Fachstelle für Rassismusbekämpfung, Eidgenössisches Departement des Innern, Generalsekretariat, Bern, o. J., S. 8). Daraus lässt sich folgern, dass diskriminierungskritische Soziale Arbeit ein Kernelement einer professionellen und menschenrechtskonformen Sozialen Arbeit darstellt (S. 8).

Gleichzeitig muss festgestellt werden, dass Diskriminierung keine Ausnahmererscheinung, sondern vielmehr eine gesellschaftliche Realität darstellt (Schulze, 2016, S. 283). Als Struktur durchzieht Diskriminierung die Gesellschaft auf allen Ebenen und ist dabei diskursiv wie auch institutionell verankert. Sie prägt nicht nur Individuen, sondern erfüllt zugleich gesellschaftsstabilisierende und disziplinierende Funktionen (S. 283). Als ein Teil ebendieser Gesellschaft reproduziert folglich auch die Soziale Arbeit strukturelle Diskriminierungen kontinuierlich. Dies, indem sie in ihren Handlungsfeldern und Organisationen an sozialen Konstruktionsprozessen beteiligt ist und dabei Differenz reproduziert (Bereswill & Ehlert, 2024, S. 39). In Bezug auf Rassismus geht Stender (2016) sogar so weit, zu sagen: «Fachkräfte handeln rassistisch, nicht weil sie unprofessionell, sondern weil sie professionell handeln.» (S.330) Er bezieht seine Aussage dabei auf ein Professionsverständnis, welches sich die Integration in die gegebene, ausgrenzende Ordnung als Handlungsziel gesetzt hat «...und damit Fachkräfte daran hindert, rassistische Verhältnisse und das eigene Involviert-sein in diese zu erkennen.» (S.330) Dass Diskriminierung in der Sozialen Arbeit genauso stattfindet wie in anderen Bereichen der Gesellschaft, zeigt eine Studie aus Deutschland. Während die häufigsten Diskriminierungserfahrungen im Bereich von Ämtern und Behörden in Jobcentern und Arbeitsagenturen verzeichnet werden (Beigang et al., 2017, S. 248), werden auch Jugend- und Sozialämter als Orte mit Diskriminierungspotential genannt (S. 249).

Daraus lässt sich folgern, dass es eine aktive Beschäftigung mit Diversität sowie eine Auseinandersetzung mit der eigenen Positionierung benötigt, um in den bestehenden gesellschaftlichen und institutionellen Rahmenbedingungen neue Wege zu finden, diese Reproduktion zu verhindern. Sozialarbeitende und ihre Interaktion mit Adressat*innen können eine entscheidende Rolle spielen, um Diskriminierungserfahrungen im öffentlichen Raum zu verhindern (Korntheuer & Cholewa, 2021, S. 184). Daraus resultiert die Forderung, sowohl die Ebene der Interaktion zwischen Sozialberaterinnen und Adressat*innen wie auch jene der Strukturen von Institutionen in den Blick zu nehmen (S. 184).

Während Forderungen nach der diskriminierungsbewussten Weiterentwicklung von Institutionen zunehmen, werden bisher nur vereinzelt konkrete Handlungsansätze beschrieben (Ahyoud et al., 2018, zitiert nach Korntheuer & Cholewa, 2021, S. 184). Auch Bereswill und Ehlert beobachten, dass Diversität in der Sozialen Arbeit hoch im Kurs ist und insbesondere in Chartas und Leitbildern postuliert wird, jedoch nur zur einer Erweiterung von Handlungsspielräumen führt, wenn affirmative Diversitätsmythen wie auch programmatische Leitbilder hinterfragt und Lernprozesse im Team durchlaufen werden (Bereswill & Ehlert, 2024, S. 48). Während programmatische und organisationsbezogene Diskurse um Diversität in der Sozialen Arbeit dominant sind, fehlen

Untersuchungen zur Bedeutung von Diversität in der Teamarbeit (S. 41). An diesem Punkt setzt die vorliegende Arbeit an und setzt den Fokus auf Prozesse zu Diversitätsbewusstsein auf der Teamebene. Dadurch rücken, wie von Cholewa und Korntheuer (2021) gefordert, die individuelle und institutionelle Ebene ins Zentrum der Betrachtung und nicht, wie in dieser Thematik häufig, die Makroebene. Das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit liegt darauf, ob und wie das Team als Raum des erfahrungsbasierten, gruppendynamischen Lernens (Krainz & Lerchster, 2023, S. 80) im Prozess einer gemeinsamen Haltungsentwicklung und -umsetzung sowie zur fortlaufenden Reflexion genutzt werden kann und welche Herausforderungen dabei auftreten. Die genannten Aspekte führen zur Frage, wie Teams miteinander in einem Prozess sein können, um sich fortwährend mit verschiedenen Themen der Diskriminierung, Intersektionalität und Diversität auseinander zu setzen? Wie kommen Teams diesbezüglich zu gemeinsamen Haltungen in der Arbeit? Wie kann ein gemeinsames, diversitätsbewusstes Arbeiten aussehen? Was begünstigt einen gemeinsamen, kontinuierlichen Auseinandersetzungsprozess?

1.2 Herleitung der Forschungsfrage

Im obenstehenden Kapitel wurde die Aktualität der Problematik von Diskriminierung erläutert und ausgeführt, inwiefern diese auch in der Sozialen Arbeit reproduziert wird. Weiter wurde aufgezeigt, dass die Soziale Arbeit als Menschenrechtsprofession ein Interesse daran hat, gegen die Reproduktion von Diskriminierung hinzuwirken. Um den Fokus der Arbeit einzuengen, beschränkt sich diese im Weiteren auf die Ebene des Teams und dessen Auseinandersetzung mit Diversitätsbewusstsein. Dies begründet sich darin, dass hier einerseits eine Lücke ausgemacht werden konnte und andererseits, um Forderungen nach konkreten Handlungsansätzen anstatt nur theoretischer Verankerung von Diversitätsbewusstsein in Leitbildern gerecht zu werden. Aufgrund dieser in der Literatur begründeten Problematik und dem für die Soziale Arbeit relevanten Erkenntnisinteresse ergibt sich für die Autor*innen folgende Hauptfragestellung:

Wie können Teams miteinander in einem Prozess hin zu einer diversitätsbewussteren Praxis der Sozialen Arbeit sein?

Die Fragestellung beruht auf folgenden fachlich begründeten Hypothesen:

- Eine Auseinandersetzung mit Diversität soll dazu führen, dass Fachpersonen der Sozialen Arbeit sich das eigene Diskriminierungspotential bewusst machen, damit sie selbst nicht diskriminieren (Prävention). Zudem sollen Fachpersonen dazu befähigt werden, Diskriminierung zu erkennen und ihr entgegenzuwirken (Intervention) (Rosenstreich, 2011, S. 233).

-Diversitätsbewusstsein ist nur durch fortwährende Reflexionsprozesse zu erreichen, welche dann auch Veränderungen auf struktureller und institutioneller Ebene ermöglichen (Nieto et al., 2014; Bereswill & Ehlert, 2024, S. 46).

Basierend auf einem intersektionalen Verständnis von Diversität, auf welches im folgenden Kapitel eingegangen wird, fokussiert sich die Arbeit nicht auf eine Diskriminierungsform, sondern bezieht verschiedene Diversitätsdimensionen mit ein. Darüber hinaus setzt sie sich damit auseinander, inwiefern Erkenntnisse aus der Teamdynamik als hilfreich für die Auseinandersetzung mit diversitäts- und intersektionalitätsbewusster Sozialer Arbeit in Teams wiedererkannt werden können.

2. Theorieteil

2.1 Diversitäts- und Intersektionalitätsbewusstsein

Um die Fragestellung dieser Arbeit beantworten zu können, ist es notwendig, die der Fragestellung zu Grunde liegenden Begriffe zu klären. Deshalb werden nachfolgend die Konzepte Diversität und Intersektionalität beleuchtet und diskutiert. Dadurch soll einerseits ein genaues Begriffsverständnis erarbeitet, andererseits die Wahl des Begriffs «Diversitäts- und Intersektionalitätsbewusstsein» nachvollziehbar gemacht werden.

2.1.1 Diversität

Der Begriff Diversität stammt wie viele Konzepte der Soziologie ursprünglich aus der Biologie (Salzbrunn, 2014, S. 8). Dort bezeichnet er eine Vielfalt von Arten und Ökosystemen und impliziert damit zunächst eine sachliche Feststellung von empirisch nachweisbarer Vielfalt (Salzbrunn, 2014, S. 8). Der Begriff wird jedoch schon lange in der Soziologie verwendet und bezeichnet heute sowohl ein Konstrukt, wie auch Konzepte des «richtigen» Umgangs mit Vielfalt (Krell, 2013, S. 62). Das Phänomen Diversität einheitlich zu bestimmen oder verstehen, ist weder möglich noch wünschenswert (Aschenbrenner-Wellmann & Geldner, 2021, S. 27), da der Begriff von unterschiedlichen Disziplinen erkundet und genutzt wird (Krell, 2013, S. 62). Diversität als Begriff und Konzept ist nicht einfach vorhanden, sondern wird diskursiv erzeugt (Aschenbrenner-Wellmann & Geldner, 2021, S. 27). Hinter dem Begriff verstecken sich unterschiedlichste Vorstellungen, welche mitunter in Spannung zu einander stehen (Castro Varela, 2010, S. 249). Nachfolgend wird ein Überblick über die Entwicklung des Konzepts wie auch über zentrale Diskurse dazu gegeben, um daraus abzuleiten, auf welches Verständnis von Diversität sich die vorliegende Arbeit bezieht. Hierbei muss angemerkt werden, dass sich viele verwandte Konzepte finden, bei denen es implizit um Diversität geht, wie beispielsweise Differenz, Hybridität, Pluralismus, Integration oder Inklusion (Krell et al., 2007, S. 8). Aus Gründen der Ausführlichkeit wird auf diese verwandten Begriffe in der vorliegenden Arbeit nicht explizit eingegangen.

Im angloamerikanischen Raum hat sich der Diversity-Diskurs im Zusammenhang mit politischen Forderungen von Minderheiten entwickelt (Scherr, 2011, S. 81). Gegenstand sozialwissenschaftlicher Diversity-Studien sind dementsprechend unterschiedliche Minderheitengruppen, wobei die Verschränkungen und Überlagerungen identitätsrelevanter Kategorien mit sozialer Ungleichheit, Ausgrenzung und politischen Machtverhältnissen in den Blick gerückt werden (Scherr, 2011, S. 80). Dies ist jedoch nicht unbedingt mit einer umfassenden Kritik sozialer Ungleichheiten verbunden (Scherr, 2011, S. 81). So wurde beispielsweise bereits 1983 das American Institute of Managing Diversity gegründet, wobei Diversity Management als Konzept der Organisationsentwicklung verstanden wurde (Aschenbrenner-Wellmann & Geldner, 2021, S. 28). Dabei stand die Frage im Zentrum, wie das Potential von Vielfalt für den Erfolg von Organisationen genutzt werden kann (Aschenbrenner-Wellmann & Geldner, 2021, S. 28). In diesem Kontext liegt der Fokus von Diversität auf dem Mehrwert für Organisationen und wird kaum gesellschaftsbezogen im Zusammenhang mit Antidiskriminierung, sozialer Gerechtigkeit oder der Kritik von Machtverhältnissen betrachtet (Aschenbrenner-Wellmann & Geldner, 2021, S. 32). Auch im deutschsprachigen Raum hat in den 1990er Jahren in Anlehnung an diese Entwicklung eine Auseinandersetzung mit Diversität im Bereich von Organisationen begonnen (Aschenbrenner-Wellmann & Geldner, 2021, S. 32). Für die Etablierung des Diversity-Diskurses in Deutschland ist zudem festzustellen, dass dieser nicht primär Effekt eines Einflusses von sozialen Bewegungen darstellt, sondern, dass die EU-Administration als zentraler verbreitender Akteur gesehen werden kann (Scherr, 2011). Die ökonomische Verankerung des Diversity-Diskurses zeigte sich auch in der Recherche für die vorliegende Arbeit (vgl. Gurtner, 2021; Genkova & Ringeisen, 2016).

Im Diskurs um Diversität findet sich zahlreiche Kritik an einem ökonomisch orientierten Verständnis von Diversität (Castro Varela, 2010, S. 250). Während manche Autor*innen Diversity Management als anschlussfähig für die Soziale Arbeit beschreiben (Schröer, 2012), sind andere Autor*innen der Ansicht, dass der Begriff grundsätzlicher Kritik bedarf (Castro Varela, 2010, S. 250). Wenn Diversität als Humankapital gesehen wird, so zahlreiche Stimmen, wird Differenz individualisiert und die Kontinuität systematischer Ungleichheiten verschleiert (Kirtan & Greene, 2000, zitiert nach Ahmed, 2011, S. 132; Loribecki, 2001). Castro Varela argumentiert, dass ein Verständnis von Diversität, bei dem es lediglich um die Vielfalt der Belegschaft geht, mit dem Ziel, Produktivität zu optimieren, gewaltförmige Strukturen stabilisiert und im Gegensatz zu postkolonialen Kritiken steht (2010, S. 250). Auch über ein rein wirtschaftliches Verständnis von Diversity hinaus gibt es zahlreiche Kritik durch feministische und kritische Wissenschaftler*innen, daran wie Diversität auf der institutionellen Ebene implementiert wird (Ahmed, 2011, S. 132). So beobachtet etwa Sara Ahmed (2011), dass Diversity in einem sogenannten «Diversity-Wertschätzungsdiskurs» (S.131), zu einer Qualität wird, über welche Institutionen, wie die Universität aufgrund der existierenden Vielfalt unter den Mitarbeitenden und

Studierenden bereits zu verfügen meinen (S. 131). Diese Perspektive ist insofern problematisch, als dass sie Diversität als etwas, was 'in' den Körpern der 'Anderen' existiert verdinglicht (S. 132). So wird die Differenz der 'Anderen' zu Vielfalt für die Institution (S.132). Ahmed beobachtet weiter, dass Diversity zum Image-Management werden kann, wobei sich der Fokus dazu verschiebt, wie eine Institution wahrgenommen wird, anstatt sich damit zu befassen, ob eine Institution tatsächlich *weiss-* Sein zentriert (S. 133). In diesem Zusammenhang beschreibt Ahmed Diversity als «cuddly concept» (S. 134, welches Institutionen ermöglicht, sich gut zu fühlen (S. 134). Trotzdem bringt das Konzept nach Ahmed auch Vorteile mit sich, da es Menschen wegen seines «Wohlfühleffekts» (S. 134) einen einfachen Zugang erleichtern kann (S. 134). Weiter kann die Performativität von Dokumenten zu Diversity subversiv genutzt werden, wenn aufgezeigt werden kann, welche Kluft besteht zwischen dem, was eine Organisation 'tut' und dem, was sie sagt, dass sie 'tut' (S. 135).

Die aufgezeigten Positionen zeigen, dass sich seit den späten 1990er Jahren auch im deutschsprachigen Raum unterschiedliche Diskurslinien zu Diversität weiterentwickelt und ausdifferenziert haben (Aschenbrenner-Wellmann & Geldner, 2021, S. 32). Scherr unterscheidet folgende zentrale Perspektiven im Diversitätsdiskurs:

- > ein funktionales Verständnis von Diversity als ökonomisch relevantes Faktum
- > ein politisch-rechtlicher Antidiskriminierungsdiskurs, welcher selektiv bestimmte Aspekte von Ungleichbehandlung akzentuiert
- > eine kritische Perspektive, die die Verschränkung sozialer Klassifikationen mit sozioökonomischen Ungleichheiten sowie politischen Macht- und Herrschaftsbeziehungen in den Blick rückt

(Scherr, 2011, S. 84).

Laut Scherr stellt insbesondere die letztgenannte Perspektive eine Chance für die Soziale Arbeit dar (Scherr, 2011, S. 84). Dabei muss jedoch angemerkt werden, dass sich kritische Diversitätsansätze nicht immer klar von Diversity Management trennen lassen (Castro Varela, 2010, S. 250). Wie Scherr sind auch Aschenbrenner-Wellmann und Geldner der Ansicht, dass Diversität im Verständnis der Sozialen Arbeit mehr sein muss als ökonomisch relevante Vielfalt oder ein politisch-rechtlicher Antidiskriminierungsdiskurs (Aschenbrenner-Wellmann & Geldner, 2021, S. 17). Sie gehen einen Schritt weiter, indem sie argumentieren, dass die Bedeutung von Diversität in analytisch-reflexiver Weise betrachtet werden soll (S. 17). Diversität, so Aschenbrenner-Wellmann und Geldner, stellt eine normative Einflussgrösse dar, etwa indem sie bestimmt, welche Differenzkategorien als relevant betrachtet werden (S.17). Vielfalt muss demnach nicht nur als Identitätskategorie, sondern auch als ungleichheitsrelevante Strukturkategorie betrachtet werden (S. 34). Nicht die Anerkennung von sozial

hergestellten Differenzen stellt die zentrale Herausforderung dar, vielmehr sollen die Strukturen durchschaubar gemacht werden, welche sozial ungleiche Gruppen hervorbringen (Hormel & Scherr, 2004, S. 212). Aschenbrenner & Wellmann und Geldner schlussfolgern, dass gesellschaftlich ablaufende Normalisierungsprozess kritisch in den Blick genommen werden sollten (Aschenbrenner-Wellmann & Geldner, 2021, S. 17; S. 35). Um diesem analytischen Anspruch gerecht zu werden, kombinieren sie in ihrer Arbeit unterschiedliche Bedeutungsdimensionen von Diversität mit unterschiedlichen Ebenen der Relevanz und unterscheiden sich damit bewusst von anderen Publikationen im Kontext von Diversität und Sozialer Arbeit (S.17). Für die vorliegende Arbeit ist insbesondere ihr Fokus auf unterschiedliche Analyseebenen relevant. Angelehnt an die Sozialstrukturanalyse der Mikro-, Meso- und Makroebene benennen sie dabei Individuum, Gruppe, Organisation, Sozialraum und Gesellschaft als relevante Analyseebenen (S. 61). Die Analyse der Gruppenebene formulieren sie als relevant, da eine Betrachtung der Gruppenebene ermöglicht, Anliegen nicht nur individualisiert zu analysieren, sondern innerhalb der Gruppe kollektive Lösungs- und Bewältigungsstrategien zu bearbeiten (S. 64). Gruppen sind für das soziale Lernen unerlässlich, im Hinblick auf Diversität lässt sich die Akzeptanz von Diversität in soziale Lernprozesse in Gruppen integrieren (Aschenbrenner-Wellmann & Geldner, 2021, S. 65).

Für die vorliegende Arbeit beziehen sich die Autor*innen auf ein kritisches Verständnis von Diversität, welches, wie von Scherr vorgeschlagen, die Verschränkung sozialer Klassifikationen mit sozioökonomischen Ungleichheiten sowie politischen Macht- und Herrschaftsbeziehungen in den Blick rückt (Scherr, 2011, S. 84). Auch Aschenbrenner-Wellmann und Geldner fordern, dass machtsensible Diversitätsbetrachtungen handlungsleitend für die Soziale Arbeit sein sollen (Aschenbrenner-Wellmann & Geldner, 2021, S. 38). Wie von Aschenbrenner-Wellmann in der normativ-regulierenden Bedeutungsdimension herausgearbeitet, geht es darum, dass ein Anerkennungs- und Gerechtigkeitsdiskurs notwendig ist, um gegen Diskriminierung von Normabweichungen einzustehen (Aschenbrenner-Wellmann & Geldner, 2021, S. 42). Anerkennung von Vielfalt hängt dabei eng mit gesellschaftspolitischen Fragen von Chancengleichheit und gleichberechtigter Teilhabe zusammen (S. 42). Hans Thiersch fasst die Verknüpfung von Diversität mit sozialer Gerechtigkeit treffend zusammen, in dem er sagt: «Es geht zum einen um Anerkennung der Unterschiedlichkeit von Lebensformen, um Anerkennung des gleichen Rechts auf Unterschiedlichkeit; es geht zum anderen – und oft darin verwoben – um den Anspruch auch Gleichheit im Kampf um Ressourcen und Rechte, also um Gerechtigkeit im Horizont von Menschenrechten.» (Thiersch, 2011, S. 52)

Obwohl Diversität als Konzept aufgrund seines ökonomischen Beigeschmacks, seiner vielfältigen und deshalb verwaschenen Bedeutungen und seiner Wohlfühl-orientierten Anwendung zu Recht kritisiert wird, wird es für die vorliegende Arbeit verwendet. Dies in erster Linie, weil es mangels besserer

Alternativen doch als das am einfachsten verständliche Konzept erscheint, um ein Bewusstsein gegenüber unterschiedlichen Diskriminierungsformen zusammenzufassen. Gerade aufgrund seiner Offenheit und Vielfältigkeit erscheint das Konzept also als für diese Arbeit passend. Weiter relevant ist Ahmeds Argument, dass das Konzept Diversität Menschen den Zugang zum Thema erleichtert (Ahmed, 2011, S. 134). Die Aspekte, der einfache Verständlichkeit und des leichten Zugangs werden stark gewichtet, weil den Autor*innen dieser Arbeit eine einfache Anwendung in der Praxis der Sozialen Arbeit wichtig ist. Die bereits erläuterte Kritik muss noch um den Punkt erweitert werden, dass die in diesem Kapitel zitierten Autor*innen andere sind als jene, welche das Bewusstsein der Autor*innen der vorliegenden Arbeit zu Diversität geprägt haben. Dieses wurde insbesondere von aktivistischen Kontexten, nicht-akademischer Literatur und eigenen Positionierungen geprägt. Die Kriterien an wissenschaftliches Schreiben bewirken, dass solche Wissensproduktionen hier nicht als Quelle zitiert werden können.

Nachfolgend soll das Konzept Diversität um jenes von Intersektionalität ergänzt werden, durch welches ein klarer machtkritischer Fokus hinzukommt. Scherr betont, dass innerhalb der kritischen Diversitätsperspektive differenziert werden muss, zwischen einer additiven Referenz auf unterschiedliche diskriminierungsrelevante Kategorien und Konzepten der Intersektionalität, welche die wechselseitige Durchdringung unterschiedlicher Kategorien Gegenstand der Analyse etablieren (Scherr, 2011, S. 84). Im folgenden Kapitel wird das Konzept Intersektionalität erläutert und begründet, weshalb dieses ein zentrales Konzept für die vorliegende Arbeit, wie auch die Soziale Arbeit, insgesamt darstellt.

2.1.2 Intersektionalität

Während auch das Konzept Intersektionalität von unterschiedlichsten Akteur*innen genutzt und dabei sehr unterschiedlich verstanden wird (Collins & Bilge, 2020, S. 1–2), bezeichnen Patricia Hill Collins und Sirma Bilge folgende Arbeitsdefinition als anschlussfähig:

«Intersectionality investigates how intersecting power relations influence social relations across diverse societies as well as individual experiences in everyday life. As an analytical tool, intersectionality views categories of race, class, gender, sexuality, class, nation, ability, ethnicity, and age – among others – as interrelated and mutually shaping one another. Intersectionality is a way of understanding and explaining complexity in the world, in people, and in human experience.» (Collins & Bilge, 2020, S. 2)

Sie betonen dabei als zentrale Einsicht, dass Machtbeziehungen, wie beispielsweise Gender oder race¹, keine klar abgegrenzten Einheiten darstellen, sondern aufeinander aufbauen und sich gegenseitig beeinflussen (Collins & Bilge, 2020, S. 2). Während dies oft unsichtbar bleibt, beeinflussen diese sich überkreuzenden Machtbeziehung alle Aspekte unserer sozialen Welt (S. 2).

Die historischen Wurzeln des Konzepts Intersektionalität beruhen auf den Erfahrungen Schwarzer² Frauen, welche im Feminismus *weisser*³ Mittelschichtsfrauen nicht mitgedacht wurden (Winker & Degele, 2009). Während der Begriff Intersektionalität erstmals von der Juristin Kimberlé Crenshaw (1989) in die wissenschaftliche Debatte eingebracht wurde, gab es Forderungen nach einer erweiterten Analyse von race, Klasse und Geschlecht bereits seit den 1970er-Jahren (Winker & Degele, 2009, S. 12). Viele zentrale Texte des Schwarzen Feminismus benannten bereits zentrale Ideen des Konzepts Intersektionalität, bevor der Begriff selbst geprägt wurde (Collins & Bilge, 2020, S. 74). Dazu gehören, so Collins und Bilge, das von Toni Cade Bambara herausgegebene Buch «The Black Woman» (1970), Frances Beal's Essay «Double Jeopardy: To Be Black and Female» (1969) und «A Black Feminist Statement» des Combahee River Collective (1977) (Collins & Bilge, 2020, S. 76). In ihrem Text analysiert Crenshaw fünf Gerichtsfälle zur Diskriminierungspraxis von Firmen, anhand derer sie die spezifische Intersektion von race und Klasse aufzeigt (Crenshaw, 1989). Dabei kritisiert sie die im Gesetz und Antidiskriminierungsdiskurs vorherrschende «single-axis» Analyse (Crenshaw, 1989). Um die Verwobenheit von Diskriminierung zu illustrieren, verwendet Crenshaw das Bild einer Verkehrskreuzung, auf welcher sich unterschiedliche Machtbeziehungen kreuzen und überlagern:

«Discrimination, like traffic through an intersection, may flow in one direction, and it may flow in another. If an accident happens in an intersection, it can be caused by cars traveling from any number of directions and, sometimes, from all of them. Similarly, if a Black woman is harmed because she is in the intersection, her injury could result from sex discrimination or race discrimination.» (Crenshaw, 1989, S. 149)

Der Begriff Intersektionalität ist insofern umstritten, als dass kritisiert wird, er wecke zu stark die Assoziation von getrennten Kategorien, die aufeinandertreffen (Winker & Degele, 2009, S. 13). Als Alternative dazu wird der Begriff Interdependenz vorgeschlagen (S. 13). Die Autor*innen der

¹ Auch im deutschen wird das Wort race verwendet, da er historisch anders konnotiert ist und betont, dass es sich um eine sozial konstruierte und keine biologische Kategorie handelt (No to Racism, 2024; El-Maawi & dos Santos Pinto, 2022).

² Schwarz ist eine Selbstbezeichnung, welche für Menschen mit afrikanischen oder afrodiasporalen Bezügen verwendet wird (No to Racism, 2024). Schwarz bezeichnet keine Hautfarbe und wird gross geschrieben, um den Widerstandscharakter des Begriffs zu betonen (No to Racism, 2024).

³ Beim Begriff *weiss* handelt es sich um eine Position im rassistischen System (No to Racism, 2024). *Weiss* sein bedeutet, das Privileg zu haben keine negativen Rassismuserfahrungen zu machen (No to Racism, 2024). Um zu betonen, dass es sich nicht um eine Hautfarbe handelt, wird *weiss* kursiv geschrieben (No to Racism, 2024).

vorliegenden Arbeit schliessen sich jedoch Winker und Degele an, die der Ansicht sind, dass dieser Begriff keine weiterführende Perspektiven für die empirische Forschung verspricht (Winker & Degele, 2009, S. 13). Sie argumentieren, dass bei beiden Begriffen die Frage ungelöst bleibt, welche Kategorien als interdependent gedacht werden (Winker & Degele, 2009, S. 13), worum es im nächsten Abschnitt gehen soll.

In der Diskussion um Intersektionalität ist klar, dass verschiedene Kategorien mitgedacht werden müssen (Winker & Degele, 2009, S. 15). Darüber, welche Kategorien dies sind, besteht jedoch kein Konsens (Winker & Degele, 2009, S. 15). Um das Zusammendenken von unterschiedlichen Kategorien oder Differenzlinien geht es sowohl bei Intersektionalität wie auch bei Diversität, weshalb die hier aufgeführten Gedanken sich auf beide Konzepte beziehen. Durch den historischen Kontext waren zu Beginn der Debatte um Intersektionalität die Kategorien race, Gender und Klasse zentral (Winker & Degele, 2009, S. 12). Ausser, dass es schwierig ist, mehr als drei Kategorien in einer sozialstrukturellen Analyse zu berücksichtigen, gibt es jedoch keine schlüssige theoretische Begründung, wieso genau diese drei Kategorien auch in anderen Kontexten zentrale Differenzlinien darstellen sollen (Winker & Degele, 2009, S. 15). In der Debatte finden sich unterschiedliche Vorschläge, von vier Kategorien, wobei noch Sexualität eingeschlossen wird, bis zu 13 Kategorien (Winker & Degele, 2009, S. 16). Es lässt sich schlussfolgern, dass es sinnvoll ist, die Entscheidung für bestimmte Kategorien vom untersuchten Gegenstand abhängig zu machen (Winker & Degele, 2009, S. 16). Barbara J. Risman (2004, S. 443) weist bezugnehmend auf Collins (1998) darauf hin, dass wir weiterhin auf das Denken in solchen spezifischen Kategorien angewiesen sind. Denn es ist weder möglich einzelne Kategorien, wie beispielsweise Gender, isoliert zu analysieren, noch können wir nur die Überschneidungen von Ungleichheiten analysieren, ohne auf die Mechanismen einzugehen, die Ungleichheit durch das Einteilen in Kategorien produzieren (Risman, 2004, S. 443). Weiter benennt Rudolf Leiprecht, dass die Auswahl der Kategorien auch nicht beliebig sein darf, so kann etwa die Diskriminierung von Raucher*innen nicht die gleiche Relevanz haben wie die Diskriminierung von rassifizierten Menschen (Leiprecht, 2011, S. 31). Bei der Entscheidung für Kategorien müssen immer auch Kontext, Empirie und Theorie herangezogen werden (Leiprecht, 2011, S. 31). Anknüpfend an Aschenbrenner-Wellmann & Geldner kann zudem gesagt werden, dass bei der Auswahl von Diversitätskategorien ein analytischer Blick, welcher reflektiert, inwiefern die Konstruktion von Diversität mit vorherrschenden Macht- und Normverhältnissen verknüpft ist, wichtig erscheint (Aschenbrenner-Wellmann & Geldner, 2021, S. 17). Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass verschiedene Ungleichheitskategorien existieren, dass diese kontextspezifisch wirksam sind und dass diese Erkenntnis bedeutet zu versuchen, über ein reduktionistisches Denken hinauszukommen (Winker & Degele, 2009, S. 18). Für die vorliegende Arbeit heisst dies, dass keine Festlegung auf spezifische Kategorien erfolgt. Dies ist nicht notwendig, weil die

Analyse von Intersektionalität an sich nicht Gegenstand dieser Arbeit ist. Vielmehr geht es um die Frage, wie eine Sensibilisierung zu Diversität und Intersektionalität im Team möglich ist.

Die Relevanz des Konzepts Intersektionalität für die Soziale Arbeit wie auch für die vorliegende Arbeit ist eindeutig. So benennt etwa Scherr, dass er insbesondere eine kritische Diversity-Perspektive, welche Intersektionalität in den Fokus stellt als Chance und Herausforderung für die Soziale Arbeit sieht (Scherr, 2011, S. 84). Da es in der Praxis der Sozialen Arbeit kaum Konstellationen gibt, in denen die ausschliessliche Wirkung einer Differenzkategorie zu beobachten ist, müssen die wechselseitigen Abhängigkeiten und Beziehungen der Kategorien beleuchtet werden (Aschenbrenner-Wellmann & Geldner, 2021, S. 59). Collins und Bilge sehen Intersektionalität als analytisches Tool, welches «gewöhnliche» Menschen nutzen können, um soziale Probleme zu adressieren (Collins & Bilge, 2020, S. 2). Sie warnen jedoch davor, Intersektionalität als ausgereifte und abgeschlossene Theorie misszuverstehen (Collins & Bilge, 2020, S. 37). Zwar kann mittlerweile nicht mehr beklagt werden, dass es zu wenig methodologisch ausgerichtete Beiträge zu Intersektionalität gibt (Riegel, 2016, S. 136). In den vergangenen Jahren haben sich Sozialwissenschaftler*innen verstärkt damit befasst, theoretische und methodologische Ansätze zu Intersektionalität zu reflektieren (Korntheuer & Cholewa, 2024, S. 235), wie beispielsweise die Mehrebenenanalyse nach Winker und Degele (Winker & Degele, 2009). Intersektionalität, so erläutert Riegel, verkörpert jedoch keine bestimmte Forschungsmethode, sondern ermöglicht vielmehr eine bestimmte Sicht auf den Forschungsgegenstand und dessen Kontext (Riegel, 2016, S. 137). Auch Wellmann-Aschenbrenner und Geldner heben hervor, dass der Intersektionalitätsansatz offen ist für unterschiedliche Methodologien und verschiedene Theorieansätze integriert werden können, betonen dabei aber, dass das Diskursfeld anders als beim Diversitätsansatz allgemein, eng mit der Thematik von sozialer Ungleichheit und Macht verbunden ist (Aschenbrenner-Wellmann & Geldner, 2021, S. 60). Weiter kann der Intersektionalitätsansatz als methodologisches Reflexionsinstrument dienen, um für die Standortgebundenheit der Forschenden zu sensibilisieren (Riegel, 2016, S. 146). Um analytisch die Wirkungsweise von Macht- und Herrschaftsverhältnissen mitzudenken, erscheint es für die Soziale Arbeit wie auch die vorliegende Arbeit sinnvoll, die Konzepte Intersektionalität und Diversität zu kombinieren, worum es im folgenden Kapitel geht.

2.1.3 Diversitäts- und intersektionalitätsbewusste Soziale Arbeit

Wie oben hergeleitet, erscheint eine Verknüpfung von Diversität mit Intersektionalität hilfreich, um adäquat auf die komplexen Lebensrealitäten, mit denen die Soziale Arbeit konfrontiert ist, einzugehen sowie eine machtsensible Perspektive einzubauen.

Um diese Verknüpfung sichtbar zu machen, verwendet die vorliegende Arbeit diversitäts- und intersektionalitätsbewusste Soziale Arbeit (DISA) als zentralen Begriff. Damit bezieht sich die vorliegende Arbeit auf das Forschungsprojekt von Korntheuer & Cholewa zur nachhaltigen Implementierung von diversitäts- und intersektionalitätsbewusster Sozialer Arbeit (DISA) in der kommunalen Beratungspraxis, welche den Begriff wie selbstverständlich in ihrem Titel verwenden (Korntheuer & Cholewa, 2021). Sie formulieren die Notwendigkeit, Diversität intersektional zu betrachten (Korntheuer & Cholewa, 2021, S. 184). Zusammenhänge von Diversität, Sozialer Teilhabe sowie Prozesse von Ungleichheit und Diskriminierung in urbanen Räumen werden häufig nur entlang von einzelnen sozialen Differenzlinien betrachtet (Gyamerah & Wagner, o. J., S. 2; Schröer, 2018, S. 245). Dies, obwohl es gerade an Schnittpunkten mehrerer Ungleichheitsachsen zu hochkomplexen praktischen und rechtlichen Situationen kommt, die von kommunalen Beratungsdiensten nur noch schwer zu bearbeiten sind und zum Ausschluss aus Unterstützungssystemen führen können (Korntheuer & Cholewa, 2024, S. 233). Der Fokus auf einzelne Kategorien, kann dazu führen, dass Menschen in einzelnen Differenzkategorien festgeschrieben und dadurch essentialisiert werden (Korntheuer & Cholewa, 2021, S. 184). Ihre spezifischen Bedarfe werden so strukturell nicht beachtet, wodurch zu Exklusionserfahrungen zusätzliche Diskriminierungserfahrungen kommen (S. 184). Diskriminierungserfahrungen müssen deshalb durch eine intersektionale Linse betrachtet werden, um sie nicht noch zusätzlich zu verstärken (S. 184). Da es sich um ein laufendes Forschungsprojekt handelt, liegen noch keine abschliessenden Ergebnisse vor. Trotzdem knüpft die vorliegende Arbeit an der von Korntheuer & Cholewa (2021) vorgeschlagenen Verbindung von Diversität und Intersektionalität und dem damit zusammenhängenden machtkritischen Fokus an (S. 188). Im weiteren Verlauf der Arbeit wird bewusst die von ihnen verwendete Abkürzung DISA, welche für diversitäts- und intersektionalitätsbewusste Soziale Arbeit steht, verwendet. Dies, da einerseits wichtig erscheint explizit zu benennen, dass Diversität und Intersektionalität mitgedacht werden, andererseits weil ein kurzer Begriff alltagstauglich erscheint.

Neben Korntheuer und Cholewa (2021) formulieren auch andere Stimmen die Notwendigkeit einer diversitätsbewussten Sozialen Arbeit. So gab Leiprecht 2011 einen Sammelband mit dem Titel «Diversitätsbewusste Soziale Arbeit» heraus (2011). Um Menschen in prekären Lebensverhältnisse und kritischen Situationen gerecht zu werden und zugleich das Ziel eines Mehr an sozialer Gerechtigkeit zu verfolgen, so Leiprecht, haben sich auch in der Sozialen Arbeit diversitätsbewusste

Ansätze entwickelt (Leiprecht, 2011, S. 7). Er formuliert, dass diversitätsbewusste Soziale Arbeit eine Querschnittsaufgabe für die ganze Soziale Arbeit darstellt (S. 10). Einige praxisbezogene Punkte, die laut Leiprecht (2011) für eine diversitätsbewusste Soziale Arbeit notwendig wären, werden an dieser Stelle erläutert. So benennt er, dass die kritische Reflexion von Differenzlinien zu den Kernaufgaben Sozialer Arbeit gehören sollte, da sie häufig in Kontexten arbeitet, welche mit sozialen Ungleichheiten, Benachteiligungen, Diskriminierungen und Ausgrenzungs- und Zuschreibungsmustern verbunden sind (Leiprecht, 2011, S. 19). Vor diesem Hintergrund sollte ein bewusster Umgang mit Differenzlinien einen zentralen Gegenstandsbereich der Sozialen Arbeit darstellen, was jedoch zumindest im deutschsprachigen Raum in den letzten 40 Jahren nicht der Fall war (S. 19). Die Auseinandersetzung mit Differenzlinien, so Leiprecht, ist auf Selbstreflexion und theoriebezogene Konzepte angewiesen (S. 7). Notwendig ist eine untersuchende Haltung gegenüber der sozialen Wirklichkeit (S. 8). Die professionelle Soziale Arbeit, so Leiprecht, muss eine Balance finden in drei Aspekten (S. 8). Erstens müssen Differenzlinien wahrgenommen werden, um gegen Benachteiligung zu arbeiten, jedoch dürfen Individuen nicht auf diese reduziert werden (S. 8). Solche einseitigen Betonungen von Differenzlinien finden sich auch in der Sozialen Arbeit häufig (S.8). Es hilft, grundsätzlich davon auszugehen, dass Gruppen nicht homogen sind und sich insofern an Intersektionalität zu orientieren, als dass nach mehr als einer Differenzlinie gefragt wird (S. 8). Zweitens sollen bei der Berücksichtigung von Unterschieden Individuen nicht in eine Schublade gesteckt werden (S.8). Während Menschen durch ihren Kontext geprägt werden, kann daraus nicht abgeleitet werden, wie Individuen mit diesen Kontexten umgehen (S.8). Drittens sind Differenzlinien entlang von Gruppenkonstruktionen nicht immer mit Nachteilen verbunden, Soziale Arbeit muss die jeweilige Bedeutung von Unterschieden für die beteiligten Subjekte und ihre sozialen Kontexte erfassen können (Leiprecht, 2011, S. 9). Damit benennt Leiprecht wichtige Aspekte für die Praxis der Sozialen Arbeit, welche die vorliegende Arbeit aufnimmt. Wenn im Folgenden der Begriff DISA verwendet wird, sind also auch diese Aspekte mitgemeint.

Weiter haben diverse Organisationen Leitfäden zum Thema Diskriminierungssensibilität erarbeitet. Während diese nicht unbedingt explizit eine diversitäts- und intersektionalitätsbewusste Soziale Arbeit fordern, können sie dennoch in diesen Kontext eingeordnet werden. Der Leitfaden «Rassistische Diskriminierung und Diskriminierungsschutz konkret» von Avenir Social fokussiert zwar nur auf die Diskriminierungsform Rassismus, beleuchtet jedoch, weshalb Diskriminierungsschutz eine zentrale Aufgabe der Sozialen Arbeit darstellt (AvenirSocial, Bern & Fachstelle für Rassismusbekämpfung, Eidgenössisches Departement des Innern, Generalsekretariat, Bern, o. J., S. 8). Weiter macht der Leitfaden einige Vorschläge, wie professionelles rassismuskritisches Handeln in der Sozialen Arbeit aussehen kann (S. 10).

2.2 Teamprozesse

Wie einleitend beschrieben, befasst sich diese Arbeit mit der Auseinandersetzung zu Themen des diversitäts- und intersektionalitätsbewussten Arbeitens auf der Teamebene. Die Teamebene genauer zu erfassen und theoretisch zu verorten, ist Thema dieses Kapitels. Dabei wird auf verschiedene Aspekte aus der Theorie der Teamdynamik eingegangen, mit einem Fokus auf jene Aspekte, die für die interviewten Teampersonen in der Auseinandersetzung mit ihren Teams relevant sein könnten.

Dabei ist zu betonen, dass bei der Recherche kein exakt zur Fragestellung passendes Theoriemodell gefunden werden konnte und davon auszugehen ist, dass ein solches an sich nicht existiert. Es existieren jedoch, wie im Folgenden aufgezeigt wird, hilfreiche Theoriefragmente, um die Forschungsfrage theoretisch zu unterfüttern.

2.2.1 Der Begriff der Gruppe und des Teams

Gruppen sind im Alltag omnipräsent, sei dies in der Teamarbeit im offiziellen Rahmen, in der Gruppenarbeit im Studium, in Kollektiven oder anderen privaten Gruppen. Und doch fällt auf, dass die Gruppe als Struktur an sich wenig thematisiert wird. Im Folgenden wird die Gruppe und insbesondere das Team im beruflichen Kontext näher definiert.

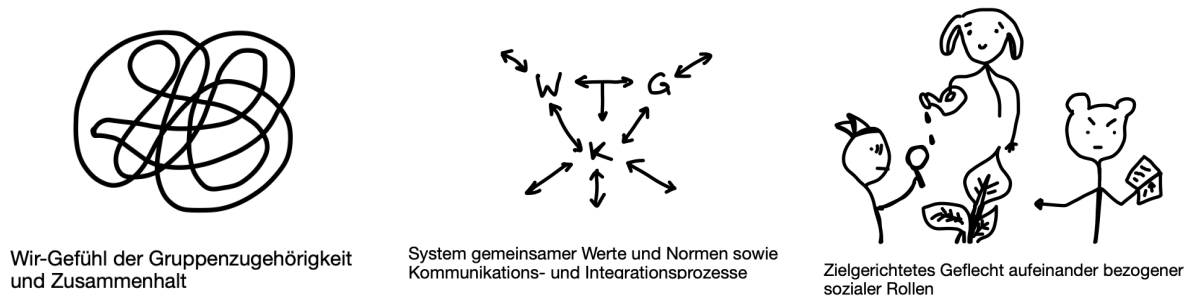
Eine Gruppe lässt sich nach König und Schattenhofer (2020, S. 15) anhand folgender Kriterien definieren. Eine Gruppe besteht aus 3-20 Mitgliedern, verfügt über eine gemeinsame Aufgabe oder ein gemeinsames Ziel. Zudem besteht die Möglichkeit einer direkten Kommunikation von Angesicht zu Angesicht. Die Gruppe besteht über eine gewisse zeitliche Dauer, welche von drei Stunden bis zu vielen Jahren variieren kann (S. 15). Während des Fortbestehens über eine gewisse Dauer entwickeln Gruppen zudem ein «Wir-Gefühl» der Gruppenzugehörigkeit und des Gruppenzusammenhalts, ein System gemeinsamer Normen und Werte als Grundlage der Kommunikations- und Interaktionsprozesse sowie ein Geflecht aufeinander bezogener sozialer Rollen, die auf das Gruppenziel gerichtet sind.» (S. 15). Diese Definition wird im Folgenden in der Abbildung 1 bildlich dargestellt.

Abbildung 1

Definition einer Gruppe



Durch die zeitliche Komponente entwickelt sich:



Bemerkung. Diese Abbildung visualisiert die Definition einer Gruppe nach König und Schattenhofer (2020, S. 15)

Das Arbeitsteam als spezielle Form der Gruppe wird darüber definiert, dass die Gruppe arbeits- und/oder aufgabenbezogen funktioniert und deren Mitglieder kooperieren müssen, um ein gemeinsames Arbeitsziel zu erreichen (König & Schattenhofer, 2020, S. 18). Ein Arbeitsteam hat daraus folgend mindestens zwei Aufgaben. Es muss die Arbeitsaufgabe erfüllen und gleichzeitig die Gruppendynamik und das Wie der Zusammenarbeit so steuern, dass die Arbeitsfähigkeit erhalten bleibt (S. 18–19).

Diese doppelte Aufgabe lässt sich durch ein soziologisches Modell der zwei Arten von Umwelt genauer veranschaulichen (Neidhardt, 1983, zitiert nach Schattenhofer, 2015b, S. 20). Jede Gruppe balanciert dabei unterschiedliche Anforderungen der inneren und äusseren Umwelt. Die innere Umwelt findet dabei zwischen dem Individuum und der Gruppe statt (Schattenhofer, 2015b, S. 21). Gemeint sind dabei die Gesamtheit der Gefühle, Werte, Bedürfnisse, ect. ihrer Mitglieder, welche wichtig sind in eine Gruppe miteinzubeziehen. Dies kann jedoch nur partiell und in einem für das Gruppensetting

passenden Ausmass geschehen, sodass die Gruppe nicht daran «erstickt» und in Bezug auf das Arbeitsteam arbeitsfähig bleibt (S. 21–22).

Die äussere Umwelt bezeichnet alles, was nicht zur Gruppe gehört, wobei auch das gemeinsame Arbeitsziel dazugezählt wird (Schattenhofer, 2015b, S. 20). Je nach Art der Gruppe ist diese zwischen den beiden Umwelten unterschiedlich ausgerichtet. Das Arbeitsteam als Spezialform der Gruppe befindet sich im Raum zwischen den Umwelten ausgerichtet und muss immer wieder ein Gleichgewicht herstellen, damit nicht eine der Umwelten zu viel Einfluss nimmt oder das Team zu weit davon wegrückt. Als Beispiele von anders positionierten Gruppenformen wird die Selbsthilfegruppe genannt, welche sich primär an der inneren Umwelt orientiert und die politische Vertretungsgruppe, welche fast ausschliesslich die äussere Umwelt als Massstab nimmt (S. 22–23).

2.2.2. Unterschiedliche Ebenen von Gruppenprozessen

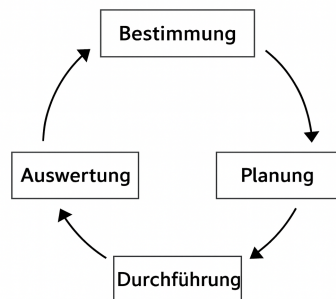
Nach der Klärung des Gruppenbegriffs wird im Folgenden näher auf die unterschiedlichen Ebenen von Gruppenprozessen eingegangen. Aus der Theorie geht dabei hervor, dass bei Gruppenprozessen nicht alles, was diese in relevanter Form beeinflusst, auch greifbar ist. So nimmt Schattenhofer auf das von Bion entwickelte «Eisbergmodell» von Freud Bezug (Bion, 1961, zitiert nach Schattenhofer, 2015b, S. 24–30). Bion teilt Gruppenprozesse in zwei Ebenen auf. Die erste Ebene stellt die Ebene der Arbeitsgruppen dar und steht für die bewusste und sachorientierte Dimension des Gruppenlebens. Die zweite Ebene nach Bion (S. 94–95; S. 154–155) wird als Ebene der irrationalen Grundannahmen beschrieben und würde im Eisbergmodell von Freud unterhalb der Wasseroberfläche liegen. Sie umfasst alle Inhalte «welche dem Bewusstseinsfeld nicht gegenwärtig sind, die den Gruppenprozess aber entscheidend beeinflussen» (Schattenhofer, 2015b, S. 24).

In der Arbeit mit Gruppen existieren laut Schattenhofer (2015b, S. 24) inzwischen verschiedene Versionen des Eisbergmodells. Er bezieht sich in seinen Ausführungen auf ein «allgemein anerkanntes» Modell mit drei Ebenen. In diesem Modell lassen sich die Vorgänge in Gruppen einer sichtbaren, teilweise sichtbaren und unsichtbaren Ebene zuordnen. In der Eisberg-Metapher bedeutet dies, dass sich zwischen dem Teil, der über dem Wasser und dem Teil der ständig unter Wasser ist, ein Teil befindet, der bei Wellengang zu Tage tritt. Was dies bezogen auf die Ebenen von Gruppenprozessen bedeutet, wird im Folgenden erläutert.

Die sichtbare Ebene ist jene aller aufgabenbezogenen Aktivitäten und wird Sachebene genannt. Die Arbeitsgruppe richtet sich nach der Sachebene aus und die Lösungsprozesse lassen sich, schematisch strukturiert, vereinfacht wie folgt in Abbildung 2 darstellen.

Abbildung 2

Vereinfachtes Ablaufschema bei einem Problemlösungsprozess auf der Sachebene



Bemerkung. Diese Abbildung visualisiert das vereinfachte Prozesslösungsschema *nach Schattenhofer* (2015b, S. 25)

Die teilweise sichtbare Ebene ist jene der Sozialen Interaktion. Auf dieser Ebene sind Emotionen der beteiligten Personen innerhalb eines Teams wahrnehmbar und es lassen sich Teamdynamiken beobachten (Schattenhofer, 2015b, S. 25). Das heisst: «Die Teammitglieder beeinflussen sich gegenseitig.» (S. 25). Bildlich innerhalb der Eisberg Metapher gesprochen sei diese Ebene jene, die nur so weit unter dem Wasserspiegel liegt, dass sie bei Wellengang sichtbar wird. Dies bedeutet, dass die darin verorteten Gefühle und Wünsche, Normen und Regeln sowie Autoritäts- Beliebtheits- und Arbeitsstrukturen besprechbar werden können, wenn danach gefragt wird, auch wenn sie im Alltag selten benannt werden (S. 26).

Als letzte Ebene wird die unsichtbare Ebene genannt (Schattenhofer, 2015b, S. 26). Sie ist die psychische oder Beziehungsbedeutungsebene und zeigt sich in Gruppenbeobachtungen insbesondere dann, wenn Gruppenmitglieder ein Verhalten zeigen, das weder bezüglich der Aufgabe (Sachebene) noch in Bezug auf die Erarbeitung der soziodynamischen Ordnung (halbsichtbare Ebene) einen Sinn ergibt. Die unsichtbare Ebene wird auch als Ebene der gemeinsamen psychosozialen Abwehrmanöver bezeichnet. Unbewusste Ängste, Wünsche und intrapsychische Konflikte von Einzelnen der Gruppe können in die Situation und auf andere projiziert werden. Dies kann zum Beispiel zu Ausgrenzungsprozessen und Sündenbockphänomenen führen (S. 26).

Im Unterschied zu der Sachebene können die Prozesse auf der teilweise sichtbaren und unsichtbaren Ebene nicht umfassend in einfachen Modellen dargestellt werden, da sie zu komplex sind. Es gibt Modelle wie jenes von Tuckman und Jensen (1977) welche dies versuchen. Die Benennung von

unterschiedlichen und aufeinanderfolgenden Phasen durch Tuckman haben noch heute einen grossen Einfluss auf verschiedene Methoden in der Gruppenarbeit. Die Einteilung in Phasen ist in Bezug auf die Auseinandersetzung mit DISA in Gruppen aber nicht der relevante Punkt. Viel wichtiger ist der Aspekt des Umgangs mit Veränderungen in Gruppen nach Schattenhofer et. al (2015) und Doppler (2015) vertiefend veranschaulicht.

2.2.3. Umgang mit Veränderungen

Diese Arbeit geht wie Schattenhofer (2015b, S. 33) von einem Modell der Veränderung aus, welches diese innerhalb einer Gruppe als notwendig und regelhaft einstuft, um von einem in einen anderen Zustand zu kommen. Die globalen gesellschaftlichen, politischen, wirtschaftlichen und technologischen zum Teil rasant erfolgenden Veränderungen sind prägend für die jetzige Zeit und können auch Gruppen vor spezifische Herausforderungen stellen. Laut Doppler (2015, S. 89) wäre deshalb von Personen eine «Aufgeschlossenheit allem Neuem gegenüber, Lernbegierde – und hohe Flexibilität» gefordert. Aus dem menschlichen Grundbedürfnis nach Klarheit, Ordnung und Sicherheit erfolge allerdings praktisch oft das Gegenteil. Veränderung ist deshalb ohne weiteren Anreiz oder Motivation für die betroffene Person erst einmal uninteressant, wenn es sie selbst betrifft. Oft könne eine Person der Veränderung jedoch mehr abgewinnen, wenn diese andere betreffe (S. 89).

In der Gruppendynamik sieht Doppler (2015, S. 110) die Gruppe allerdings auch als Ort des sozialen Lernens und Verlernens, wenn drei Bedingungen gegeben sind:

- der Grad der Zugehörigkeit genügend hoch
- die Intensität der Beziehung ausreichend emotional
- ein ausreichend geschützter Raum vorhanden ist, damit Zumutungen verarbeitet werden können, es möglich ist, sich mit Neuem konfrontieren zu lassen und Altes, ohne in Panik zu verfallen, losgelassen werden kann.

Ambiguitätstoleranz und Offenheit sind weitere übergreifende Prinzipien, die laut Doppler (2015, S. 115) entscheidend beeinflussen können, ob sich Individuen und Gruppen erfolgreich mit Veränderungen auseinandersetzen. Das Prinzip der Ambiguitätstoleranz wird dabei verwendet, um die Fähigkeit zu beschreiben, Mehrdeutigkeiten zu ertragen und trotzdem entscheidungs- und handlungsfähig zu bleiben. Offenheit wird verstanden als prinzipiell dauerhafte Suche nach anderen, noch besseren Lösungen. Diesen permanenten Suchbewegungen können sich die menschlichen Bedürfnisse nach Klarheit, Ordnung und Eindeutigkeit stellen. Diese zu überwinden und sich trotzdem immer wieder darauf einzulassen braucht viel Motivation, kann aber dank der Bereitschaft ständig an sich zu arbeiten und mit anderen Personen im gegenseitigen Austausch zu sein, gelingen, so dass ein

einander stützen in diesem Prozess möglich ist (S. 115). Apelle, sich weiterzubilden und unverbindliche Angebote des Unternehmens reichen dabei nicht aus (S. 115).

Hinzu kommt, dass eine Gruppe als ein komplexes, nicht-triviales System funktioniert (Schattenhofer, 2015a, S. 451), welches sich in seiner Entwicklung auf frühere eigene Zustände beruft und auf Störungen (oder Inputs) nicht vorhersehbar reagieren wird, da die inneren Abläufe nicht analytisch bestimmbar sind (S. 451). Auch aus diesem Grund fanden die Schreibenden einen zu starken Bezug zu klar strukturierte Phasenmodellen, wie jenem von Tuckmann und Jensen, für diese Arbeit nicht weiterführend.

Ein anschauliches Beispiel für die Reaktion eines komplexen, nicht-trivialen Systems ist, wie eine Gruppe von Personen auf einen Witz reagiert (Schattenhofer, 2015a, S. 452). Es kann gut sein, dass eine oder mehrere Personen nach dem Hören der Pointe zu lachen beginnen. Aber auch viele andere Reaktionen darauf, sind vorstellbar. Wenn die Person denselben Witz zwei- bis dreimal zu hören bekommt, ist ebenfalls nicht prognostizierbar, ob sie wieder gleich oder anders reagieren wird, wie beim ersten Mal, und auch nicht, warum und wie die Reaktionen genau aussehen werden (S. 452). Laut Schattenhofer (S.452) kann also nicht direkt mit vorhersehbarem Ergebnis auf einen Gruppenprozess eingewirkt werden. Jedoch können durch eine Kontextsteuerung gute Bedingungen und Grundlagen geschaffen werden, für einen gelingenden Gruppenprozess. Zum Beispiel wenn eine Leitung Workshops für die Gruppe organisiert und, am besten in einem gemeinsamen Prozess, ein Leitbild der Organisation ausarbeitet.

3. Qualitative Forschung anhand leitfadengestützter Interviews und deren methodische Auswertung

3.1 Methodologisch verorteter Forschungsgegenstand

Im Kapitel 1.1 wurde bereits erläutert, dass trotz der grossen Relevanz der Frage, wie Prozesse auf der Teamebene hin zu mehr Diversitätsbewusstsein gemacht werden können, Untersuchungen zu Diversität in der Teamarbeit fehlen (Bereswill & Ehlert, 2024, S. 41). Deshalb haben die Autor*innen der vorliegenden Arbeit entschieden, sich der Fragestellung empirisch anzunähern. Im vorliegenden Kapitel soll erläutert werden, wie der empirische Teil der Bachelorarbeit methodisch umgesetzt wurde.

Als erste Frage bei der Entwicklung einer empirischen Arbeit stellt sich die Frage, ob der Forschungsfrage eine qualitative oder eine quantitative Forschung eher angemessen ist. Laut Helfferich (2011) sind qualitative Verfahren besonders hilfreich für Fragen, bei denen die Komplexität des Analysegegenstands erst spät reduziert werden soll (S. 29), wie auch für Fragen, welche nach subjektivem Sinn, Emotionen oder persönlichen Wahrnehmungen suchen (S. 29). Die Frage danach,

wie Teams miteinander in einem Prozess hin zu diversitätsbewussterer Sozialer Arbeit sein können, eignet sich besser dazu, qualitativ erforscht zu werden, da Teamprozesse an sich ein komplexes und nur schwierig quantifizierbares Thema darstellen. Zudem erscheinen es für die Frage danach, wie solche Teamprozesse geschehen können, die subjektiven Deutung der Sozialarbeitenden äusserst relevant. Schliesslich sind sie es, die sich in einen solche Prozess begeben.

Für die vertiefte Auseinandersetzung mit dem Forschungsinteresse und der Weiterentwicklung der Fragestellung wurde der von Helfferich (2011, S. 27) vorgestellte Ansatz verwendet. Helfferich erläutert die Unterschiede von Forschungsinteresse, welches noch breit und unspezifisch sein darf, zur Forschungsfrage, welche so formuliert sein soll, dass eine Antwort darauf gegeben werden kann (S. 27). Als nächster Schritt wird aus der Forschungsfrage ein methodologisch verorteter Forschungsgegenstand abgeleitet, der benennt, was durch die qualitativen Daten beantwortet soll (S. 27). So fungiert der methodologisch verortete Forschungsgegenstand als Scharnier zwischen der Forschungsfrage und den qualitativen Daten (S. 27). Durch die Auseinandersetzung mit diesen unterschiedliche Bestimmungen gelang es, die Forschungsfrage weiterzuentwickeln und klar herauszuarbeiten, was in den Interviews gefragt werden soll.

3.2 Semi-strukturiertes Leitfadeninterview

Nach der Beschäftigung mit verschiedenen Formen von qualitativen Interviews (vgl. Helfferich, 2011, S. 37), haben sich die Autor*innen für ein semi-strukturiertes Leitfadeninterview entschieden. Dies lässt sich insbesondere damit begründe, dass die Frage nach einem Teamprozess nach subjektiven Konzepten, Deutungsmustern und auch Gefühlen der beteiligten Sozialarbeitenden fragt (S. 38).

Der in den Interviews verwen­de Leit­fa­den wurde nach dem von Helfferich (2011, S. 182–185) vorgeschlagenen SPSS-Prinzip der Leitfadenerstellung erarbeitet. Dafür wurden in einem ersten Schritt alle Fragen, welche im Zusammenhang mit dem Forschungsgegenstand von Interesse sind, gesammelt (S – Sammeln), ohne diese zu bewerten oder zu prüfen (S. 182). In einem zweiten Schritt wurden diese Fragen auf verschiedene Kriterien geprüft (P – Prüfen), so wurden Faktenfragen und Fragen, die lediglich Vorwissen bestätigen, eliminiert (S. 182). Weiter wurden die Fragen darauf geprüft, ob sie sich dazu eignen, offene Antworten und subjektive Deutungen zu generieren (S. 183). So wurden die Fragen reduziert und umformuliert, um diese dann in einem nächsten Schritt thematisch zu sortieren (S – Sortieren) (S. 185). Zuletzt erst erhielt der Leitfaden seine besondere Form, in welcher möglichst einfache Erzählaufforderungen die eigentlichen Fragen subsumieren (S – Subsumieren) (S.185). Daneben wurden in weiteren Spalten Nachfragen oder Fragen, welche in einer fixen Formulierung gestellt werden sollen, festgehalten (S. 185).

Mit dieser Methode wurde der Leitfaden für die Interviews erarbeitet. Der Prozess erwies sich als hilfreich, um sich noch einmal vertieft mit dem Forschungsgegenstand und der Frage, welche Aspekte der vorliegenden Fragestellung anhand der Interviews beantwortet werden können, auseinanderzusetzen.

3.3 Feldzugang und Sample

Für die Interviews war es den Forschenden wichtig, Expert*innen aus der Praxis zu gewinnen, welche Erfahrung mit der Auseinandersetzung im Team zu Themen des diversitätsbewussten Arbeitens mitbringen. Um in einem ersten Schritt mit anderen Personen aus der Praxis in einen Austausch zu kommen, haben die Schreibenden am «Barcamp feministische Soziale Arbeit» in Olten teilgenommen. Dieses fand am 10. September 2025 statt und wurde unter anderem von Avenir Social mitorganisiert. Die Veranstaltungsform des Barcamps hat es allen Teilnehmenden erlaubt, Vorschläge für eigene Workshops einzubringen und vorzustellen. So kam es zustande, dass die Schreibenden einen Workshop zum Thema dieser Bachelorarbeit initiiert und durchgeführt haben. Der gemeinsame Austausch hat neben gedanklichem Input zu verschiedenen weiteren Kontakten geführt, und potenzielle Interviewpartner*innen haben sich gemeldet. Nach Rücksprache mit Claske Dijkema, welche diese Bachelorarbeit begleitet, wurde klar, dass es inhaltlich sinnvoll wäre, mehrere Personen aus dem gleichen Team interviewen zu können. In der Folge hat sich die Auswahl der Interviewteilnehmenden noch einmal verändert und es wurden weitere Teams angefragt. Es konnten schliesslich sieben Personen aus drei unterschiedlichen Teams für die Interviewteilnahme gewonnen werden. Das Kriterium für die Auswahl war, dass mindestens zwei Personen aus dem gleichen Team an einem Interview teilnehmen.

Die drei interviewten Organisationen arbeiten, wie untenstehend noch einmal aufgeschlüsselt, in den Bereichen Migration, Integration, Bildung und Jugend. Die Organisationsformen strukturieren sich von klassisch hierarchisch bis hin zu basisdemokratisch.

Sowohl die Namen der Organisationen als auch die Namen der Einzelpersonen wurden anonymisiert resp. pseudonymisiert. Für eine bessere Nachvollziehbarkeit beim Lesen ist im Folgenden in der Tabelle 1 eine Übersicht dargestellt.

Tabelle 1

Übersicht über die teilnehmenden Organisationen, ihre Arbeitsbereiche und die interviewten Mitarbeitenden

	Organisation A	Organisation B	Organisation C
Organisationsname	Impact	Yuzu	SFG
Arbeitsbereich	Migration & Integration	Jugend	Migration & Bildung
Interview-Nummern	Interviews 1-3	Interviews 4&6	Interviews 5&7
Mitarbeitende	B1 Christian Schneider	B4 Matthias Wegmüller	B5 Raphaela Baumgartner
	B2 Yvonne Huber	B6 Paula Walther	B7 Adrian Suter
	B3 Daniela Fässler		

3.4 Positionalität

Als Verfasser*innen dieser Bachelorarbeit schreiben und forschen wir nicht aus einer neutralen Position heraus. Aus diesem Bewusstsein heraus wird an dieser Stelle bewusst die Wir-Form verwendet. Wir gehen aus einem machtkritischen und intersektional-feministischen Blickwinkel davon aus, dass unsere Positionalitäten sowohl unsere Wahrnehmungen wie auch die geführten Interviews mitbeeinflussen (Tietz, 2023). Aus diesem Bewusstsein heraus wurde entschieden, eigene Positionalitäten in Bezug auf intersektionale Kategorien (in diesem Fall Gender, Sexualität, race, Klasse und Körper⁴) jeweils zu Beginn des Interviews zu benennen und es den Interviewten selbst zu überlassen, ob und wie sie die Benennung der eigenen Positionalitäten aufgreifen.

Obwohl bei den Schreibenden bereits eine gewisse Routine bezüglich des Benennens der eigenen Positionalität vorhanden ist, bedurfte es doch einer gemeinsamen Auseinandersetzung, welche Positionalitäten durch wen benannt werden will. Dabei wurde der Fokus nicht auf eine theoriebasierte Herleitung der Kategorien gelegt, da dies vom Forschungsgegenstand nicht vorgegeben wird. Weiter ist es, wie in Kapitel 2.1.2 erläutert, auch in der theoretischen Debatte um Intersektionalität umstritten, welche Kategorien benannt werden sollten. Stattdessen liegt der Fokus auf Kategorien, welche persönliche Reflexionen beinhalten und unsere Perspektive besonders prägen. In dem Benennungsprozess im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurden eigene Prozesse sichtbar, welche sich in einer ständigen Beweglichkeit befinden und durchaus mit Gefühlen des Unwohlseins einhergehen.

⁴ Körper wird hier im Sinne der intersektionalen Strukturkategorie nach Winker und Degele verwendet (2009, S. 49–51). Unter Bodyismen werden entsprechend der Strukturkategorie Körper Herrschaftsverhältnisse aufgrund von körperlichen Merkmalen wie Alter, Attraktivität und körperliche Verfasstheit verstanden (S. 51).

Dies gilt es jedoch auszuhalten, wie Singer und Keding im Fazit ihrer Arbeit mit dem Titel «Positionalität» festhalten. „Denn wenngleich diese Arbeit des sich Positionierens immer auch diverse Formen des Unwohlseins auslöst, bin ich als Wissensproduzentin einem Erkenntnisinteresse verpflichtet, das jenseits von Objektivität und starrer Richtigkeit, ungleiche Machtverhältnisse kritisiert, analysiert und aufbricht. Ohne die Situierung meiner Erkenntnisse kann ich diesem Anspruch nicht genügen.“ (Singer & Keding, 2022, S. 558)

Durch die Schreibenden wurden in den Interviews selbst folgende Positionalität benannt: Lena Ackermann hat die Positioniertheit als *weisse* queere Cis-Frau, welche 28 Jahre alt ist und akademisch sozialisiert wurde, benannt. Remo Dutler benannte jene als *weisser* Trans-Mann, der 41 Jahre alt ist und «able-bodied», also ohne körperliche Behinderungen, lebt. Beide verfügen über einen Praxisbezug und Erfahrung in der Sozialen Arbeit.

3.5 Rahmenbedingungen der Interviews

Der zeitliche Rahmen der Interviews betrug jeweils eine Stunde. Dieser wurde im ersten Interview überschritten, mehrmals ziemlich exakt eingehalten und manchmal unterschritten. Es gab Interviews, welche online stattgefunden haben. Jedoch gab es bei jeder Organisation auch mindestens ein Interview vor Ort.

In der Vorbereitung der Interviews liessen sich bei der online Recherche schon erste Hinweise auf die Auseinandersetzung mit Diversität und Intersektionalität der Organisation ablesen. Zum Beispiel bestanden Unterschiede in der Gestaltung der Website in Bezug auf Zugänglichkeit. Die Art und Weise der Gestaltung gab Hinweise darauf, welche Bedürfnisse der potenziellen Adressant*innen von der Organisation bewusst reflektiert wurden. Ebenfalls interessant war es, bei den Organisationen vor Ort mitzuerleben, wie die Räume gestaltet sind. Wie die räumliche Zugänglichkeit gestaltet ist und wie in unserem Interview der Raum, indem es stattfindet, auf das Interview wirkt.

In den Gesprächen war auffällig, dass sich diese in Bezug auf die Emotionalität und dem Sprechen über die persönliche Reflexion stark unterschieden. Während manche Interviewten die Schreibenden direkt im Gespräch an ihren Reflexionen teilhaben liessen und Emotionen zeigten, war dies bei anderen nicht der Fall.

Zu Beginn der Interviews wurde von den Interviewenden die Rahmenbedingungen erklärt. Die Einverständniserklärung wurde mit den interviewten Personen besprochen. Es wurde eine Pseudonymisierung vereinbart und die Interviewten bekamen nach der Verschriftlichung den Auswertungsteil mit den direkten Zitaten zum Gegenlesen zugeschickt. Die angebrachten Veränderungen der Interviewten wurden umgesetzt, sofern sie nicht den Inhalt der Interviews

grundlegend veränderten. Dies führt dazu, dass manche der direkten Zitate im Ergebnisteil nicht exakt so zitiert werden, wie sie in der Transkription zu finden sind.

3.6 Transkription, Codierung sowie Interpretation der Ergebnisse

Im folgenden Kapitel wird erläutert, wie die Interviews transkribiert und codiert wurden. In einem ersten Schritt wurden Interviews nach der Aufnahme mit Hilfe der KI-basierten Audio-Transkriptionssoftware NoScribe (o.D.) transkribiert und in NoScribe edit (o.D.) durch die Verfassenenden kontrolliert und korrigiert, sowie anonymisiert. Dabei wurden die Interviews von Schweizerdeutsch auf Hochdeutsch übersetzt. Es wurde Wert darauf gelegt, möglichst nahe am Original zu bleiben, auch in Bezug auf Wortwahl und Redestil. Für die Transkription wurden die einfachen Transkriptionsregeln nach Dresing und Pehl (2018, S. 15ff) verwendet mit der Abweichung, dass für kurze Einschübe keine neue Zeile eröffnet wurde. Die Interviews wurden unter den Schreibenden für die Kontrolle und Überarbeitung der Transkription aufgeteilt.

Zur weiteren Bearbeitung wurden die Transkripte in das Programm MAXQDA (Version 24) importiert und anschliessend codiert. Im Folgenden wird darauf eingegangen, wie und auf welcher Basis die Codierungen erarbeitet wurden.

In der vorliegenden Arbeit wird eine deduktiv-induktive Kategorienbildung angewendet (Kuckartz & Rädiker, 2024, S. 102). Dabei wurden zuerst deduktive Kategorien festgelegt wurden und in einem zweiten Schritt weitere induktive Codierungen am Material gebildet (Kuckartz & Rädiker, 2024, S. 102). Die deduktiven Kategorien wurden, wie dies auch Kuckartz und Rädiker vorschlagen (S. 72), aus dem Interviewleitfaden wie auch der Auseinandersetzung mit der Theorie entwickelt. Es handelt sich um thematische Kategorien. Weiter konnte auf Hypothesen aus persönlichen Erfahrungen und subjektiven Theorien zurückgegriffen werden. Hilfreich war dabei die vorhergegangene systematische Erarbeitung des Interviewleitfadens, da das theoretische und persönliche Erfahrungswissen schon in den Fragen zum Forschungsgegenstand Platz gefunden haben. Bei der Kategorienbildung wurde darauf geachtet, dass sie einige grundlegende Kriterien erfüllen. So sollten sie in enger Beziehung mit der Forschungsfrage stehen, da sie schliesslich dazu dienen, diese zu beantworten (S. 63). Weiter sollen die Kategorien möglichst trennscharf anwendbar sein und alle wichtigen Aspekte sollen einer Kategorie zugeordnet werden können (S. 63). Dafür ist es hilfreich, mit der Erarbeitung vom Kategoriensystem auch Definitionen für jede Kategorie festzuhalten (S. 65). Weiter soll das Kategoriensystem eine innere Kohärenz haben und zusammenhängend sein (S. 63).

Die aus den Themenbereichen des Interviewleitfadens abgeleiteten Kategorien/Codes und UnterCodes werden in Tabelle 2 dargestellt.

Tabelle 2

Übersicht der aus dem Leitfaden abgeleiteten deduktiven Kategorien/Codes

Themenbereiche des Interviewleitfadens	Kategorie / Code
Einstieg; Forschungsgegenstand und Vorstellung	→ Positionalität
Ebene Du; Subjektives Verständnis von DISA	→ DISA-Definition -> Arbeitsalltag → Einfluss private Auseinandersetzung → Entwicklung der eigenen Haltung
Ebene Team; Beschaffenheit und Bedingungen	→ Teamstruktur > Austauschgefäße > Vertrauensverhältnis > Art der Zusammenarbeit → Heterogenität / Homogenität - Werthaltung / Politische Positionierung → Hierarchie
Ebene Teamkommunikation	→ Teamkommunikation > Feedbackkultur > Fehlerkultur → Leitbild → Uneinigkeit → Vorgehen nach Vorfall
Ebene Ist-Zustand	→ Konfrontiert sein > Gemeinsamer Umgang damit
Ebene Prozess	→ Wahrgenommene Prozesse > Austausch > Arbeitspraxis
Ebene Emotionalität	→ Gefühle > Sicherheit - Haltung vertreten trotz Widerstand → Erwartungen
Ebene Wünsche	→ Wünsche → Potential

Erläuterungen. Darstellung nach dem Beispiel von Kuckartz & Rädiker (2024, S. 76)

In der Tabelle 3 werden die so entstandenen Kategorien genauer definiert.

Tabelle 3

Inhaltliche Umschreibung der entstandenen Kategorien

1	→ Positionalität	Mit dem Code "Positionalität" wird gekennzeichnet, dass die Sprechenden ihre gesellschaftliche Verortung in den Kategorien "Race", "Class", "Gender", "Körper" und "Sexualität" benennen.
2	→ DISA-Definition	Beschreibung des eigenen Verständnisses von diversitäts- und intersektionalitätsbewusstem Arbeiten. → Bezogen auf den Arbeitsalltag

3	➔ Einfluss private Auseinandersetzung	Beschreibung des Einflusses der privaten Auseinandersetzung auf die Haltung in der Arbeit in Bezug auf DISA.
4	➔ Entwicklung der eigenen Haltung	Beschreibung dessen, was eine Person beeinflusst hat, sich zu der heutigen Haltung hinzuentwickeln.
5	➔ Teamstruktur > Austauschgefässe > Vertrauensverhältnis > Art der Zusammenarbeit	Beschreibung der Teamstruktur im Allgemeinen, ➔ der Räume und der Gelegenheit in denen Austausch stattfindet und ➔ dem Vertrauensverhältnis der Personen im Team untereinander. ➔ sowie der Art der Zusammenarbeit.
6	➔ Heterogenität / Homogenität	Beschreibung davon, wo Homogenität und Heterogenität innerhalb des Teams wahrgenommen wird.
7	➔ Wertehaltung / Politische Positionierung	Beschreibung der Wertehaltungen, die das tägliche Arbeiten beeinflussen und prägen, sowie ob das Team sich politisch verortet und darüber austauscht.
8	➔ Hierarchie	Beschreibung der hierarchischen Strukturen der Dachorganisation, Organisation und des Teams
9	➔ Teamkommunikation > Feedbackkultur > Fehlerkultur	Beschreibung dessen, wie im Team miteinander geredet wird und -> inwiefern einander teamintern Feedback zum Arbeiten gegeben wird und -> wie der Umgang mit Fehlern ist.
10	➔ Leitbild	Beschreibung, inwiefern das Leitbild der Organisation präsent ist.
11	➔ Uneinigkeit	Beschreibung, ob Uneinigkeiten vorkommen, ob es Raum dafür gibt, ob es in Ordnung ist, unterschiedliche Ansichten zu äussern und was damit passiert.
12	➔ Vorgehen nach Vorfall	Beschreibung dessen, wie der Umgang und die Vorgehensweise damit ist, wenn es zu einem diskriminierenden Vorfall kommt.
13	➔ Konfrontiert sein ➔ > Gemeinsamer Umgang damit	Beschreibung dessen, wie die Interviewten bei ihrer Arbeit mit Diskriminierungs- und Diversitätsthematiken konfrontiert sind -> und wie ein gemeinsamer teaminterner Umgang damit aussieht.
14	➔ Wahrgenommene Prozesse - > Austausch	Beschreibung dessen, welche Veränderungen die Interviewten über die Dauer des Anstellungsverhältnisses

	- > Arbeitspraxis	wahrgenommen haben, insbesondere in Bezug auf -> Austausch darüber und auf die -> Arbeitspraxis.
15	➔ Gefühle > Sicherheit	Beschreibung der Gefühle der Interviewten in Bezug auf den Austausch zu DISA innerhalb des Teams -> und welche Rolle dabei das Sicherheitsgefühl spielt.
16	➔ Haltung vertreten trotz Widerstand	Beschreibung dessen, ob es Interviewten möglich ist, die eigene Haltung trotz Widerständen zu äussern.
17	➔ Erwartungen	Nennung von Erwartungshaltungen sich selbst oder dem Team gegenüber.
18	➔ Wünsche	Nennung von Wünschen in Bezug auf die Auseinandersetzung im Team zu Themen des DISA.
19	➔ Potential	Nennung von Bereichen und Aspekten, in denen die Befragten ein Potential sehen, wenn sie sich weiterhin mit ihrem Team mit DISA auseinandersetzen.

Diese Beschreibungen der Kategorien wurden in MAXQDA 24 verwendet, um für die Verwendung der IA-Funktion die Codes genauer zu beschreiben. Jeder Code wurde mit der IA-Funktion an mehreren Stellen getestet, wenn nötig angepasst und sobald befriedigende Ergebnisse vorlagen, auf die restlichen Interviews angewendet. Die so durch MAXQDA 24 IA-Assist herausgefilterten Ergebnisse der deduktiven Codierung wurden in der Folge durch die Verfasser*innen geprüft, ergänzt und/oder angepasst.

Nachdem der erste Codierdurchgang durchgeführt wurde, zeigte sich, dass ein weiteres Arbeiten mit so vielen Kategorien sehr unübersichtlich und wenig hilfreich wäre. Deshalb wurden die oben vorgestellten 19 deduktiven Kategorien in fünf Hauptkategorien eingeordnet. Mit diesen wurde im weiteren Verlauf der Datenanalyse gearbeitet, wobei weiterhin auf die Kategorien des ersten Codierdurchlaufs Bezug genommen wurde, wenn sich dies inhaltlich als sinnvoll zeigte.

Folgende Hauptkategorien wurden für die weitere Analyse formuliert: «Relationalität», «Organisationsstruktur», «Austausch (im Team)», «Diversitäts- und Intersektionalitätsbewusst» und «Wünsche für die Zukunft und das Potential in der weiteren Auseinandersetzung». In der Tabelle 4 ist dargestellt, aus welchen deduktiven Kategorien die deduktiven Hauptkategorien hervorgingen.

Tabelle 4

Übersicht über die Bündelung der 19 deduktiven Kategorien zu den 5 deduktiven Hauptkategorien

- Positionalität	➔ Ebene Ich	➔ Relationalität
- Erwartungen		
- Einfluss private Auseinandersetzung		
- Entwicklung der eigenen Haltung		
- Gefühle > Sicherheit	➔ Ebene Team	
- Haltung vertreten trotz Widerstand		
- Heterogenität / Homogenität		
- Teamstruktur >Vertrauensverhältnis		
- Leitbild	➔ Organisationsstruktur	
- Vorgehen nach Vorfall		
- Teamstruktur > Art der Zusammenarbeit		
- Wertehaltung / Politische Positionierung		
- Hierarchie		
- Teamstruktur > Austauschgefäße	➔ Austausch (im Team)	
- Teamkommunikation		
- Feedbackkultur > Fehlerkultur		
- Uneinigkeit		
- DISA-Definition	➔ Diversitäts- und Intersektionalitätsbewusstsein	
- Wahrgenommene Prozesse > Austausch > Arbeitspraxis		
- Konfrontiert sein > Gemeinsamer Umgang damit		
- Wünsche		

- Potential	➔ Wünsche für die Zukunft und das Potential in der weiteren Auseinandersetzung
-------------	--

Durch das Anwenden der erläuterten fünf Hauptkategorien, konnte das Datenmaterial übersichtlich thematisch geordnet werden. In einem nächsten Schritt wurden Kategorien induktiv am Material gebildet. Hierbei ist wichtig, dass dies einen aktiven Konstruktionsprozess darstellt, wobei es keinen Anspruch an die Intracoder- wie auch Intercoder-Übereinstimmung gibt (Kuckartz & Rädiker, 2024, S. 83). Als Orientierungspunkt für die induktive Kategorienbildung dienten die Guidelines von Kuckartz und Rädiker (S. 90). Die weitere Bearbeitung erfolgte ebenfalls in MAXQDA 24, jedoch wurde bei der Erstellung von induktiven Kategorien keine AI-Funktion verwendet. Die fünf deduktiven Hauptkategorien wurden unter den Schreibenden aufgeteilt und beide Schreibenden entwickelten ein Set von induktiven Unterkategorien, um den Inhalt der Hauptkategorien greifbar zu machen, zu ordnen und spannende Muster herauszuarbeiten. Hier wurde auf eine Paraphrasierung in mehreren Schritten, wie von Mayring vorgeschlagen verzichtet, da beide Schreibenden bereits über Erfahrung mit induktiver Kategorienbildung verfügen (Mayring, 2015, S. 72–87).

Die Interpretation der Ergebnisse erfolgte ebenfalls aufgeteilt auf die zwei Schreibenden. Dabei wurden jeweils die deduktiven Kategorien mit den induktiven Codes in Verbindung gesetzt. Häufig liessen sich die induktiven Codes thematisch ordnen und es zeichneten sich Muster zum Inhalt der deduktiven Codes ab. Bei Codes, welche sich als interessant zeigten, wurden noch einmal die Transkriptstellen einbezogen und aussagekräftige Stellen interpretiert. Als Hilfsmittel wurde die graphische Funktion Creative Coding in MAXQDA24 genutzt, da diese erlaubt, den Gedankenprozess graphisch darzustellen, die induktiven Codes thematisch anzuordnen und zueinander in ein Verhältnis zu setzen.

3.7 Kritische Reflexion des methodischen Vorgehens

Die qualitative Forschung zu dieser Bachelorarbeit ist die erste empirische Arbeit dieser Grösse, welche die Schreibenden durchgeführt haben. Insgesamt war das Durchführen der Forschung in dieser Intensität und Tiefe für beide Autor*innen eine wichtige Lernerfahrung. Die Reflexion des eigenen Vorgehens war ein integraler Bestandteil davon. Einige Aspekte werden im folgenden Kapitel näher erläutert.

Formulierung der Forschungsfrage und Theoriebezug: Ausreichende Berücksichtigung der Machtverhältnisse oder einzelner Diskriminierungskategorien

Es ist den Schreibenden ein grosses Anliegen, dass mit der Auseinandersetzung mit diversitäts- und intersektionalitätsbewusstem Arbeiten in der Sozialen Arbeit auch eine Sensibilisierung hinsichtlich einzelner Diskriminierungskategorien und gesellschaftlicher Machtverhältnissen einhergeht. Dies

spiegelt sich in der Theorie, auf welche diese Arbeit aufbaut, nicht ausreichend wieder. So ist es den Autor*innen nicht gelungen, im Anfangsteil unterschiedliche Anti-Diskriminierungs- und Freiheitsbewegungen genügend zu berücksichtigen und die Theorie und Literaturoauswahl entsprechend breit aufzustellen. Die Recherche zu der vorliegenden Arbeit wurde zudem stark durch die Bibliotheksplattform swisscovery und Publikationen im deutschsprachigen Raum geprägt, was zu einer eurozentrischen Auswahl geführt hat. Auch bezüglich der Interviews stellt sich die Frage, ob verschiedene Diskriminierungsformen ausreichend berücksichtigt und Differenzlinien explizit genug benannt wurden. Zudem teilten mehrere der Interviewten und Interviewenden ähnliche Privilegien, was die Repräsentation von Blickwinkeln in dieser Arbeit beeinflusst. Gerade in Bezug auf Rassismus ist dies insbesondere problematisch, da zwei der drei interviewten Organisationen ihr Angebot nur an Migrant*innen richten, wovon ein Grossteil von Rassismus betroffen ist. Dieser Punkt von Positionalität hätte im Forschungsdesign stärker berücksichtigt werden können.

Interviewmethode: Gemeinsame Auseinandersetzung mit Interviewten

Die Forschungsfrage ist bewusst so gestellt, dass nach einem Prozess der gemeinsamen Auseinandersetzung gefragt wird. Es war den Forschenden ein Anliegen, dass die Teams der Personen, die beim Interview teilgenommen haben, für ihre Auseinandersetzung mit Themen des DISA etwas aus dem Interviewprozess gewinnen können. Während der Interviews wurde den Interviewenden bewusst, dass die Interviewmethode des Leitfadeninterviews das gleichberechtigte Auseinandersetzen im Interviewsetting nicht begünstigt. Eine solche gemeinsame Auseinandersetzung hätten jedoch die Ergebnisse bereichern können. Beispielsweise könnte eine weitere Recherche in die Richtung einer feministisch geprägten Forschung interessant sein (Tietz, 2023).

Codierung: Auswertung mit vielen Kategorien

Im Prozess des Erstellens des Leitfadens ist es gut gelungen, aus einer Vielzahl von Fragen und Thematiken klar strukturierte zentrale Fragen zu den verschiedenen Thematiken herauszuarbeiten. Beim Erstellen der deduktiven Kategorien wurde dieser Schritt nicht im gleichen Ausmass gemacht. Das hatte zur Folge, dass zum Teil sehr viele deduktive Kategorien mit vielen Untercode entstanden sind, welche durch die induktiven Codes noch vielschichtiger wurden. Dies war inhaltlich zwar spannend, bedingte jedoch einen hohen Zeitaufwand bei der Auswertung und führte zu Unübersichtlichkeit. Dies Unübersichtlichkeit erschwerte weiter auch die Interpretation und Analyse der Ergebnisse. Für eine weitere Forschung wäre es methodisch hilfreich, sich näher an zentralen Kategorien zur Beantwortung der Forschungsfrage zu bewegen und nur wenige Kategorien zu bilden.

4. Ergebnisteil

4.1 Empirische Ergebnisse

Nachdem im vorherigen Kapitel die methodische Vorgehensweise erläutert wurde, werden nachfolgend die Ergebnisse der Codierung vorgestellt. Die Kategorien der deduktiven sowie induktiven Codierung werden ausführlich beleuchtet und die Ergebnisse zusammengefasst, um sie im nachfolgenden Kapitel zu analysieren und interpretieren. Die Ergebnisse sind anhand der erarbeiteten deduktiven Hauptkategorien strukturiert. Diese sind: «Relationalität», «Organisationsstruktur», «Austausch (im Team)», «Diversitäts- und Intersektionalitätsbewusstsein» sowie «Wünsche für die Zukunft und das Potential in der weiteren Auseinandersetzung». Jede dieser Hauptkategorien umfasst wiederum deduktive Unterkategorien, deren Inhalt vertieft erläutert wird, sofern er für die Forschungsfrage relevant erscheint. Die deduktiven Unterkategorien lassen sich daran erkennen, dass sie im Titel dunkelblau und unterstrichen dargestellt werden. Bei der weiteren Analyse der Daten wurden *induktive Kategorien* gebildet, diese werden jeweils kursiv dargestellt. Für manche der Kategorien zeigte sich die im MAXQDA erarbeitete visuelle Darstellung als veranschaulichend, in diesem Fall wurde diese zur Illustration der Ergebnisse als Abbildung eingefügt.

4.1.1 Relationalität

Aus dem Interview-Leitfaden lässt sich als eine der deduktiven Hauptkategorien die «Relationalität» ableiten. Diese Hauptkategorie soll im Folgenden erläutert werden. Dabei interessiert durch diese Kategorie mehr über die Befragten und ihr in Beziehung stehen zu erforschen. Da die Forschenden durch ihre Rolle ebenfalls in eine Form der Beziehung mit den Interviewten treten, wird zudem dieser Einfluss als Teil der «Relationalität» reflektiert.

Die Hauptkategorie «Relationalität» ist in zwei grosse Hauptunterkategorien aufgeteilt. Diese sind ebenfalls deduktiv aus dem Interviewleitfaden abgeleitet. Es handelt sich dabei um die Kategorie «Ebene ich» und die Kategorie «Ebene Team». Beiden Kategorien sind dabei jeweils wieder mehrere Unter-codes zugeordnet, die im Folgenden genauer ausgeführt werden.

Ebene ich

Die Kategorie «*Ebene ich*» bündelt Codes, welche sich auf die Interviewteilnehmenden als Individuum im Kontext ihres Team und ihrer Arbeit, aber auch ihrer Geschichte und beruflicher Laufbahn in Relation zu diversitäts- und intersektionalitätsbewusster Sozialer Arbeit (DISA), beziehen. Es wird dabei genauer untersucht, was das Individuum mit in das Team bringt und vorangegangene Auseinandersetzungen mit dem Thema DISA. Dies wurde anhand von deduktiven Unterkategorien sowie induktiver Codierung analysiert und wird im Folgenden dargestellt. Im folgenden Abschnitt werden die Unterkategorien «Positionalität», «Einfluss privater Auseinandersetzungen mit Betroffenen auf die Entwicklung der

Haltung», «Entwicklung der eigenen Haltung zu DISA im beruflichen Kontext» und «Die Rolle von Erwartungen in Bezug auf die Auseinandersetzung mit DISA» beschrieben.

Positionalität

Zu Beginn der Interviews haben die Interviewenden sich jeweils kurz vorgestellt und dabei zur eigenen positionalen Verortung verschiedene Kategorien benannt. Dabei wurden neben «Studium» und «Arbeitsgebiet» die Kategorien «Alter», «Gender», «Sexualität», «Race», «Class» und «Körper» genannt, wobei nicht beide Interviewenden alle Kategorien erwähnten. Verschiedene Interviewte griffen einige dieser Kategorien bei der eigenen Vorstellung wieder auf oder kamen im Laufe des Interviews darauf zurück. Ebenso wurden wie in der Tabelle 5 dargestellt, diese Kategorien durch die Interviewten durch eigene Kategorien erweitert.

Tabelle 5

Übersicht über die genannten Kategorien von Positionalitäten

Alter	Pronomen	Geschlecht	Sexualität	«Race»	Class	Körper	Ausbildung/Studium	Jetzige Stelle/Position	Weitere Kategorien
X		X	X				X	X	X
X		X	X	X			X	X	X
X		X	X	X	X		X	X	X
		X		X	X		X	X	X
X		X	X	X	X	X	X	X	X
X	X	X	X		X		X	X	X
		X	X	X	X	X	X	X	X

Bei dieser Übersicht über die genannten Positionalitäten geht es an dieser Stelle darum eine Übersicht über die genannten positionalen Verortungen zu schaffen. Auffällig ist, dass es grosse Unterschiede gibt, wie oft zu welchen Kategorien Aussagen getroffen werden oder nicht. Alle Interviewten haben zum Thema geschlechtliche Verortung und den drei Kategorien Ausbildung/Studium, jetzige Stelle / Vorerfahrung Aussagen getroffen sowie zusätzliche Kategorien genannt. Die Pronomen wurden hingegen nur von einer Person benannt (Interview 6). Zur Kategorie «Körper» gab es ebenfalls von zwei Personen eine Aussage, wobei diese beiden Personen vom selben Team sind (Interviews 5 und 7).

Beim induktiven Codieren der Kategorie «Positionalität» zeigte sich zudem, dass das Studium für viele Interviewte eine wichtige Prägung darstellt. Drei der sieben Interviewten haben Soziale Arbeit studiert (Interview 5; 6; 7). Daneben waren auch Studiengänge wie Geographie oder Sozialanthropologie vertreten (Interview 1; 3) sowie eine Person, die nicht studiert hat (Interview 4). Für einen Teil der Interviewten veränderte das Studium ihre Positionalität, da das Studium ein Klassenaufstieg bewirkt hat, sie «akademisch wurden» (Interviews 5;6). Für den anderen Teil der Interviewten veränderte das

Studium ihre Positionalität nicht, führte aber dazu, dass sie diesen Aspekt der eigenen Positionalität bewusst reflektieren (Interview 3). Diese Reflexion bezieht sich insbesondere auf die Diversitätskategorie Klasse. Hier ist insbesondere spannend, dass Interviewte, die ihre Herkunftsfamilie nicht als akademisch beschreiben, diese Positionalität im Studium spüren und auch bewusst reflektieren. So sagt etwa Daniela Fässler: «Und (...) die Schwierigkeit nicht akademisch aufgewachsen zu sein und an die Uni zu kommen mit zwanzig die habe ich auch, die finde ich hat mich auch geprägt. Weil ich das dort einfach also es hat eigentlich viel früher angefangen also mit zwölf habe ich realisiert, dass im Gymnasium der Kanti nur drei Kinder diesen sozioökonomischen Hintergrund haben wie ich obwohl das die Mehrheit war in dieser Gegend und dass das dort schon ganz klar Diskriminierung gibt nach sozialem Status bezüglich Bildung und das hat sich dann durchgezogen und natürlich auch an der Uni zu merken, [...] dass gewisse Sachen mir nicht vertraut sind und ein bisschen (...) weniger selbstverständlich als den Mitstudierenden, welche einen akademischen Hintergrund haben.» (Interview 3, Pos. 41).

Ein weiterer Punkt, den Interviewte in dieser Kategorie nennen, ist die Auseinandersetzung mit Intersektionalität und Diversitätsbewusstsein als Studiums Inhalt. Hier zeigt sich auch eine Entwicklung über die Zeit hinweg. Raphaela Baumgartner erzählte, dass während ihrer Studienzeit «Inklusion» und «Bedürfnistheorie» zentrale Konzepte darstellten (Interview 5), während der sich noch in Ausbildung befindender Adrian Suter sagte, dass seit zwei Jahren explizit Intersektionalität an seiner Fachhochschule gelehrt wird (Interview 7).

Weiter ist spannend, dass für einige Interviewte nicht primär die Studieninhalte an sich prägend waren, sondern vielmehr die Studienzeit als Lebensphase oder die in Kontext der Hochschule stattfindende Politisierung. (Interview 1; 3) So sagt etwa Daniela Fässler «Bezüglich den Lehrinhalten haben wir einfach gesagt, es fehlt, hier haben wir gar keinen Zugang zu feministischen Inhalten. Dann haben wir Lehrende aus anderen Ländern eingeladen.» (Interview 3, Pos. 41).

Einfluss privater Auseinandersetzungen mit Betroffenen auf die Entwicklung der Haltung

Alle Interviewten gaben an, dass private Auseinandersetzungen ihre Haltung zu DISA mitbeeinflussen. Neben der oben genannten wiederholt erwähnten prägenden Erfahrung der Reflexion ihrer eigenen Positionalität während der Studienzeit hat auch der private Kontakt zu Personen, welche von unterschiedlichen Diskriminierungen betroffen sind, zu einer vertieften Auseinandersetzung mit Diversitäts- und Intersektionalitätsfragen geführt. So nannte zum Beispiel Yvonne Huber ihre Erfahrung als Mutter von zwei queeren Kindern, wovon eins nichtbinär ist, als sehr prägend (Interview 2). Für Daniela Fässler war unter anderem der Kontakt zu Angehörigen mit psychischen Erkrankungen entscheidend für die Sensibilisierung für das Thema psychische Gesundheit (Interview 3). Auch Matthias Wegmüller erzählte, wie wichtig für ihn der Austausch mit anderen im Privaten war und ist.

«Ich muss ehrlich gesagt auch zugeben, ich bin in einer Männergruppe sozialisiert worden, auch in einer Freundesgruppe, mit denen bin ich immer noch unterwegs. Ich bin schon immer politisch gewesen [...] So Gender, auch Feminismus [...] sind früher, so in meinen frühen 20ern praktisch noch gar kein Thema gewesen. Und das hat dann erst später mit Auseinandersetzung mit [...] betroffenen Personen [...] oder auch feministisch eingestellten Personen [...] erst stattgefunden [...]. (Interview 4, Pos. 16)»

Entwicklung der eigenen Haltung zu DISA im beruflichen Kontext

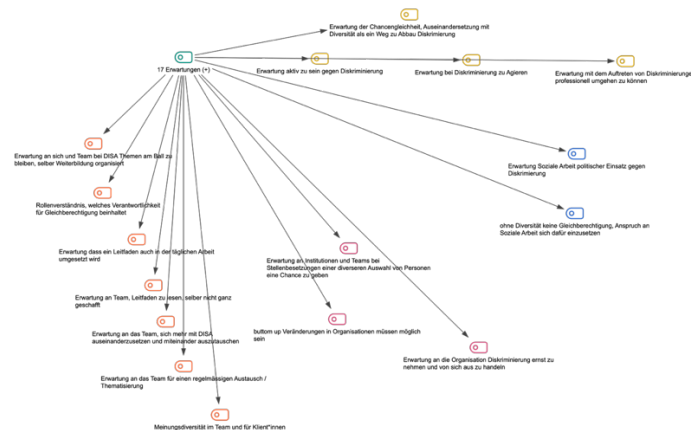
Bei der Frage nach der Entwicklung der eigenen Haltung zu diversitätssensiblen Arbeiten benannte Paula Walther ein Lernen über persönliche Begegnung, positive Erfahrung und das Lernen durch Reflexion (Interview 6). Durch diese Reflexion von Begegnungen sei es ihr möglich gewesen, sich den eigenen Privilegien stärker bewusst zu werden. Ausserdem habe sie dadurch gelernt diverse individuelle Lebensrealitäten anzuerkennen, ohne diese zu bewerten. Dazu gehöre es zu erkennen, welche Realitäten von einem selbst mitgedacht werden und welche nicht. Weiter wichtig sei es zu verstehen, welche Realitäten gesellschaftlich mitgemeint und gedacht werden, und welche dabei ausgelassen werden. Daniela Fässler beschrieb diesen Lernprozess in Bezug auf die Auseinandersetzung mit ihrer eigenen sexuellen Orientierung folgendermassen; «das ist ja auch speziell, dass ich mir bewusst bin (.....) ausserhalb (.....) der Norm mich zu positionieren und ich denke, dass mich das schon einfach sensibel macht gegenüber allen Positionen, [...] also gegenüber dieser Frage immer von Norm - nicht Norm / Zugehörig - nicht Zugehörig (Interview 3, Pos. 41).»

Die Rolle von Erwartungen in Bezug auf die Auseinandersetzung mit DISA

Im Prozess des Codierens wurde ersichtlich, dass der Aspekt von Erwartungshaltungen in allen Interviews vorkam. Daraus wurden im Zuge einer vertieften induktiven Codierung innerhalb der bestehenden deduktiven Codes vier thematische Bündelungen («*Die Erwartungshaltung aktiv zu sein gegen Diskriminierung*», «*Erwartungen der Befragten an sich selbst und an die anderen im Team*», «*Erwartungen an die Organisationen*» und «*Erwartungen an die Soziale Arbeit*») vorgenommen, die im Folgenden ausgeführt werden. Die Gruppierung der induktiven UnterCodes wird in Abbildung 3 dargestellt.

Abbildung 3

Übersicht über die Gruppierung der induktiven Untercodes in Bezug auf die Kategorie «Erwartungen»



Bemerkung. Diese Abbildung wurde mithilfe der Creative Coding Funktion von MAXQDA24 erstellt

Die Erwartungshaltung aktiv zu sein gegen Diskriminierung (gelbe Markierung)

Ein verbindendes Element in den Interviews ist die Erwartungshaltung der Befragten, dass sie bei vorfallenden Diskriminierungen selbst dagegen aktiv werden wollen. Diese Erwartung war teils diffus, teils sehr konkret benannt. Zu diese Erwartungshaltung sagte beispielsweise Christian Schneider: «Und was auch noch wichtig ist, wenn jetzt etwas im Team, das haben wir nicht explizit besprochen, aber das ist jetzt meine Meinung ad hoc, wenn im Team ein Diskriminierungsfall sich ergibt, dass man dann sofort reagiert und das thematisiert, das finde ich wichtig. (Interview 1, Pos. 85)»

Wie die Erwartungshaltung in Bezug auf den Umgang mit Diskriminierung mit DISA zusammenhängt, erklärte Paula Walther in Bezug auf Chancengleichheit: «Alle Menschen sollen eigentlich bei Diversität die gleiche Chance haben. Also das ist immer genau das, was wie in meinem Kopf kommt, wenn ich von Diversität spreche und von der Vorstellung, was natürlich nicht in der Realität so ist. Genau. Und eigentlich durch Diversität, indem man dadurch spricht, darüber spricht und sensibilisiert, soll eigentlich Diskriminierung wie abgebaut werden. Also wenn wir uns mehr damit beschäftigen, dann ist es realistischer, dass man Diskriminierung und Vorurteile und Stigmatisierung abbauen könnte.» (Interview 6, Pos. 13).

Erwartungen der Befragten an sich selbst und an die anderen im Team (orange Markierung)

Wie im obenstehenden Abschnitt zitiert, wurde von Paula Walther erwähnt, dass sie zwischen der Auseinandersetzung mit Themen der Diversität und dem Erkennen und Abbauen von Diskriminierung von einem Zusammenhang ausgehe. Viele der Befragten machten ähnliche Aussagen zu Erwartungshaltungen, die diese an sich selbst und an ihre Teamkolleg*innen haben. Anhand der Codes wird ersichtlich, dass manche der Befragten die Erwartungshaltung haben, sich individuell wie im Team mit Fragen des DISA auseinandersetzen und die Themen regelmässig behandeln. Auch bestand die

Erwartungshaltung, bei Themen zu DISA als Mitarbeitende einer Fachorganisation auf der Wissensebene auf einem aktuellen Stand zu sein. Um dies zu erfüllen, organisierte beispielsweise Raphaela Baumgartner eine Weiterbildung zum Thema Rassismussensibilität (Interview 5). In Bezug auf Erwartungen wurden auch die Leitfäden der Organisationen genannt. Als Erwartung an sich selbst wurde erwähnt, diese jeweiligen Leitfäden zu lesen, und in der täglichen Arbeit umzusetzen. Zwischen der Erwartungshaltung und der Realität wurde aber auch von Diskrepanzen und Unklarheiten berichtet. Christian Schneider erwähnte in Interview 1 seinen Vorschlag an sein Team, dass alle das Inklusionspapier vor dem Interview (noch) einmal lesen sollen. Ihm selbst sei aber dann noch etwas dazwischengekommen. Yvonne Huber stellte im Interview 2 in Bezug auf den Leitfaden und die damit verbundenen Erwartungshaltungen die Frage: « [...] wie wird es jetzt runtergebrochen in die Arbeit wirklich? Das ist für mich noch so ein bisschen offen. Was genau das dann bewirkt. Wenn die Organisation, die so riesig ist, sagt, wir wollen Inklusion als Schwerpunktthema. Was bedeutet das jetzt ganz genau nachher an der Basis beim Arbeiten mit den Menschen?» (Interview 2, Pos. 45).

Erwartungen an die Organisationen (rote Markierung)

Nachdem im vorangegangenen Abschnitt schon auf Erwartungen im Zusammenhang mit Leitbildern eingegangen wurde, werden hier die vielseitigen Erwartungen gegenüber den Institutionen ausgeführt. Erwähnenswert ist an dieser Stelle eine Aussage von Raphaela Baumgartner, welche die Wichtigkeit der Einflussnahme von unten betonte, und die Erwartung benannte, dass sich Organisationen dem gegenüber auch offen zeigen sollten. «Ich finde es aber auch wichtig, dass in der sozialen Arbeit Dinge auch bottom-up funktionieren (..) und dass wir so für Änderungen auch sorgen in unseren Organisationen. (..) (Interview 5, Pos. 6)».

Zu einem diversitäts- und intersektionalitätssensiblen Arbeiten würde es laut Raphaela Baumgartner auch gehören, bei Stellenbesetzungen eine diversere Gruppe von Menschen zu berücksichtigen. Sie äusserte im Interview die Erwartung gegenüber ihrem Team und ihrem Arbeitgeber, dass gerade Personen, welche von strukturellen Benachteiligungen betroffen sind, eine Chance auf eine Stelle eingeräumt werden sollte. Sie würde sich dabei ein mutigeres Vorgehen wünschen, welches vorseilenden Ängsten weniger Raum gäbe (Interview 5).

Eine weitere Erwartung an die Organisation war, dass diese vorfallende Diskriminierungen ernst nehmen und von sich aus handeln müssen, um Angestellte zu schützen. Hier benannte Adrian Suter im Interview 7 die Problematik, dass eine Kollegin, welche in ihrem Arbeitsalltag wiederholt Rassismus erlebt, nicht von der Organisation geschützt wird. Stattdessen lag es in ihrer Verantwortung, sich von einer externen Fachstelle Unterstützung zu organisieren.

Erwartungen an die Soziale Arbeit (blaue Markierung)

Nicht zuletzt wurden durch die Befragten auch Erwartungen genannt, die die gesellschaftliche Rolle der Sozialen Arbeit adressieren. «Ich finde, soziale Arbeit ist eigentlich sehr wichtig, um Chancengleichheit zu ermöglichen. Und das ist einfach nicht der Fall, solange Diversität nicht möglich ist, egal in welchem Bereich. (Interview 5, Pos. 23)» sagte Raphaela Baumgartner. Weiter führt sie aus, dass Soziale Arbeit für sie auch eine politische Dimension hat. Deshalb sei es als sozialarbeitende Person wichtig, sich für Veränderungen auf politischer Ebene einzusetzen (Interview 5, Pos. 76).

Ebene Team

Im Folgenden wird näher auf jene Codes eingegangen, welche die Teamebene betreffen. Diese wurden deduktiv aus dem Interviewleitfaden abgeleitet. Daraus ergeben sich folgende Hauptkategorien: «Gefühle», «Haltung vertreten trotz Widerstand», «Heterogenität/Homogenität» und «Vertrauen im Team» welche im Folgenden genauer beschrieben werden.

Gefühle

Zur Kategorie «Gefühle» gehören die deduktiven Unterkategorien «Sicherheit», «Haltung vertreten trotz Widerstand», «Vom Umgang mit Wut» und «Vertrauensebene im Team» gehören.

In Abbildung 4 ist dargestellt, wie neben dem «Team», welches in den Transkripten insgesamt 193-mal vorkam, war das Wort «Gefühl» mit 107 Fundstellen das am meisten genannte Substantiv. Nur das Füllwort «bisschen», welches von MAXQDA auch als Substantiv gezählt wird, wurde noch häufiger gesagt (123 x).

Abbildung 4

Darstellung der Häufigkeit von «Team», «Gefühl» und «bisschen» in einer Wortwolke



Bemerkung. Die Wortwolke wurde in der Creative Coding Funktion von MAXQDA24 erstellt

Das Thema Gefühle nahm in den Interviews eine zentrale Rolle ein. So wurde bei unterschiedlichen Thematiken über Gefühle gesprochen. Auch durch den Interviewleitfaden wurde explizit nach Gefühlen gefragt. Die dazu gestellte Frage lautet: «Wie fühlst du dich mit deiner Position im Team beim Sprechen

über Diversität und Intersektionalität?» Insbesondere wurde an dieser Stelle auch nach einem Gefühl von Sicherheit gefragt. Aufgrund dessen wird in diesem Kapitel zuerst das Gefühl von Sicherheit exploriert, bevor auf weitere genannte Aspekte in Bezug auf Gefühle eingegangen wird.

Gefühle von Sicherheit

In Bezug auf DISA und relevanten Dimensionen für eine gemeinsame Auseinandersetzung damit, wurden von Befragten mehrere Dimensionen angesprochen.

So betonte Christian Schneider (Interview 1), dass das eine grundlegende psychologische Sicherheit im Team wichtig sei, um einander konstruktiv Feedback geben zu können. Um eine solche herzustellen, sei von Seiten des Teams und der Leitung einiges an Investition nötig (Interview 1, Pos. 62).

Yvonne Huber erklärte im Interview 2, das sie eine Form von Vertrauensverhältnis zum Team braucht, um bereit zu sein, etwas von sich preiszugeben. In der gemeinsamen Auseinandersetzung mit Themen der Diversität, könne es mitunter wichtig sein, eigene Perspektiven und Positionalitäten einzubringen. Dies erfordere je nach Situation Mut. Auch dieses Vertrauen wurde beim Codieren dem Faktor des Sicherheitsgefühls zugeordnet.

Weiter brauche es im Team eine Form von Sicherheitsgefühl, dass es willkommen sei, Diversitäts- und Intersektionalitätsthemen anzusprechen, sowie eigene Unsicherheiten benennen zu können und mitunter gemeinsam Unsicherheiten mit einem theoretischen Fundament auszuhalten (Interview 3, Daniela Fässler). Auch das Gefühl, für Gesagtes vom Team nicht verurteilt zu werden vermittelt Sicherheit (Matthias Wegmüller, Interview 4, Pos. 61). Diese entstehe insbesondere, wenn die Zusammenarbeit im Team eng ist viel von der jeweiligen Personen wahrnehmbar wird (ebd., Position 24).

Wenn es zu Auseinandersetzungen kommt, welche methodische Aspekte von DISA betreffen, kann ein gemeinsam auf Basis von Reflexion gefasster Entscheid ebenfalls Sicherheit vermitteln. Paula Walther führte diesen Aspekt folgendermassen aus: «Aber auch als Team, also ich würde schon sagen, dass es als Team auch stärkt, wenn man sich immer wieder zurückholt und auch nicht frustriert und dann halt wie noch mehr Rassismus oder Diskriminierung entsteht, sondern man weiß, jetzt habe ich reflektiert mit sieben anderen Leuten ausgiebig, jetzt kann ich dahinterstehen. Also es gibt halt auch mehr Sicherheit im Schaffen, was total wichtig ist. (.....) (Interview 6, Pos. 59)».

Adrian Suter führte aus, dass er sich schon sicher dabei fühle, aber dass er es als unangenehm empfindet, wenn in seinem Arbeitskontext Diskussionen zu DISA sich auf einer grundlegenden Ebene abspielen (Interview 7, Pos. 56).

Vom Umgang mit Wut

Alle Interviewten arbeiten mit Klient*innen, welche Diskriminierungen erfahren, die meisten sind mit intersektionalen Diskriminierungsformen konfrontiert. Aufgrund dessen sprachen die meisten Interviewten auch über die Gefühle, die dies bei ihnen auslöse. Dies war zum Beispiel das Gefühl der Wut darüber, dass die Klient*innen diskriminiert werden und Wut über die Ohnmacht, dagegen sehr wenig tun zu können (Interview 1; Interview 6). Ein Interviewter sprach auch davon, dass er seine Klient*innen unterstützen möchte, deren eigene Wut nicht wegzudrücken und dies als Empowerment sieht, dass diese sich gegen erlebte Diskriminierungen zur Wehr setzen können (Interview 7).

Haltung vertreten trotz Widerstand

Ein wichtiger Teil der Auseinandersetzung im Team könne sein, die eigene Haltung auch gegen Widerstand zu vertreten. Eine solche Situation könne bezogen auf die Fallarbeit in der Teambesprechung entstehen, wenn gegenseitige Betrachtungsweisen eingeholt werden und dabei das eigene Bild relativiert wird (Interview 6, Position 53).

Dabei könne es laut Raphaela Baumgartner sehr personenabhängig sein, wer im Arbeitsalltag wie sehr die eigene Meinung auch gegen Widerstand vertritt (Interview 5). Ihr Kollege Adrian Suter bestätigte mit seinen Aussagen ihre Wahrnehmung und ergänzte, dass er streiten können als Teil einer guten Zusammenarbeit schätze und ein Ernstnehmen von Kritik zu einem professionellen Umgang im Team gehört (Interview 7, Pos.25).

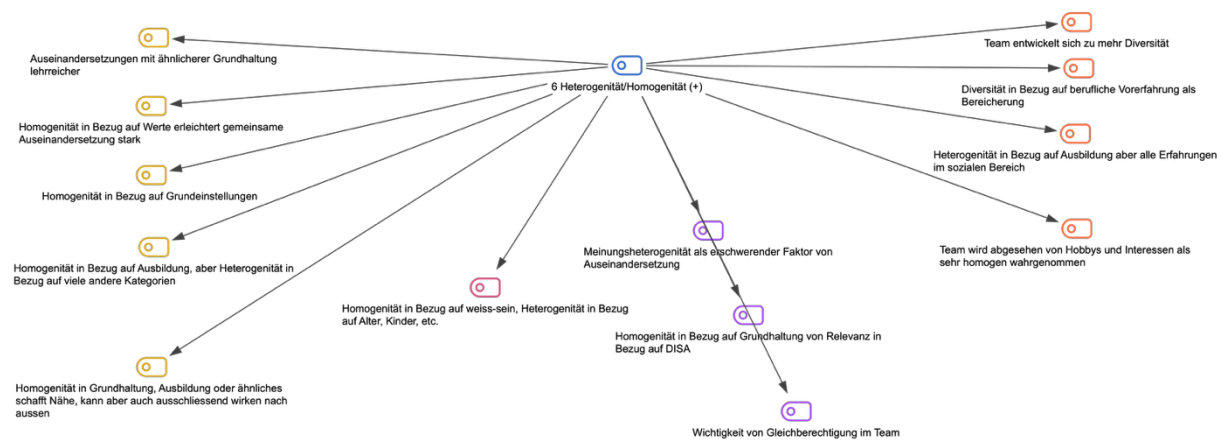
Eine Besonderheit, die bei der Auswertung der Interviews ersichtlich wurde, ist der Raum für Uneinigkeit in einem basisdemokratischen Team. Auch hier wurde der Raum des Sagbaren als gross erlebt (Interview 4 und 6), wobei bei der Aushandlung in wichtigen Belangen die Diskussion mit dem Ziel einer Konsensfindung im Zentrum stand. Dies schaffe laut Paula Walther (Interview 6) auch Raum, dass es bei Vorwürfe gegen oder Kritik an einer Teamperson möglich sei, die Situation gemeinsam auszuhalten, anzuschauen und weiter zu besprechen (Interview 6, Position 47).

Heterogenität/Homogenität

Im Prozess des Codierens wurde nach den deduktiven Kategorien «Homogenitäten» und «Heterogenitäten» gesucht. Daraus wurden anschliessend die vier induktiven UnterCodes «*Homogenität in Bezug auf Grundeinstellungen als erleichternder Faktor für die Auseinandersetzung*», «*Homogenität in Bezug auf weiss-Sein in der Teamkonstellation*», «*Diversität in der Teamzusammensetzung*» und «*Homogenität und Heterogenität in Bezug auf die Umsetzung von DISA*» erstellt. Diese Gruppierung ist in der Abbildung 5 dargestellt.

Abbildung 5

Übersicht über die Gruppierung von induktiven Codes in der Kategorie «Heterogenität/Homogenität»



Bemerkung. Diese Abbildung wurde mithilfe der Creative Coding Funktion von MAXQDA24 erstellt

Homogenität in Bezug auf Grundeinstellungen als erleichternder Faktor für die Auseinandersetzung (gelbe Codes)

In dieser Kategorie lässt sich feststellen, dass drei Teams über eine hohe Übereinstimmung bezüglich ihrer Grundhaltungen berichten. Diese Homogenität wurde als ein erleichternder Faktor für die Auseinandersetzung mit DISA genannt (Interview 5). Die teaminterne Auseinandersetzung gestaltete sich bei einer ähnlicheren Grundhaltung mit weniger Energie Aufwand und wird zudem als lehrreicher beschrieben (Interview 5). Im Interview wird aber auch darauf hingewiesen, dass diese selbst wieder Ausschlüsse produzieren könne (Interview 3, Pos. 65).

Homogenität in Bezug auf weiss-Sein in der Teamkonstellation (pinker Code)

In Bezug auf die Homogenität benannte Daniela Fässler bei Impact zusätzlich das *weiss-Seins* des Teams (Interview 3, Pos. 49). Auch Matthias Wegmüller vom Team Yuzu nannte bei den Ähnlichkeiten im Team das *weiss-Sein*. Im Gegensatz zur eigenen Positionalität, bei der sich fünf von sieben Interviewten selbst als *weiss* benannten, sprachen in Bezug auf Homogenität / Heterogenität in der Teamkonstellation nur diese zwei Personen über die Kategorie «race».

Diversität in der Teamzusammensetzung (orangener Code)

In Bezug auf Diversität in der Teamzusammensetzung beschrieb Raphaela Baumgartner in Bezug auf ihr Team bei der SFG eine Diversifizierung durch Wachstum: «Unser Team ist mega stark gewachsen. Am Anfang sind wir drei weibliche Coaches gewesen. Jetzt arbeiten doch auch Männer bei uns. (.....)

Wir (...) haben (...) Coaches, wo zumindest die Eltern nicht in der Schweiz geboren sind, [...] (Interview 5, Pos. 67)».

Matthias Wegmüller beschrieb die diversen beruflichen Hintergründe in seinem Team bei Yuzu als etwas, was bereichernd in den Arbeitsalltag einflüsse. Dies ermögliche es, auch unterschiedliche Sichtweisen in Auseinandersetzungen mit einzubeziehen (Interview 4).

Homogenität und Heterogenität in Bezug auf die Umsetzung von DISA (violetter Code)

In verschiedenen Interviews wurde erwähnt, dass es eine gewisse Homogenität innerhalb des Teams in Bezug auf Werte zu Diversität und Intersektionalität gibt. Dies beeinflusst die Umsetzung von DISA mindestens vermutungsweise, auch wenn dies so bisher nicht explizit zum Thema gemacht wurde (Interview 1, Pos. 110-11). Auf der anderen Seite wurde eine Heterogenität in Bezug auf die Meinungen zu Themen des DISA zwischen verschiedenen Teams, welche in der gleichen Organisation zusammenarbeiten, benannt (Interview 7, Pos.46). Ausserdem wichtig scheint in Bezug auf die Umsetzung von DISA, dass bei Entscheidungsfindungen in der Teamsitzung die unterschiedlichen Meinungen mit einer ähnlichen Gewichtung berücksichtigt werden, wie Christian Schneider im Interview 1 sagt (ebd. Pos. 90).

Vertrauen im Team

Codierungen in der Kategorie der Vertrauensebene im Team kamen in jedem Interview vor. In allen Interviews wurde das Vertrauen im Team als wichtig beschrieben. Auch ein Einfluss auf die Zusammenarbeit und die Auseinandersetzung mit Themen von DISA wurde in allen Interviews genannt. Beim induktiven Weitercodieren haben sich Aspekte herauskristallisiert, auf welche die Kategorie des Vertrauens einen grossen Einfluss nimmt. Die Gruppierung in die Unterkategorien «*Wertschätzender Umgang miteinander in Bezug auf DISA*», «*Anerkennung eigener Erfahrung als Kompetenz im Team*», «*Enge Zusammenarbeit als Basis für eine starke Vertrauensbasis*» und «*Aktive Arbeit an einer vertrauensvollen Ebene im Team*» wird im Folgenden vertiefter eingegangen.

Wertschätzender Umgang miteinander in Bezug auf DISA

In den Interviews hat sich gezeigt, dass der wertschätzende Umgang miteinander in Bezug auf die Auseinandersetzung mit Themen des diversitäts- und intersektionalitätsbewussten Arbeitens von grosser Bedeutung ist. Yvonne Huber von Impact formulierte dies treffend: «Also, wir haben das Gefühl, wir haben eben ein Vertrauensverhältnis zueinander und [...] ich habe jetzt nicht Angst haben müssen, [...] die verurteilen mich, wenn ich das sage.» (Interview 2, Pos. 31). Daniela Fässler aus dem gleichen Team führte weiter aus: «Und sonst aber einfach sehr wohlwollend und sehr tolerant mit

abweichendem Verhalten von diversitäts- und intersektionalitätssensiblen Idealen. Ja, weil ich einfach das Gefühl haben, das verhärtet sonst nur Fronten (...) und (...) fühlen sich die Leute glaube ich schnell unter Druck» (Interview 3, Pos. 73).

Anerkennung eigener Erfahrungen als Kompetenz im Team

Die Vertrauensebene scheint ebenfalls besonders entscheidend, wenn es um die Voraussetzungen geht, in einem Team eigene Erfahrungen und/oder Betroffenheit als Kompetenz mit einbringen zu können. Dass dies durchaus gelingen kann, zeigte das Beispiel von Yvonne Huber (Interview 2, Pos. 22). Sie hat in die langjährige und vertrauensvolle Zusammenarbeit in ihrem Team bei Impact auch ihre privaten Auseinandersetzungen transparent miteinfließen lassen und bemerkt, wie diese Offenheit und Auseinandersetzung sensibilisierende Auswirkungen auf ihre Teamkolleg*innen gehabt habe.

Auch Paula Walther konnte dies im Team bei Yuzu beobachten; «Vielleicht noch auch in Bezug auf Lebenserfahrung. Ich würde sagen, unser Team ist halt auch unterschiedlich sozialisiert. Also, ich sage mal so, von Prägungen des Elternhauses bis eigene Erfahrungen und das macht halt auch Unterschiede und ich würde schon sagen, (...) dass wir auch Menschen darunter haben, die selbst Erfahrungen mit Problematiken im Herkunftssystemen mitbringen und dann eigene Betroffenheit, zum Beispiel auch [...] eigene Betroffenheit schon von Wohnungslosigkeit, was natürlich auch einfacher ist, sich dann in die Lage der Nutzenden hineinzusetzen. (..)» (Interview 6, Pos. 33).

Enge Zusammenarbeit als Basis für eine starke Vertrauensbasis

Bei beiden Interviews der Organisation Yuzu sind die gemeinsame Vertrauensbasis und der Zusammenhalt im Team auffällig. Neben der in der Kategorie «Austausch» genannten Gefässe des Austauschs soll an dieser Stelle auch die Enge der Zusammenarbeit festgehalten werden. Dazu eine Stelle aus dem Interview mit Matthias Wegmüller: «Also ich kenne eigentlich kein Team bis jetzt, [...] weder vom Hören von Friends oder auch, wo ich selbst drin gearbeitet habe, dass irgendwie so nahe miteinander arbeitet. Auf einer Art. Also immer noch professionell natürlich, aber trotzdem auch irgendwie einen starken Zusammenhalt hat.» (Interview 4, Pos. 24). Seine Kollegin Paula Walther ergänzt dieses Statement in ihrem Interview: «Ich würde sagen, wir schaffen eng zusammen. Also Privates hat auch Platz beim Schaffen. Ich glaube, das ist ein Indikator dafür, dass man Privates auch Preis gibt, also auch so in Bezug auf Sozialisation, aber auch, dass es halt ein Schaffen ist durch die Nacht. Also man begegnet sich natürlich total privat in seiner Schlafkleidung, mit Schlafmangel, mit schwierigen Situationen, mit Grenzverletzungen.» (Interview 6, Pos. 35).

Aktive Arbeit an einer vertrauensvollen Ebene im Team

Da Vertrauen entscheidend für die Zusammenarbeit und eine offene Kommunikation ist, ist es für Matthias Wegmüller vom Team Yuzu hilfreich, an beidem aktiv zu arbeiten (Interview 4, Pos. 24). In

Bezug auf die offene Gesprächskultur sieht er dies auch als Übungssache an, als etwas erlernbares, sich auch im professionellen Teamkontext bis zu einem gewissen Grad selbst zu zeigen (Interview 4, Position 63 und 65).

4.1.2 Organisationsstruktur

Als deduktive Hauptkategorie wurde der Code «Organisationsstruktur» vergeben. Darunter werden die deduktiven Unterkategorien «Teamstruktur», «Leitbild», «Wertehaltung und politische Positionierung» sowie «Vorgehen nach Vorfall» sowie die deduktiv-induktive Unterkategorie «*Organisationsform* und Hierarchie» gebündelt.

Organisationsform und Hierarchie

In der induktiven Weitercodierung der bestehenden deduktiven Codes «Organisationsstruktur» und «Hierarchie» zeigte sich das Sprechen über Hierarchie und Organisationsform als eine der häufigsten Unterkategorien. Da die deduktive Kategorie «Hierarchie» sowie die induktiv entwickelte Kategorie *Organisationsform* sich als zusammenhängend zeigten, wurden diese in einer gemeinsamen deduktiv-induktiven Unterkategorie «*Organisationsform* und Hierarchie» zusammengefasst, worauf nachfolgend eingegangen wird.

Die Organisation Impact stellt bezüglich der Hierarchie eine Mischform dar. Die Mitarbeitenden erzählten, dass Impact sich in einer organisationalen Transformation befindet. Damit im Zusammenhang stehend war das Durchbrechen von alten Mustern ein wichtiges Thema (Interview 1, Interview 2). Die Mitarbeitenden wie auch Christian Schneider erläuterten die verschiedenen Rollen und Gefässe ihrer Zusammenarbeit ausführlich (Interview 1, Interview 3). Spannend war hierbei, dass sowohl Christian Schneider als auch Daniela Fässler über die Rolle «Facilitator*in» den Ausgleich der Redezeit in Sitzungen als wichtig empfanden (Interview 1, Interview 3). Ihr Team sei jedoch bereits vor der Transformation zum neuen Zusammenarbeitsmodell diesbezüglich sensibilisiert gewesen (Interview 1, Interview 2). Die Umstrukturierung der Zusammenarbeit schaffe neue Strukturen und Christian Schneider als Chef wünschte sich weniger starke Hierarchien (Interview 1), während Yvonne Huber erklärte, dass sie sich dagegen entschieden haben, die Leitungsfunktion aufzuteilen (Interview 2).

Auch für die Mitarbeitenden der Organisation Yuzu scheint die Organisationsform eine wichtige Rolle zu spielen. Paula Walther und Matthias Wegmüller erläuterten, dass sie ein selbstorganisiertes Team sind, welches basisdemokratisch ohne Hierarchie zusammenarbeitet (Interview 4, Interview 6). Beide nannten viele Vorteile dieser Organisationsform, etwa dass durch Konsensentscheidungen eine höhere Überprüfbarkeit gewährleistet sei (Interview 6, Pos. 53) und durch das gemeinsame Fällen von

Entscheidungen Austausch und Kommunikation vereinfacht werde (Interview 4, Pos. 73). Matthias Wegmüller benannte auch, dass es schwierig sein könne, basisdemokratisch Entscheidungen zu treffen, wenn eine Person ganz anderer Meinung ist (Interview 4). Relevant festzustellen ist insbesondere, dass die Organisationsform einen zentralen Teil für die Zufriedenheit und Motivation am Arbeitsort für die Mitarbeitenden von Yuzu darstellt. So sagte Matthias Wegmüller: «Ich habe von allen bis jetzt schon einmal gehört, dass sie lieber in so einem Team arbeiten, als mit einer fixen Hierarchie und ich glaube, die Freude an der Arbeit oder auch die Freude an einem Team erleichtert solche Sachen dann auch (...).» (Interview 4, Pos. 73).

Für die Mitarbeitenden der Organisation SFG scheint die Organisationsform einen weniger zentralen Faktor darzustellen. Raphaela Baumgartner beschrieb SFG als sehr hierarchische Organisation und erläuterte, dass sie als Matrixorganisation organisiert seien (Interview 5). Raphaela Baumgartner wie auch Adrian Suter benannte jedoch keine Gefühle oder Reflexionen zu dieser Organisationsform, sondern scheinen diese eher als Fakt zu betrachten (Interview 5, Interview 7).

Teamstruktur

Innerhalb der deduktiven Unterkategorie «Teamstruktur» war interessant, dass über die *Art und Enge der Zusammenarbeit* gesprochen wurde. Auch hier wurde die deduktive Unterkategorie «Art der Zusammenarbeit» zusammengefasst mit der induktiv erarbeiteten *Enge der Zusammenarbeit*. So war für die Mitarbeitenden der Organisation Impact kennzeichnend für ihre Arbeit, dass sie in der Beratung einzeln arbeiten und selbstständig sind (Interview 1, Interview 2, Interview 3). Dies zeigt sich gut im folgenden Ausschnitt: «Aber wir sind ja selten eigentlich irgendwie zusammen an etwas am Arbeiten. [...] Ich finde wir sind alle also fast ein bisschen als wären wir selbstständige Beraterinnen, weisst du so (..) genau (...).» (Interview 3, Pos. 51). Spannend ist dabei, dass die interviewten Mitarbeitenden von Impact unterschiedliche Einschätzungen darüber hatten, wie sich dieses selbstständige Arbeiten sowie äussere Faktoren wie das Teilzeit-Arbeiten auf die Enge der Zusammenarbeit im Team auswirkt. So sagte Christian Schneider, dass sie als Team sehr eng zusammenarbeiten würden, weil sie sich laufend abgleichen müssten (Interview 1, Pos. 50). Daniela Fässler hingegen wünschte sich mehr Begegnungsmöglichkeiten und eine engere Zusammenarbeit (Interview 3, Pos. 46).

Auch Paula Walther und Matthias Wegmüller sahen die Art der Zusammenarbeit im Team als geformt von äusseren Faktoren. Matthias Wegmüller beschrieb die Zusammenarbeit im Team als eng und erläuterte, dass sie durch das Arbeiten im Tandem und häufige Austauschgefässe, wie Teamsitzungen jede Woche, eng im Kontakt seien (Interview Matthias 4, Pos. 24). Weiter benannten beide, dass das Arbeiten über Nacht eine besondere Intimität schaffe (Interview 4, Interview 6). Paula Walther sagte dazu: «Ich würde sagen, wir schaffen eng zusammen. Also Privates hat auch Platz beim Schaffen. Ich

glaube, das ist ein Indikator dafür, dass man Privates auch Preis gibt, also auch so in Bezug auf Sozialisation, aber auch, dass es halt ein Schaffen ist durch die Nacht. Also man begegnet sich natürlich total privat in seiner Schlafkleidung, mit Schlafmangel, mit schwierigen Situationen, mit Grenzverletzungen.» (Interview 6, Pos. 35).

Raphaela Baumgartner und Adrian Suter beschrieben, passend zur Matrix-Organisationsform von SFG, dass sie mit manchen Mitarbeitenden eher eng zusammenarbeiten und mit anderen nur temporär und lose (Interview 5, Interview 7).

Auch der *Stellenwert der Arbeit im Leben* der Einzelnen wurde von manchen Interviewten im Zusammenhang mit Teamstruktur genannt. So sagte etwa Paula Walther «[...] es ist einfach nicht nur eine Lohnarbeit und das merkt man auf jeden Fall auch an der Teamkultur. (..)» (Interview 6, Pos. 35).

Ein Punkt, der die Zusammenarbeit im Team für manche der interviewten Personen auch beeinflusste, war die *Ausbildung der Teammitglieder*. So sagte Raphaela Baumgartner, dass sie es hilfreich fände, dass im Coachingteam von SFG alle Soziale Arbeit studiert haben (Interview 5, Pos. 76). Sie habe den persönlichen Eindruck, dass durch das Studium ein gemeinsamer Code bestehe, was die Zusammenarbeit vereinfache. Yvonne Huber, die bei Impact arbeitet, erklärte hingegen, dass sie es cool finde, dass ihre Teammitglieder unterschiedliche Ausbildungen haben, weil dadurch unterschiedliches Wissen zusammenkommt (Interview 2, Pos. 29). Die Mitarbeitenden von Impact haben fast alle studiert, viele von ihnen jedoch nicht soziale Arbeit sondern andere geisteswissenschaftliche Studiengänge. Dies ist anders als bei Yuzu, wo ein Teil des Teams Soziale Arbeit studiert hat und ein Teil über keine Ausbildung in Sozialer Arbeit verfügt, andere Erfahrungen im sozialen Bereich gemacht hat. Paula Walther beschrieb vor allem die unterschiedlichen Sozialisierungen und Lebenserfahrungen der Mitarbeitenden als hilfreich und nicht konkret die Ausbildungen (Interview 6, Pos. 33), Matthias Wegmüller hingegen erklärte die unterschiedlichen Berufe (Interview 4, Pos. 30) und dass die verschiedenen Sichtweisen und Ideen, die dadurch ins Team kommen, hilfreich seien (Interview 4, Pos. 69).

Damit in Verbindung steht das Thema der *Wissensaufteilung*. Einige der Interviewten bannten zum Thema Teamstruktur, dass es zu manchen Themen Profis im Team gibt (Interview 4, Interview 6) und wie in Verbindung mit Wissen Rollen aufgeteilt werden (Interview 2, Pos. 35).

Ein weiterer Aspekt, der beim induktiven Codieren auffiel, war das Sprechen über die *Entwicklung des Teams über die Zeit* hinweg und die «Geschichte» des Teams. So erzählten die Mitarbeitenden von Impact und SFG, dass ihre Teams sich in den letzten Jahren vergrößert hätten und dies auch andere Arten der Kommunikation und Strukturierung notwendig gemacht habe (Interview 1, Interview 2, Interview 5, Interview 7). Laut Adrian Suter führte die Vergrößerung des Teams dazu, dass ihre

Zusammenarbeit professionalisierter geworden sei (Interview 7, Pos. 48) und Raphaela Baumgartner fügte hinzu, dass ihr Team dadurch auch diverser geworden sei (Interview 5, Pos. 67). Spannend ist weiter, dass die geteilte Geschichte eines Teams die Zusammenarbeit zu prägen scheint. So meint Yvonne Huber: «Ja, also das ist vielleicht auch die Art, wie wir zusammenarbeiten, ist irgendwie geschichtlich so gewachsen, [...] (Interview 2, Pos. 27).

Leitbild

Zum dem Bezug auf ein Leitbild liessen sich grosse Unterschiede zwischen den Organisationen und eine hohe Kohärenz zwischen den Mitarbeitenden der gleichen Organisation feststellen. Spannend war dabei insbesondere, wie *nahe oder weit weg das Leitbild* von den Mitarbeitenden wahrgenommen wird.

So nahmen die Mitarbeitenden von Impact alle Bezug auf das von der Organisation erarbeitete Inklusionspapier und die neu eingeführte Form Zusammenarbeit, jedoch nicht auf andere Aspekte des Leitbilds. In den codierten Segmenten zeigte sich, dass die Mitarbeitenden insbesondere das Inklusionspapier als eher weit weg und nicht in ihrem Alltag präsent sehen. Yvonne Huber sagte: «Und die Frage ist auch ein bisschen, wie wird es jetzt runtergebrochen in die Arbeit wirklich? Das ist für mich noch so ein bisschen offen. Was genau das dann bewirkt. Wenn die Organisation, die so riesig ist, sagt, wir wollen Inklusion als Schwerpunktthema. Was bedeutet das jetzt ganz genau nachher an der Basis beim Arbeiten mit den Menschen?» (Interview 2, Pos. 45). Gleichzeitig schien das Inklusionspapier wichtig als Orientierungspunkt für die erwünschte Entwicklungsrichtung, was Daniela Fässler wie folgt ausdrückte: «Also, weil es allen bewusst ist, dass es (...) wie soll ich sagen, dass es inzwischen auch mit dem Inklusionspapier, oder weiss nicht wie es heisst, ja dass wir so in diese Richtung wollen. Ich glaube es ist so ein bisschen (...) also (...) nicht, also Druck ist zu viel gesagt, aber so ein Bemühen sicher, das richtig zu machen.» (Interview 3, Pos. 73).

Die Mitarbeitenden der SFG hingegen erklärten, dass Leitsätze, Haltungen und Visionen an Teamsitzungen besprochen werden (Interview 7, Pos. 32; Interview 5, Pos. 62). Hier ist auch bemerkenswert, dass Raphaela Baumgartner sich jeweils Jahresziele zu den Leitsätzen ihrer Organisation setzt und diese Strategie dafür nutzt, um Arbeitszeit für Themen zu haben, die ihr am Herzen liegen: «Und ich habe zum Beispiel angefangen, mir auch Jahresziele zu nehmen im Zusammenhang mit dem. Also, als ich irgendwie angefangen wollte, so feministische Projekte zu machen mit Schülerinnen, habe ich dann wie gesagt, ich möchte wie (.....) den Diversitätsleitsatz berücksichtigen und dort innerhalb von dem etwas machen und darum mache ich jetzt die feministischen Projekte und auch halt, weil ich finde es gehört wie zur Qualitätssicherung unserer Arbeit, so etwas zu machen. Aber ich finde es wie noch gut, wenn die Organisation ja (..) vorgibt, [...]

dann kann man das auch daran festmachen und (.) seit ich das mache, habe ich auch mehr Zeit, um mich für solche Themen einzusetzen.» (Interview 5, Pos. 62).

Bei der Organisation Yuzu schien das Leitbild in Form von Arbeitsgrundsätzen für die interviewten Mitarbeitenden sehr alltagsnah zu sei. Paula Walther und Matthias Weingartner nahmen bei unterschiedlichen Themen immer wieder Bezug auf die Arbeitsgrundsätze, was sich beispielhaft in folgendem Ausschnitt zeigt: «Ich glaube, das Gesamtteam ist prinzipiell sehr auf einer ähnlichen Wellenlänge, was generell Punkto Diskriminierung angeht oder gegen Diskriminierung. Mhm. (...) Und ja, vertritt eigentlich die Haltungen von, also das ist halt auch ein Arbeitsgrundsatz in unserem Betrieb, dass eben Akzeptanz da ist für Lebensrealitäten und auch für diversen Menschen.» (Interview 4, Pos. 22).

Weiter benannte Paula Walther die Arbeitsgrundsätze als Konstante und sagte, dass sich die Arbeitsgrundsätze in den letzten Jahren nicht viel verändert hätten (Interview 6, Pos. 63).

Wertehaltung und politische Positionierung

Ein weiter deduktiver Untercode der Hauptkategorie «Organisationsstruktur» ist «Wertehaltung und politische Positionierung». Die codierten Segmente zu diesem deduktiven Code waren so unterschiedlich, dass nach einem ersten induktiven Codieren weitere induktive Unterkategorien formuliert wurden, die im Folgenden genauer aufgeführt werden.

Besonders spannend erscheinen die Segmente zur induktiven Unterkategorie *Übereinstimmung der Werte*. So sagten viele der Interviewten, dass sie eine gemeinsame Grundhaltung als zentral ansehen (Interview 2, Pos. 35). Weiter erklären sie, dass es einfacher ist, wenn die Organisation gleiche Werte wie man selbst vertritt (Interview 5, Pos. 76). Daniela Fässler ging sogar so weit zu sagen, dass die Werthaltungen der Mitarbeitenden sie überhaupt in diese Funktion bringe (Interview 3, Pos. 49).

Alle Mitarbeitenden von Yuzu und Impact schienen die Werte innerhalb ihres Teams als ziemlich homogen wahrzunehmen (Interview 1, Interview 2, Interview 3, Interview 4, Interview 6). Auffällig ist hierbei das *unterschiedliche Sprechen über Werte*. Während bei Yuzu Werte als Arbeitsgrundsätze sehr explizit zu sein scheinen (Interview 4, Interview 6), wirkten diese Werte bei Impact eher implizit. So sagte etwa Daniela Fässler: «Wir gehen glaube ich alle davon aus, dass wir nicht so diskriminieren möchten, aber ob wir wirklich nicht tun, habe ich das Gefühl könnte man schon noch mal genauer anschauen.» (Interview 3, Pos. 53). Auch Christian Schneider sagte, dass sie sich noch nie explizit zu Diversitätssensibilität ausgetauscht hätten (Interview 1, Pos. 111). Bezüglich dem Vertreten der eigenen Meinung erklärte er weiter: «Ich glaube, das ist auch eine Haltung, die wir haben. Wie wir Zusammenarbeit sehen. Also das ist ein Gefühl, das wir es so sehen, dass man seine Haltung, seine Meinung sagen sollen kann.» (Interview 1, Pos. 106). Christian Schneider sagte hier nicht direkt, dass

sie im Team nicht über diesen Wert sprechen, jedoch weist die Formulierung «also das ist ein Gefühl, das wir es so sehen» darauf hin. Obwohl die Werte in diesem Team so implizit wirkten, schienen gleichzeitig viele Teammitglieder motiviert für eine tiefere Auseinandersetzung mit DISA (Interview 3, Pos. 62). Yvonne Huber sagte weiter, dass ein Austausch zum Thema Grundhaltungen geplant sei (Interview 2, Pos. 35).

Bei der Organisation SFG hingegen nahm Adrian Suter eine grössere Heterogenität von Werten wahr. Dabei nahm er die Meinungen im Coaching-Team als ähnlich war, jedoch zwischen den verschiedenen Bereichen als unterschiedlicher. Dazu sagte er, dass er sich in Gesprächen viel wohler fühle und die Gespräche vor allem spannender seien, wenn die Meinungen relativ ähnlich sind (Interview 7, Pos. 56). Weiter sagte er: «Ich finde es nicht so ein Problem, unterschiedliche Positionen zu haben, wenn man über politische Themen spricht oder so, auch wenn es Migrationsthemen sind. Ja, wenn es dann wirklich halt um Teilnehmende geht von uns und dann so Haltungen da sind, dann finde ich es sehr viel schwieriger.» (Interview 7, Pos. 65). Hier zeigt sich, dass Werte vor allem in Bezug auf die Zielgruppe eine wichtige Rolle in der Zusammenarbeit spielen. Raphaela Baumgartner äusserte zum Thema unterschiedliche Werte im Team, dass es unterschiedliche Vorstellungen von Geschlechterrollen gäbe bei ihren Kolleg*innen und dass sie die Werte im Coachingteam eher als homogen wahrnehme (Interview 5).

Eine weitere Kategorie, welche mit der Übereinstimmung von Werten zusammenhängt, ist die *Relevanz der Werte* innerhalb der Organisation. Auch bei diesem Code zeigt sich wieder, dass diese bei Yuzu sehr zentral und präsent sind. So sagte Paula Walther, dass ihre Haltungen sie als Institution divers im Sinne von normabweichend mache (Interview 6, Pos. 23) und dass Werte als Arbeitsgrundsätze eine Konstante in ihrer Organisation seien (Interview 6, Pos. 63). Matthias Wegmüller erzählte, dass er bereits beim Bewerbungsgespräch gefragt wurde, wie er zur Thematik von Gender stehe (Interview 4, Pos. 55). Hier ist auch spannend, dass die Kommunikation der Werte an die Klient*innen zentral ist. So sagte Matthias Wegmüller: «Es ist aber grundsätzlich quasi, wir haben das in den Hausregeln so drin und das ist eigentlich die erste Floskel, wo ich beim Eintrittsgespräch eigentlich immer sage, hey, die wichtigste Regel ist Respekt, also das heisst so, wie, du hast Respekt vor allen Menschen hier, und auch mit den Sachen hat, also sprich, wie Diskriminierung oder andere Formen von irgendwie, solcher psychischer, aber auch physische Gewalt, läuft einfach nicht.» (Interview 4, Pos. 39)

Bei der Organisation Impact fällt auch bei diesem Punkt wieder auf, dass Werte eher auf einer impliziten Ebene eine Rolle zu spielen scheinen. So sagte etwa Yvonne Huber auf die Frage nach der Homogenität von Werten im Team, dass sie Themen besprechen, wie man eine Lehrerin mit Kopftuch beraten könnte (Interview 2, Pos. 57). Dies illustriert, wie hier eher ein Austausch über konkrete Fälle als über Werte an sich stattzufinden scheint. Es muss jedoch auch erwähnt werden, dass im gleichen

Interview gesagt wurde, es sei geplant sich Zeit zu nehmen für einen gemeinsamen Austausch zum Thema Grundhaltung (Interview 2, Pos. 35). Raphaela Baumgartner sagte, dass sie sich in Teamsitzungen über einzelne Fälle aber auch über generelle Haltungsfragen austauschten (Interview 5, Pos. 62). Während sie auch für sich persönlich auf die Leitsätze der Organisation Bezug nahm (Interview 5), sagten jedoch weder sie noch Adrian Suter etwas dazu, welche Relevanz Werte in ihrer Organisation habe.

Als weitere Unterkategorie zeigt sich jene der *Entstehung und Beeinflussung der Werte*. Einige der Interviewten äusserten sich dazu, wie Werte sich entwickeln. So sagte etwa Raphaela Baumgartner gleich zu Beginn ihres Interviews: «Ja, was ich noch wollte sagen, ich habe ja keine Führungs- also Leitungsfunktionen in meiner Organisation, aber ich will das auch nicht zwingend. Ich finde es aber auch wichtig, dass in der sozialen Arbeit Dinge auch bottom-up funktionieren (..) und dass wir so für Änderungen auch sorgen in unseren Organisationen.» (Interview 5, Pos. 6-7). Yvonne Huber stellte sich umgekehrt die Frage, was es bewirken könne, wenn wie in der Dachorganisation von Impact Inklusion von oben als Schwerpunktthema bestimmt wird und bedachte: «Und die Frage ist auch ein bisschen, wie wird es jetzt runtergebrochen in die Arbeit wirklich? Das ist für mich noch so ein bisschen offen. Was genau das dann bewirkt. Wenn die Organisation, die so riesig ist, sagt, wir wollen Inklusion als Schwerpunktthema. Was bedeutet das jetzt ganz genau nachher an der Basis beim Arbeiten mit den Menschen?» (Interview 2, Pos. 45). Paula Walther benannte, dass Werte und Haltungen vor allem auch im Kontakt mit der Zielgruppe entstehen und geprägt würden. So sagte sie etwa, dass der private Kontakt zur Zielgruppe eine Rolle spielt (Interview 6, Pos. 41) und dass sich eine gemeinsame politische Haltung in der Organisation vor allem in Bezug auf die Zielgruppe herauskristallisiert (Interview 6, Pos. 39). Weiter benannte sie auch, dass durch langes Arbeiten am gleichen Ort eine Abnüchterung gegenüber häufigen Problematiken entstehen kann und dadurch die Empathie sinkt (Interview 6, Pos. 63).

Die letzte Unterkategorie zum Thema Werte ist *Politik*, diese hebt sich von den anderen Unterkategorien ab, da es nicht nur um Werte gegen innen, sondern auch um Positionierungen gegen aussen und Einfluss der Politik auf die Organisationen geht. Während diese Kategorie bereits in der deduktiven Kategorien «Wertehaltung und politische Positionierung» vorkommt, zeigte sie sich induktiv als interessant und wurde deshalb als induktive Unterkategorie verwendet. Es zeigt sich, dass die politische Ebene, die Mitarbeitenden aller Organisationen beschäftigt. So sagte Christian Schneider als Chef von Impact: «Und dort sind wir nachher auf unterschiedlichen Ebenen tätig, also, wir beraten einerseits die Personen [...], aber wir sind natürlich auch vernetzt auf übergeordneter Ebene Kanton, Politik, Bund und können dort unsere Erfahrungen und Einschätzungen natürlich weitergeben und sensibilisieren.» (Interview 1, Pos. 73) Yvonne Huber erhoffte sich mehr politische Lobbyarbeit für die

Themen, welche in ihrer Arbeit relevant sind (Interview 2, Pos. 39). Sie erklärte, dass es Dinge gibt, welche sie in ihrer Arbeit ohnmächtig machen, «Weil man da gegen Mühlen beginnt zu kämpfen, wo sich politisch sehr viel verändern müsste.» (Interview 2, Pos. 39). Auch Adrian Suter sah SFG als Schule für Geflüchtete mitten in der politischen Diskussion (Interview 7, Pos. 40). Die meisten der Schulangebote sind Teil der Integrationsagenda und damit sehr direkt durch politische Entscheidungen beeinflusst (Interview 7, Pos. 50). Auch Raphaela Baumgartner benannte, dass die gesetzliche Verankerung von Gleichberechtigung eine Rolle für ihre Arbeit spielt (Interview 5, Pos. 76). Paula Walther von Yuzu ging noch weiter und sagte, dass politische Arbeit gemacht werden musste, um ihr Angebot zu etablieren (Interview 6, Pos. 39). Sie erklärte: «[...] weil wir sind ein recht neues Projekt und wenn man nicht innovativ und zukunftsorientiert denkt, dann macht man wie auch keine Politik und das ist immer wieder so ein Kreis, der sich zusammensetzt» (Interview 6, Pos. 39). Damit brachte sie auf den Punkt, dass das Angebot von Yuzu nur aufgrund von politischen Engagement überhaupt besteht. Raphaela Baumgartner sieht soziale Arbeit per se als politisch und sagte: «Und sonst muss man halt als Sozialar/ also ich denke soziale Arbeit ist ein Stück weit auch politisch oder dass ich dann müsste dafür einsetzen zum Sagen, hey dort stimmt das Gesetz noch nicht oder so (...)» (Interview 5, Pos. 76).

Vorgehen nach Vorfall

Bei dieser deduktiven Unterkategorie geht es um das Vorgehen nach einem diskriminierenden Vorfall. Auch bei der deduktiven Kategorie «Vorgehen nach Vorfall» konnten durch die induktive Codierung induktive Unterkategorien gebildet werden, auf welche nachfolgend eingegangen wird.

Auf diese Fragen antworteten einige der Interviewten mit ihren *persönlichen Erfahrungen und Gedanken* und erzählten, dass sie noch nie einen Vorfall erlebt haben oder melden mussten (Interview 2, Pos. 37; Interview 3, Pos. 53), während andere erzählten, dass sie auch schon Situationen erlebt hätten, in denen Klient*innen sagten, eine mitarbeitende Person habe sich diskriminierend verhalten (Interview 6, Pos. 47). Weiter teilten Interviewte ihre persönlichen Gedanken, wie etwa die Schwierigkeit, dass ein Vorfall überhaupt erst erkannt werden müsse (Interview 5, Pos. 44; Interview 3, Pos. 53) oder dass es wichtig sei, sofort zu reagieren und Vorfälle zu thematisieren (Interview 1, Pos. 85).

Neben dieser eher persönlichen Ebene nahmen viele Interviewte Bezug auf die *Instrumente*, die es in ihrer Organisation zu diesem Thema gibt. So erläutert Matthias Wegmüller den Bündner Standard, welcher von Yuzu angewendet wird (Interview 4, Pos. 39). Was als Instrument sehr häufig vorkommt, ist das Verweisen an Fachstellen. So erläuterte Paula Walther, dass Yuzu damit beschäftigt sei, eine unabhängige Fachstelle aufzubauen (Interview 6, Pos. 47). Christian Schneider erklärte, dass Impact ihre Klient*innen an spezialisierte Fachstellen zu Diskriminierung weiterverweisen würde (Interview 1,

Pos. 83) und auch Raphaela Baumgartner von SFG sagte, dass sie mit spezialisierten Fachstellen, etwa für sexualisierte Gewalt oder Rassismus zusammenarbeiten (Interview 5, Pos. 44). Raphaela Baumgartner und Adrian Suter erklärten weiter, dass es eine Beschwerdestelle gebe, wo sich vor allem die Klient*innen hinwenden können (Interview 5, Pos. 44; Interview 7, Pos. 36 - 38). Diese Beschwerdestelle wurde jedoch von Adrian Suter als zu wenig unabhängig kritisiert (Interview 7, Pos. 36-38). Ein weiteres Instrument, welches von Yuzu benutzt wird, ist ein anonymer Feedbackbriefkasten, wobei jedoch spannend ist, dass dieser kaum genutzt werde (Interview 4, Pos. 43).

Neben den Instrumenten machten viele der Interviewten Aussagen dazu, auf welcher *Hierarchieebene* ein solcher Vorfall angegangen werde würde. So sagte Yvonne Huber, dass sie selbst versuchen würde, direkt ein Gespräch zu suchen (Interview 2, Pos. 37), woraus sich interpretieren lässt, dass sie nicht als erstes an eine höhere Hierarchieebene delegieren würde. Raphaela Baumgartner meinte, dass wahrscheinlich die Vorgesetzten fragen würden, ob man es selbst ansprechen könne oder ob die Vorgesetzten dies übernehmen sollten (Interview 5, Pos. 44). Matthias Wegmüller von Yuzu erläuterte, dass es eine verantwortliche Person im Vorstand von Yuzu zum Thema Grenzverletzungen gäbe (Interview 4, Pos. 43), das Thema Grenzverletzungen werde jedoch auch durch die Mitarbeitenden an der Teamsitzung thematisiert (Interview 4, Pos. 39). Raphaela Baumgartner sagte, dass sie diskriminierende Vorfälle der Teamleitung oder dem Personaldienst melden würde, sofern die betroffene Person einverstanden sei (Interview 5, Pos. 44). Spannend ist hier, dass eine grosse Organisation mit starker Hierarchie zum Stolperstein werden kann. So meinte Yvonne Huber, dass es eine Meldestelle gebe, die örtlich jedoch nicht in der Nähe sei und dass sie zuerst die Vorgehensvorgaben recherchieren müsste (Interview 2, Pos. 37).

Bei der induktiven Codierung zeigte es sich als hilfreich, zwischen *Aussagen zu Diskriminierung gegenüber Klient*innen* und *Diskriminierung gegenüber Mitarbeitenden* zu unterscheiden. Insbesondere in den Antworten von Yuzu und SFG zeigten sich unterschiedliche Vorgehensweisen, je nachdem wen die Diskriminierung betrifft. Bei Impact zeichnete sich dies nicht in den Antworten ab, hier stand viel mehr im Vordergrund, dass das Vorgehen generell nicht ganz klar sei (Interview 2, Interview 3).

Wenn es um *Diskriminierung gegenüber Klient*innen* geht sagte etwa Adrian Suter: «Also, wenn es in der Klasse passiert, dann wird das, wie schon, sehr gut besprochen und so. Und es wird, finden Gespräche statt mit Coaches, zum Teil mit Lehrpersonen, mit Beteiligten. Da habe ich das Gefühl, das wird gut aufgearbeitet.» (Interview 7, Pos. 34). Er erläuterte, wie versucht werde mit Bildung und im Einzelgespräch solche Situationen aufzuarbeiten (Interview 7, Pos. 44) und Raphaela Baumgartner erklärte, dass versucht wird, betroffene Gruppen zu schützen und es gleichzeitig anderen Gruppen zu

ermöglichen, es in Zukunft besser zu machen (Interview 5, Pos. 60). Paula Walther meinte, dass sie es als Team sehr ernst nehmen würden, wenn sich Klient*innen von einzelnen Mitarbeitenden diskriminiert fühlen (Interview 4, Pos. 47). Matthias Wegmüller erläuterte, dass sich Yuzu zum Thema Grenzverletzungen am Bündner Standard orientiere (Interview 4, Pos. 40 – 41). Dabei fiel auf, dass er die Anwendung davon und das Konsequenzsystem für Klient*innen detailliert erläuterte, dessen Anwendung auf Mitarbeitende schien hingegen weniger alltäglich zu sein (Interview 4, Pos. 40 – 41).

Dieser Umgang unterscheidet sich vom Umgang mit *Diskriminierung gegenüber Mitarbeitenden*. So kritisierte Adrian Suter: «Aber jetzt bei Diskriminierung gegenüber Mitarbeitenden, finde ich, da hat SFG einen Auftrag, wo sie müssen Mitarbeitende schützen. (.) SFG hat eine Anlaufstelle für Rassismus. Und, also, das ist jetzt ein Beispiel. Eine Mitarbeiterin hat immer wieder Rassismus erlebt von, also vor allem von, oder in dem Sinne nur von Teilnehmenden, nicht von anderen Mitarbeitenden. Aber, da finde ich, muss die SFG sie schützen vor dem und sofort reagieren. Und, ich finde, wenn wir eine Rassismus-Fachstelle haben, dann ist das die Verantwortung, dass das wie angegangen wird. Und, ich finde, es ist nicht in der Verantwortung von der Person, die diskriminiert wird, irgendwie näher sich auch eine Rassismus-Fachstelle zu wenden. Also, [...] Also, ja, die Verantwortung liegt zu fest bei denen, die Diskriminierung erleben, sich die Unterstützung zu holen.» (Interview 7, Pos. 34-35). Aus seiner Perspektive wird hier von der Organisation zu wenig Verantwortung übernommen (Interview 7, Pos. 34) und er wünscht sich, dass auch nicht-betroffene Mitarbeitende Verantwortung für die Sensibilisierung zu Diversitätssensibilität tragen (Interview 7, Pos. 75 -77). Dies benannte er als einziger der Interviewten so explizit, es kann jedoch eine Verbindung dazu gezogen werden, dass beispielsweise bei Yuzu die Anwendung vom Bündner Standard für Klient*innen viel präsenter zu sein scheint.

4.1.3 Austausch (im Team)

Die deduktive Hauptkategorie «Austausch» umfasst alle Stellen der Interviews, an welchen die Interviewten Aussagen über den Austausch und die Kommunikation innerhalb des Team machten. Besonders interessant im Hinblick auf die Beantwortung der Forschungsfrage ist dabei, in welchen Gefässen dieser «Austausch» zu Themen der DISA stattfindet, welcher «Umgang im Team mit Feedbacks» gepflegt wird und wie gemeinsam mit «Uneinigkeit umgegangen» wird. Um dies näher zu betrachten, werden im Folgenden die Kategorien «Austauschgefässe» und «Teamkommunikation» tiefergehend analysiert.

Austauschgefässe

Als zentrales Austauschgefäss wurde von allen drei Teams die Teamsitzung genannt. Für das basisdemokratisch organisierte Team von Yuzu führte Matthias Wegmüller aus, dass die Teamsitzung nicht nur das Austauschgefäss zur Klärung von Operationalem und Emotionalem sei, sondern auch

zentral zur Strukturierung von Wochenaufgaben sein könne (Interview 4, Position 73). In Teamsitzungen könne sich das Team über Belastendes austauschen und sich gegenseitig unterstützen, sowie Intervision und Supervision als weitere Austauschräume hinzuziehen (Interview 4, Position 24). Für das Team von Impact, welches sich in einem Umstrukturierungsprozess befindet in Bezug auf die Zusammenarbeit, schien der Fachaustausch als Diskussionsgefäss besonders wichtig für den gemeinsamen Austausch (Yvonne Huber, Interview 2, Position 35). Aber auch der direkte Austausch «zwischen Tür und Angel» wurde als wichtiges informelles Austauschgefäss genannt, gerade wenn es um Feedbacksituationen gehen würde (Christian Schneider, Interview 1, Position 60). Ein formelleres Gefäss für Feedback stehe den Teammitgliedern zur Verfügung in Form des Teilnehmendenaustauschs. In diesem Gefäss können Punkte diskutiert werden, an welchen Beratende in der Fallarbeit gerade anstünden (Yvonne Huber, Interview 2, Position 43). Auch das Team der SFG nannte neben der Teamsitzung als Austauschraum die Inter- und Supervision, wobei Adrian Suter in Bezug auf DISA diese offiziellen Gefässe als hilfreich für den Austausch empfand, da die Gefässe den Themen ein gewisses Gewicht verliehen (Interview 7, Position 65).

Beim Codieren der Interviews traten in Bezug auf die Form des «Austauschs» grosse Unterschiede zwischen den Teams in Bezug auf die Strukturen der Austauschgefässe zutage. So schien beispielsweise bei einem «Austausch» in einem Check-in/Check-Out ein kurzes Benennen und Ansprechen von aktuellen Themen möglich zu sein (Interview 4, Position 32). Um Themen (der DISA) gemeinsam vertiefter besprechen zu können, benötigte es aber Austauschgefässe, welche einen grösseren zeitlichen Rahmen bieten würden (Interview 2, Position 35).

In Bezug auf Verantwortungsverteilung und Verantwortungsübernahme teilte Christian Schneider ebenfalls interessante Beobachtungen. So förderten bei Impact jene Austauschgefässe, welche konsensorientierte Entscheidungsstrukturen hätten, die Verantwortungsübernahme durch verschiedene Personen im Team. Wenn in einem Austauschgefäss aber keine klaren Abmachungen über die Entscheidungsfindung bestünde, würde sich schnell wieder an hierarchischen Strukturen orientiert (Interview 1, Position 90).

Klarere Strukturen für Austauschgefässe zu benötigen, könne aber auch an der Grösse und der schnellen Vergrösserung des Teams von Impact liegen, sagte Yvonne Huber (Interview 2, Position 27). Durch die klaren Strukturen der neuen Zusammenarbeitsform sei ebenfalls klar festgelegt, welche Themen in welchem Gefäss besprochen werden (Interview 1, Position 90). Das jährliche MAG als Austauschgefäss und Gelegenheit für Teamfeedback zu nutzen sei bei Impact noch parallel zum klassischen MAG im Entstehen (Interview 1, Position 62), bei Yuzu in einer angepassten Form schon Praxis (Interview 4, Position 32).

Klare Strukturen in einem Austauschgefäss können auch durch unterschiedliche Aufgaben / Meta-Rollen innerhalb eines Treffens geschaffen werden. So kennt Yuzu beispielsweise eine Rolle, welche es zur Aufgabe hat, innerhalb eines Treffens auf die Redeanteile zu schauen (Interview 4, Position 57).

Eine weitere Raum für Austausch wird laut Daniela Fässler dadurch geschaffen, dass in einem Team die Personen einander mit einer toleranten Haltung begegnen würden, und so Austausch und Raum für Uneinigkeiten ermöglichen (Interview 3, Position 70-73).

Teamkommunikation

In Folgendem Abschnitt wird die deduktive Kategorie der «Teamkommunikation» vertieft anhand der deduktiven Unterkategorien «Feedbackkultur» und «Uneinigkeit».

Feedbackkultur

In den Interviews wurden die Interviewten explizit nach der «Feedbackkultur» gefragt, welche sie in ihren Teams praktizieren. Die Codes aus der Auswertung der Antworten liessen sich wie folgt in drei Gruppen bündeln: «Basis für das Feedback», «Form des Feedbacks» und «Annehmen des Feedbacks».

Die Basis für das Feedback

Im Interview merkte Daniela Fässler an, dass sie im Team von Impact viel Offenheit für Feedback erlebe. Allerdings gebe es wenig Gelegenheiten, Kolleg*innen bei der Arbeit mit Klient*innen zu erleben, weshalb einander dazu auch wenig Feedback gegeben werden könne (Interview 3, Position 51). Das Team der SFG habe für diese Problematik einen guten Umgang gefunden und es sei Usus, dass Coaching-Kolleg*innen sich gegenseitig hospitieren und anschliessend feedbacken. Leider sei es als Coach aber nur möglich andere Coaches zu feedbacken, nicht aber Lehrer*innen oder andere Personen in anderen Funktionen (Interview 7, Position 27).

Als weitere wichtige Basis für das Feedback wurde die Offenheit der Beratenden genannt. So sei es dem Team von Yuzu beispielsweise ein besonderes Anliegen, auch für Feedback von Klient*innen offen zu sein und dieses ernst zu nehmen (Interview 6, Position 47). Alle Teams haben zudem die Offenheit für Feedback von aussen angesprochen.

Die Form des Feedbacks

Bei der Codierung wurde eine grosse Bandbreite von Formen des Feedbacks ersichtlich. Als informellste Form wurde beispielsweise im Interview mit Adrian Suter von der SFG das Feedback zwischen «Tür und Angel» genannt (Interview 7, Position 31-32), im Interview mit Matthias Wegmüller von Yuzu etwas formalisierter die Variante des jederzeit zugänglichen, aber vom Ablauf vorgegebene Form des Feedbacks über die «Feedbackpizza» und eine standardisierte Variante mit den jährlichen MAG

Gesprächen mit dem Feedback vom ganzen Team (Interview 6, Pos.32) und von Raphaela Baumgartner von der SFG die ebenfalls strukturierte Form des Feedback im Rahmen von Interventionen (Interview 5, Pos.39).

Das Annehmen von Feedback

Auch die Kritikfähigkeit der Teammitglieder wurde in mehreren Interviews angesprochen und das Annehmen von Feedback als wichtiger Teil der Feedbackkultur genannt. So könne die Kritikfähigkeit ermunternd wirken, Dinge auch auszusprechen (Interview 4, Position 61). Es könne zudem helfen, eine ähnlichen Ausbildungshintergrund zu haben, um das Feedback an etwas gemeinsam Bekanntes anzuknüpfen und damit einfach zu machen, dieses anzunehmen (Interview 5, Position 76).

Auf die Möglichkeit, dass eine Person das Feedback persönlich nehmen könne oder als Angriff werte, ist Adrian Suter von der SFG eingegangen. So habe er in seiner beruflichen Praxis bisher beides nicht erlebt. Allerdings sei es ihm schon begegnet, dass seine Gegenüber im Gespräch defensiv wurden. Bislang habe sich diese Situationen aber wieder aufgelöst, indem die Personen nach ein paar Tagen ein erneutes Gespräch mit ihm gesucht hätten, nachdem sie die Möglichkeit hatten sich zu reflektieren (Interview 7, Position 29).

Fehlerkultur

In einigen Interviews wurde die Frage nach der Feedbackkultur durch eine explizite Nachfrage nach der Fehlerkultur vertieft. Bei der Auswertung der Antworten wirkten zwei Punkte besonders relevant. Zum einen den Wunsch nach mehr Fehlerkultur von Adrian Suter (SFG, Interview 7, Pos. 27) und zum anderen die Beschreibung von Yvonne Huber (Impact, Interview 2, Pos. 31) über eine hilfreiche Auseinandersetzung zum Thema Zugänglichkeit, respektive der Aufnahmekriterien, welche durch eine gemeinsame Teamreflektion eines Fehlers ausgelöst wurde.

4.1.4 Diversitäts- und Intersektionalitätsbewusstsein

Unter dieser deduktiven Hauptkategorie wurden Codes zusammengefasst, welche explizit von Diversitäts- und Intersektionalitätsbewusstsein und den Prozessen dazu handeln. Dazu gehört die deduktive Unterkategorie «Definition diversitäts- und intersektionalitätsbewusstes Arbeiten», wobei es um das Verständnis geht, welches die einzelnen Interviewten von DISA haben. Thematisiert werden zudem die deduktiven Unterkategorien «Konfrontiertsein» mit Themen von Diversität und Diskriminierung im Arbeitsalltag, sowie der «gemeinsame Umgang» im Team damit. Zuletzt und zentral für die vorliegende Arbeit geht es um die wahrgenommenen «Prozesse zu diversitäts- und intersektionalitätsbewusstem Arbeiten».

Definition diversitäts- und intersektionalitätssensibles Arbeiten (DISA)

Die Frage „Was verstehst du unter diversitäts- und intersektionalitätssensiblen⁵ Arbeiten?“ diente als Einstiegsfrage in die Interviews und bildete die Grundlage für den weiteren Gesprächsverlauf. Das Verständnis von Diversitätsbewusstsein erwies sich dabei auch im weiteren Interviewverlauf als zentrales Thema. Auffallend ist, dass die Interviewten diese Frage auf sehr unterschiedlichen Ebenen beantworteten, wonach die induktiven Kategorien strukturiert wurden, welche nachfolgend erläutert werden.

Viele der Interviewten Personen nahmen Bezug auf das *Ziel*, welches mit Diversitäts- und Intersektionalitätsbewusstsein erreicht werden soll. Dabei wurden viele Aspekte, welche mit Gerechtigkeit zu tun haben, genannt. Raphaela Baumgartner sagte etwa, dass es darum gehe, irgendwann zu einer gerechteren Welt zu kommen (Interview 5, Pos. 21) und sprach von Chancengleichheit und Gleichberechtigung (Interview 5). Auch Paula Walther sagte, dass es bei Diversität darum gehe, dass alle die gleiche Chance haben sollen (Interview 6, Pos. 13).

Ein weiterer Aspekt, welcher als Ziel genannt wurde war, dass Diversitätssensibilität bedeute, Menschen als Individuen zu sehen. So sagt Christian Schneider, dass diversitätssensibles Arbeiten heisse, sich bewusst zu sein, dass man es mit Individuen zu tun habe und nicht von sich selbst auf andere zu projizieren (Interview 1, Pos. 66 – 68). Paula Walther sprach einen ähnlichen Punkt an, indem sie sagte: «Ja, also für mich bedeutet das halt, dass ich die Diversität anerkenne. Also, dass ich halt wie nicht im Schubladen denke, also das machen wir sowieso nicht in der sozialen Arbeit und eigentlich auch nicht als Mensch, [...]» (Interview 6, Pos. 15). Hier ist spannend, dass sie ihren Satz so formuliert, als wäre dies bereits Realität und nicht nur ein Ziel. Auch Yvonne Huber sagte, dass sie versuche offen zu sein und Menschen möglichst wenig in Schubladen zu stecken (Interview 2, Pos. 18).

Eng damit zusammen hängt das Ziel von Akzeptanz und Urteilsfreiheit. So sagte Matthias Wegmüller, dass er unter diversitäts- und intersektionalitätssensiblen Arbeiten eine grundlegende Akzeptanz gegenüber Identitäten und einen urteilsfreien Umgang verstehe (Interview 4, Pos. 12). Weiter erläuterte er, dass es dabei auch um die Akzeptanz von Verhaltensweisen gehe, indem er sagte: «Eine grundlegende Akzeptanz gegenüber diesen Identitäten, genau, ein urteilsfreies, ein irgendwie ein urteilsfreier Umgang. Ähm, und halt auch (...) Ich weiss nicht. Problematiken oder vielleicht auch

⁵ Die Erarbeitung des Interviewleitfadens fand statt, während der Theorieteil noch ausgearbeitet wurde. Aus diesem Grund findet sich im Leitfaden der Begriff diversitäts- und intersektionalitätssensible Soziale Arbeit. In Bezug auf den Diskurs zu diversitäts- und intersektionalitätsbewusster Sozialer Arbeit zeigte sich bei der Erarbeitung des Theorieteils, dass es Sinn macht, sich auf diesen Begriff zu beziehen (siehe Kapitel 2.1.3). Um eine Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten, wurde jedoch der Leitfaden nicht nachträglich verändert und auch indirekte Zitate aus Interviews wurden diesbezüglich unverändert belassen. Wenn von diversitäts- und intersektionalitätssensibler Sozialer Arbeit gesprochen wird, kann dies mit dem Begriff diversitäts- und intersektionalitätsbewusste Soziale Arbeit gleichgesetzt werden.

psychische Problematiken, die das auch mit sich bringen kann und halt auch, je nachdem, dementsprechendes Verhalten mit sich bringen kann, eben auch Akzeptanz dem gegenüber, weil es ist die Lebensrealität eines Menschen. Es ist ein Hintergrund von einem Menschen und das (...) Wer bin ich, um darüber zu urteilen, im Endeffekt.» (Interview 4, Pos. 12). Daniela Fässler benannte einen ähnlichen Aspekt, indem sie auf ihr Team bezogen sagte, dass Unterschiede Platz haben sollen und sie immer wieder auf Heterogenität hinweise (Interview 3, Pos. 65).

Eine weitere Ebene, auf welche viele Interviewte bei der Frage nach ihrem Verständnis von intersektionalitäts- und diversitätsbewusstem Arbeiten Bezug nahmen, war jene der *Wege zum Ziel*. Gemeint sind damit jene konkreten Handlungsweisen und Strategien, die sie in ihrer beruflichen Praxis einsetzen, um dem Ziel eines intersektionalitäts- und diversitätsbewussten Arbeitens näherzukommen. Ein Aspekt, welcher dabei besonders häufig und in verschiedenen Facetten genannt wurde, ist jener der Selbstreflexion, worauf fünf von sieben Interviewten Personen eingingen. Yvonne Huber beispielsweise beantwortete die Frage nach ihrem Verständnis von diversitäts- und intersektionalitätsbewusstem Arbeiten mit: «Also, für mich ist es wichtig zu sehen, also Leute wahrzunehmen, wie sie kommen und im Hinterkopf zu halten, dass es vielleicht noch anders sein könnte, als ich denke.» (Interview 2, Pos. 18) Weiter benannte sie, dass sie jedoch versuche vorurteilsbewusst zu arbeiten (Interview 2, Pos. 18). Auch Matthias Wegmüller benennt, dass man sich mit dem Thema auseinandersetzen müsse, um Diskriminierung möglichst weit weg aus dem eigenen Denken und Handeln zu bringen (Interview 4, Pos. 67). Weiter ging er auf seine Selbstreflexion zu seiner Sozialisierung als Mann ein (Interview 4, Pos. 57). Paula Walther formulierte ähnlich dazu, dass sie sich weiterbilden müsse, um Empathie zu entwickeln und eigene Stigmata abzubauen (Interview 6, Pos. 15). Ähnlich wie Yvonne Huber sagte Raphaela Baumgartner: «Für mich bedeutet das berücksichtigen, vielleicht auch, dass nicht alle Leute so sind wie ich oder, dass nicht alle Leute die gleichen Privilegien haben» (Interview 5, Pos. 21) Sie bringt damit den zusätzlichen Aspekt von Privilegienbewusstsein ein. Adrian Suter nannte passend dazu das Thema Machtbewusstsein und brachte die Wichtigkeit von Reflexion auf den Punkt: «Ja, also ich glaube, Reflexion ist mega wichtig, also dass man immer mal wieder so einen Schritt zurückgeht und irgendwie sich überlegt, so hey, wie habe ich jetzt das, bin ich da auf dem richtigen Weg, habe ich irgendwie beachtet, habe ich andere Standpunkte wie einbezogen, habe ich die Standpunkte einbezogen von den Personen, wo ich mit ihnen zusammen arbeite oder eben auch Adressant*innen.» (Interview 7, Pos. 11). Darüber hinaus hob er im schulischen Kontext das kritische Hinterfragen eurozentrischer Haltungen als relevant hervor (Interview 7, Pos. 71).

Neben Selbstreflexion wurden noch weitere Aspekte genannt, welche das Verständnis der interviewten Personen von diversitätsbewusstem Arbeiten in der Praxis darstellen. So benannte Adrian

Suter den Aspekt von Partizipation und sagte: «Und, äh, ich habe das Gefühl, dass eine grosse Chance wäre, dass, dass wie mehr Teilnehmende einbezogen werden, dass ihre Wünsche vielleicht mehr berücksichtigt werden. (Interview 7, Pos. 71)» Daniela Fässler benannte das Bestreben ihres Teams, möglichst inklusiv zu sein und dass sie sich bei Diskussionen schnell überlegen würden, wer ausgeschlossen sein könnte (Interview 3, Pos. 58). Raphaela Baumgartner sagte, dass die Wissensstände sehr unterschiedlich seien und es wichtig sei, die Leute dort abzuholen, wo sie sind (Interview 5, Pos. 21). Christian Schneider erklärte, dass er versuche, seine Mitarbeitenden nach ihren Lösungsideen zu fragen und dass der dadurch entstehende Raum zur Diversitätssensibilität beitrage (Interview 1, Pos. 98 – 100). Paula Walther benannte, dass Diskriminierung abgebaut werde, wenn man darüber spreche (Interview 6, Pos. 13). Yvonne Huber überlegte, dass es gewinnbringend sein könnte, einmal im Monat mit Fokus auf ihre Klient*innen über DISA zu sprechen und dabei beispielsweise eine Haltung zum Umgang mit Mehrfachdiskriminierung zu entwickeln (Interview 2, Pos. 57). Matthias Wegmüller berichtete, dass sie ihren Klient*innen beim Eintritt als Erstes die wichtigste Regel – «Respekt» – vermitteln und damit deutlich machen würden, dass Diskriminierung und Gewalt keinen Platz haben (Interview 4, Pos. 39). Adrian Suter benannte, dass er sich wünsche und es wichtig finde, dass alle Mitarbeitenden wie auch die Organisation zum Thema Diskriminierungsschutz und Förderung von DISA Verantwortung übernehmen (Interview 7, Pos. 34; ebd., Pos. 75).

Neben den beiden soeben erläuterten Kategorien zeigt sich, dass die verschiedenen Interviewten in ihrer Beantwortung der Frage nach dem Verständnis von Diversitätssensibilität auf sehr unterschiedliche Ebenen Bezug nehmen, wodurch sich weitere induktive Unterkategorien ergeben. So gingen etwa Matthias Wegmüller und Daniela Fässler auf die *Wichtigkeit der Auseinandersetzung mit Diversitätssensibilität* ein (Interview 3, Interview 4). Matthias Wegmüller sagte, er finde dies immer wichtig, egal zu welchem Thema (Interview 4, Pos. 67), und Daniela Fässler erläuterte, dass ihr Team davon ausgehe, dass sie nicht diskriminieren möchten, dies aber nicht überprüfe (Interview 3, Pos. 53). Weiter ist spannend, ob die interviewten Personen eher auf die *Ebene des Teams oder der Klient*innen* eingingen. So antwortete etwa Daniela Fässler auf die Frage, wo sie im Alltag mit Diskriminierungsthematiken konfrontiert ist, als erstes, dass sie den Eindruck habe, dass ihr Team gegenüber anderen Teams ausschliessend wirken könnte (Interview 3, Pos. 55). Raphaela Baumgartner äusserte hingegen den Wunsch, dass sowohl innerhalb ihres Teams als auch im Umgang mit ihren Klient*innen Raum für unterschiedliche Meinungen und gelebte Diversität bestehe (Interview 5, Pos. 21).

Eine weitere Ebene, welche von mehreren Interviewten genannt wird, ist jene der *theoretischen Fundierung*. So sagte beispielsweise Yvonne Huber in ihrer Antwort auf die Frage, nach ihrem

Verständnis von DISA: «Die Fachsprache ist nicht ganz meins.» (Interview 2, Pos. 18). Daniela Fässler benannte, dass sie sich als Praktikerin sehe und viele eigene Erfahrungen mit dem Thema habe (Interview 3, Pos. 65). Gleichzeitig benannte sie ihre Unsicherheit auf der theoretischen Ebene: «Also mich dünkt, also ich fühle mich in dem Sinne gut, weil das Gefühl habe, es ist sehr willkommen über das zu reden. Aber ich fühle mich natürlich gleichzeitig auch, wie soll ich sagen (...) also (...) ich (...) fühle mich theoretisch unsicher, also ich fühle mich unsicher mit dem theoretischen Fundament, darum habe ich das Gefühl, ich würde mich nie als Expertin einbringen oder sagen, ja ich weiss, also schauen wir auf das und das (...) aber (.....) so (.....) als Praktikerin vielleicht eher, würde ich, denke ich, habe recht viele einfach Erfahrungen halt, mit eben wenn das (...) verletzt sein kann die (...) Zugänglichkeit also ja Teilhabemöglichkeit» (Interview 3, Pos. 65). Auch Christian Schneider benannte das Thema Fachsprache, in dem er über seine mangelnde Sensibilisierung bezüglich Sprache in Bezug auf nonbinäre Personen sprach (Interview 1, Pos. 104). Er erzählte, dass ihm eine Mitarbeiterin rückgemeldet hat, dass sie noch nie einen Chef hatte, der gendern kann (Interview 1, Pos. 104). Weiter ist spannend, dass er am Ende des Interviews nachfragte, was «cis» bedeute und dabei benannte, dass er sich erst nicht getraut habe nachzufragen (Interview 1, Pos. 119).

Eine weitere Ebene, welche häufig codiert wurde, ist jene der *Diversitätsdimensionen*⁶. Wenn sie über Diversitäts- und Intersektionalitätsbewusstsein sprechen, verwendeten viele der Interviewten Beispiele und benannten dabei unterschiedliche Diversitätskategorien. So wurden beispielsweise verschiedene Aspekte von Gender benannt, wie etwa Non-Binarität (Interview 1, Pos. 104), Frau-Sein (Interview 2, Pos. 18) oder auch andere Differenzlinien, wie das Tragen eines Kopftuchs (Interview 2, Pos. 18), migrantisch sein (Interview 2, Pos. 18) oder im Rollstuhl sein (Interview 2, Pos. 55). Weiter sprachen auch viele Interviewte, wenn sie ihr Verständnis von DISA erläuterten, über die verschiedenen Diversitätskategorien wie auch deren Überschneidungen. Beispielhaft sagte etwa Matthias Wegmüller: «Im Sinne von, Diversität im Sinne von, das kann alles Mögliche sein für mich, Nationalität, es kann auch Aufenthaltspapiere sein. Es kann auch Geschlecht sein. Es kann Sexualität sein. Also eigentlich alles, was irgendwie uns in unserer Identität auch ein bisschen ausmacht, würde ich sagen.» (Interview 4, Pos. 12)

Dabei zeigt sich, dass der Fokus teilweise auf Diversität, teilweise auf Diskriminierung liegt. So sagte beispielsweise Yvonne Huber: «Genau. Also, mir ist einfach jetzt gerade spontan in den Sinn

⁶ Aufbauend auf die theoretische Debatte zu Intersektionalität und Diversität, wurden in der vorliegenden Arbeit ansonsten die Begriffe Diversitätskategorien oder Differenzlinien verwendet. Die Codierung der Interviews wurde jedoch durchgeführt, während der Theorieteil noch ausgearbeitet wurde. Aus diesem Grund findet sich hier als induktive Kategorie stattdessen der Begriff *Diversitätsdimensionen*. Um eine Nachvollziehbarkeit der Codierung zu gewährleisten, wurde dies nicht nachträglich verändert. Wenn hier von Diversitätsdimensionen gesprochen wird, kann dies mit dem Begriff Diversitätskategorien (siehe Kapitel 2.1.2) gleichgesetzt werden.

gekommen, eben, dass wir ja häufiger ja Frauen haben, die Kopftuch tragen. Und da gehen ganz viel, eben [...] mehrere Ebenen oder mehrere Dimensionen, die nachher zu Diskriminierung führen können.» (Interview 2, Pos. 20) und Raphaela Baumgartner antwortete auf die Frage, wo sie als Team mit Diversität- und Diskriminierungsthematiken konfrontiert sind wie folgt: «Eben zu deiner Frage, wo wir als Team das feststellen. Eben gerade, also Rassis/, also wir arbeiten mit Geflüchteten, oder? Es ist, Rassismus ist bei uns ein Thema, (...) dass unsere Teilnehmenden Rassismus erleben, aber auch ausüben.» (Interview 5, Pos. 54). Eine interessante Ebene, welche auch von Matthias Wegmüller eingebracht wurde, ist der Kontext von Diskriminierung, welche Klient*innen ausüben. So sagte er: «Ähm, und da kommt es halt schon auch darauf an, was für eine Diskriminierungsform, und auch mit dem Hintergrund, also, wenn jetzt jemand irgendein politisch inkorrektes Fluchwort in einem Affekt drin sagt, gibt es nicht gleich ein Hausverbot natürlich, also auch da sind die Lebensrealitäten wieder wichtig, ähm, grundsätzlich wird aber Diskriminierung hier eigentlich nicht toleriert und eben, es kommt immer ein bisschen auf den Schweregrad von Diskriminierung darauf an, ähm, ja, es kann von einem zweitägigen Time-Out bis zu einem Hausverbot eigentlich alles passieren, je nach Schweregrad.» (Interview 4, Pos. 39).

Konfrontiertsein

Eine Kategorie, welche eng mit der Kategorie «Verständnis von Intersektionalitäts- und Diversitätsbewusstsein» zusammenhängt, ist die deduktive Kategorie «Konfrontiertsein» mit Diversitäts- und Diskriminierungsthematiken. Der Erzählanstoss im Interview dazu lautete «Erzähl uns, wie ihr in eurem Team im Arbeitsalltag mit Diversitäts- und Diskriminierungsthematiken konfrontiert seid und wie ihr euch damit auseinandersetzt...» Ein grosser Teil der Antworten auf diese Frage drehte sich um die *Auseinandersetzung mit Klient*innen*. Dabei wurden unterschiedliche Aspekte benannt. Einige der Interviewten sprachen darüber, dass sie Diskriminierung, welche ihre Klient*innen erleben, mitbekommen. So sagte etwa Christian Schneider: «Ja, dadurch, dass unsere Zielgruppen Migrantinnen und Migranten sind, (...) haben wir sicher, also bekommen wir relativ nahe mit, wo diese Personengruppe diskriminiert wird, in welchen Lebensbereichen.» (Interview 1, Pos. 73). Er erläuterte weiter, dass durch die Beratungstätigkeit von Impact die Mitarbeitenden beispielsweise mitbekämen, dass jemand nicht zu einem Bewerbungsgespräch eingeladen werde, obwohl alle Vorzeichen positiv sind (Interview 1, Pos. 75). Auch Yvonne Huber sprach über die Diskriminierung, welche ihre Klient*innen auf dem Arbeitsmarkt erleben und wie sie versucht, sie als «Türöffner» zu unterstützen (Interview 2, Pos. 39). Die Mitarbeitenden von Yuzu und SFG, welche beide in Gruppensettings mit Jugendlichen und jungen Erwachsenen arbeiten, thematisierten einerseits die Diskriminierungen, welche ihre Klient*innen erleben, jedoch auch, welche von den Klient*innen selbst ausgeübt werden. So sagt Raphaela Baumgartner: «Es ist, Rassismus ist bei uns ein Thema, (...) dass unsere Teilnehmenden Rassismus erleben, aber auch ausüben. Also es ist ja nicht jeder, wo irgendwie

geflüchtet ist, automatisch nicht rassistisch.» (Interview 5, Pos. 54). Auch Adrian Suter erzählte, dass sein Team im Arbeitsalltag sehr viel mit Rassismus konfrontiert sei (Interview 7, Pos. 40). Dabei benannte er Rassismus bei der Lehrstellensuche und beim medizinischen Zugang (Interview 7, Pos. 40). Weiter sagte er auch, dass Rassismus unter Teilnehmenden in der Klasse eine Rolle spiele, also dass Schüler*innen ausgeschlossen würden (Interview 7, Pos. 40). Auch Paula Walther von Yuzu benannte Diskriminierungsthemen unter Klient*innen (Interview 6, Pos. 51). Konkret benannte sie Diskriminierung von trans* Personen und dass sie als Mitarbeitende Aufklärungsarbeit dazu leisten würden (Interview 6, Pos. 51). Paula Walther sagte als einzige Interviewte explizit, dass sie auch selbst in manchen Situationen diskriminiere, besonders wenn sie gerade in einer nicht so guten Verfassung sei (Interview 6, Pos. 51).

Ein weiterer Punkt, welcher als Konfrontation mit Diversität genannt wird, ist das Erleben der Heterogenität der Klient*innen. So sagte etwa Christian Schneider: «[...] weil die Zielgruppen, die sich bei uns anmelden, [...] auch eine sehr heterogene Zielgruppe ist. Und ja, (...) wir nicht in einem Gruppensetting coachen, sondern individuell beraten. Also wir müssen uns einfach, es sind einfach Menschen, Individuen, die zu uns kommen und mit je ihren eigenen spezifischen Ausgangslagen und Situationen und da ist einfach nie eine gleiche wie die andere. (Interview 1, Pos. 50)». Auch Raphaela Baumgartner stellte fest, dass durch ihre Klientinnen eine größere Themenvielfalt eingebracht wird. Sie sagte: «Und vielleicht sind die früher einfach nicht so sichtbar gewesen. Wir hatten halt auch jetzt doch den ein oder anderen homosexuellen Teilnehmer und trans Menschen, bei denen trans Sein auch der Fluchtgrund war. (.....) Unsere Teilnehmerinnen werden feministischer.» (Interview 5, Pos. 68). Darüber hinaus, so Raphaela Baumgartner, zeige sich Diversität im schulischen Kontext insbesondere in Bezug auf unterschiedliche Lerngeschwindigkeiten. Wenn jemand nicht so schnell lerne, dann würden schnell Fragen nach Neurodivergenz oder kognitiver Beeinträchtigung auftauchen (Interview 5, Pos. 59). Matthias Wegmüller erklärte auf die Frage nach der Konfrontation mit Diversitätsthemen, dass es darauf ankomme, was die Klient*innen in den Sozialberatungen oder in anderen Gesprächssituationen ansprechen würden (Interview 4, Pos. 45). Er sagt: «Grundsätzlich setzen wir uns eben in Bezug auf die nutzenden Personen damit auseinander, damit, was sie preisgeben wollen, so eben, zu ihrer Identität und dem Hintergrund.» (Interview 4, Pos. 45).

Weiter wurde das Konfrontiertsein nicht nur durch die Auseinandersetzung mit Klient*innen benannt, sondern auch durch das *Einbringen von Mitarbeitenden*. Diese induktive Kategorie bezieht sich auf das Einbringen des Themas Diversitäts- und Intersektionalitätsbewusstsein durch Mitarbeitende. Hierbei standen jedoch Themen der Diversität stärker im Vordergrund als Themen der Diskriminierung. Einzig Adrian Suter erzählte, wie eine Mitarbeitende Rassismus durch Klient*innen erlebe und dabei zu wenig Unterstützung durch die Organisation oder andere Mitarbeitende erhalte (Interview 7, Pos. 34; ebd.,

Pos. 75). Weiter beschrieb er, dass Sensibilisierungsarbeit überwiegend von betroffenen Mitarbeitenden geleistet werde. So sei er beispielsweise als queerer Mensch der Einzige, an dessen Tür ein Regenbogensticker angebracht sei (Interview 7, Pos. 75). Auch durch weitere Interviewte wurde benannt, dass Diversitätsthemen häufig durch einzelne Mitarbeitende in das Team eingebracht würden. So sagte etwa Daniela Fässler, dass sie immer wieder auf Heterogenität hinweise (Interview 3, Pos. 65). Yvonne Huber erzählte, dass sie bedingt durch ihre persönliche Geschichte als Mutter eines nonbinären Kindes darüber spricht, und sich dadurch im Team etwas verändert hat (Interview 2, Pos. 45). Weiter kommen durch verschiedene Berufserfahrungen unterschiedliche Sichtweisen ins Team (Interview 4, Pos. 69) und Mitarbeitende bringen Aspekte wie etwa Rassismussensibilität (Interview 4, Pos. 61) oder queere Inhalte (Interview 5, Pos. 68) ein. Spannend erscheint, dass Raphaela Baumgartner den Eindruck hat, dass manche Menschen nicht angestellt würden, weil die Leitung Angst habe, dass bestimmte Diversitätsmerkmale zu einem Konflikt mit den Klient*innen oder mit anderen Stellen führen könnten (Interview 5, Pos. 87). Hierbei weist sie also auf Diskriminierung gegenüber potenziellen Mitarbeitenden von Seiten der Organisation hin.

Zuletzt erläuterten die Interviewten, dass sie auch über die *Rahmenbedingungen der Politik und ihrer Organisation* mit Diskriminierungsthematiken konfrontiert würden. Adrian Suter verwies darauf, dass Diskriminierungsthematiken im schulischen Alltag auch vor dem Hintergrund der politischen Debatten auftreten, in denen sie sich als Schule für Geflüchtete befinden (Interview 7, Pos. 40). Yvonne Huber erzählte, dass sie sich bei manchen Dingen ohnmächtig fühle, da sich politisch sehr viel verändern müsste (Interview 2, Pos. 39). Auch Raphaela Baumgartner benannte die Verknüpfung von sozialer Arbeit mit Politik (Interview 5, Pos. 76). Spannend war bei den Mitarbeitenden von Impact, dass sie auch eine Konfrontation mit Themen von Diskriminierung und Diversität «von aussen» oder «von oben» benennen. So erzählte Christian Schneider, dass sie einen Workshop mit einer aussenstehenden Person hatten, in dem es um die Frage ging, wie diskriminierungsbewusst sie sind (Interview 1, Pos. 83). Auch Daniela Fässler nimmt viele Anstösse zur Auseinandersetzung mit DISA «von oben» wahr (Interview 3, Pos. 58). Einen weiteren Aspekt des Konfrontiertseins von aussen stellt das geführte Interview für die vorliegende Arbeit dar. So meinten Christian Schneider und Yvonne Huber, dass sie dieses Interview zum Reflektieren angeregt habe (Interview 1, Pos. 133; Interview 2, Pos. 57).

gemeinsamer Umgang damit

Als Vertiefung zum Konfrontiertsein mit Diskriminierung und Diversitätsthemen wurde im Interview danach gefragt, wie die interviewten Personen im Team gemeinsam damit umgehen. Auf diese deduktive Kategorie wird nachfolgend eingegangen.

Viele der Interviewten sprachen über den gemeinsamen Austausch, welchen sie im Team haben oder gerne haben würden. Yvonne Huber benannte, dass sie sich im Team immer wieder zu konkreten

Fällen austauschen und gemeinsam abmachen würden, wie sie damit umgehen möchten (Interview 2, Pos. 41). Zusätzlich sagte sie, es wäre eine gute Idee sich einmal im Monat mit Fokus auf DISA in Bezug auf ihre Klient*innen auszutauschen (Interview 2, Pos. 57). Raphaela Baumgartner benannte die Ebenen des Austauschs zu einzelnen Fällen wie auch über Haltungen, beides finde in ihrem Team statt (Interview 5, Pos. 62).

Matthias Wegmüller erzählte, dass Grenzverletzungen wie Diskriminierung immer Thema in den Teamsitzungen sind (Interview 4). Nach Vorfällen gebe es Nachbesprechungen, und das Team habe bereits Interventionen zu Diversitäts- und Diskriminierungsthemen durchgeführt (Interview 4). Paula Walther benannte auf einer qualitativen Ebene, wie ihnen als Team Austauschgefässe im emotionalen wie auch praktischen Umgang helfen (Interview 7). So sagt sie: «[...] also ich würde schon sagen, dass es als Team auch stärkt, wenn man sich immer wieder zurückholt und auch nicht frustriert und dann halt wie noch mehr Rassismus oder Diskriminierung entsteht, sondern man weiss, jetzt habe ich reflektiert mit sieben anderen Leuten ausgiebig, jetzt kann ich dahinter stehen. Also es gibt halt auch mehr Sicherheit im Schaffen, was total wichtig ist.» (Interview 6, Pos. 59). Sie ging weiter darauf ein, wie durch das gemeinsame Besprechen und Entscheiden eine Überprüfbarkeit gewährleistet werden könne (Interview 6, Pos. 53). Matthias Wegmüller berichtete, dass es ihnen als Team sehr wichtig sei, Diskriminierungsvorwürfe von Klient*innen ernst zu nehmen (Interview 6, Pos. 47). Auch Adrian Suter bezog sich auf die emotionale Ebene, seiner Ansicht nach dürfe man bei Diskriminierungsthemen wütend sein (Interview 7, Pos. 45 – 46). Er teilt seine Gefühle in manchen Fällen mit Mitarbeitenden, in anderen hingegen nicht (Interview 7, Pos. 45 – 46).

Sehr unterschiedlich schien zu sein, wie offen und flexibel die Austauschmöglichkeiten sind. So sagt Paula Walther von Yuzu: «[...] wir haben immer die Möglichkeit, auch jemanden im Zweiergespräch zu aktivieren und das nachzubearbeiten, auch die psychische Gesundheit auf dem Level zu halten. Also es gibt immer die Möglichkeit, sich aus dem Off auch zu melden und es ist einfach nicht nur eine Lohnarbeit und das merkt man auf jeden Fall auch an der Teamkultur. (...)» (Interview 6, Pos. 35). Mitarbeitende aus anderen Organisationen nahmen bei der Frage zum Umgang mit Diversitäts- und Diskriminierungsthemen eher Bezug auf fest strukturierte Gefässe. So erläuterte Adrian Suter, dass das Leitungsteam immer wieder Menschen einlade, die zu Diskriminierungsthemen sprechen (Interview 6, Pos. 53) und Raphaela Baumgartner erzählte, dass sie gerade eine Weiterbildung für das ganze Team zu rassismussensibler Sozialer Arbeit organisiere (Interview 5, Pos. 33). Auch Yvonne Huber bezog sich auf von ihrer Organisation organisierte Anlässe zum Austausch über DISA und fest strukturierte Gefässe (Interview 2, Pos. 55; Interview 2, Pos. 43).

Einige Interviewte berichteten nicht nur darüber, in welchem Rahmen der Austausch zu Diversitäts- und Diskriminierungsthemen stattfindet, sondern auch über dessen Qualität. So sagte etwa Raphaela

Baumgartner, dass sie den Eindruck habe, dass es den Austausch stark vereinfache, dass alle Teammitglieder Soziale Arbeit studiert haben (Interview 5, Pos. 76). Die Mitarbeitenden von Impact gingen alle darauf ein, dass bei ihnen der Austausch zu DISA willkommen sei, jedoch nicht explizit so benannt werde (Interview 1, Interview 2, Interview 3). Gleichzeitig schätzte Daniela Fässler ihr Team so ein, dass ihnen bei Diskussionen schnell einfallende zu überlegen, wer ausgeschlossen sein könnte (Interview 3, Pos. 58). Yvonne Huber sagte dazu: «Da habe ich eben schon das Gefühl, wir könnten eben schon noch etwas mehr diskutieren.» (Interview 2, Pos. 53). Passend dazu entwickelten Christian Schneider, Yvonne Huber und Daniela Fässler im Interview mit uns Ideen, wie sie sich vielleicht in Zukunft häufiger und auch expliziter über DISA austauschen könnten (Interview 1, Interview 2, Interview 3).

Weitere Strategien im Umgang mit Diversitäts- und Diskriminierungsthemen, die von den Interviewten genannt wurden, waren das Teilen von Erfolgserlebnissen sowie die Bedeutung davon, sich nicht in Frustration zu verlieren. (Interview 1, Pos. 75).

Bei der Codierung fiel weiter auf, dass sowohl Christian Schneider als auch Yvonne Huber einen unterschiedlichen Umgang mit Diversitäts- und Diskriminierungsthemen als Privatperson oder in ihrer professionellen Rolle benannten (Interview 1, Interview 2). Christian Schneider erläuterte dies wie folgt: «Und wie gehen wir mit dem um? Wir (...) nehmen das erst einmal zur Kenntnis. Wir haben, (...) glaube ich, einen professionellen Umgang damit gelernt, insofern, dass wir nicht einfach quasi, also, wir sind wegen dem nicht nur frustriert. Also, man könnte ja sagen, Gopfridli nochmal, das kann es ja nicht sein, oder? Also, ich als Privatperson komme manchmal in diesen Modus, aber als professionelle Person muss ich das ein Stück weit zur Kenntnis nehmen und mehr schauen, was ich für Handlungsmöglichkeiten habe, dieser Diskriminierung entgegenzuwirken und eine Möglichkeit ist, dass ich hier arbeite, wo ich arbeite, oder?» (Interview 1, Pos. 73).

Andere Aussagen über den Umgang mit Diskriminierung und Diversität bezogen sich eher auf die *Handlungsebene*. Einerseits ging es dabei um Aussagen zum konkreten Umgang mit Diskriminierung. Hierbei wurde erneut Reflexion genannt, da dies der erste Schritt ist, dass Diskriminierung erkannt wird (Interview 1, Pos. 38; Interview 3, Pos. 53). Christian Schneider erläuterte weiter ihr intern abgesprochenes Vorgehen bei Fällen von Diskriminierung (Interview 1, Pos. 38). Da sie sich nicht als Fachpersonen in diesem Bereich sehen, hätten sie intern vereinbart, Fälle an Fachstellen weiterzuleiten (Interview 1, Pos. 38). Während dies bei ihm sehr klar zu sein schien, stellen sich Daniela Fässler und Yvonne Huber Fragen zum ganz konkreten und alltäglichen Umgang mit Diskriminierung (Interview 1, Interview 3). Yvonne Huber stellte sich beispielsweise Fragen wie: «Was machen wir als Organisation, damit sich queere geflüchtete Menschen sicher fühlen?» (Interview 2, Pos. 43) oder wie es mit Rollstuhlgängigkeit aussehe (Interview 2, Pos. 55).

Auf einer Organisationsebene benannten die Interviewten Tools wie eine in der Hausordnung festgeschriebene Nulltoleranz gegenüber Diskriminierung sowie anonyme Beschwerdemöglichkeiten für Klient*innen (Interview 6, Pos. 47), die Berücksichtigung von Diversitätsbewusstsein im Einstellungsprozess (Interview 4, Pos. 55) und Lobbyarbeit zu Diversitäts- und Diskriminierungsthemen (Interview 2, Pos. 39). Darüber hinaus wurden sehr konkrete, alltagsnahe Instrumente benannt, etwa die Möglichkeit für besonders marginalisierte Personen, bei Bedarf ein Einzelzimmer zu erhalten (Interview 6, Pos. 51) oder die selbstbestimmte Angabe von Gender und Pronomen beim Eintritt (Interview 4, Pos. 45). Ergänzend wurden das Verwenden diskriminierungsfreier Sprache sowie die Auseinandersetzung mit einer eigens entwickelten Toolbox zum Thema Diversitätssensibilität hervorgehoben (Interview 1, Pos. 83). Als besonders wichtig für den Umgang im Alltag scheint das Vorgehen bei Diskriminierung unter Klient*innen. So erzählten Daniela Baumgartner und Adrian Suter, dass sie diese Themen mit ihren Klient*innen aufgreifen (Interview 5, Interview 7). Raphaela Baumgartner richtet dabei den Fokus darauf, einzelne Gruppen zu schützen und gleichzeitig anderen eine Chance zu geben, es in Zukunft besser zu machen (Interview 5, Pos. 60). Adrian Suter erzählte, dass sie versuchen würden, etwas mit Bildung zu machen, beispielsweise mit Inputs zu historischen Hintergründen (Interview 7, Pos. 44). Zusätzlich würden die Themen in Einzelgesprächen besprochen (Interview 7, Pos. 44). Auch Paula Walther berichtete, dass sie beispielsweise bei transfeindlichen Äusserungen einerseits die betroffene Person schützen, andererseits die andere Person mit ins Büro nehmen und Aufklärungsarbeit leisten (Interview 6, Pos. 51).

Obwohl die Frage im Interview lautete: «Wie geht ihr gemeinsam als Team mit Diversitäts- und Diskriminierungsthematiken um?», beantworteten trotzdem einige Interviewte die Frage eher damit, wie sie allein damit umgehen. Raphaela Baumgartner erzählte, dass sie innerhalb des Diversitätsleitsatzes von SFG ein Jahresziel setze, damit sie die notwendige Arbeitszeit einplanen könne, um feministische Projekte umzusetzen (Interview 5, Pos. 62). Paula Walther benannte, dass es ihr in Momenten, in denen sie ebenfalls verurteilt, helfe, sich daran zu erinnern, um was es eigentlich bei ihrem Angebot gehe, nämlich um die basale Versorgung (Interview 6, Pos. 51). Adrian Suter erzählte, dass er versuche, seinen Klient*innen Werkzeuge in die Hand zu geben, um sich besser gegen Diskriminierung zu wehren (Interview 7, Pos. 44). Er sagte, er wünsche sich, dass die Sensibilisierung zu Diversität und der Schutz vor Diskriminierung noch mehr eine Aufgabe von allen Mitarbeitenden wäre (Interview 7, Pos. 75 – 77) und findet, die Verantwortung sei im Moment zu stark bei betroffenen Mitarbeitenden (Interview 7, Pos. 34). Yvonne Huber und Christian Schneider benannten keinen solchen expliziten Wunsch, jedoch war bei ihnen auffällig, dass sie gar nicht wissen, wie die anderen Mitarbeitenden handeln oder was sie für einen Umgang mit diesen Themen haben (Interview 1, Interview 2). So sagt etwa Yvonne Huber: «Ja, ich frage mich nur, ob wir das voneinander wissen.

Weisst du, in der Beratung sind wir ja, also du bist alleine mit deinen Teilnehmenden. Ich weiss nicht, wie die anderen wirklich beraten.» (Interview 2, Pos. 61).

Wahrgenommene Prozesse

An dieser Stelle soll es um die Ergebnisse zur deduktiven Kategorie «Wahrgenommene Prozessen». Die Antworten dazu wurden ausführlich ausgewertet, da sie für die Fragestellung der vorliegenden Arbeit zentral sind.

Die induktive Codierung verdeutlichte, dass der Prozess zu DISA durch zahlreiche und unterschiedliche Einflussfaktoren geprägt ist. Die Interviewten beantworteten die Frage auf sehr unterschiedlichen Ebenen. So machten viele der Interviewten Aussagen dazu, *wo sie sich als Team aktuell in diesem Auseinandersetzungsprozess befinden*. Adrian Suter formulierte, dass über Themen der Diversitätssensibilität gesprochen wird (Interview 7, Pos. 47) und Daniela Fässler benannte, dass sie für sich beanspruchen würden, diversitätssensibel zu sein, sich nun aber sicherer sein möchten, wo sie wirklich stehen würden (Interview 3, Pos. 62). Weiter sagte sie, dass in diesem Bereich viele Menschen blinde Flecken haben würden, dies könnte auch bei ihrer Organisation so sein (Interview 3, Pos. 75). Sie führte weiter aus, dass in ihrem Team mitbedacht würde, wer potenziell ausgeschlossen sein könnte, und dass es willkommen sei, Aspekte der Diversitätssensibilität einzubringen (Interview 3, Pos. 65). Gleichwohl würden diese Gespräche nur selten explizit als DISA bezeichnet (Interview 3, Pos. 58). Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, dass sie bereits die Interviewanfrage selbst als einen Anstoss erlebt habe, Diversitätsbewusstsein ausdrücklich als gemeinsames Anliegen aller Mitarbeitenden zu benennen (Interview 3, Pos. 60 - 62). Yvonne Huber benannte es als aktuelle Herausforderung, Dinge tatsächlich umzusetzen (Interview 2, Pos. 22). So würde es beispielsweise viele Vorbehalte gegenüber einer genderneutralen Toilette geben (Interview 2, Pos. 22). Auch möchte sie gerne Regenbogenkleber aufkleben, ist sich dabei jedoch unsicher (Interview 2, Pos. 22). Raphaela Baumgartner kritisierte, dass sie den Eindruck hat, dass aus Angst vor Auseinandersetzungen mit der Zielgruppe oder mit anderen Stellen keine marginalisierten Personen eingestellt würden, ohne dies überhaupt erst zu versuchen (Interview 5, Pos. 87). Sie beschrieb weiter ein Gefühl von unzureichend aktualisierten Wissens sowie eine damit verbundene Unsicherheit in Bezug auf ihr diversitätsbewusstes Handeln (Interview 5, Pos. 70).

Neben der Einschätzung des aktuellen Standortes ist insbesondere interessant, welche *Qualitäten* die Interviewten Personen einem Prozess zu Diversitätsbewusstsein zuschreiben. Auffällig ist, dass einige der Interviewten erst einmal sagten, dies sei eine schwierige Frage (Interview 5, Pos. 66). Es scheint also gar nicht so leicht, Veränderungen über die Zeit zu Diversitätsbewusstsein zu benennen. So sagte auch Matthias Wegmüller: «Aber es wären wahrscheinlich Nuancen, dir mir jetzt nicht so aktiv in Erinnerung auffallen.» (Interview 4, Pos. 53). Er benannte weiter, dass er die Auseinandersetzung mit

Diversitätssensibilität als «ongoing» sieht und es schätze, dass immer wieder Mitarbeitende kritische Punkte dazu einbringen (Interview 4, Pos. 61). Auch Daniela Fässler und Raphaela Baumgartner ordneten dem Prozess zu Diversitätsbewusstsein ähnliche Qualitäten zu (Interview 3, Interview 5). So sagte Raphaela Baumgartner, dass die Auseinandersetzung im Team einen kreativen Prozess auslösen könne und, dass dieser weitergehe, sobald er einmal angefangen hat (Interview 5, Pos. 99). Daniela Fässler beschreibt: «[...] sondern halt ja ich denke schon es hilft sehr verständnisvoll für einen Mangel aufzutreten oder so dafür, dass wir lernend sind und (....), dass (....) das (....) Bewusstsein (...) ein wichtiger Teil ist und dass es uns allen passiert, dass wir trotz Bewusstsein manchmal in der Handlung noch wieder reinfallen und es irgendwie falsch machen und, dass es ein langes Umgewöhnen ist auch (....), dass (....) es (....) Zeit braucht und , dass (.....) es (....) aber gleichzeitig einfach wichtig ist, dranzubleiben also, dass es nicht heisst, dass es nur weil es schwierig ist und Zeit braucht man es darum, sein lassen soll, weil es zu schwierig ist, sondern im Gegenteil, dass man halt die kleinen Fortschritte probieren zu sehen.» (Interview 3, Pos. 73). Paula Walther benannte, dass ihr die Auseinandersetzung mit DISA im Team mehr Sicherheit in der Arbeit gebe (Interview 6, Pos. 59) und Adrian Suter sagte, dass er den Eindruck habe, die Auseinandersetzung in seinem Team zu DISA sei professioneller geworden (Interview 7, Pos. 48). Er führte weiter aus, dass ein solcher Prozess regelmässige Schulungen erfordere und insbesondere die Energie sowie den Willen aller Beteiligten (Interview 7, Pos. 73).

Neben dem kontinuierlichen Charakter des Prozesses und dessen positiven Effekten berichteten einige Interviewte, die Auseinandersetzung mit DISA mitunter als (über)fordernd zu erleben. So sagte etwa Yvonne Huber: «Es ist manchmal ein bisschen ein überforderndes Thema. Weil, man fängt an einem Ort an und dann merkt man, das, das, das, das, das, das ist auch noch. Und man sollte auch noch daran denken und dann kann es ein bisschen lähmen.» (Interview 2, Pos. 59-60). Christian Schneider benannte, dass er sich manchmal nicht getraue, zu fragen, wenn er etwas nicht verstehe (Interview 1, Pos. 119). Ein weiterer Aspekt ist dabei das Empfinden von Druck. So sagte Daniela Fässler, dass sie das Gefühl habe, dass sich Menschen in ihrem Team schnell angegriffen und verurteilt fühlen würden, weil von der Organisation her klar kommuniziert werde, dass es in die Richtung von DISA gehen soll (Interview 3, Pos. 73).

Weiter thematisierten die interviewten Personen, wer den Prozess anstösst. Dabei zeigte sich in den induktiven Codes, dass sehr unterschiedliche Akteur*innen immer wieder Themen zu Diversitätsbewusstsein einbringen und dadurch Prozess anstossen oder am Laufen halten. Für diese Segmente wurde der Code *themenbringende Akteur*innen* verwendet. Bei der Organisation Impact zeigte sich, dass ein Prozess zu DISA in erster Linie von oben angestossen wird. So benannten Yvonne Huber und Daniela Fässler, dass durch das Schwerpunktthema Inklusion, welches die Dachorganisation gewählt hat, immer wieder Anstösse zur Auseinandersetzung mit DISA gekommen seien (Interview 3,

Pos. 58; Interview 2, Pos. 45). Daniela Fässler sagte jedoch, das Thema würde auch intern vom Team eingebracht werden (Interview 3, Pos. 58). Spannend ist weiter, dass das Team von Impact die Interviewanfrage als Anstoss zur weiteren Auseinandersetzung mit DISA genommen hat. Dies sei der Grund, so Christian Schneider, dass sie sich entschieden hätten, beim Interview mitzumachen (Interview 1, Pos. 115). Auch bei den anderen Teams spielten Anstösse durch die Leitung eine Rolle. So benannte Adrian Suter, dass immer wieder Inputs organisiert würden und bald eine Schulung zum Thema Rassismussensibilität ansteht (Interview 7, Pos. 48). Bei Yuzu ist der Punkt des Prozesses von oben wenig relevant, da sie als Team selbstorganisiert sind. Viele der Interviewten nannten weiter, dass Mitarbeitende den Prozess anstossen und immer wieder Themen ins Team bringen würden. So sagte Yvonne Huber, dass das Teilen ihrer persönlichen Geschichte zu einer Veränderung im Team geführt habe (Interview 2, Pos. 45), Raphaela Baumgartner und Adrian Suter benannte, dass durch Mitarbeitende bestimmte Themen ins Team einfliessen würden (Interview 5, Pos. 68; Interview 7, Pos. 50). Paula Walther sagte, dass alle Mitarbeitenden davon profitieren können, wenn einzelne Mitarbeitende Expertise in bestimmten Themenbereichen einbringen (Interview 6, Pos. 73). Raphaela Baumgartner sagte, dass ausserdem mit ihren Klient*innen immer mehr Themen zu DISA zur Sprache kommen, da beispielweise queere und feministische Klient*innen sichtbarer werden (Interview 5, Pos. 68).

In der induktiven Codierung zeigte sich, dass der Prozess im Team durch viele unterschiedliche Aspekte beeinflusst wird. So nannten einerseits einige der Interviewten ihren persönlichen Prozess als Antwort auf die Frage nach dem Prozess in Bezug auf DISA. Paula Walther sagte beispielsweise, dass sie sich ihrer eigenen Privilegien viel bewusster geworden sei (Interview 6, Pos. 57). Andererseits wiesen viele Interviewte darauf hin, dass neben dem persönlichen auch *gesellschaftliche Prozesse* den Prozess ihres Teams beeinflussen. So sagte beispielsweise Adrian Suter, dass die Angebote von SFG in Einklang mit der Integrationsagenda der Stadt entwickelt würden (Interview 7, Pos. 50) und auch Christian Schneider drückte aus, dass die sich verändernden rechtlichen Rahmenbedingungen ihre Arbeit direkt beeinflusse (Interview 1, Pos. 50). Raphaela Baumgartner erzählte, dass sie erlebe, wie sich der gesamtgesellschaftliche Diskurs laufend ändere und damit zusammenhängend auch ihre persönliche Position bezüglich DISA (Interview 5, Pos. 23). Adrian Suter benannte auch, dass es einen Prozess an der Hochschule in der Ausbildung der Sozialen Arbeit gibt (Interview 7, Pos. 48). Er sagte: «Ja, ich glaube, Themen, die vor, ich sage mal, acht Jahren noch nicht unbedingt diskutiert wurden, sind jetzt endlich vielleicht auch Teil vom Curriculum. Ja, also, Intersektionalität zum Beispiel ist jetzt, glaube ich, seit dem zweiten Jahr, wo es auch an der Hochschule endlich angekommen ist als Teil vom Curriculum.» (Interview 7, Pos. 48).

Neben den Aspekten, welche den Prozess zu DISA beeinflussen, beantworteten viele der Interviewten auch den wohl offensichtlichsten Punkt, nämlich den *Inhalt des Prozesses* zu DISA. Für Yvonne Huber sei hierbei die Frage nach der konkreten Umsetzung im Arbeitsalltag zentral (Interview 2, Pos. 45). Daniela Fässler hingegen finde eine hohe Toleranz für unterschiedliche Positionen oder unterschiedlichen Wege sehr wichtig und würde eine Fremdbeurteilung zum Thema DISA sinnvoll finden (Interview 3, Pos. 73). Für Christian Schneider sei das Ziel, dass die Verantwortung in die Breite gehe und durch den so entstehenden Raum eine höhere Diversitätssensibilität entstehe (Interview 1, Pos. 95, ebd., Pos. 100). Raphaela Baumgartner sagte, dass sie immer mehr versuchen würden, nicht zu stereotypisieren (Interview 5, Pos. 67). Eine Kategorie, welche beim Inhalt des Prozess zu DISA auffiel, waren Aussagen dazu, inwiefern bezüglich Diversitäts- und Intersektionalitätsbewusstsein die *Sensibilisierung durch die Arbeit* zu oder abnimmt. Dies schien vor allem für Paula Walther und Matthias Wegmüller von Yuzu ein wichtiges Thema zu sein. So sagte Matthias Wegmüller, dass man sensibler werde, je länger man in einem solchen Bereich arbeite (Interview 4, Pos. 53). Auch Paula Walther sagte, dass sie durch Begegnungen und positive Erfahrungen ein viel differenzierteres Bewusstsein entwickelt habe (Interview 6, Pos. 57). Sie thematisierte zudem einen gegenteiligen Effekt, indem sie darauf hinwies, dass mit zunehmender Dauer der Tätigkeit an einem Ort eine gewisse Ernüchterung eintreten könnte (Interview 6, Pos. 63). Zudem zeigen mehrere Segmente, dass im Prozess zu DISA auch diversitätsbewusste Sprache ein wichtiges Thema ist (Interview 1, Pos. 124 – 129; Interview 4, Pos. 53; Interview 6, Pos. 71).

Veränderungen Arbeitspraxis

Bei der deduktiven Codierung wurde unterschieden, wie sich der «Umgang und das Sprechen über DISA» verändert hat, und welche Veränderung die Interviewten ganz konkret in ihrer Arbeitspraxis feststellen können. Hier erläuterte Matthias Wegmüller, dass die Auseinandersetzung mit Diversitätsthemen zu Anpassungen im Arbeitsalltag geführt habe (Interview 4, Pos. 45). Als Beispiel nannte er, dass seit einiger Zeit auf dem Eintrittsformular von Yuzu Pronomen angegeben werden können (Interview 4, Pos. 45). Paula Walther benannte als Prozess im Arbeitsalltag, dass sie dabei seien, eine externe Fachstelle als Meldestelle für Diskriminierung aufzubauen (Interview 6, Pos. 47). Adrian Suter hingegen sagte eher das Gegenteil und meinte, dass sich in den Angeboten für die Klient*innen nichts verändert habe, da Diversitätssensibilität bei der Angebotsentwicklung nicht mitgedacht werde (Interview 7, Pos. 50). Daniela Fässler wünschte sich als Veränderung im Arbeitsalltag wünscht, dass eine Pinnwand gemacht wird, wo Erfolgserlebnisse zu DISA sichtbar gemacht werden können (Interview 3, Pos. 75).

Während die Interviewten einige Veränderungen zum Umgang mit Diversitätsbewusstsein benannten, wurde bei der induktiven Codierung sichtbar, dass auch einige Aspekte als *Konstanten* genannt

wurden, die sich über die Zeit nicht verändert hätten. Raphaela Baumgartner erklärte, dass die Aufgabe ihres Angebots – die Integration – etwas sei, das sich nicht verändert habe (Interview 5, Pos. 67). Paula Walther erläuterte, dass sich die Arbeitsgrundsätze von Yuzu nicht verändert hätten und dass sich Themen wie Diversität in diesen Grundsätzen zusammenfassen liessen (Interview 6, Pos. 63). Matthias Wegmüller benannte, dass er bereits bei seinem Bewerbungsgespräch gefragt wurde, wie er zu Gender-Thematik stehe und dies über die Zeit hinweg ein relevantes Thema sei (Interview 4, Pos. 55).

Prozesse generell

Bei der induktiven Codierung der Interviews zeigte sich, dass das Sprechen über *generelle Prozesse* im Team häufig vorkommt. Deshalb wurde entschieden, darauf einzugehen, auch wenn nicht explizit danach gefragt wurde. Insgesamt lässt sich sagen, dass eine Vergrößerung des Teams und dadurch entstehende Veränderungen im Team wichtige Themen zu sein scheinen. So erzählten Christian Schneider und Yvonne Huber, dass ihr Team stark gewachsen sei (Interview 1; Interview 2) und deshalb neue Organisationsformen nötig wurden (Interview 2, Pos. 2). Christian Schneider brachte die Vergrößerung des Teams zudem mit der psychologischen Sicherheit in Zusammenhang (Interview 1, Pos. 62). Diese sei derzeit noch nicht stark ausgeprägt, da sich die Mitarbeitenden untereinander noch nicht ausreichend kennen würden (Interview 1, Pos. 62). Auch Raphaela Baumgartner und Adrian Suter erzählten, dass ihr Team grösser geworden sei (Interview 5; Interview 7). Für Raphaela Baumgartner hat dies einen Einfluss auf die Diversität, da nun auch Männer sowie Menschen mit Migrationsgeschichte im Team seien (Interview 5, Pos. 67). Adrian Suter nannte, dass durch die Vergrößerung des Teams die Zusammenarbeit professionalisierter geworden sei (Interview 7, Pos. 48).

Weiter spielt organisationale Transformation insbesondere bei Impact eine grosse Rolle. So erzählten die Mitarbeitenden von Impact viel über ihre neue Form der Zusammenarbeit und damit zusammenhängend über die Definition der Rollen (Interview 1, Pos. 50; Interview 2, Pos. 27) und die Gestaltung der Leitungsfunktion (Interview 2, Pos. 27). Im Zusammenhang damit wurden Austauschgefässe und Feedbackmöglichkeiten weiterentwickelt (Interview 1, Pos. 60). Yvonne Huber sagte jedoch, dass ihre Zusammenarbeit auch geschichtlich gewachsen sei (Interview 2, Pos. 27). Christian Schneider benannte, dass Sensibilität zum Redeanteil und zur Gestaltung von Austauschgefässen bereits vor der organisationalen Transformation im Team vorhanden war und diese im Team auf offene Ohren stiess (Interview 1, Pos. 56). Die Transformation bei Impact zeigt sich unter anderem darin, dass derzeit viele Prozesse zu zahlreichen inhaltlichen Themen passieren. So erzählte Yvonne Huber, dass sie gerade für eine Phase einen separaten Fachaustausch zum Thema Begleitung durchgeführt hätten und nun ein ähnlicher Prozess zum Thema Grundhaltungen anstehe (Interview 2, Pos. 35). Darüber hinaus führten Christian Schneider und Daniela Fässler aus, dass sich das Team

derzeit in einem Prozess des zunehmenden Vertrauensaufbaus befinde (Interview 1, Pos. 62; Interview 3, Pos. 46). Interessant ist hierbei, dass Yvonne Huber die gute Fehlerkultur im Team hervorhob und meinte, es gebe Raum, um gemeinsam aus Fehlern zu lernen (Interview 2, Pos. 31). Sowohl Christian Schneider als auch Daniela Fässler wünschen sich noch eine Weiterentwicklung der Feedbackkultur und -möglichkeiten (Interview 1, Pos. 62; Interview 3, Pos. 51), Daniela Fässler wünscht sich zudem mehr Begegnungsmöglichkeiten mit ihren Mitarbeitenden im Alltag (Interview 3, Pos. 51). Ein weiterer Faktor, der einen flexiblen Umgang mit Veränderungen erforderlich mache, ist die laufende Anpassung der gesetzlichen Grundlagen ihres Arbeitsfeldes, an die sich die Organisation kontinuierlich anpassen muss (Interview 1, Pos. 50).

Obwohl sich die Organisation Yuzu sich nicht in einem solchen Transformationsprozess befindet, fällt auf, dass ihr Teamprozess sehr aktiv gestaltet wird. So erzählte Matthias Wegmüller über die vielen unterschiedlichen Gefässe, welche für Zusammenarbeit und Psychohygiene eingeführt wurden (Interview 4, Pos. 32). So gebe es Methoden wie zum Beispiel die Feedback-Pizza, ein Tagebuch, häufige Teamsitzungen und regelmässige Intervisionen (Interview 4, Pos. 32, ebd., Pos. 24). Weiter existiere die Möglichkeit von spezifischen Supervisionen, wenn es wichtige Themen gebe (Interview 4, Pos. 34). Paula Walther erläuterte ausserdem die Möglichkeit, in einem Zweiergespräch jemanden zu aktivieren, um Situationen nachzubearbeiten (Interview 6, Pos. 35). Matthias Wegmüller benannte weiter, dass sie als basisdemokratisch organisiertes Team viele Entscheidungen miteinander treffen müssten und deshalb kontinuierlich üben würden, miteinander zu kommunizieren (Interview 4, Pos. 73).

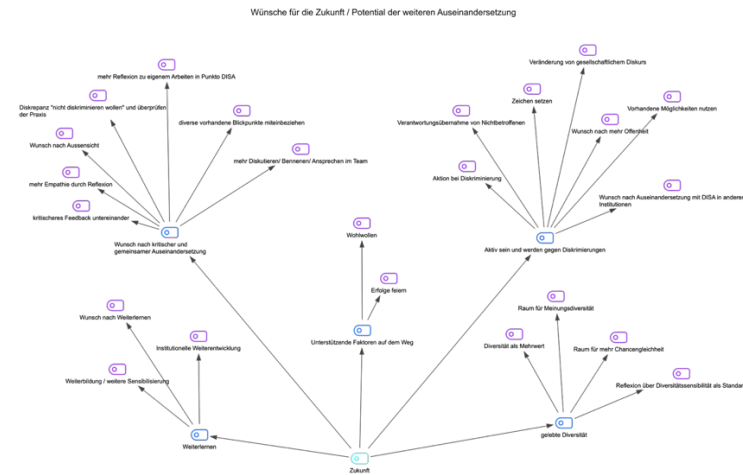
Adrian Suter und Raphaela Baumgartner thematisieren neben den bereits erwähnten Veränderungen durch die Vergrösserung des Teams kaum weitere Prozesse in ihrer Organisation (Interview 5, Interview 7).

4.1.5 Wünsche für die Zukunft und das Potential in der weiteren Auseinandersetzung

In der deduktiven Hauptkategorie «Wünschen für die weitere Auseinandersetzung im Team zu diversitäts- und intersektionalitätssensiblen Arbeiten sowie nach dem wahrgenommenen Potenzial einer vertieften Beschäftigung mit diesen Themen» ergaben sich beim Codieren fünf zentrale induktive Kategorien. Auf der Abbildung 6 ist dargestellt, wie sich die induktiven Unterodes sich die induktiven Kategorien *Weiterlernen*, *Wunsch nach kritischer und gemeinsamer Auseinandersetzung*, *Unterstützende Faktoren auf dem Weg*, *Aktiv sein und werden gegen Diskriminierungen* sowie *Gelebte Diversität* zusammensetzen.

Abbildung 6

Darstellung der Bündelung der induktiven Codes zur Kategorie «Zukunft»



Bemerkung. Diese Abbildung wurde mithilfe der Creative Coding Funktion von MAXQDA24 erstellt.

Die Wünsche und das Potential, welches die Interviewten der Auseinandersetzung mit DISA zuschreiben, könnten auch zur Bereitschaft beigetragen haben, an den Interviews zu der vorliegenden Bachelorarbeit teilzunehmen.

Weiterlernen

In vielen der Interviews kam der Wunsch nach dem Weiterlernen in Bezug auf Themen der Diversität, Diskriminierung und Intersektionalität und dem weiteren Umsetzung einer DISA zur Sprache. Christian Schneider von Impact erwähnte beispielsweise, dass er gerne mit seinem Team eine Toolbox zur Sensibilisierung für das Erkennen von Diskriminierungen in Bern einsetzen möchte, die von einem anderen Team entwickelt wurde (Interview 1, Pos. 83).

Matthias Wegmüller von Yuzu erwähnte einen ähnlichen Wunsch. Auch er wünschte sich mehr zu verschiedenen Ebenen von Diskriminierungsformen zu lernen und sein Wissen zu vertiefen (Interview 4, Pos. 67, 70, 71). Seine Kollegin Paula Walther brachte einen ähnlichen Wunsch zum Ausdruck, wobei sie den Wunsch nach einer Vertiefung in Richtung Gendervielfalt und gendersensibler Sprache und dem Empowerment von minderjährigen Personen benannte (Interview 6, Position 71).

Adrian Suter erläuterte an dieser Stelle, wo er Potenzial für eine Weiterentwicklung auf institutioneller Ebene sehe. So bemängelte er unter anderem, dass es derzeit noch keine unabhängige Beschwerdestelle gebe, dass Mitarbeitende, die Diskriminierung erleben, selbst aktiv werden müssten und, dass Lehrmittel überarbeitet werden sollten (Interview 7, Pos. 34, 36, 69).

Wunsch nach kritischer und gemeinsamer Auseinandersetzung

Der Wunsch nach einer weiteren gemeinsamen und kritischen Auseinandersetzung wurde in den Interviews immer wieder genannt. Dabei wurde unter anderem der Wunsch geäußert, dass kritisches Feedback in Feedbackrunden normalisiert werde (Christian Schneider, Interview 1, Impact). Auch wurde der Wunsch nach kritischem Feedback von aussen genannt, so dass einem Team Anteile der Arbeit aufgezeigt werden könne, wo noch wenig Sensibilität vorhanden sei (Daniela Fässler, Interview 3, Impact). Daniela Fässler brachte weiter den Wunsch an, gemeinsam als Team zu überlegen und sich dabei bewusst zu werden, wo Abläufe in der eigenen Organisation diskriminierend sein könnten (Interview 3, Pos. 53). Auch Adrian Suter (SFG, Interview 7) wünscht sich, dass mehr Reflexion der Arbeit und organisationalen Abläufe möglich wird. Dabei wünscht er sich insbesondere den Einbezug der Teilnehmenden, damit auch ihre Wünsche mehr berücksichtigt werden, sowie ein bewusstes Hinterfragen des eurozentristischen Blickwinkels (Interview 7, Pos 71).

Unterstützende Faktoren auf dem Weg

Konkrete Wünsche und Ideen, was unterstützende Faktoren in einer weiteren Auseinandersetzung sein könnten, nannte Daniela Fässler von Impact in ihrem Interview. So wünschte sie sich neben einer wohlwollenden und toleranten Haltung eine Wand, an der analog zu der momentan schon bestehenden Erfolgswand, gelungene Aspekte der DISA sichtbar und greifbar gemacht werden können (Interview 3).

Aktiv sein und werden gegen Diskriminierungen

Der Wunsch der Interviewten, gegen Diskriminierungen aktiv zu sein und dies noch mehr zu werden, hat sich ebenfalls in allen Interviews gezeigt. Dabei kamen verschiedene Ansätze zur Sprache. Yvonne Huber von Impact nannte zum Beispiel den Wunsch, Zeichen zu setzen, damit sich queere Teilnehmende sicherer fühlen und reflektierte, ob das Anbringen von Stickern mit entsprechenden Symbolen in den Räumen von Impact eine Möglichkeit sein könnte (Interview 4, Pos. 81).

Raphaela Baumgartner vom SFG wünscht sich von ihrer Organisation mehr Mut, auch Menschen einzustellen, welche von verschiedenen Formen der Diskriminierung betroffen sind (Interview 5, Pos. 87).

Und nicht zuletzt benannten mehrere Personen den Wunsch, gemeinsam als Team beim Auftreten von Fällen von Diskriminierung aktiv zu werden, wie im Interview mit Christian Schneider (Interview 1, Absatz 85) oder auch als Organisation, wie im Interview mit Adrian Suter zu lesen ist (Interview 7, Pos. 34).

Gelebte Diversität

Mit dem Code der gelebten Diversität wurden Aussagen codiert, welche ganz explizit auf die Wünsche und Potentiale der Umsetzung von Diversität und diversitätsbewusstem Arbeiten beziehen.

In Bezug auf Potential benannte insbesondere Christian Schneider von Impact, dass er das Potential der DISA bei der Qualität der Arbeit sehe. Er sei sicher, dass es auf längere Sicht einen Mehrwert geben werde, auch wenn sich die Auseinandersetzung mit DISA nicht kurzfristig und direkt in den Zahlen zeigen werde (Interview 1, Pos. 115).

In Bezug auf die Umsetzung des diversitätsbewussten Arbeitens nannten Mitarbeitende von Impact explizit den Wunsch nach Reflexion, welche in den Strukturen verankert werden und einen festgelegten Rhythmus haben solle (Interview 2, Pos. 55, 57; Interview 3, Pos. 55). Weiter sprach Raphaela Baumgartner von der SFG von ihrem Wunsch, innerhalb der Arbeit und des Teams Raum für Meinungsdiversität zu haben (Interview 5, Pos. 21).

Denn, so Raphaela Baumgartner weiter, der Wunsch nach der Umsetzung von Chancengleichheit, der ihr als Auftrag der Sozialen Arbeit wichtig sei, sei nur möglich, wenn Diversität in allen Bereichen gelebt werde (Interview 5, Pos. 23).

4.2 Interpretation und Diskussion der Ergebnisse

Während des Codierens der empirischen Daten konnten Muster, Zusammenhänge und besonders spannende Aspekte herausgearbeitet werden. Nachfolgend werden die oben zusammengefassten Daten diskutiert und mit dem theoretischen Fundament der Arbeit in Beziehung gesetzt werden, um zur Beantwortung der Forschungsfrage beizutragen. Diese sei an dieser Stelle noch einmal in Erinnerung gerufen: **Wie können Teams miteinander in einem Prozess hin zu einer diversitätsbewussteren Praxis der Sozialen Arbeit sein?**

Auch zur Erinnerung wird hier noch einmal aufgeführt, welche Faktoren laut Theorie ausschlaggebend dafür sind, ob eine Gruppe als ein geeigneter Ort für soziales Lernen gesehen werden kann. Doppler (2015, S. 110) benannte, dass der Grad der Zugehörigkeit genügend hoch und die Intensität der Beziehung ausreichend emotional sein muss. Zudem muss ein ausreichend geschützter Raum vorhanden sein, damit Zumutungen verarbeitet werden können, sodass es möglich ist, sich mit Neuem konfrontieren zu lassen und Altes, ohne in Panik zu verfallen, losgelassen werden kann. Nun stellt sich die Frage, ob sich genau diese Aspekte auch in den geführten Interviews als zentral für die Prozesse zu Diversitätsbewusstsein zeigen oder ob dabei andere oder weitere Aspekte relevant sind. Nachfolgend werden verschiedene Aspekte erläutert, welche in der Analyse der empirischen Daten als Muster auffällig waren.

4.2.1 Organisationale Aspekte

Einfluss der Organisationsstruktur auf die Zusammenarbeit im Team und die Teamkommunikation

Als ein spannendes Muster zeigte sich beim Codieren der Daten der Einfluss der Organisationsstruktur auf die Zusammenarbeit im Team und insbesondere auf die Teamkommunikation. Diese wiederum

beeinflusst die Prozesse zu DISA. So zeigt sich beispielsweise der Einfluss von Hierarchie und Organisationsstruktur sehr gut bei Yuzu, wo die basisdemokratische Organisation des Teams deren Teamkommunikation stark beeinflusst. Das Team muss viel gemeinsam besprechen und entscheiden, was sich, so Paula Walther und Matthias Wegmüller, auch auf ihre Kommunikation in anderen Bereichen auswirkt (Interview 4, Interview 6). Weiter wirkt sich die flache Hierarchie positiv auf ihre Motivation und Zufriedenheit am Arbeitsplatz aus. Auch bei Impact zeigt sich, dass sich die Organisationsform der rollenbasierten Zusammenarbeit auf die Teamkommunikation auswirkt. Neben der Aushandlung von Rollen und der Implementierung von neuen Austauschgefässen wurden auch strukturierte Prozesse eingeführt, welche sicherstellen sollen, dass alle Mitarbeitenden ähnlich viel Raum einnehmen und in Entscheidungen nicht zählt, wer in der Hierarchie am höchsten ist, sondern welche Aufgaben Personen aus ihrer Rolle heraushaben (Interview 1, Interview 3).

Neben der Hierarchie zeigen sich auch andere Strukturen der Organisation in der alltäglichen Arbeit als prägend für die Art und Enge der Zusammenarbeit im Team. So sieht der Alltag bei Impact so aus, dass alle Mitarbeitenden sehr selbständig ihre Klient*innen beraten und sie selten wirklich im Alltag zusammenarbeiten (Interview 2, Interview 3). Gemäss Daniela Fässler bewirkt dies, dass die Zusammenarbeit im Team herzlich, aber lose ist (Interview 3). Hier muss angemerkt werden, dass nicht alle Mitarbeitenden die Auswirkung dieses selbstständigen Arbeitens auf die Intensität der Zusammenarbeit gleich einschätzen. So sieht Christian Schneider die Zusammenarbeit als eng (Interview 1). Dies könnte damit erklärt werden, dass auch die gemeinsame Geschichte, welche entsteht, wenn ein Team länger zusammenarbeitet, die wahrgenommene Enge der Zusammenarbeit beeinflusst. Die Aussagen der Mitarbeitenden von Yuzu untermauern die Hypothese, dass die Art der Zusammenarbeit beeinflusst, wie eng sich diese für die Mitarbeitenden anfühlt. So benennen Paula Walther und Matthias Wegmüller, dass sie eng zusammenarbeiten, weil sie immer im Tandem unterwegs, viele Austauschgefässe haben und das Setting in der Nacht einen intimen Rahmen schafft (Interview 4, Interview 6).

Verhältnis zu Werten und Leitbild

Als weiteres spannendes Muster zeigt sich das Verhältnis zu Werten und Leitbildern in den verschiedenen Organisationen und welchen Einfluss dies auf die Auseinandersetzung mit DISA hat. Auch hier lässt sich ein Zusammenhang zwischen der Hierarchie in einer Organisation und dem Bezug zum Leitbild beobachten. So sind für die Mitarbeitenden der Organisation Yuzu Werte sehr alltagsnahe und werden schnell explizit benannt. Ihr Leitbild in Form von Arbeitsgrundsätzen scheint im Alltag einfach abrufbar (Interview 4, Interview 6). Aus den Arbeitsgrundsätzen lässt sich leicht ableiten, weshalb DISA relevant für ihre Arbeit ist und es wird explizit darüber gesprochen. Bei Impact als sehr

grosse und ausserhalb des Teams eher hierarchische Organisation, scheint das Leitbild eher weit weg. Die Teammitglieder scheinen zwar ähnliche Werte zu haben, diese werden jedoch kaum explizit ausgesprochen. Dies könnte aber nicht nur mit ihrer Hierarchie zusammenhängen, sondern auch damit, dass das Team sich sowohl durch die Veränderung der Organisationsform als auch durch die Vergrösserung des Teams in grossen Veränderungsprozessen befindet und die Gespräche, welche bei Yuzu alltäglich zu sein scheinen, erst noch geführt werden müssen. Sehr auffällig ist die grosse Lern- und Reflexionsmotivation der Mitarbeitenden von Impact zu DISA, während gleichzeitig bis vor dem Interview nicht explizit über diese Werte gesprochen wurde. Auch dies könnte mit dem Wandel in der Organisation zu tun haben. Das Team scheint sehr flexibel und offen für Veränderungen zu sein.

Bei SFG, welches sehr hierarchisch aufgebaut und eine grosse Organisation ist, scheinen die Werte und das Leitbild klar zu sein. Hier zeigt sich also kein Einfluss der grossen Hierarchie auf die Nähe zum Leitbild. Spannend ist jedoch, dass bezüglich Werten eine grössere Heterogenität zu herrschen scheint als bei Yuzu und Impact. Hier zeigt sich als weiteres Muster, dass eine Homogenität bezüglich Werten, Gespräche zu DISA stark vereinfachen (Interview 5, Interview 7). Auch ähnliche Ausbildungen, so Raphaela Baumgartner, vereinfachen Diskussionen (Interview 5). Sie erklärt dies damit, dass durch das Studium gemeinsame Codes entstehen, auf welche zurückgegriffen kann. Daraus lässt sich die begründete Hypothese aufstellen, dass gemeinsame Codes, Weltbilder und Grundwerte einen gemeinsamen Prozess zu DISA vereinfachen kann.

Ein ähnliches Muster wie beim Verhältnis zu Leitbildern und Werten zeigt sich auch beim vorgesehenen Vorgehen bei einem Diskriminierungsvorfall. So zeigt die Aussage von Yvonne Huber, dass eine grosse Organisation hier erschwerend sein kann, weil man erst suchen muss, um herauszufinden, wie eine Meldestelle kontaktiert werden kann (Interview 2). Weiter zeigt sich auch hier ein gewisses Muster von nicht explizitem Benennen, wenn zwei der Mitarbeitenden von Impact sagen, sie hätten noch nie einen Diskriminierungsvorfall erlebt (Interview 2, Interview 3), während die Mitarbeitenden von Yuzu und SFG dies bereits erlebt haben. Dies könnte aber auch damit zu tun haben, dass das Angebot dieser beiden Organisationen ein Gruppensetting beinhaltet, wodurch Diskriminierungsvorfälle auch unter Klient*innen auftreten können.

4.2.2 Relationale Aspekte

Die individuelle und gemeinsame Auseinandersetzung mit DISA – eine Balance von innerer und äusserer Umwelt im Team

Bei der Auswertung der Interviews hat sich herausgestellt, dass die individuelle Auseinandersetzung mit Themen der Diversität und Intersektionalität eine grosse Auswirkung auf die gemeinsame

Auseinandersetzung zu DISA innerhalb eines Teams hat. Dabei lassen sich verschiedene Bezüge zu Aspekten aus der Theorie der Teamdynamik machen.

Oft sind es Erfahrungen mit Diskriminierung, Stigmatisierung und Machtverhältnissen, die individuell oder in anderen Kontexten reflektiert wurden, welche die Interviewten zu ihrer heutigen Haltung zu DISA gebracht haben. Diese Erfahrungen können sehr vielfältig aussehen und sich auf die Studienzeit, Elternsein, Berufserfahrung, das Umfeld und persönliche Begegnungen beziehen. Wenn das Setting dafür von den Einzelnen als passend befunden wird, können diese Reflexionen mit in die Auseinandersetzung zu DISA im Team einfließen. Wie im Theorieteil erwähnt, hat das Arbeitsteam in dieser Situation nun als eine Spezialform der Gruppe (Schattenhofer, 2015b, S. 20–23) die Möglichkeit, die innere Umwelt mit Gefühlen, Erfahrungen und Werten ihrer Mitglieder miteinzubeziehen und mit der äusseren Umwelt der Gruppe, wie zum Beispiel dem Arbeitsziel, zu balancieren. Dieser Aspekt aus der Teamdynamik hat sich in vielen der Interviews gezeigt (Interview 2, Interview 3, Interview 4, Interview 5, Interview 6, Interview 7) und es lässt sich daraus eine gute Grundlage zur gemeinsamen Auseinandersetzung mit DISA ableiten. Während bei einer Selbsthilfegruppe nur das eigene und kollektive Erleben Gegenstand ist (innere Umwelt) und bei einer politischen Interessensvertretung unter Umständen nur das Arbeitsziel (äussere Umwelt), ist die Teamebene, welche beide Welten verbindet, ein geeigneter Ort, die persönlichen und kollektiven Erfahrungen zu reflektieren und in Arbeitshaltungen umzusetzen (Schattenhofer, 2015b, S. 22).

Bezogen auf das Eisbergmodell der Ebenen der Teamdynamik nach Schattenhofer (2015b, S. 25–26) lassen sich diese Beobachtungen der mittleren Ebene zuordnen. Diese Ebene wird im Eisbergmodell nur dann sichtbar, wenn Wellengang herrscht. Übertragen auf die teamdynamische Ebene bedeutet dies, dass die von den Interviewten benannten Hintergründe der Entwicklung der eigenen Haltung zu DISA im Alltag eher selten benannt werden, aber wenn danach gefragt wird, zu etwas Besprechbarem gemacht werden können. Dies passt auch zu den Aussagen der Personen von Team Impact, welche formulieren, dass die Entscheidung, bei dem Interview mitzumachen, ein Teil der gemeinsamen Auseinandersetzung mit DISA ist (Interview 1; Interview 2; Interview 3).

Wertschätzender Umgang miteinander als «Möglichmacher» der gemeinsamen Auseinandersetzung

Damit ein Team gemeinsam in einem produktiven Prozess zur DISA sein kann, wurde der wertschätzende Umgang miteinander wiederholt als grundlegend wichtig benannt. Er schafft die Basis für das Vertrauen zueinander, sich verletzlich zu zeigen und nicht Angst vor Verurteilung zu haben (Interview 2; Interview 3). Eine solche Vertrauensebene ermöglicht, wie im Beispiel von Yvonne Huber (Interview 2), das Einbringen von privaten Auseinandersetzungen, welche auf das ganze Team

sensibilisierende Auswirkungen haben kann. Paula Walther hat angesprochen, dass die Betroffenheit von gewissen Thematiken in der Lebenserfahrung von Teammitgliedern eine Erhöhung der Sensibilität gegenüber den Nutzenden ermöglicht (Interview 6). Da für die Benennung solcher Perspektiven viel Vertrauen notwendig ist, wird von Matthias Wegmüller auch die Wichtigkeit benannt, gemeinsam an einer offenen Kommunikation zu arbeiten, die es ermöglicht, sich auch im professionellen Teamkontext selbst zu zeigen (Interview 4).

Austauschräume als wichtiger Ort der gemeinsamen Auseinandersetzung

Bezogen auf die Räume der Auseinandersetzung wurden von allen drei Teams vielfältige Austauschgefässe mit unterschiedlichen Regeln genannt. Entscheidend für die Auseinandersetzung scheint dabei nicht die genaue Form des Raums, sondern die Ausgestaltung dessen. So wurde sowohl vom Team Impact als auch vom Team Yuzu berichtet, dass es während des Austauschs im Team eine Aufgabe gibt, den Redeanteil zu beobachten, um mehr Gleichberechtigung zu ermöglichen, sodass viele Stimmen gehört werden (Interview 1; Interview 3; Interview 4).

Weiter wurde auch der Austausch zu DISA in Gefässen wie der Intervention und Supervision (Interview 7) genannt oder auch die Wichtigkeit vom Austausch zwischen Tür und Angel als Gelegenheit für Feedback (Interview 1).

Die Praxis von gegenseitigem Feedback und die Fehlerkultur nahmen sowohl im Frageleitfaden wie auch in der Codierung einen wichtigen Raum ein. Dies mit dem Hintergrund, mehr über die Feedbackmöglichkeiten und den Umgang mit erhaltenem Feedback zu erfahren. Besonders interessant war dabei, dass sich teilweise mehr kritisches Feedback von innerhalb der Organisation (Interview 1) als auch von ausserhalb der Organisation (Interview 3) gewünscht wird. In Bezug auf die Kritikfähigkeit wurde geäussert, dass solches ermunternd wirken könne, Dinge anzusprechen (Interview 4) und dass ein gemeinsamer Hintergrund eines Studiums in Sozialer Arbeit hilfreiche Anknüpfungspunkte für Feedback bieten kann (Interview 5).

4.2.3 Diversitätsverständnis

Was bedeutet diversitäts- und intersektionalitätsbewusstes Arbeiten?

Zur Oberkategorie Diversitäts- und Intersektionalitätsbewusstsein ist zuerst einmal interessant, was die interviewten Personen unter diversitäts- und intersektionalitätsbewusstem Arbeiten verstehen. Dabei zeigt sich einerseits, dass DISA mit sozialer Gerechtigkeit, Chancengleichheit und Gleichberechtigung in Verbindung gebracht wird (Interview 5, Interview 6). Damit stimmen die interviewten Fachpersonen mit einem kritischen Diversitätsverständnis überein, welches soziale Klassifikationen mit sozioökonomischen Ungleichheiten und politischen Machtverhältnissen verknüpft (Scherr, 2011, S. 84).

Weiter wurde mehrmals genannt, dass DISA bedeutet, Menschen als Individuen zu sehen und nicht in Schubladen zu stecken (Interview 1, Interview 2, Interview 6). Es geht darum, dass Unterschiede Platz haben sollen und Menschen, so wie sie sind, akzeptiert und nicht verurteilt werden (Interview 3, Interview 4). Auch hier zeigt sich eine Verbindung damit, was in der Theorie als relevant für diversitätsbewusste Soziale Arbeit ausgeführt wurde. So benennt Leiprecht, dass Differenzlinien wahrgenommen werden müssen, ohne jedoch Menschen darauf zu reduzieren oder Individuen in eine Schublade zu stecken (Leiprecht, 2011, S. 8). Auffallend ist hierbei, dass die interviewten Personen keinen expliziten Theoriebezug machen, sondern aus ihrer Praxis heraus sprechen und angenommen werden kann, dass einige erlernte Theorie internalisiert haben. Oder aber sie haben aus ihrer Praxis subjektive Theorien abgeleitet, welche sich mit der Fachliteratur decken.

Weiter zeigt sich als Muster, dass sehr viele der Interviewten Selbstreflexion als zentralen Faktor von diversitäts- und intersektionalitätsbewusstem Arbeiten sehen (Interview 2, Interview 3, Interview 4, Interview 5, Interview 6, Interview 7), was auch von Leiprecht als zentrales Element einer diversitätsbewussten Sozialen Arbeit benannt wird (Leiprecht, 2011, S. 7). Auch die Mitsprache und Partizipation von möglichst vielen Personen, Klient*innen wie auch Mitarbeitenden, wird als zentraler Punkt genannt (Interview 1, Interview 3, Interview 5, Interview 7). Es lässt sich also sagen, dass sich DISA im Verständnis der Interviewten mit zentralen Grundsätzen, an welchen sich die gesamte Soziale Arbeit orientiert, in Verbindung bringen lässt. So wird Selbstreflexion im Kompetenzprofil des Studiengangs Soziale Arbeit der Berner Fachhochschule als eine der zwölf professionellem Handlungskompetenzen für eine generalistische Soziale Arbeit definiert (Berner Fachhochschule, 2021, S. 1). Und Avenir Social benennt in ihrem Kommentar zur internationalen Definition der Sozialen Arbeit den partizipatorischen Ansatz als zentral für die Praxis der Sozialen Arbeit (AvenirSocial, 2014, S. 3).

Ein weiteres Muster bei der Definition von DISA ist, die häufige Benennung von verschiedenen Diversitätskategorien. Dadurch zeigt sich bei den Interviewten eine gewisse Sensibilität dafür, dass unterschiedliche Kategorien mitgedacht werden müssen. Weiter beziehen sich einige dieser Äusserungen explizit auf eine intersektionale Perspektive, wenn geäußert wird, wie sich verschiedene Differenzlinien überlappen und gegenseitig beeinflussen (Interview 2). Hierbei gilt es zu erwähnen, dass die Kategorien Gender, Nationalität und Migrationsgeschichte am häufigsten genannt werden, Behinderung oder Alter hingegen viel seltener. Dies könnte Ausdruck dafür sein, dass es unter den interviewten Personen unterschiedliche Sensibilisierungen bezüglich verschiedener Kategorien gibt. Es mag aber auch damit zusammenhängen, dass zwei der interviewten Teams in einem Angebot arbeiten, welches sich an Migrant*innen richtet. Ein weiterer Aspekt, welcher die Nennung der Kategorien beeinflusst haben könnte, sind die benannten Positionalitäten der Verfassenden der vorliegenden

Arbeit. Erwähnenswert zum Aspekt der verschiedenen Kategorien von Diversität ist auch, dass diese besonders im Zusammenhang mit Diskriminierung und weniger in einem «positiven» Sinn von Vielfalt als Bereicherung genannt werden.

Weiter auffallend ist, dass viele der Interviewten bei DISA sowohl eine praktische als auch eine theoretische Komponente sehen. So beschäftigen Yvonne Huber beispielsweise Fragen zur konkreten und alltäglichen Umsetzung von DISA. Gleichzeitig sagte sie, dass die Fachsprache nicht so ihres sei (Interview 2). Auch Christian Schneider und Daniela Fässler benannten eine Unsicherheit bezüglich diversitätsbewusster Sprache und theoretischem Fundament, während Daniela Fässler sagt, dass sie sich als Praktikerin sicher fühlt (Interview 1, Interview 3). Dies lässt sich mit Leiprechts Ansicht verknüpfen, dass ein bewusster Umgang mit Differenzlinien sowohl auf Selbstreflexion als auch auf theoriebezogene Konzepte angewiesen ist (Leiprecht, 2011, S. 7).

Konfrontiert-Sein mit Diversität

Bei der Frage, wie ein Team im Arbeitsalltag mit Diversität und Diskriminierungsthematiken konfrontiert ist, nimmt das Sprechen über Klient*innen viel Raum ein. Dies schliesst sich insofern an die Theorie an, als dass auch Bereswill und Ehlert erwähnen, im Diskurs um eine diversitätsbewusste Soziale Arbeit, würde mehrheitlich die Vielfalt der Adressat*innen im Zentrum stehen, während wenig thematisiert wird, dass in der Sozialen Arbeit nicht nur Adressat*innen, sondern auch Fachkräfte durch Angebote nicht erreicht oder diskriminiert werden (Bereswill & Ehlert, 2024, S. 41). So schildern viele der Interviewten, wie sie die Diskriminierung mitbekommen, welche ihre Klient*innen erleben. Hierbei wird häufig Diskriminierung in einer äusseren Welt benannt oder auch Diskriminierung unter Klient*innen. Einige der Interviewten weisen auf die Unsicherheit hin, einen diskriminierenden Vorfall in ihrer Organisation erst einmal zu erkennen. Und insgesamt lässt sich in den Interviews eine grosse Lernmotivation zu Diversitätsbewusstsein zeigen. Paula Walther ist jedoch die einzige interviewte Person, welche sich selbst explizit als mögliche Quelle von Diskriminierung gegenüber Klient*innen benennt (Interview 6).

Es muss angefügt werden, dass zwar viele der Interviewten Diversität in ihrem Team benennen, jedoch mit einer Ausnahme nicht bei der Frage nach dem Konfrontiert-Sein im Arbeitsalltag. Weiter fällt auf, dass wenn über das Team gesprochen wird, Diskriminierung kaum genannt wird, sondern eher Diversität in einem positiven Sinn. Einzig Adrian Suter äussert, dass Mitarbeitende durch Klient*innen diskriminiert werden (Interview 7) und Raphaela Baumgartner sagt, dass sie bei der Anstellung von neuen Mitarbeitenden Diskriminierung vermutet (Interview 5).

Auch im Umgang mit Diskriminierungsvorfällen zeigt sich ein Unterschied beim Sprechen über Mitarbeitende und über Klient*innen. Diskriminierungsvorfälle unter Klient*innen scheinen alltäglicher zu sein, dementsprechend ist auch der Umgang damit klarer. Diskriminierungen gegenüber

Mitarbeitenden werden von den Interviewten insgesamt weniger geschildert und Adrian Suter kritisiert, dass SFG zu wenig Verantwortung in diesem Bereich trage. Die Mitarbeitenden von Yuzu sagen als einzige der Interviewten explizit, dass es auch schon vorgekommen sei, dass Klient*innen sich durch Mitarbeitende diskriminiert fühlten (Interview 4, Interview 6).

4.2.4 Prozessaspekte

Prozess zu DISA im Team

Die Interviewten sind sich nicht nur einig darin, was sie unter DISA verstehen, sondern auch darüber, dass der Prozess zu DISA keine einmalige Angelegenheit ist. So sagen mehrere Interviewte, dass sie den Prozess als «on-going» sehen und es wichtig finden, sich und andere als lernend zu sehen und dranzubleiben (Interview 3, Interview 4, Interview 5, Interview 7). Dies stimmt überein mit dem eingangs erwähnten Prinzip des Lernens durch Ambiguitätstoleranz und Offenheit von Doppler, welches die Wichtigkeit betont, permanent an sich selbst zu arbeiten und sich in dem Bemühen weiter zu lernen, gegenseitig auszutauschen und zu stützen (2015, S. 115).

Interessant ist hier weiter, wie sich in den induktiven Codes zeigt, dass unterschiedliche Akteur*innen den Prozess anstossen oder am Laufen halten. So ist dies bei Impact in erster Linie «von oben» (Interview 2, Interview 3), jedoch wird auch ein internes Bestreben, sich damit auseinanderzusetzen, sichtbar (Interview 1, Interview 2, Interview 3). Über alle Organisationen hinweg zeigen sich Inputs von Mitarbeitenden als relevant für den Prozess, da indem diese persönliche oder auch fachliche Themen zu DISA einbringen, ihr Wissen teilen oder Weiterbildungen organisieren (Interview 5, Interview 6, Interview 7). Daraus lässt sich die begründete Hypothese stellen, dass ein Prozess insbesondere dann passiert, wenn sowohl auf organisationaler Ebene wie auch von den Mitarbeitenden darauf ein Fokus gelegt wird. Weiter lässt sich daraus schliessen, dass es für einen Prozess zu DISA wichtig ist, ein Teamklima zu schaffen, in welchem die Mitarbeitenden sich sicher fühlen, ihre Gedanken zu DISA aktiv einzubringen. Hierbei ist spannend, dass die Interviewten zum Teil darauf hinweisen, dass ein Gefühl von Sicherheit wichtig ist, um ihre Gedanken zu DISA äussern zu können. Zentral für diese Sicherheit ist einerseits, wie bereits erläutert, ein Vertrauensverhältnis im Team. Andererseits, dass die Einschätzung, Gedanken zu DISA seien willkommen und auch die anderen Mitarbeitenden möchten sich damit auseinandersetzen, noch zentraler ist für ein solches Sicherheitsgefühl im Bezug zu DISA. Dies lässt sich an folgendem Zitat von Daniela Fässler besonders gut illustrieren:

«Ich fühle mich gut, weil ich eigentlich irgendwo spüre oder darauf vertraue, dass das wir das alle wollen, aber wir uns vielleicht noch nicht so sicher fühlen [...], dass das aber willkommen ist, das Thema aufzubringen und dass alle froh sind, [...] wenn wir wie anhand von konkreten Beispielen dann die

Fragen wieder aufwerfen. Also mich dünkt, also ich fühle mich in dem Sinne gut, weil ich das Gefühl habe, es ist sehr willkommen über das zu reden.» (Interview 3, Pos. 65)

Weiter zeigt sich, dass der Prozess im Team sowohl von den persönlichen Prozessen der einzelnen Mitarbeitenden beeinflusst wird, sofern diese ihn teilen, als auch von gesellschaftlichen Prozessen, wie politischen Vorgaben, rechtlichen Rahmenbedingungen und dem gesellschaftlichen Diskurs im Allgemeinen. Dies stellt einen Praxisbezug her zur Annahme von Aschenbrenner-Wellmann und Geldner, wonach es hilfreich ist, Diversität auf unterschiedlichen Analyseebenen, nämlich Individuum, Gruppe, Organisation, Sozialraum und Gesellschaft zu betrachten (Aschenbrenner-Wellmann & Geldner, 2021, S. 61). Zudem zählen viele der Interviewten weitere Prozesse in ihrem Team und in ihrer Organisation auf, obwohl nicht explizit danach gefragt wurde. Hier zeigt sich, dass das Wachstum eines Teams einen Einfluss auf Organisationsstruktur, Diversität im Team und Teamkommunikation haben kann (Interview 1, Interview 2, Interview 5). Interessant ist hierbei auch, dass das Team von Impact sich mitten in einer organisationalen Transformation befindet und sehr flexibel mit Veränderung umgehen muss. Bei Yuzu hingegen scheinen die organisationalen Rahmenbedingungen sehr stabil, jedoch gestalten sie ihren Teamprozess sehr bewusst durch viele unterschiedliche Gefässe. Diese beiden Faktoren können erklären, weshalb bei Impact so viele Aspekte implizit und unbesprochen sind, während gleichzeitig eine grosse Offenheit gegenüber einem Prozess zu DISA besteht, bei Yuzu hingegen dieser Prozess sehr explizit, jedoch stetig und ohne grosse Erschütterungen zu passieren scheint.

Wünsche und Voraussetzung für den zukünftigen Prozess mit DISA

In Bezug auf den weiteren gemeinsamen Prozess mit diversitäts- und intersektionalitätsbewusstem Arbeiten wünschen sich die Teams, weiter dazuzulernen (Interview 1; Interview 4; Interview 6; Interview 7), sich kritisch und gemeinsam auseinanderzusetzen (Interview 1; Interview 3; Interview 7), aktiv zu sein gegen Diskriminierung und Diversität zu leben (Interview 1; Interview 4; Interview 5; Interview 7), sowie sich dabei gegenseitig offen und wohlwollend zu begegnen (Interview 3). Unter Einbezug der eingangs erwähnten theoretischen Ansätze aus der Teamdynamik passen diese Wünsche zu den Prinzipien von Ambiguitätstoleranz und Offenheit, welche von Doppler (2015, S. 115) als massgeblich für Veränderungen beschrieben werden.

Auch in Bezug auf weitere Aspekte aus der Theorie lassen sich abschliessende Punkte festhalten. In der Gruppendynamik gibt es das Potential, dass Menschen sich auf Irritation, Verunsicherung und das Verlassen der persönlichen «Komfortzone» in der Gruppe einlassen und dadurch lernen, «im eigenen Verantwortungsbereich einen offenen und konstruktiven Umgang mit «Diversity» zu unterstützen.» (Vater, 2006, S. 158). Daran lässt sich in der vorliegenden Arbeit anknüpfen, als dass sich zeigt, dass

verschieden Aspekte die Gruppe so beeinflussen, dass dies möglich werden kann. Wenn ein Vertrauensverhältnis, unterstützende organisationale Strukturen und ein gemeinsamer Wille, sich mit DISA auseinanderzusetzen besteht, kann im Team die Chance entstehen, «eine neue Art von Sicherheit aufzubauen», eine Sicherheit, welche nicht auf alt Bekanntem aufbaut, sondern auf der gesteigerten Kompetenz in der Auseinandersetzung mit dem Vielfältigen. Denn, wie Tupoka Ogette (2022, S. 39–46) in Bezug auf Rassismus im Kapitel «Bye Bye Happyland» ihres Buches «Und jetzt du. Rassismuskritisch denken lernen» beschreibt, funktioniert die Auseinandersetzung mit Diskriminierung, gesellschaftlichen Macht- und Gewaltverhältnissen sowie mit Privilegien für Menschen in privilegierten Positionen nicht ohne die Bereitschaft, unangenehme Emotionen auszuhalten.

5. Fazit: Kritische Reflexion der Arbeit, Schlussfolgerung, Ausblick

Zu Beginn der vorliegenden Arbeit wurde in der Problemstellung die Relevanz der Frage für die Soziale Arbeit erläutert, in dem aufgezeigt wurde, dass Diskriminierung in unserer Gesellschaft weiterhin allgegenwärtig ist. Davon ist auch die Soziale Arbeit nicht ausgenommen. Weiter wurde in Bezug auf die Definition der Sozialen Arbeit ausgeführt, warum die Bekämpfung von Diskriminierung und damit die Entwicklung von Diversitätsbewusstsein zu den Kernaufgaben der Sozialen Arbeit gehört. Das theoretische Fundament der Arbeit wurde mit den Konzepten Diversität und Intersektionalität sowie der Auseinandersetzung mit den Begriffen Team und Teamprozessen gelegt. In Bezug auf dieses theoretische Fundament wurden semistrukturierte Leitfadeninterviews entwickelt, geführt und ausgewertet. Während bereits im vorhergehenden Kapitel die Schlüsselthemen aus den Interviews identifiziert wurden, geht es nun in diesem Kapitel darum, im Sinne eines Fazits die Forschungsfrage abschliessend zu beantworten.

Wie können Teams miteinander in einem Prozess hin zu einer diversitätsbewussteren Praxis der Sozialen Arbeit sein?

Die Beantwortung dieser Forschungsfrage kann kein Rezept mit einfachen, reproduzierbaren Schritten sein, da eine Gruppe als nicht-triviales System funktioniert (Schattenhofer, 2015a, S. 451). Trotzdem lassen sich, wie im vorhergehenden Kapitel dargestellt, einige Aspekte bestimmen, welche den Prozess entscheidend beeinflussen können. Diese werden an dieser Stelle noch einmal abschliessend zusammengefasst.

In der Analyse der codierten Daten konnten vier Aspekte eruiert werden, welche beeinflussen, wie Teams miteinander in einem Prozess hin zu einer diversitätsbewussteren Praxis der Sozialen Arbeit sein können. Dies sind organisationale und relationale Aspekte, das Diversitätsverständnis sowie Prozessaspekte. Jeder dieser Aspekte wird nachfolgend noch einmal zusammenfassend beschrieben.

Auch wenn organisationale Aspekte in der Regel nicht bewusst gestaltet sind, um eine Auseinandersetzung zu DISA zu beeinflussen, haben sie doch einen entscheidenden Einfluss darauf, ob ein Team miteinander in einem solchen Prozess ist. So beeinflusst die Hierarchie einer Organisation die Teamkommunikation und die generelle Organisation des Arbeitsalltags. Sie prägt mit, wie eng die Zusammenarbeit im Team wahrgenommen wird und wie stark sich ein Vertrauensverhältnis entwickelt. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass es hilfreich ist, als Team zu reflektieren, wie organisationale Aspekte die Zusammenarbeit im Team beeinflussen und ob es allenfalls hilfreich sein könnte, diese so anzupassen, dass der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses und damit auch ein Prozess zu DISA begünstigt wird. Weiter ist es hilfreich, wenn Leitbilder möglichst so formuliert sind, dass sie einfach zugänglich sind und sich im Alltag auf diese Werte bezogen werden kann.

Relationale Aspekte, das lässt sich aus der Analyse der Interviews schliessen, sind äusserst relevant dafür, wie ein Team im Prozess zu DISA unterwegs ist. Wie in der Literatur erläutert, ist ein Vertrauensverhältnis im Team nötig, um genug Sicherheit für Auseinandersetzungen zu DISA zu gewährleisten. Relevant für diese Sicherheit ist insbesondere ein wertschätzender Umgang im Team, wie auch eine generelle Sicherheit dahingehend, dass es willkommen und erwünscht ist, Gedanken zu DISA einzubringen.

Zudem ist es wichtig, dass Austauschräume vorhanden und so gestaltet sind, dass alle Mitarbeitenden Raum erhalten, um ihre Gedanken einzubringen. Ein gemeinsames Verständnis von DISA war bei den interviewten Personen gegeben, wobei sich generell zeigte, dass ähnliche Werte im Team Gespräche zu DISA erleichtern und hilfreicher machen.

Bezogen auf den Prozessaspekt liess sich den Interviews entnehmen, dass ein Verständnis dieses Prozesses als «ongoing» vorherrscht. Weiter wurden Selbstreflexion und Partizipation von Mitarbeitenden wie auch Klient*innen als zentrale Aspekte genannt, um einen solchen Prozess zu ermöglichen. Viele der Interviewten äusserten, dass diversitäts- und intersektionalitätsbewusste Soziale Arbeit einerseits auf Erfahrungen in der Praxis, andererseits auf theoretischem Fachwissen aufbaut. Hier erwähnten viele der Interviewten, dass sie sich bezüglich des theoretischen Fachwissens und diversitätsbewusster Sprache unsicher fühlen. Daraus lässt sich schliessen, dass es hilfreich ist, wenn die Auseinandersetzung mit solchem Fachwissen durch die Organisation gefördert wird. Die Interviews zeigen weiter, dass es hilfreich ist, bei der Analyse von Diversität unterschiedliche Ebenen mitzudenken. Die interviewten Personen gehen davon aus, dass gesellschaftliche wie auch persönliche Prozesse der einzelnen Mitarbeitenden den Prozess im Team beeinflussen. Es gelingt Teams insbesondere dann in einem gemeinsamen Prozess zu DISA zu sein, wenn dieser sowohl von einzelnen Mitarbeitenden als auch von einer organisationalen Ebene her immer wieder eingebracht wird. Zuletzt

konnte bei allen Teams der Wunsch, sich in Zukunft weiter gemeinsam mit DISA auseinanderzusetzen festgestellt werden, was einen zentralen Faktor darstellt, damit ein solcher Prozess stattfindet.

Die Antwort auf die Forschungsfrage lautet darum wie folgt: Eine Reflexion und bewusste Gestaltung der herausgearbeiteten vier Aspekte sind hilfreich, damit Teams miteinander in einem Prozess hin zu einer diversitäts- und intersektionalitätsbewussteren Sozialen Arbeit sein können.

Während in der Empirie der vorliegenden Arbeit relevante Aspekte herausgearbeitet werden konnten, soll an dieser Stelle auch die Aussagekraft der Ergebnisse kritisch reflektiert werden. So ist klar, dass die verwendete Stichprobe von drei Organisationen und sieben Fachpersonen in keiner Weise repräsentativ für die gesamte Soziale Arbeit sein kann. Neben der Limitation durch die Grösse der Stichprobe ergibt sich mit grosser Wahrscheinlichkeit auch eine Verzerrung dadurch, dass sich die Teams freiwillig für die Teilnahme an den Interviews bereit erklärt haben. Es ist anzunehmen, dass Teams, welche grundsätzlich positiv gegenüber diversitätsbewusster Sozialer Arbeit eingestellt sind, eher dazu motiviert sind. Die Ergebnisse müssen also insofern relativiert betrachtet werden, als dass kaum eine Aussage darüber gemacht werden kann, wie ein Team miteinander in einem Prozess zu DISA sein kann, wenn weder von den Mitarbeitenden noch von der Organisation die Wichtigkeit eines solchen Anliegens anerkannt ist und kein Wunsch besteht, sich damit auseinanderzusetzen.

Weiter muss auch das Forschungsdesign kritisch reflektiert werden, da beide Autor*innen zum ersten Mal eine empirische Forschung anhand von Leitfadeninterviews durchführten und mit MAXQDA auswerteten. Dadurch konnten im Verlauf der Arbeit einige Lernerfahrungen gemacht werden. Beispielsweise wäre es hilfreicher, bei der Auswertung mit weniger Kategorien zu arbeiten.

Ebenfalls kritisch betrachtet werden, muss die Beeinflussung der Ergebnisse durch die Positionalitäten der Verfassenden dieser Arbeit. Dies einerseits beim Inhalt der Interviews, wo davon ausgegangen werden kann, dass beispielsweise die Benennung von queer⁷ durch die Verfassenden einen sicheren Rahmen schafft, um über Queerness zu sprechen, während gleichzeitig die Wahrscheinlichkeit sinkt, dass negative Haltungen zu diesem Thema benannt werden. Wären die Positionalitäten der Autor*innen anders, könnte es sein, dass die Interviewten stärker auf andere Diversitätskategorien Bezug genommen hätten. In diesem Zusammenhang ist auch anzumerken, dass keine der interviewten Personen sich als Person of Color⁸ oder Person mit Migrationsgeschichte positioniert, wobei einige der

⁷ Queer ist eine Selbstbezeichnung von Menschen, die ihre Identität als ausserhalb der gesellschaftlichen Norm ansehen. Queer kann als eigenes Label oder als Überbegriff für Menschen benutzt werden, die nicht in die romantischen, sexuellen und/oder romantischen Normen der Gesellschaft passen. (Queer Lexikon, 2017)

⁸ Person of Color (PoC) ist eine Selbstbezeichnung von Menschen, die Rassismuserfahrungen machen. Die Bezeichnung ist in der Bürgerrechtsbewegung in der USA und dient dazu, unterschiedliche Gruppen die Rassismus erfahren, zu vereinen. Nicht alle rassismusbetroffenen Personen identifizieren sich als PoC. (No to Racism, 2024)

Interviewten keine Angabe zu ihrer eigenen Positionierung bezüglich dieser Kategorien machen. Dies kann Zufall oder auch davon beeinflusst sein, dass beide Autor*innen weiss sind. Nicht nur die Interviews an sich, sondern auch die Interpretation der Ergebnisse wird durch die Positionalität der Autor*innen beeinflusst, da dies das Blickfeld beeinflusst, mit der die Welt gesehen und eingeordnet wird (Tietz, 2023).

Aus diesen kritischen Reflexionen ergeben sich viele Punkte, aus denen weitere Forschungen gewinnbringend für die Soziale Arbeit sein könnten. So ist anzunehmen, dass Studien von unterschiedlich positionierten Forschenden ganz unterschiedliche Einblicke in die gestellte Forschungsfrage ergeben würden. Weiter würde eine grösser angelegte Forschung die Repräsentativität der Ergebnisse erhöhen bzw. überhaupt ergeben. Während sich diese Untersuchung auf die Ebene des Teams konzentriert, wären auch Forschungen, die sich auf die institutionelle, organisationale oder persönliche Ebene fokussieren spannend. Aus der vorliegenden Arbeit haben sich ausserdem Fragen ergeben, welche weiter vertieft werden könnten. So zum Beispiel folgende Fragen: Welche Gefässe der Auseinandersetzung würden ein Team in einem Prozess zu diversitäts- und intersektionalitätsbewusstem Arbeiten bestmöglich begleiten? Wie gelingt es, einen solchen Prozess inklusiv, aber mit genügend Raum für Diskurs und Uneinheitlichkeit zu ermöglichen? Wie wird ein Leitbild erarbeitet, formuliert und implementiert, sodass es im Alltag ein möglichst zugängliches Arbeitsinstrument darstellt? Wie kann ein solches Leitbild tatsächliche Veränderungen ermöglichen, die über Absichtserklärungen hinausgehen? Wie lässt sich Zusammenarbeit so gestalten, dass Aspekte der Zusammenarbeit gefördert werden, die einen Prozess zu DISA ermöglichen?

Trotz der eingeschränkten Repräsentativität können die erarbeiteten Ergebnisse, als relevant für die Soziale Arbeit betrachtet werden. Eine diversitätsbewusste Soziale Arbeit, so Leiprecht, ist nötig, um Menschen in prekären Lebensverhältnissen gerecht zu werden und zugleich das Ziel eines Mehr an sozialer Gerechtigkeit zu verfolgen (Leiprecht, 2011, S. 7). Diese beiden Aspekte sind zentraler Auftrag der Sozialen Arbeit und finden sich auch in der Internationalen Definition der Sozialen Arbeit wieder (AvenirSocial, 2014, S. 1). Die IFSW (International Federation of Social Workers) und die IASSW (International Association of Schools of Social Work) definieren als zentrale Funktionen der Sozialen Arbeit die Förderung gesellschaftlicher Veränderungen sowie die Ermächtigung und Befreiung von Menschen anhand der Prinzipien der sozialen Gerechtigkeit, der Menschenrechte und der Anerkennung der Verschiedenheit (AvenirSocial, 2014). Während damit noch einmal ganz klar ausgedrückt wird, weshalb diversitätsbewusste Soziale Arbeit eine Kernaufgabe der Sozialen Arbeit ist, lässt sich ein bewusster Umgang mit Differenzlinien zumindest im deutschsprachigen Raum in den letzten 40 Jahren nicht als zentraler Gegenstandsbereich beobachten (Leiprecht, 2011, S. 19). Zwar werden Forderungen dazu immer lauter, konkrete Handlungsansätze für die Praxis wurden jedoch

bisher nur vereinzelt beschrieben (Ahyoud et al., 2018 nach Korntheuer & Cholewa, 2021, S. 184). Um Diversitätsbewusstsein nicht nur zu postulieren, sondern tatsächlich eine Erweiterung von Handlungsspielräumen zu erreichen, müssen programmatische Leitbilder hinterfragt und Lernprozesse im Team durchlaufen werden (Bereswill & Ehlert, 2024, S. 48). Indem die vorliegende Arbeit aus den analysierten Interviews die Aspekte herausarbeitet, damit ein Team gemeinsam in einem Prozess zu DISA sein kann, leistet sie einen Beitrag für solche Lernprozesse. Trotz dem begrenzten Anspruch darauf, dass die Ergebnisse repräsentativ sind, bieten die erarbeiteten Aspekte doch einen Anhaltspunkt dafür, welche Aspekte aktiv gestaltet und reflektiert werden müssen, um einen Prozess zu DISA zu begünstigen.

6. Literaturverzeichnis

- Ahmed, S. (2011). «You end up doing the document rather than doing the doing»: Diversity, Race Equality und Dokumentationspolitiken. In M. do M. Castro Varela & N. Dhawan (Hrsg.), *Soziale (Un)Gerechtigkeit: Kritische Perspektiven auf Diversity, Intersektionalität und Antidiskriminierung* (S. 118–137). LIT Verlag.
- Aschenbrenner-Wellmann, B., & Geldner, L. (2021). *Diversität in der Sozialen Arbeit. Theorien, Konzepte, Praxismodelle*. Verlag W. Kohlhammer.
- AvenirSocial. (2014). *Die IFWS/IASSW Definition der Sozialen Arbeit von 2014*.
<https://www.ifsw.org/wp-content/uploads/2019/07/definitive-deutschsprachige-Fassung-IFSW-Definition-mit-Kommentar-1.pdf>
- AvenirSocial, Bern & Fachstelle für Rassismusbekämpfung, Eidgenössisches Departement des Innern, Generalsekretariat, Bern (Hrsg.). (o. J.). *Rassistische Diskriminierung und Diskriminierungsschutz konkret. Ein Leitfaden für die Praxis der Sozialen Arbeit*.
https://avenirsocial.ch/wp-content/uploads/2021/09/WEB_RasDis_D.pdf
- Beigang, S., Fetz, K., Kalkum, D., & Otto, M. (2017). *Diskriminierungserfahrungen in Deutschland. Ergebnisse einer Repräsentativ- und einer Betroffenenbefragung*. Nomos.
https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/expertise_diskriminierungserfahrungen_in_deutschland.html
- Beratungsnetz für Rassismuskritik. (2025). *Rassismuskritikfälle aus der Beratungsarbeit 2024. Bericht zu rassistischer Diskriminierung in der Schweiz auf der Grundlage des Dokumentations-Systems Rassismus DoSyRa*. https://cdn.prod.website-files.com/65537706849f194c8926ba47/681b582dcb4064e31fa672ec_250430_humanrights_Rassismusbericht%202024_D.pdf

- Bereswill, M., & Ehlert, G. (2024). Diversität in der Sozialen Arbeit—Team als Ort der Aushandlung gesellschaftlicher Spannungen. In S. Busse, G. Ehlert, R. Becker-Lenz, & S. Müller-Hermann (Hrsg.), *Professionelles Handeln in und von Teams* (Band 16, S. 37–52). Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-44539-3>
- Berner Fachhochschule. (2021, 28. August). *Professionelle Handlungskompetenzen für eine generalistische Soziale Arbeit. Kompetenzprofil des Studiengangs BSc Soziale Arbeit der Berner Fachhochschule*. https://www.bfh.ch/dam/jcr:a1e1be12-29a0-4e30-80a8-d6d2e52764a2/230831_Grafik_BSc_Kompetenzen_Anschluss_CR23_erg%C3%A4nzt.pdf
- Bion, W. R. (1961). *Experiences in Groups*. Basic Books.
- Bundesamt für Statistik. (2025). *Diskriminierungserfahrung*. <https://www.bfs.admin.ch/content/bfs/de/home/statistiken/bevoelkerung/migration-integration/zusammenleben-schweiz/diskriminierung.html>
- Castro Varela, M. do M. (2010). Un-Sinn: Postkoloniale Theorie und Diversity. In F. Kessl & M. Plößer (Hrsg.), *Differenzierung, Normalisierung, Andersheit: Soziale Arbeit als Arbeit mit den Anderen* (S. 249–262). VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92233-1>
- Charim, I. (2018). *Ich und die Anderen. Wie die neue Pluralisierung alles verändert*. Paul Zsolnay.
- Collins, P. H., & Bilge, S. (2020). *Intersectionality* (2. Aufl.). Polity Press.
- Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics. *University of Chicago Legal Forum*, 1989(1), 139–167. http://chicagounbound.uchicago.edu/uclf/vol1989/iss1/8?utm_source=chicagounbo

und.uchicago.edu%2Fucflf%2Fvol1989%2Fiss1%2F8&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages

Doppler, K. (2015). Die Gruppe als Mittel zum Wandel und Folge des Wandels. In *Handbuch Alles über Gruppen: Theorie, Anwendung, Praxis* (2., überarbeitete Aufl.). Beltz.

Dresing, T., & Pehl, T. (2018). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse: Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (8. Aufl.). Eigenverlag.

El-Maawi, R., & dos Santos Pinto, J. (2022). *Sprachmächtig. Glossar gegen Rassismus*.

<https://www.el->

[maawi.ch/assets/templates/public/image/Flyer/Glossar%20Race_22.pdf](https://www.el-maawi.ch/assets/templates/public/image/Flyer/Glossar%20Race_22.pdf)

Genkova, P., & Ringeisen, T. (Hrsg.). (2016). *Handbuch Diversity Kompetenz*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-08594-0>

Gurtner, A. (2021). Diversity & Inclusion nachhaltig in Unternehmen und Organisationen verankern: Faktoren einer offenen und inklusiven Unternehmenskultur für homosexuelle Mitarbeitende. *ZDfm – Zeitschrift für Diversitätsforschung und -management*, 6(2), 169–183. <https://doi.org/10.3224/zdfm.v6i2.05>

Gyamerah, D., & Wagner, L. (o. J.). *gleich ≠ gleich. Antidiskriminierungs-und Gleichstellungsdaten & positive Massnahmen für einen effektiven Diskriminierungsschutz*.

https://neuedeutsche.org/fileadmin/user_upload/Publikationen/RZ_NDO_Fact_ADG_D_1_05.pdf

Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. (4. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Hormel, U., & Scherr, A. (2004). *Bildung für die Einwanderungsgesellschaft. Perspektiven der Auseinandersetzung mit struktureller, institutioneller und interaktionaler Diskriminierung*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- König, O., & Schattenhofer, K. (2020). *Einführung in die Gruppendynamik* (10. Aufl.). Carl-Auer Verlag.
- Korntheuer, A., & Cholewa, J. (2021). Die nachhaltige Implementierung von Diversitäts- und Intersektionalitätsbewusster Sozialer Arbeit (DISA) in die kommunale Beratungspraxis. *ZDfm – Zeitschrift für Diversitätsforschung und -management*, 6(2), 184–190. <https://doi.org/10.3224/zdfm.v6i2.06>
- Korntheuer, A., & Cholewa, J. (2024). Intersektionalität als analytische Strategie in der angewandten Sozialarbeitsforschung zu Beratung im Bereich von Bildung und Beschäftigung. In B. Fritzsche, N. Khakpour, C. Riegel, M. Scheffold & S. Warkentin (Hrsg.), *Bildung im Kontext von Flucht und Migration: Subjektbezogene und machtkritische Perspektiven* (S. 231–243). transcript Verlag. <https://doi.org/10.14361/9783839463116>
- Krainz, U., & Lerchster, R. E. (2023). Erfahrung und Reflexion Zentrale Kategorien gruppenspezifischen Lernens. In R. E. Lerchster (Hrsg.), *Gruppen:Dynamik: Die Gestaltung dynamischer Prozesse für Leadership, Beratung, Teams und Organisationen im 21. Jahrhundert* (S. 66–81). Carl-Auer Verlag.
- Krell, G. (2013). Vielfältige Perspektiven auf Diversity: Erkunden, enthüllen, erzeugen. In S.-F. Bender, M. Schmidbaur, & A. Wolde (Hrsg.), *Diversity ent-decken. Reichweiten und Grenzen von Diversity Policies an Hochschulen*. Beltz Juventa.
- Krell, G., Riedmüller, B., Sieben, B., & Vinz, D. (Hrsg.). (2007). *Diversity Studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze*. Campus Verlag.

- Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2024). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Umsetzung mit Software und künstlicher Intelligenz* (6. Aufl.). Beltz Juventa.
- Leiprecht, R. (Hrsg.). (2011). *Diversitätsbewusste Soziale Arbeit*. Wochenschau Verlag.
- Loribecki, A. (2001). Changing Views on Diversity Management. The Rise of the Learning Perspective and the Need to Recognize Social and Political Contradictions. *Management Learning*, 3(32), 345–361.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12., vollständig überarbeitete und aktualisierte Aufl.). Beltz.
- Nieto, L., Boyer, M. F., Goodwin, L., Johnson, G. R., Smith, L. C., & Hopkins, J. P. (2014). *Beyond inclusion, beyond empowerment: A developmental strategy to liberate everyone* (2. Aufl.). Cuetzpalin.
- No to Racism. (2024). *Glossar für eine rassismussensible Sprache*.
<https://notoracism.ch/glossar-fuer-eine-rassismussensible-sprache/>
- Ogette, T. (2022). *Und jetzt du: Rassismuskritisch leben*. Penguin Verlag.
- Queer Lexikon. (2017, 8. Juni). Glossar. *Queer*. <https://queer-lexikon.net/2017/06/08/queer/>
- Riegel, C. (2016). *Bildung Intersektionalität Othering. Pädagogisches Handeln in widersprüchlichen Verhältnissen*. Transcript Verlag.
- Risman, B. J. (2004). Gender As a Social Structure: Theory Wrestling with Activism. *Gender & Society*, 18(4), 429–450. <https://doi.org/10.1177/0891243204265349>
- Rosenstreich, G. D. (2011). Antidiskriminierung und/als/trotz... Diversity Training. In M. do M. Castro Varela & N. Dhawan (Hrsg.), *Soziale (Un)Gerechtigkeit: Kritische Perspektiven auf Diversity, Intersektionalität und Antidiskriminierung* (S. 230–244). LIT Verlag.
https://toc.library.ethz.ch/objects/pdf_ead50/4/E50_005819680_TB-Inhalt_003826139.pdf

- Ryser, D. (2019, 31. Dezember). Mehr als ein Aufschieben der Veränderung wird nicht möglich sein. *Republik*. <https://www.republik.ch/2019/12/31/mehr-als-ein-aufschieben-der-veraenderung-wird-nicht-moeglich-sein>
- Salzbrunn, M. (2014). *Vielfalt/Diversität*. Transcript Verlag.
- Schattenhofer, K. (2015a). Selbststeuerung von Gruppen. In C. Edding & K. Schattenhofer (Hrsg.), *Handbuch Alles über Gruppen: Theorie, Anwendung, Praxis* (2., überarbeitete Aufl., S. 451–478). Beltz.
- Schattenhofer, K. (2015b). Was ist eine Gruppe? Verschiedene Sichtweisen und Unterscheidungen. In C. Edding & K. Schattenhofer (Hrsg.), *Handbuch Alles über Gruppen: Theorie, Anwendung, Praxis* (2., überarbeitete Aufl., S. 16–46). Beltz.
- Scherr, A. (2011). Diversity: Unterschiede, Ungleichheiten und Machtverhältnisse. In R. Leiprecht (Hrsg.), *Diversitätsbewusste Soziale Arbeit* (S. 79-90). Wochenschau Verlag.
- Schröder, H. (2012). Diversity Management und Soziale Arbeit. *ARCHIV für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit*, 2012(1), 1-13.
- Schröder, H. (2018). Vielfalt als kommunale Gestaltungsaufgabe. Interkulturelle Öffnung und Diversity Management als strategische Antworten. In F. Gesemann & R. Roth (Hrsg.), *Handbuch Lokale Integrationspolitik* (S. 227–260). Springer VS.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-13409-9>
- Schulze, E. (2016). „... Und dann heißt es, eure Kinder machen die Inklusion kaputt“ Antiziganismus in pädagogischen Handlungsfeldern. In W. Stender (Hrsg.), *Konstellationen des Antiziganismus: Theoretische Grundlagen, empirische Forschung und Vorschläge für die Praxis* (S. 283–300). Springer VS.
- Schutzbach, F. (2024). *Revolution der Verbundenheit. Wie weibliche Solidarität die Gesellschaft verändert*. Droemer Verlag.

- Schutzbach, F. (2025, 30. Januar). Franziska Schutzbach: „Der antifaschistische Widerstand wird ein Langstreckenlauf—Wir müssen unsere Kräfte gut einteilen.“ *Direkt. sagen, was ist*. <https://direkt-magazin.ch/meinung/sldrt/franziska-schutzbach-antifaschistischer-widerstand/>
- Schutzbach, F., & Biskamp, F. (2018). *Die Rhetorik der Rechten: rechtspopulistische Diskursstrategien im Überblick* (1. Aufl.). Xanthippe.
- Singer, K., & Keding, M. (2022). Positionalität. In D. Gottschlich, S. Hackfort, T. Schmitt, & U. V. Winterfeld (Hrsg.), *Handbuch Politische Ökologie* (S. 553–560). Transcript Verlag.
<https://doi.org/10.1515/9783839456279-057>
- Stender, W. (2016). Über die Schwierigkeit Sozialer Arbeit, nicht antiziganistisch zu sein. In W. Stender (Hrsg.), *Konstellationen des Antiziganismus: Theoretische Grundlagen, empirische Forschung und Vorschläge für die Praxis* (S. 330–348). Springer VS.
- Thiersch, H. (2011). Diversity und Lebensweltorientierung. In R. Leiprecht (Hrsg.), *Diversitätsbewusste Soziale Arbeit* (S. 45–59). Wochenschau Verlag.
- Tietz, L. S. (2023). *Positionalität in der Forschung: Der Zusammenhang zwischen forschender Person und Wissen(sproduktion)*. Universität Wien.
<https://services.phaidra.univie.ac.at/api/object/o:1639106/get>
- Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of Small-Group Development Revisited. *Group & Organization Studies*, 2(4), 419–427.
<https://doi.org/10.1177/105960117700200404>
- Vater, G. (2006). Gruppendynamik und ihr Beitrag zur Diversity-Debatte. In P. Heintel (Hrsg.), *Betrifft: TEAM* (S. 145–158). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Winker, G., & Degele, N. (2009). *Intersektionalität. Zur Analyse sozialer Ungleichheiten*. Transcript Verlag.

Dokumentation der Verwendung von KI-gestützten Tools

Textstelle	Art der Verwendung
Interviews 1-7	Transkription der anonymisierten Interviews 1-7 durch NoScribe, anschliessend eigenständige Überarbeitung durch die Verfassenden.
Interviews 1-5 sowie 7	Übersetzung der anonymisierten Interviews durch NoScribe von Schweizerdeutsch auf Hochdeutsch, anschliessend eigenständige Überarbeitung durch die Verfassenden.