

iga.Fakten⁸



Potenziale der Vielfalt in der Prävention und betrieblichen Gesundheitsförderung

.....

Steffi Grimm und Sören Brodersen

Die Initiative Gesundheit und Arbeit

In der Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) kooperieren gesetzliche Kranken- und Unfallversicherung, um arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren vorzubeugen. Gemeinsam werden Präventionsansätze für die Arbeitswelt weiterentwickelt und vorhandene Methoden oder Erkenntnisse für die Praxis nutzbar gemacht.

iga wird getragen vom BKK Dachverband, der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV), dem AOK-Bundesverband und dem Verband der Ersatzkassen e. V. (vdek).

www.iga-info.de

„Diversität“ im Wandel der Arbeitswelt

Vor dem Hintergrund von Globalisierungsprozessen, des Wandels des Arbeitsmarktes und der demografischen Entwicklung nimmt auch die personelle Vielfalt (Diversität) in den Betrieben zu – wobei der Begriff Betrieb hier synonym mit den Begriffen Unternehmen, öffentliche Verwaltungen und Bildungseinrichtungen verwendet wird. Als eine Reaktion auf zunehmende Fachkräftengpässe in bestimmten Branchen weiten viele Unternehmen das Zielgruppenspektrum bei der Personalgewinnung aus und werben z. B. gezielt ältere Beschäftigte, Frauen oder Menschen mit Migrationshintergrund an.

Mit der zunehmenden Diversität der Belegschaften wächst gleichermaßen die Bedeutung individueller Angebote der Gesundheitsförderung und Prävention, die bedarfsgerecht ausgestaltet sind und sich z. B. an Lebensphasen orientieren. Die Berücksichtigung der Vielfalt bedeutet die gezielte Wahrnehmung und das bewusste Wertschätzen aufgrund von Unterschieden. Statt den Blick auf mögliche Defizite zu richten, werden die Potenziale und Ressourcen der Beschäftigten betrachtet.

Was heißt Diversität?

Diversität (engl. Diversity) wird häufig mit Vielfalt oder Verschiedenheit übersetzt. Eine einheitliche Definition existiert nicht. Der Begriff wird abhängig vom Kontext unterschiedlich bestimmt. Bereits seit den 1980er Jahren diente der Begriff in den USA dazu, die ökonomische Bedeutung der Unterschiedlichkeit von Menschen für Organisationen hervorzuheben bzw. Diskriminierung aufgrund von Unterschieden zu vermindern.

Im Unternehmenskontext bezieht sich Diversität auf eine Herangehensweise, die gezielt durch Berücksichtigung der Potenziale von Vielfalt in Unternehmen zu deren Wettbewerbsfähigkeit beiträgt, indem Unterschiede aber auch Gemeinsamkeiten eine Wertschätzung erfahren. Damit geht der Begriff Diversität über eine bloße Übersetzung mit dem Wort Vielfalt hinaus. Werde Diversity lediglich mit Vielfalt und der Betonung auf

Potenziale übersetzt, wendet Hofmann kritisch ein, verliere der Diversity-Ansatz die historische Verknüpfung zu ungleichheits- und verteilungstheoretischen Implikationen und werde damit insgesamt zu stark auf einen betriebswirtschaftlichen Fokus reduziert. „Diversity Management“ oder auch „Managing Diversity“ bezeichnet den „Umgang mit Vielfalt“ oder „Vielfaltsmanagement“. Im Mittelpunkt steht die Wertschätzung der Vielfalt von Beschäftigten, deren individuelle Fähigkeiten und Ressourcen als Potenziale für das Unternehmen anerkannt werden.

Es geht bei Diversity Management nicht einfach um die Integration von bestimmten Zielgruppen in die bestehenden Unternehmensstrukturen. Vielmehr betonte die Gemeinschaftsinitiative EQUAL schon 2007, dass es sich um ein ganzheitliches Konzept handelt, welches die einzelnen Merkmale wie z. B. Alter und Geschlecht in ein „umfassenderes Prinzip integriert: Unterschiedlichkeit und Vielfalt werden nicht als Problem, sondern als Chance begriffen“.



Heterogene Belegschaften

Diese iga.Fakten sollen den Blick auf die Vielfalt lenken und deren Potenziale für die betriebliche Prävention und Gesundheitsförderung aufzeigen. Jedes Unternehmen und seine Kultur sind einzigartig. Vor diesem Hintergrund werden Empfehlungen skizziert, die Unternehmen dabei unterstützen sollen, den Blick auf die Vielfalt zu schärfen – unter anderem bei der konzeptionellen Entwicklung von Angeboten in der Prävention und betrieblichen Gesundheitsförderung.

Vielfalt auf dem Arbeitsmarkt – Dimensionen von Vielfalt

Belegschaften werden vielfältiger oder „bunter“. Die demografische Entwicklung wirkt sich auf den Arbeitsmarkt aus. Sie macht es für Unternehmen notwendig, die vielfältigen Potenziale und Ressourcen von Beschäftigten zu erkennen und

im Hinblick auf die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit zu fördern. Zum einen liegt die Herausforderung für insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) darin, die Beschäftigungsfähigkeit durch alters- und altersgerechte Arbeitsbedingungen zu erhalten. Zum anderen besteht sie darin, aufgrund von Fachkräfteengpässen den Blick auf potenzielle Beschäftigte zu erweitern.

The Four Layers of Diversity

Lee Gardenswartz und Anita Rowe haben das Modell „The Four Layers of Diversity“ (im Original von Loden & Rosener, 1991) weiterentwickelt, welches unterschiedliche Merkmale in vier Dimensionen abbildet. Im Zentrum steht die Persönlichkeit. Von innen nach außen schließen sich unterschiedliche Merkmale an, die sich der inneren, äußeren sowie organisationalen Dimension zuordnen las-

sen. Zu den Merkmalen der inneren Dimension, die häufig im Unternehmenskontext benannt werden, zählen Alter, Geschlecht, sexuelle Orientierung, Beeinträchtigungen, ethnisch-kulturelle Zugehörigkeit sowie Religion (vgl. Abbildung 1). An diese schließen sich die Merkmale der äußeren Dimension wie z. B. Einkommen, Familienstand etc. an. Auf die Arbeitswelt bezogen sind die Merkmale der organisationalen Dimension relevant und beziehen sich u. a. auf den Arbeitsort, die Arbeitsinhalte und die Funktion.

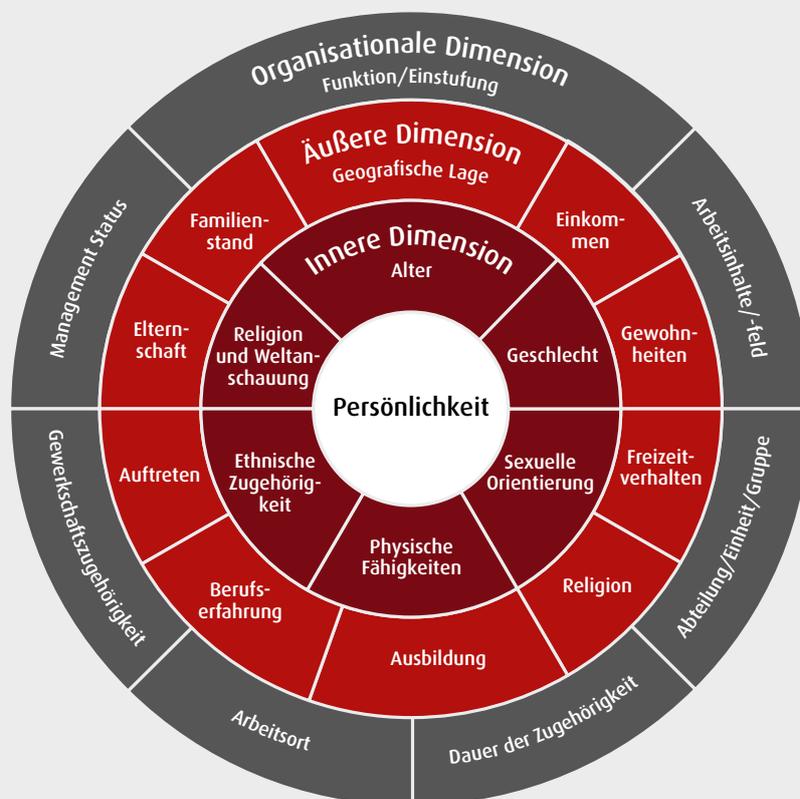


Abbildung 1: Modell „The Four Layers of Diversity“ [Darstellung frei nach Gardenswartz & Rowe, 2003, zitiert nach Charta der Vielfalt (2011)]

Im Folgenden werden Merkmale der so genannten inneren Dimension, die vom Individuum schwer beeinflussbar sind, im Zusammenhang mit den strukturellen Veränderungen und der Erwerbsbeteiligung auf dem Arbeitsmarkt betrachtet.

Alter

Die Dimension bzw. das Merkmal Alter nimmt im Hinblick auf die demografische Entwicklung an Relevanz weiter zu. Themen wie alter(n)sgerechtes Arbeiten und der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit rücken Beschäftigte und gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen stärker in den Fokus. Die Statistik der Bundesagentur für Arbeit zeigte 2015 z. B., dass die Beschäftigungsquote der 55- bis unter 65-jährigen Beschäftigten für 2014 rund 47 Prozent beträgt. Die Beschäftigungsquote weist den Anteil der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (am Wohnort) an der Bevölkerung im jeweiligen Alter aus. Sie hat für die 55- bis unter 65-jährigen Beschäftigten 2014 im Vergleich zu 2010 um rund acht Prozent zugenommen. Bei den 60- bis unter 65-Jährigen liegt die Beschäftigungsquote 2014 bei rund 35 Prozent und ist im gleichen Zeitraum um zehn Prozent gestiegen. Insgesamt wird der Anteil der 55- bis unter 59-Jährigen aufgrund der geburtenstärkeren Jahrgänge weiter zunehmen.

Unternehmen legen daher z. B. zunehmend den Fokus auf altersgemischte Teams, auf Konzepte des lebenslangen Lernens und weiten ihre Angebote der Gesundheitsförderung aus. Den Erkenntnissen des Forschungsteams um Wegge folgend ist dabei jedoch zu berücksichtigen, dass altersgemischte Teamarbeit gut gestaltet sein muss, damit sich die potenziellen Vorteile entfalten können.



Geschlecht

Im Englischen wird zwischen „gender“ als soziales Geschlecht und „sex“ als biologisches Geschlecht unterschieden. Gender bezieht sich auf die sozial und kulturell zugeschriebenen Geschlechterrollen und vermeintlichen Rollenzuständigkeiten, die z. B. auch die Arbeitswelt und Arbeitsbedingungen von Frauen und Männern prägen. Ein Beispiel hierfür ist der nach Geschlecht segregierte Arbeitsmarkt. Das bedeutet, dass Frauen und Männer jeweils überproportional in bestimmten Branchen und Tätigkeitsfeldern präsent sind, dass Führungspositionen ungleich verteilt sind und dass z. B. eine Lohndifferenz zwischen Frauen und Männern („Gender Pay Gap“) festgestellt werden kann.

Bezogen auf den Arbeitsmarkt rücken die Erwerbspotenziale von Frauen stärker in den Vordergrund. Ablesen lässt sich dies an der Erwerbstätigenquote. Sie beschreibt den Anteil der realisierten Erwerbstätigkeit im Verhältnis zu dem Anteil, den Erwerbspersonen an der Bevölkerung im Alter von 15 bis unter 65 Jahren stellen. Die Erwerbstätigenquote von Frauen hat z. B. zwischen 2003 und 2013 um zehn Prozent zugenommen und beträgt rund 69 Prozent. Laut Bundesagentur für Arbeit liegt die Erwerbstätigenquote der Männer mit rund 78 Prozent um neun Prozent höher. Die Erwerbsquote hingegen erfasst die Summe aus Erwerbstätigen und Erwerbslosen, die Arbeit suchen. Wird die Erwerbsquote von Frauen betrachtet, liegt diese mit 72 Prozent etwas über der Erwerbstätigenquote. Einer der Hauptgründe der im Vergleich zu 2003 erhöhten Teilhabe von Frauen auf dem Arbeitsmarkt liegt in der Erwerbsform der Teilzeitbeschäftigung. Mit 45 Prozent arbeitete fast die Hälfte aller Frauen im Juni 2014 in Teilzeit.

Im Hinblick auf die Verwirklichung von Chancengleichheit und den Abbau von Diskriminierungen erfährt die Dimension Geschlecht bezogen auf Frauen schon länger eine größere Aufmerksamkeit. Auch mit Blick auf veränderte Familienmodelle spielen Themen wie die Vereinbarkeit verschiedener Lebensbereiche oder flexible Arbeitszeitmodelle für beide Geschlechter eine immer größere Rolle. Wichtig ist eine gendersensible Betrachtung arbeitsbedingter Gesundheitsgefährdungen nach Branchen oder Berufen. Belastungen aber auch Ressourcen können sich unterschiedlich für Frauen und Männer auswirken. Es ist ebenfalls sinnvoll, auf eine geschlechtersensible Sprache im Betrieb hinzuwirken, da Sprache als Ausdruck von Einstellungen und Werten nicht „neutral“ ist und ausgrenzen kann. In der Mitte dieser iga.Fakten finden sich Anregungen für geschlechtersensible Formulierungen im Kontext der Arbeitswelt.



Ethnische und nationale Herkunft (kulturelle Vielfalt)

Häufig wird in Unternehmen der Begriff „kulturelle Vielfalt“ verwendet. Er bezieht sich auf Belegschaften, in denen internationale und damit unterschiedliche kulturelle Hintergründe vorhanden sind. Durch die Globalisierungsprozesse hat die Zuwanderung in den letzten Jahrzehnten zugenommen und wird, angesichts der aktuellen Entwicklungen in 2015, auch weiter zunehmen. Die damit verbundenen Herausforderungen und Chancen erfordern von allen Beteiligten in Unternehmen einen offenen und wertschätzenden Umgang (Stichwort „Willkommenskultur“).

Laut Statistischem Bundesamt lebten in Deutschland 2014 16,4 Millionen Menschen mit Migrationshintergrund beziehungsweise Migrationserfahrung. Das entsprach einem Anteil von rund 20 Prozent an der Bevölkerung. Zu den Personen mit Migrationshintergrund zählen alle Ausländerinnen und Ausländer sowie Deutsche, die nach 1955 selbst zugewandert sind oder bei denen mindestens ein Elternteil nach 1955 aus dem Ausland nach Deutschland kam. Der Begriff „Migrationshintergrund“ wird häufig aufgrund der Sperrigkeit und fehlenden Trennschärfe kritisiert.

2014 veröffentlichte das Statistische Bundesamt Zahlen, nach denen die Erwerbsbeteiligung von Personen mit Migrationshintergrund 2011 nach wie vor unter der von Personen ohne Migrationshintergrund (67 Prozent vs. 76 Prozent) lag. Besonders deutlich waren die Unterschiede zwischen Frauen und Männern. Rund 40 Prozent der Frauen, die im erwerbsfähigen Alter waren und einen Migrationshintergrund hatten, waren nicht erwerbstätig. Gleichzeitig betrug der Anteil Erwerbsloser bei Frauen ohne Migrationshintergrund 28 Prozent. Für die Erweiterung des Erwerbspersonenpotenzials bedarf es einer Anerkennung der unterschiedlich erworbenen Qualifikationen und der Wertschätzung kultureller Unterschiede – nicht nur auf Ebene der Unternehmen.

Religion/Weltanschauung

Diese Dimension bezieht sich auf die Anerkennung kultureller Vielfalt mit dem Fokus auf religiöse Überzeugungen und Praktiken. Die Dimension gewinnt in Unternehmen zunehmend an Bedeutung. Ein offener Umgang mit unterschiedlichen Religionen kann durch Sensibilisierung und Abbau von Vorurteilen im Unternehmen dazu beitragen, dass sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anerkannt und in ihrer Individualität wertgeschätzt fühlen. Zudem ist er die Voraussetzung für eine hohe Bindung an das Unternehmen, ein gutes Betriebsklima und damit für gesunde und leistungsfähige Teams.

In einigen Unternehmen werden z. B. durch die Verwendung eines interkulturellen Kalenders die Feiertage und Feste verschiedener Religionen berücksichtigt. Nicht nur wird allen Beschäftigten ein schönes Weihnachtsfest gewünscht, sondern auch das Fest des Fastenbrechens, im Türkischen auch als „Zuckerfest“ benannt, wird mitbedacht. Zur Information und auch als Beitrag zum Abbau von Vorurteilen hat z. B. die Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) Empfehlungen für Unternehmen zum gesunden Arbeiten während des Ramadans herausgegeben.



Sexuelle Orientierung

Lange galt die sexuelle Orientierung als Privatsache, die nichts mit dem Berufsleben zu tun hat. Doch wie häufig wird am Arbeitsplatz von der Familie, der Lebenspartnerin oder dem Lebenspartner, den Kindern oder dem letzten Urlaub gesprochen? Neben Personen mit heterosexueller Orientierung berücksichtigt diese Dimension auch die so genannte LGBTI-Gruppe. LGBTI steht für die Initialen der englischen Begriffe Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender/Transsexual, Intersexual. Die letzten beiden Begriffe beziehen sich eher auf die geschlechtliche Identität und könnten demnach auch der Dimension Geschlecht zugeordnet sein.

Im Vergleich zu den anderen Dimensionen liegen bezüglich der sexuellen Orientierung von Beschäftigten wenig Zahlen für den Bereich der Arbeitswelt vor. Frohn legte 2014 dar, dass Schätzungen zufolge 2011 rund fünf Prozent der Erwerbstätigen in Deutschland der LGBTI-Gruppe zugeordnet werden konnten. Nach den Ergebnissen einer älteren Online-Befragung, die Frohn 2007 veröffentlichte, spricht über die Hälfte der Lesben und Schwulen am Arbeitsplatz mit keinen oder nur sehr wenigen Kolleginnen und Kollegen offen über ihre sexuelle Orientierung. Auch wenn die gesellschaftliche Akzeptanz und die gesetzliche Anerkennung in den letzten Jahren gestiegen sind, befürchten immer noch viele, dass ein Outing am Arbeitsplatz nachteilig für die Karriere sein oder gar zum Verlust des Arbeitsplatzes führen könnte. Dies gilt insbesondere für die Ebene des Top-Managements. Dass ein offener Umgang mit sexueller Orientierung und eine klare Positionierung für Unternehmen beispielsweise in der Personalgewinnung und -entwicklung vorteilhaft sein können, wird mittlerweile zunehmend erkannt und auch gelebt. Ähnlich wie beim Merkmal Geschlecht spielt auch hier eine Sensibilität in der Sprache eine wichtige Rolle, damit im Arbeitskontext die Basis für ein diskriminierungsfreies Umfeld vorhanden ist.

Behinderung und Beeinträchtigung

Im englischen Original des Modells "The Four Layers of Diversity" (vgl. Infokasten, S. 3) wird das Merkmal „Physical Ability“ genannt. Das BMAS lehnt sich in seiner Definition an das Modell der Internationalen Klassifikation der Funktionsfähigkeit, Behinderung und Gesundheit (ICF) an und versteht „Behinderung in der Zusammenschau der körperlichen, geistigen oder seelischen Voraussetzungen mit kontextbedingten Barrieren“. Das heißt, wenn bei Menschen mit Beeinträchtigungen negativ wirkende Kontextfaktoren wie Barrieren hinzukommen, die zu einer Benachteiligung der Teilhabe und Aktivitäten führen, wird von Behinderung gesprochen.

Das Statistische Bundesamt wies für das Jahr 2013 rund 7,5 Millionen Menschen aus, die in Deutschland nach dem SGB IX als schwerbehindert anerkannt waren. Als schwerbehindert gelten Personen, denen ein Grad der Behinderung von 50 und mehr zuerkannt sowie ein gültiger Ausweis ausgehändigt wurde. Gleichgestellt sind Personen mit einem Grad der Behinderung von weniger als 50 aber mindestens 30. Der überwiegende Anteil der Behinderungen – 85 Prozent – ist durch Krankheit verursacht worden. Mit steigendem Alter nimmt das individuelle Erkrankungsrisiko zu. Angesichts der demografischen Entwicklung und Fachkräftesicherung wird sich der Anteil von Beschäftigten mit Erkrankungen erhöhen. Am Arbeitsmarkt haben Menschen mit Behinderung in geringerem Maße teil als Menschen ohne Behinderung. Für das Jahr 2013 waren z. B. im Alter von 25 bis 44 Jahren rund 67 Prozent der Menschen mit Behinderung erwerbstätig oder suchten nach einer Tätigkeit. Bei den Menschen ohne Behinderung waren es 88 Prozent.

Nach der Statistik der Bundesagentur für Arbeit lag 2013 die Beschäftigtenquote für schwerbehinderte Menschen bei 4,7 Prozent. Mit der so genannten Pflichtquote sind private und öffentliche Organisationen ab 20 Beschäftigten verpflichtet, fünf Prozent ihrer Arbeitsplätze mit schwerbehinderten oder gleichgestellten Menschen zu besetzen. Mit vier Prozent war die Pflichtquote in der privaten Wirtschaft nicht erfüllt.

Die Aufmerksamkeit für eine stärkere Teilhabe von Menschen mit Beeinträchtigungen am Arbeitsmarkt hat sich – auch im Hinblick auf die Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention (UN-BRK) – erhöht. Für die Ausgestaltung barrierefreier Arbeitsplätze und damit eine inklusive Arbeitswelt bedarf es auch eines Abbaus der Barrieren in den Köpfen, um Menschen mit Beeinträchtigungen nicht an der Teilhabe am Arbeitsmarkt zu (be)hindern. Bei der Schaffung und Erhaltung behinderungsgerechter Arbeits- und Ausbildungsplätze in Betrieben unterstützen z. B. die Integrationsämter. Weitere Initiativen zum Thema Inklusion werden am Ende dieser iga.Fakten aufgelistet.



„Charta der Vielfalt“

Die Unternehmensinitiative „Charta der Vielfalt“ ist 2006 zur Förderung von Vielfalt in Unternehmen und Institutionen ins Leben gerufen worden. Die Initiative will die Anerkennung, Wertschätzung und Berücksichtigung von Vielfalt in der Unternehmenskultur in Deutschland voranbringen. Organisationen sollen ein Arbeitsumfeld schaffen, das frei von Vorurteilen ist. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen Wertschätzung erfahren – unabhängig von Geschlecht, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion

oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität. Mehr als 2.200 Unternehmen und öffentliche Einrichtungen haben die Charta der Vielfalt bereits unterzeichnet, und es werden kontinuierlich mehr.

Durch Themendossiers, Projekte und das Zusammentragen von Best-Practice-Portraits und -Beispielen treibt die Charta der Vielfalt die inhaltliche Diskussion zu Diversity Management in Deutschland voran.

WEITERE INFORMATIONEN zur Initiative finden Sie unter > www.charta-der-vielfalt.de

Ganzheitlich denken – Potenziale nutzen

Die hier beschriebenen Merkmale bzw. Dimensionen von Vielfalt sowie der parallele Blick auf die Erwerbsbeteiligung am Arbeitsmarkt sollten Potenziale und Chancen vermitteln. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens haben ihre eigene, individuelle Kombination verschiedener Merkmale. Nach wie vor erfahren Menschen im Arbeitsleben Benachteiligungen, die auf diesen individuellen Ausprägungen oder daraus resultierenden Zuschreibungen gründen. Potenzial und damit Motivation und Produktivität werden verschont. Mit Bezug zum Arbeitsleben gehen bei der Antidiskriminierungsstelle des Bundes aktuell z. B. die meisten Beratungsanfragen für die Merkmale Alter, Geschlecht und Behinderung ein. Des Weiteren gilt es im Sinne des ganzheitlichen Diversitätsansatzes, auch die organisationalen Merkmale wie Arbeitsinhalte, Funktion und Gestaltung des Arbeitsplatzes etc. in den Blick zu nehmen. Weitere Informationen zur Förderung von Wertschätzung und Anerkennung in Unternehmen bietet z. B. die Initiative „Charta der Vielfalt“ (vgl. Infokasten).

Überwindung des Diversitäts-Dilemmas

Das Dilemma der Betrachtung einzelner Merkmale und Dimensionen besteht darin, dass Menschen häufig über meist „vordergründige“ Merkmale wie Geschlecht, Migrationshintergrund oder Alter „einseitig kategorisiert“ oder vorwiegend aus einer defizit- oder problemorientierten Perspektive be-

trachtet werden. Notwendig zur Verwirklichung von Potenzialen der Vielfalt ist aber das Aufbrechen von stereotypen Annahmen und Rollenzuweisungen. Denn wie Krell 2010 zeigt, werden die entscheidenden Lern- und Entwicklungschancen für Unternehmen und Organisationen nicht genutzt, wenn überkommene Stereotype durch erneute Zuschreibungen – z. B. Frauen seien sozial kompetenter oder jüngere Beschäftigte flexibler – ersetzt werden. Es würde daher zu kurz greifen, den Blick auf vermeintlich sozial benachteiligte Gruppen oder Minderheiten zu lenken und diese als „neue“ Zielgruppen auszurufen. Es geht vielmehr um einen wertschätzenden Blick auf die individuellen Fähigkeiten und unterschiedlichen Ressourcen, die jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter in die Organisation mitbringt und dort einsetzt.

Eberherr betont, dass es wichtig ist darauf zu achten, wie die unterschiedlichen Diversitäts-Dimensionen gemanagt werden können, und dabei Kategorisierungen zu vermeiden. In größeren Unternehmen geschieht dies z. B. in Form einer konzeptionellen Verankerung des Diversity Managements in mehreren Organisationsbereichen. Für die kontinuierliche Weiterentwicklung des Prozesses werden unter anderem Stabsstellen zum Thema Diversität und Chancengleichheit eingerichtet. Merx verwies in einem Vortrag im Rahmen der Konferenz „Rethinking Migration“ darauf, dass Diversity an sich keinen Wert darstellt und zu Konflikten innerhalb der Organisation führen kann, wenn nur Fragen aufgeworfen, diese aber nicht reflektiert und als Prozess begleitet werden. So wäre z. B. der Effekt

einer einstündigen Informationsveranstaltung zum Thema Diversität als gering einzustufen, wenn er nicht durch weitere Prozesse flankiert würde. Sowohl Führungskräfte als auch die Mitarbeitenden sollten beteiligt werden, verstehen und erkennen, welchen Nutzen ein wertschätzender Umgang nicht nur für das Unternehmen, sondern für sie selbst haben kann. Dazu gehört auch, sich über Vorurteile und Stereotype bewusst zu werden. Der Diversitätsansatz geht damit über die Betonung eines rein ökonomischen Nutzens der Wertschätzung von Vielfalt hinaus.

Pieck und Schröder haben für das Merkmal Geschlecht aufgezeigt, inwieweit Diversity Management einen Beitrag für einen geschlechtergerechten Arbeitsschutz leisten kann, sofern dieser strategisch und theoriegeleitet umgesetzt wird. Der Blick auf verschiedene Merkmale und Merkmalskombinationen bietet gerade in homogenen Gruppen die Chance, nicht nur die individuellen Wahrnehmungs- und Deutungsmuster, sondern auch die gesellschaftlichen und organisationalen Bedingungen zu reflektieren. Dies könne auf organisationaler Ebene z. B. zu einem Abbau von Diskriminierungen beitragen.



Insgesamt gilt es, bei Diversity Management alle Formen von Vielfalt in den Blick zu nehmen. Folgende Abbildung stellt die ganzheitliche Herangehensweise des ressourcen- und kompetenzorientierten Ansatzes dar.



Abbildung 2: Perspektivenwechsel auf Vielfalt (Quelle: Charta der Vielfalt, 2014, S. 15)

Diversität in der Prävention und betrieblichen Gesundheitsförderung

Es gibt bereits verschiedene Ansätze, das Konzept Diversität beziehungsweise einzelne Merkmale von Vielfalt mit Prävention und betrieblicher Gesundheitsförderung zu verbinden (u. a. Altgeld, 2010; Misch & Koall, 2010; Pieck & Schröder, 2014; Seidler & Horniak, 2014). Insbesondere einzelne Merkmale von Diversität, wie Geschlecht und Alter, erfahren eine hohe Aufmerksamkeit. Gründe für eine Verknüpfung von Diversität mit Prävention und betrieblicher Gesundheitsförderung sind inhaltliche und methodische Ähnlichkeiten und Schnittstellen, die beide Konzepte aufweisen. Beide tragen dazu bei, dass die Ressourcen und Fähigkeiten der Beschäftigten wertgeschätzt und im Unternehmen gefördert werden. Diese Win-Win-Situation kann sowohl Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen sichern als auch die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit sowie die Arbeitszufriedenheit fördern. Beide Ansätze sind bestenfalls ganzheitlich, prozess- und beteiligungsorientiert ausgerichtet.

Darüber hinaus wird Diversität bereits als Umsetzungsprinzip im Rahmen der Qualitätskriterien „Gesundheit im Betrieb“ der gesetzlichen Unfallversicherung sowie im Leitfaden Prävention der gesetzlichen Krankenversicherung berücksichtigt.

Gesundheit – Eine Frage der Unternehmenskultur

Unter betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM) wird ein systematischer, auf den Betrieb abgestimmter Prozess verstanden, der alle Unternehmensebenen einschließt. Wie im iga.Report 20 definiert, zielt er darauf ab, sowohl betriebliche Rahmenbedingungen gesundheitsgerecht zu gestalten als auch das gesundheitsförderliche Verhalten der Beschäftigten zu stärken. Die betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) umfasst nach der Luxemburger Deklaration aus dem Jahr 1997 (2007 aktualisiert) alle gemeinsamen Maßnahmen von Unternehmen, Beschäftigten und Gesellschaft zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung sind eine freiwillige Leistung des Unternehmens. Gesetzlich geregelt hingegen ist die betriebliche Gesundheitsförderung für die Krankenkassen, die gemäß § 20b SGB V verpflichtet sind, Leistungen der betrieblichen Gesundheitsförderung zu erbringen.

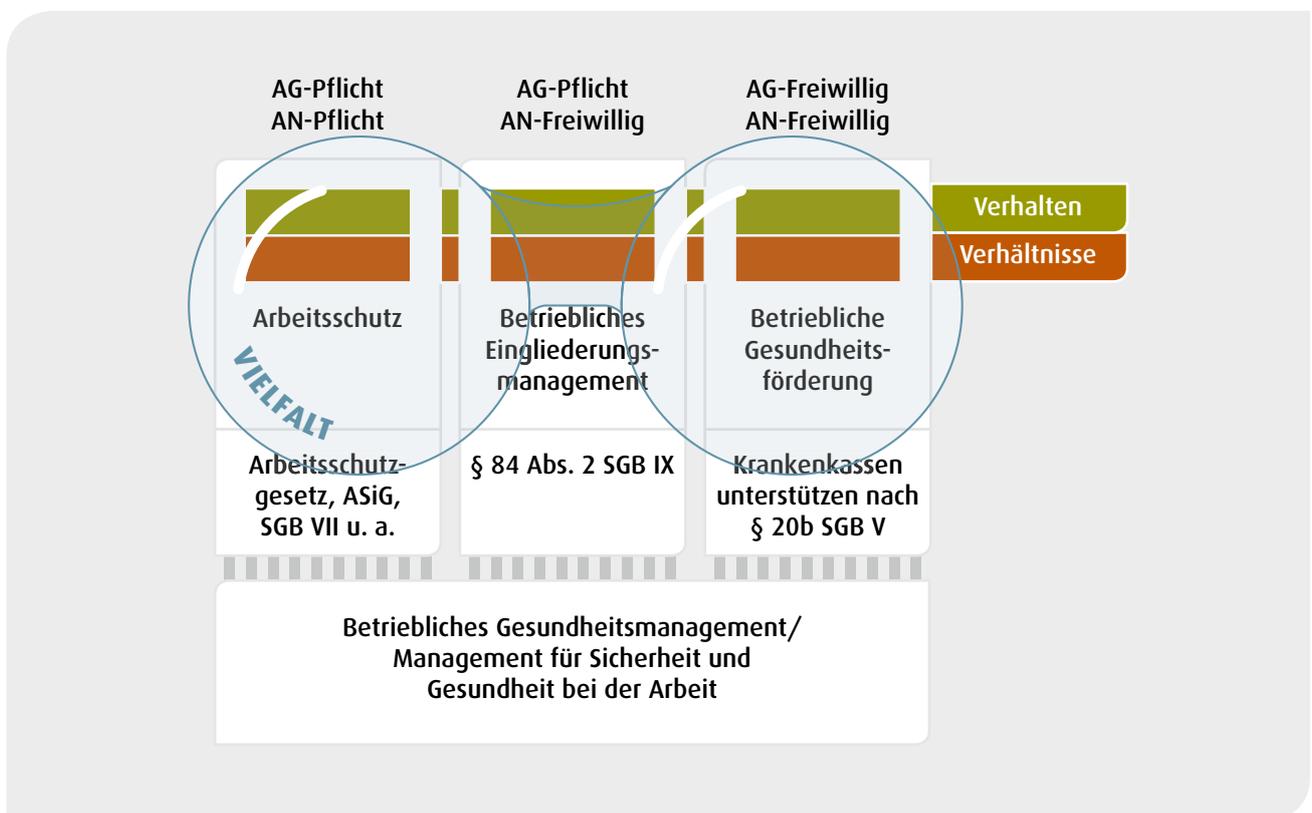


Abbildung 3: Rahmenbedingungen für Arbeitsschutz und BGF, eigene Darstellung in Anlehnung an Giesert, 2012

Die beiden Leitfragen lauten:

1. Wie können Arbeit und Organisation gesundheitsförderlich ausgestaltet werden?

→ Verhältnisprävention

2. Wie kann gesundheitsförderliches Verhalten gestärkt werden?

→ Verhaltensprävention

Eine Trennung zwischen gesetzlich geregelter und freiwilliger Verhältnis- und Verhaltensprävention im Betrieb ist in der Praxis oft nicht ganz einfach, da es hier Schnittstellen gibt und die Trennung bezogen auf BGM auch nicht sinnvoll ist. Denn BGM unterstützt sowohl den Arbeitsschutz, der die Sicherheit und den Gesundheitsschutz mit einschließt, als auch Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung sowie das betriebliche Eingliederungsmanagement. Die Abbildung 3 (S. 9) zeigt die gesetzlich geregelten Bereiche im Setting Betrieb.

Voraussetzung für die Implementierung und strategische Umsetzung sowohl von Diversity Management als auch von BGM ist eine Unternehmenskultur, in der beide Ansätze als Querschnittsaufgabe und -prozess verstanden werden. Der Begriff Unternehmenskultur bezeichnet in diesem Kontext nach

Watrinet (2007) „ein verhaltenssteuerndes Wert-, Wissens- und Normensystem, welches von den Führungskräften mit dem Ziel der internen Integration und externen Anpassung entwickelt worden ist“. Vermittelt werde die Unternehmenskultur den Beschäftigten durch organisationale Sozialisations- und Lernprozesse, wobei die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Unternehmenskultur durch Entscheidungen und Verhalten ebenfalls prägen.

Im Hinblick auf die Gestaltungsfaktoren für eine diversitätsgerechte Unternehmenskultur können nach Watrinet (2010) folgende Indikatoren identifiziert werden:

- Unternehmensleitbild
- Führungsverhalten
- Grundsätzlicher Umgang mit Vielfalt
- Ausprägung eines Diversitäts-Klimas.

Diese Indikatoren lassen sich im Hinblick auf die Implementierung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements analog als diejenigen Faktoren beschreiben, die einen positiven Einfluss auf die Umsetzung von BGM und damit auf die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausüben.

Lesetipp

.....

Inwieweit die Unternehmenskultur z. B. einen Einfluss auf die Karriere für weibliche Führungskräfte hat, wurde im Rahmen des Fraunhofer-Projektes „Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden“ untersucht.

Hochfeld, K., Kaiser, S. & Schraudner, M. (Hrsg.) (2014). *Unternehmenskulturen verändern – Vielfalt erreichen*. Berlin: Fraunhofer Verlag.

.....



Sowohl beim Thema Gesundheit als auch bei Diversität im Unternehmen kommt es auf ein klares Bekenntnis der Unternehmensführung an. Dieses Bekenntnis sollte nicht nur auf die Förderung individueller Gesundheitskompetenzen der Beschäftigten abzielen, sondern auch auf die gesunde Ausgestaltung von Arbeitsprozessen gerichtet sein. Für die Einbeziehung von Diversität müssen keine eigenen Aufgabenbereiche definiert werden. Vielmehr sollte an schon bestehende Strategien und Strukturen angeknüpft werden. Konkret müssen bei der Analyse und Entwicklung von Maßnahmen im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements Diversitätsziele formuliert werden, die bei der Umsetzung und Evaluation von gesundheitsförderlichen Maßnahmen Berücksichtigung finden (u. a. Drupp, 2006, S. 144). Versinnbildlichen lässt sich dies mit „dem Aufsetzen der Vielfaltsbrille“ (vgl. Abb. 3, S. 9).

Diversität in den einzelnen Prozessschritten im Blick

Das „Aufsetzen der Vielfaltsbrille“ setzt am besten bei jedem einzelnen Prozessschritt im Rahmen der Prävention und betrieblichen Gesundheitsförderung an. Das bietet die Chance, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Betrieb zu erreichen

und Maßnahmen diversitätsgerecht zu entwickeln und umzusetzen.

Daher wird im Folgenden auf der Prozessebene gezeigt, wie Vielfalt in den einzelnen Schritten gezielt berücksichtigt werden kann. Die Darstellung der Prozessebene orientiert sich am Lernzyklus. Zur besseren Übersicht werden in Abbildung 4 die Elemente in vier Prozessschritten dargestellt.



Abbildung 4: Empfehlungen mit Blick auf Vielfalt (Lernzyklus), eigene Darstellung

Analysephase – Vielfalt sichtbar machen

Im ersten Prozessschritt geht es um die Bestandsaufnahme und Erhebung der gesundheitlichen Situation im Betrieb. Zur Erhebung der Ausgangssituation und des Bedarfes stehen vielfältige Instrumentarien zur Verfügung. Neben der Gefährdungsbeurteilung und der Analyse von Arbeitsunfähigkeitsdaten haben sich vor allem Befragungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewährt. Zur Integration der Vielfaltsperspektive ist es empfehlenswert, hierbei Fragen zur Wahrnehmung von Vielfaltsaspekten im Unternehmen und daraus resultierender Wertschätzung zu integrieren. Es sollte geprüft werden, ob eine mehrsprachige Version bei Beschäftigtenbefragungen sinnvoll ist.

In der Analysephase können auch Diversity-Checks hinzugezogen werden. Mit dem Tool "Online-Diversity", das im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin von Dr. Edelgard Kutzner und Gerhard Röhrh entwickelt wurde, können Unternehmen und öffentliche sowie private Einrichtungen aller Größen und Branchen ihren Umgang mit einer vielfältigen Belegschaft, ihr Diversity-Management, im Internet kostenlos testen. Der Kurzcheck dauert z. B. zehn Minuten. Das Unternehmen erhält durch die Ist-Analyse erste Hinweise auf den Umgang mit einer vielfältigen Belegschaft. Des Weiteren hat die Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung 2014 einen Diversity Dimensionen-Fragenkatalog herausgegeben, der zur Analyse von Mehrfachdiskriminierungen/-zugehörigkeiten in Teams dient. Daneben gibt es weitere und umfangreichere Checks wie den Wiener Diversity-Check sowie das Berliner Diversometer. Die Antidiskriminierungsstelle des Bundes hat 2014 eine Übersicht zusammengetragen. Für kleinere Unternehmen bietet es sich an, Diversitätsaspekte in Workshops zu thematisieren oder in kleineren Teamkonstellationen das Thema Diversität beim Austausch über Arbeitsbedingungen und -prozesse zu berücksichtigen.

Mit dem geschärften Blick auf personelle Vielfalt im Betrieb kann das Ergebnis der Analyse im zweiten Prozessschritt bei der Formulierung von gesundheitsförderlichen Zielen und Strategien einbezogen werden. Damit rücken die gesundheitsförderlichen Potenziale und die Vielfalt der Beschäftigten für die nächsten Prozessschritte stärker in den Fokus.

Bewertung und Maßnahmen ableiten – Vielfalt mitdenken

Zur Bewertung der Analyse stehen unterschiedliche Methoden zur Verfügung. Eine heterogene Zusammensetzung der Betei-

Steuerungsgremium

.....

In mittleren und größeren Unternehmen sollte von Beginn des Prozesses an eine Planungs- beziehungsweise Steuerungsgruppe eingerichtet werden, die den gesamten Prozess des BGM begleitet. In der Regel handelt es sich hierbei um diejenigen Personen, die auch die Entscheidungen innerhalb des Unternehmens treffen. Zur Sicherstellung, dass die Vielfalt der Beschäftigten berücksichtigt wird, können z. B. gezielt die Gleichstellungs- oder Schwerbehinderungsbeauftragten mit ihren Kompetenzen hinzugenommen werden.

ligten in Arbeitsgruppen, Gesundheitszirkeln und Workshops, die diese Aufgabe übernehmen, ist wichtig. Die Zusammensetzung hat einen entscheidenden Einfluss auf die Entwicklung gesundheitsförderlicher Ziele und die Implementierung eines Maßnahmenplans. In Gesundheitszirkeln werden die unterschiedlichen Erfahrungen der Beschäftigten zusammengetragen und Arbeitsbedingungen im Hinblick auf gesundheitsgefährdende und -fördernde Faktoren analysiert und ausgewertet. Auch Ergebnisse aus anderen Analysemethoden wie Befragungen und Gefährdungsbeurteilungen sollten in die Zirkelarbeit einfließen. Da der Maßnahmenplan und die Ausgestaltung einzelner Maßnahmen direkt aus der Zirkelarbeit abgeleitet werden, ist demnach die Beachtung von Aspekten der Vielfalt gewährleistet.

Wichtig ist eine achtsame und zwischen den Mitwirkenden vermittelnde Prozessbegleitung. Eine besondere Rolle kommt der Koordination bzw. Moderation zu. In der Erarbeitung von Maßnahmen müssen z. B. Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen einzelnen Beschäftigtengruppen oder Tätigkeitsbereichen sichtbar gemacht werden. Unter Umständen ist es sinnvoll, für bestimmte Themen so genannte Fokusgruppen einzurichten. Hier kommt es auf die individuellen Bedarfe, die Unternehmensgröße und die Branche an. So lassen sich z. B. arbeitsbedingte Gesundheitsgefährdungen herausfiltern, von denen nur bestimmte Beschäftigte innerhalb des Unternehmens betroffen sind. Wichtig in der Maßnahmenentwicklung ist eine partizipative Ausgestaltung bei der Auswertung und Analyse der Diversitätsaspekte.

In der Analyse- und Bewertungsphase wird darüber hinaus der Stellenwert von Prävention und Gesundheitsförderung im



Vielfalt bei der Maßnahmenentwicklung mitdenken

Die Vielzahl der möglichen Merkmalskombinationen von Diversität (vgl. Abbildung 1, S. 3) stellt die Akteure des BGM also vor große Herausforderungen, schon bei der Berücksichtigung in einzelnen Maßnahmen. Dennoch ist dies grundsätzlich möglich, erst recht, wenn nur singuläre Aspekte der mit ihnen verbundenen Konsequenzen bearbeitet werden sollen.

Beispiele für singuläre Berücksichtigung von Dimensionen der Vielfalt:

- Sprache: barrierefreie Informationen leicht zugänglich und verständlich, z. B. Dokumente als Aushang, Dokumente in mehrsprachigen Fassungen, Dokumente in einfacher Sprache, Dokumente in Brailleschrift, Dokumente zum Vorlesen
- Religion: Rücksichtnahme auf Feiertage, Beachtung von Speisevorschriften, Ermöglichung der Einhaltung von Kleidungsvorschriften, Einrichten von Gebetsräumen, freie Pausengestaltung
- Elternschaft/Pflege von Angehörigen: flexible Arbeitszeiten, Eltern-Kind-Büro, geschlechterunabhängige Teilzeitregelungen, Unterstützungsangebote
- Berufserfahrung: flexible Weiterbildungsangebote, Qualifizierung, Kompetenzerweiterung
- Abteilung/Arbeitsinhalte: bereichsspezifische Einbindung (persönliche Ansprache vs. Medien; aktiv vs. passiv), bereichsspezifische Maßnahmen, autonome Steuerung der Teilnahme an Maßnahmen, Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Mentoring-System
- Arbeitszeitmodelle: unterschiedliche Anfangszeiten für Kurse, Berücksichtigung von reduzierten Arbeitszeiten bei Teilzeitkräften, flexible Arbeitszeiten

Unternehmen sichtbar. Die bei der Auswertung gewonnenen Erkenntnisse eröffnen daher die Chance, die bestehende Unternehmenskultur zu reflektieren und ein diversitätsgerechtes Gesundheitsverständnis sowie Gesundheitsziele zu erarbeiten bzw. zu überarbeiten.

Durchführung von Maßnahmen – Vielfalt mitnehmen

Die Maßnahmen können vielfältig sein und hängen von der Größe und der Branche des Unternehmens ab. Im Hinblick auf die Konzipierung und Durchführung von gesundheitsförderlichen Maßnahmen sollten diese verhaltens- und verhältnispräventiv ausgestaltet sein. Analog dazu sollte hier der Blick auf die individuelle und organisationale Vielfalt (z. B. Arbeitsinhalte/-feld, Funktion) im Unternehmen einbezogen werden.

Bei der Ausgestaltung und Umsetzung von Maßnahmen können folgende Fragen unterstützen:

- Ist sichergestellt, dass die Informationen zum Thema Gesundheit im Betrieb für alle Beschäftigten leicht zugänglich sind und verstanden werden?
- Inwieweit sind die Zeiten der Durchführung von Maßnahmen so gewählt, dass allen Beschäftigten die Teilnahme ermöglicht ist (Stichworte: Ort der Maßnahme, Teilzeitarbeit etc.)?
- Sind alle über die Durchführung der Maßnahmen informiert?
- Ist bezogen auf die Informationen und den Ort mit Sprach- oder Zugangsbarrieren zu rechnen? Liegen Informationen zur Gesundheit im Betrieb ggf. auch mehrsprachig vor (je nach Branche/Betriebsgröße)?

- Können weitere innerbetriebliche Multiplikatoren und Multiplikatorinnen für den Bereich Prävention und Gesundheitsförderung gewonnen werden?

Es müssen dabei nicht immer die ganz großen Stellschrauben sein. Das Forum KMU des Deutschen Netzwerks für Betriebliche Gesundheitsförderung (DNBGF) veröffentlichte in einem aktuellen Positionspapier relevante Faktoren zur Stärkung der betrieblichen Gesundheitsförderung in Kleinbetrieben. Daraus geht hervor, dass es gerade für Kleinst- und Kleinunternehmen z. B. auf die Geschäftsführung ankommt, da diese als Vorbild den größten Einfluss auf das gesundheitsförderliche Verhalten der Beschäftigten ausübt. In der bisherigen

Praxis werden eher punktuelle Maßnahmen durchgeführt. Daneben wird empfohlen, Angebote zu konzipieren, die sich auf „Gesundes Führen“ konzentrieren. Das Führungsverhalten gilt für die Verbesserung der Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten als einer der wichtigsten Faktoren (vgl. Infokasten iga.Seminarkonzept: Gesundheits- und altersgerecht führen). Hierbei können Führungskräfte für die Zusammenhänge von Diversitätsaspekten in der Gesundheitsförderung und Prävention sensibilisiert werden. In großen Unternehmen, in denen unterschiedliche Bereiche für Diversity Management oder BGM eingerichtet sind, ist eine enge Zusammenarbeit dieser beiden Bereiche wichtig, um eine diversitätsorientierte Prävention und Gesundheitsförderung umzusetzen.

iga.Seminarkonzept: Gesundheits- und altersgerecht führen

Führungskräfte haben großen Einfluss auf die Gestaltung der Rahmenbedingungen der Arbeit, stehen im direkten Austausch mit ihren Mitarbeitenden und haben nicht zuletzt eine Vorbildfunktion für das Gesundheitsverhalten der Beschäftigten. Führungskräfte stehen aber auch selbst stark unter Druck, denn es werden vielfältige Anforderungen an sie gestellt. Um gesundheits- und altersgerecht führen zu können, ist es daher wichtig, zunächst auf die eigene Gesundheit zu achten und als Vorbild zu agieren. Hier setzt eine Seminarreihe an, die im Rahmen von iga entwickelt wurde. Führungskräfte bekommen in den Seminaren Handlungsstrategien aufgezeigt, wie sie ihre eigene Arbeitsfähigkeit und die ihrer Beschäftigten langfristig erhalten und fördern können.

In der Seminarreihe kommt das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ nach Prof. Juhani Ilmarinen zum Einsatz. Dieses arbeitswissenschaftliche Modell erfasst alle wesentlichen Faktoren, die Grundlage für eine gute Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten sind: Gesundheit, Kompetenzen, Werte und die Arbeit selbst. Darüber hinaus wird der Blick auch auf das Umfeld gerichtet – z. B. auf die Familie oder die persönlichen Lebensumstände.

Ein zentraler Aspekt der Seminarreihe ist, ein realistisches Bild über das Alter(n) und die Entwicklung der Arbeitsfähigkeit zu vermitteln. Studien zeigen, dass bestimmte

Fähigkeiten von Beschäftigten mit dem Alter tendenziell abnehmen, während andere zunehmen. Je fortgeschrittener das Alter, desto größere Unterschiede sind in der individuellen Leistungsfähigkeit festzustellen. Es sollte daher nicht in engen Rastern und Klischees gedacht werden, sondern der einzelne Mensch im Mittelpunkt stehen. Ein kooperativer Führungsstil, der das Alter und das Erfahrungswissen der Beschäftigten wertschätzt, ist eine wichtige Voraussetzung für den Erhalt ihrer Arbeitsfähigkeit.

Die Seminarreihe umfasst drei eintägige Module und einen abschließenden, halbtägigen Workshop zur Reflexion und Supervision. In den Modulen werden Kompetenzen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen sowie zum gesundheitsgerechten Führungsverhalten vermittelt und entsprechende Instrumente vorgestellt. Besonderer Wert wird auf die Anpassung der Module an die unterschiedlichen betrieblichen Rahmenbedingungen gelegt. Dabei können auch weitere Diversitätsaspekte integriert werden.

WEITERE INFORMATIONEN

- > iga.Report 29: Führungskräfte sensibilisieren und Gesundheit fördern
- > Weitere Instrumente speziell für Führungskräfte wurden u. a. im Projekt „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – psyGA“ (<http://psyga.info/>) im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit entwickelt:
 - > psyGA-Praxisordner: Kein Stress mit dem Stress: Lösungen und Tipps für Führungskräfte
 - > eLearning-Tool für Führungskräfte; Förderung psychischer Gesundheit als Führungsaufgabe

Evaluation und Verbesserung – dynamische Vielfalt

Neben der Dokumentation des Prozesses zur Entwicklung und Durchführung von gesundheitsförderlichen Maßnahmen sollte eine Evaluation durchgeführt werden. Dies kann anhand von Qualitätskriterien, z. B. einer erneuten Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, geschehen.

Die Ergebnisse aus der Nachbefragung oder aus den Gesprächen können zur Überprüfung der Ziele und deren Umsetzung herangezogen werden. Es gilt insbesondere, auch die Reichweite der durchgeführten Maßnahmen auszuwerten und diese mit den organisationalen Strukturen z. B. im Hinblick auf Arbeitszeiten, Arbeitsbereiche etc. abzugleichen. So können Maßnahmen zukünftig noch bedarfsgerechter konzipiert werden.

- Wie können Maßnahmen noch bedarfsgerechter zugeschnitten werden bzw. welches Maßnahmenportfolio deckt möglichst viele Bedarfe ab?
- Inwieweit lassen sich weitere Diversitätsziele in die Prävention und betriebliche Gesundheitsförderung integrieren?

Darüber hinaus lässt sich ein gemeinsames Gesundheitsverständnis entwickeln und auf weitere Bereiche anwenden, was insgesamt zur Verbesserung auf organisationaler Ebene führen kann. Beispiel Personalauswahlprozess:

- Ist das betriebliche Selbstverständnis von Vielfalt Teil des Personalauswahlprozesses und Thema bzw. Kriterium in Einstellungsgesprächen?
- Werden bei Neueinstellungen auch Informationen zur Gesundheitsvorsorge im Betrieb gegeben?
- Werden für Beschäftigte, deren erste Sprache nicht Deutsch ist, z. B. mehrsprachige Informationen zu den Themen Prävention und Gesundheitsversorgung angeboten?

Vielfalt verändert und entwickelt sich – so wie sich die Arbeitsanforderungen und Arbeitsbelastungen in der Arbeitswelt verändern. Daher ist eine regelmäßige Analyse und Bewertung innerhalb der Organisation notwendig.



Beispiele aus der Praxis

Im Folgenden werden Beispiele von Unternehmen dargestellt, die sich bereits auf den Weg gemacht haben, die Vielfalt bei der Ausgestaltung von Prävention und betrieblicher Gesundheitsförderung zu berücksichtigen.

Alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung

Ein grundsätzliches Augenmerk auf Vielfalt in Prozessen des BGM ermöglicht bereits auf sehr einfache Weise die Einbeziehung von unterschiedlichen Voraussetzungen und Bedürfnissen. Dies ist insbesondere der Fall, wenn naheliegende und in der Alltagserfahrung häufig auftretende Merkmale betrachtet werden. Typisches Beispiel hierzu ist das Merkmal „Alter“. Bereits bei Datenauswertungen (Arbeitsunfähigkeitsdaten, Unfallstatistiken, Nutzung von Weiterbildungsangeboten etc.) wird quasi standardmäßig eine altersdifferenzierte Betrachtung vorgenommen. Allein die Betrachtung von Unterschieden ist aber noch keine Berücksichtigung der Altersdimension im BGM. Dies ist erst der Fall, wenn die Analyse auf die Bedürfnisse ausgedehnt wird, die sich aufgrund des Alters unterschiedlich darstellen können, und hierfür Maßnahmen konzipiert werden.

Häufig ist hingegen eine eingeschränkte Betrachtung der Altersdimension zu beobachten. Ein hoher Anteil an älteren Beschäftigten (womöglich kombiniert mit einem hohen Krankenstand in dieser Gruppe) wird als Bedarf interpretiert, insbesondere Maßnahmen für ältere Beschäftigte anzubieten. Sofern diese Angebote den tatsächlichen Bedürfnissen der Beschäftigten entsprechen (was in der Regel eine Detailanalyse erfordert), ist dies ein akzeptables Vorgehen. Allerdings darf nicht vergessen werden, dass es jüngere Beschäftigte gibt und sich für diese unter Umständen ebenfalls Handlungsbedarf aus der Altersstruktur ergibt. Denkbare Situationen wären fehlende Aufstiegsmöglichkeiten, ein höherer Anteil belastender Tätigkeiten oder eine schlechtere Vernetzung im Unternehmen. Häufig neigen wir dazu, jüngere Beschäftigte generell mit Attributen wie „gesund“, „leistungsfähig“ und „flexibel“ zu besetzen. Die Folge wäre aber, dass jüngere Beschäftigte allenfalls in der Personalbeschaffung eine Rolle spielen („wir müssen mehr junge Menschen einstellen“) und statt der Betrachtung von Vielfalt eine Konkurrenzsituation geschaffen wird. Darüber hinaus sollte im Blick behalten werden, dass sich durch unterschiedliche Merkmalskombinationen auch unterschiedliche Bedarfe ergeben können, die nicht pauschal auf eine Altersgruppe reduziert werden können. Im Folgenden werden zwei Beispiele aus der Praxis aufgezeigt, die die Herangehensweise verdeutlichen sollen.



Beispiel: Gefährdungen für junge Beschäftigte individuell beurteilen

Eine wichtige Säule im Arbeitsschutz ist die Gefährdungsbeurteilung durch das Unternehmen. Vor allem bei Jugendlichen empfiehlt sich ein individuelles, personenbezogenes Vorgehen. „Während beispielsweise der eine Azubi schon ausgewachsen ist und schwere Gegenstände

heben kann, ohne seine Gesundheit zu gefährden, ist der gleichaltrige Kollege vielleicht noch nicht so kräftig“, sagt Werner Lüth, Experte für Arbeitssicherheit beim TÜV Rheinland. Eine Sicherheitsunterweisung muss vor Beginn der Beschäftigung und anschließend bei unter 18-Jährigen mindestens halbjährlich erfolgen. Auch hier bietet sich ein jugendgerechtes Vorgehen an. „Jugendliche denken und handeln anders als ihre älteren Kollegen“, erklärt Werner Lüth. Ein gemeinsames und aktives Erarbeiten und Einüben der Schutzmaßnahmen funktioniert oft besser als ein bloßer Vortrag des Chefs. Dann wird eher deutlich, warum vermeintlich ‚uncoole‘ Schutzausrüstung wie Schutzbrille und -helm notwendig ist.

QUELLE: TÜV Rheinland (2014). *TÜV Rheinland – Gefährdungen für junge Mitarbeiter individuell beurteilen*. Pressemitteilung vom 15.08.2014. Zugriff am 16.06.2015.



Beispiel: Alter(n)sbilder

Die Auswertung der Arbeitsunfähigkeitsdaten in einem Unternehmen ergibt einen hohen Krankenstand bei Beschäftigten über 45 Jahren mit nochmaliger Steigerung ab 55 Jahren. Eine Beschäftigtenumfrage bringt die Erkenntnis, dass gerade diese Altersgruppen sich durch häufiges und langes Sitzen, fehlende Bewegung und eine nicht ergonomisch gestaltete Arbeitsumgebung beansprucht fühlen. Als Konsequenz wird der Handlungsbedarf bei älteren Beschäftigten als besonders hoch eingeschätzt. Um das Budget für neues Inventar bestmöglich auszuschöpfen, wird im Arbeitskreis Gesundheit folgende Regelung abgestimmt: Beschäftigte über 55 Jahren erhalten höhenverstellbare Tische und neue, ergonomisch angepasste Bürostühle.

Im folgenden Haushaltsjahr werden Mitarbeitende über 45 Jahren bevorzugt mit neuen Stühlen ausgestattet. Jüngere Beschäftigte werden ebenfalls bedacht, wenn sie beispielsweise durch ein Attest bereits bestehenden Bedarf belegen können.

Diese Vorgehensweise ist in vielerlei Hinsicht problematisch. Besonders die Schaffung einer Konkurrenzsituation zwischen den Altersgruppen und die Stigmatisierung einzelner Altersgruppen als „alt – krank – leistungseingeschränkt – kostenintensiv“ bzw. „jung – gesund – leistungsfähig – ohne besondere Bedürfnisse“ ist mit dem Diversitäts-Anliegen nicht vereinbar.

Ein alternatives Vorgehen sollte grundsätzlich auf Stigmatisierungen verzichten und alle unterschiedlichen Altersgruppen von Anfang an in die Planung von Maßnahmen einbeziehen. Vorstellbar ist die Ausarbeitung von altersunabhängigen Kriterien, nach denen eine Zuteilung erfolgt. Denkbare Kriterien sind besondere Belastungssituationen wie ein hoher Anteil sitzender oder stehender Tätigkeit etc. Auch können Übergangslösungen erarbeitet werden, die eine optimale Verwendung der Ressourcen gewährleisten. So kann ein gesonderter Bereich eingerichtet werden, den grundsätzlich alle für Steharbeit oder z. B. für Teamsitzungen im Stehen nutzen können. Ebenso kann jedes Büro mit zumindest einem höhenverstellbaren Tisch ausgestattet werden, der von allen Beschäftigten individuell und je nach Bedarf genutzt werden kann.

Das Beispiel in der Analyse- und Maßnahmenphase ist auch auf andere Merkmale und Dimensionen von Vielfalt übertragbar. Bei der konkreten Ableitung von Maßnahmen darf aber nicht ohne eine eingehendere Betrachtung von allgemeinen Annahmen auf konkreten Handlungsbedarf geschlossen wer-

den. Im Folgenden soll daher exemplarisch anhand häufig im BGM bearbeiteter Themenfelder verdeutlicht werden, wie Diversitätsaspekte in die Maßnahmenplanung und -umsetzung integriert werden können.

Gesundheitsgerechte Führung

Führungskräfte sind im Rahmen des BGM aktiv einzubeziehen. Denn sie fungieren als erste Ansprechmöglichkeit bei Problemen, sie führen Personalgespräche und nehmen bereits Aufgaben im Arbeitsschutz oder im betrieblichen Eingliederungsmanagement wahr. Als Vorbilder beeinflussen sie unmittelbar, welches Verhalten von den Beschäftigten als gewünscht bzw. erwartet wahrgenommen wird. Ihre Vorbildwirkung zeigt sich im Umgang mit Arbeitssicherheitsvorschriften ebenso wie in ihrer Reaktion auf Belastungen, ihren Umgang mit Krankheit etc. Zudem beeinflussen sie durch ihre Ansprache der Beschäftigten und durch die Organisation direkt die Arbeit. Sie sind damit ein wesentlicher Faktor für eine gesunde Unternehmenskultur und ein funktionierendes BGM (vgl. iga.Seminar-konzept: Gesundheits- und altersgerecht führen, S. 14).

Bei der Ausgestaltung einer gesundheitsgerechten Personalführung sind unterschiedliche Schwerpunkte denkbar:

- Einhaltung der gesetzlichen Regelungen wie z. B. bei länger erkrankten Beschäftigten ein betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) anzubieten (vgl. Abbildung 3, S. 9) oder die regelmäßige Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen, um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu erreichen
- Stärkung der Fürsorgefunktion, beispielsweise durch Schulungen und Unterstützungsangebote zum Umgang mit erkrankten Beschäftigten bzw. Sensibilisierung zur Wahrnehmung von Veränderungen bei Beschäftigten
- Stärkung der Kommunikationsfähigkeit, Schulungen und Trainings zu diversitätssensibler Kommunikation, das heißt zur Gesprächsführung, aber auch Übungen zur Körpersprache und Konfliktsprache
- Befähigung zur Wahrnehmung bestimmter Aufgaben, z. B. im BEM-Prozess oder bei der Durchführung von Personalgesprächen oder dem Aushandeln von Zielvereinbarungen

Bereits bei der Analyse der Führungssituation und -rolle können Aspekte der Diversität Berücksichtigung finden. Beschäftigtenumfragen können statistisch nach Geschlecht, Altersgruppen oder Tätigkeiten getrennt ausgewertet werden. Darüber hinaus lassen sich weitere Merkmale wie z. B. Arbeitsinhalte, Funktionen und Organisationseinheiten einbeziehen. Bei der Zusammensetzung von Interviewgruppen und Workshops zum künftigen Führungsverhalten sollte auf Diversitätsaspekte Rücksicht genommen werden.

So lassen sich besondere Bedürfnisse und damit eine zielgerichtete Schwerpunktbildung in der Maßnahmenplanung he-

rausarbeiten. In Abteilungen mit hohem Anteil körperlicher Belastung kann die Wahrnehmung der Fürsorgepflicht und die aktive Steuerung des Gesundheitsschutzes angemessen sein, in einer Entwicklungsabteilung hingegen die individuelle Förderung und Unterstützung bei der beruflichen Bildung. Der Führungskraft kann durch diese Erkenntnisse neben der Berücksichtigung der Vorqualifikationen, der Lernbereitschaft und der Lernkompetenz auch in Bezug auf Diversitätsaspekte ein passgenaues Weiterbildungsangebot gemacht werden.

Ergonomische Beanspruchung

Zum Beginn des Kapitels wurde bereits die Berücksichtigung der Dimension „Alter“ am Beispiel ergonomischer Maßnahmen in der Verhältnisprävention (Büromöblierung) erörtert (vgl. Beispiel: Alter(n)sbilder, S. 17). Dort wurde bereits angedeutet, dass bei der Betrachtung einer einzelnen Dimension die Gefahr besteht, Maßnahmen „pauschal“ am Bedarf vorbei zu organisieren. Vielmehr sind auch andere Merkmale wie Arbeitsinhalte und Arbeitsumgebung zu beachten.

Noch komplexer ist die Situation bei verhaltenspräventiven Maßnahmen. Beispiel Rückenschule: Das klassische Konzept der Rückenschule sieht vor, ergonomischen Beanspruchungen durch die Vermittlung mehr oder weniger vereinheitlichter theoretischer und praktischer Module zur Rückengesundheit zu begegnen. Dabei wird weder nach Arbeitsplätzen (allenfalls nach Abteilungen/Arbeitsplatzgruppen) noch nach individuellen Voraussetzungen differenziert. Zu erwarten ist demnach, dass Teilnehmende mit unterschiedlicher Fitness, unterschiedlichen Beschwerdebildern und unterschiedlichen Belastungssituationen einen gemeinsamen Kurs absolvieren sollen. Hinzu kommt das Problem jedes betrieblichen Kursangebotes, dass unterschiedliche Arbeitszeitmodelle, Beschäftigte mit pflegebedürftigen Angehörigen und betreuungsbedürftigen Kindern, konkurrierende Freizeitaktivitäten etc. Berücksichtigung finden müssen. Erfahrungsgemäß sind daher die Beteiligungsquoten an singulären Kursangeboten eher gering bzw. nach einer starken Anfangsphase kontinuierlich sinkend.

Eine alternative Herangehensweise ist die arbeitsplatzbezogene Rückenschule. Theoretische Inhalte werden soweit möglich einheitlich vermittelt, die spezifischen Themen und die praktischen Inhalte aber an jedem Arbeitsplatz mit den direkt betreffenden Mitarbeitenden erarbeitet. Alle Teilnehmenden haben so die Möglichkeit, konkret zu ihren Bedürfnissen Fragen zu stellen, und erhalten eine für ihre Arbeitsrealität angepasste Unterweisung. Die zu lernenden Inhalte werden quasi gemeinsam ausgehandelt. Dieses Vorgehen berücksichtigt optimal



Beispiel: Internationalisierung und Führungskräftebildungen

Ein Unternehmen mit Firmensitz in Japan führt in der deutschen Niederlassung BGF-Maßnahmen durch. Nach der Analyse von Arbeitsunfähigkeitsdaten und einer Beschäftigtenbefragung hat sich der Arbeitskreis Gesundheit entschieden, gesundheitsgerechte Personalführung als erstes Thema zu bearbeiten.

Der Schwerpunkt der Maßnahmenbildung soll in der verstärkten Wahrnehmung der Fürsorge gegenüber den Beschäftigten gesetzt werden. Dazu sollen die Mitarbeitenden künftig nach einer Abwesenheit (Krankheit, aber auch Kur, Urlaub, Fortbildung etc.) von der direkten Führungskraft begrüßt und über aktuelle Themen/Arbeitsaufträge/Projekte informiert werden. Im Falle einer krankheitsbedingten längeren Abwesenheit sollen die Führungskräfte zudem Unterstützungsbedarf anbieten sowie die Arbeitsbedingungen und betrieblichen Arbeitsabläufe mitberichten. Langfristig sollen die Führungskräfte von den

Beschäftigten als Vorbilder in der Stressprävention wahrgenommen werden. Der Arbeitskreis erhofft sich insgesamt eine individuumsbezogene Herangehensweise für die Beschäftigten.

In der deutschen Niederlassung arbeiten viele japanische Führungskräfte. Die Analyse der Beschäftigtenumfrage hat ergeben, dass diese weniger Kontakt zu den Beschäftigten suchen als ihre deutschen Kolleginnen und Kollegen und im Kontakt eher arbeitsbezogene Inhalte (Termine, Planungen, Arbeitsaufträge) thematisieren als personenbezogene Inhalte (Unterstützungsbedarf, Entwicklung, Kritik). Hinzu kommt eine sprachliche Barriere: Geschäftssprache unter den Führungskräften ist Englisch, viele Beschäftigte verfügen jedoch nur über Grundkenntnisse in Englisch.

Die japanischen Führungskräfte äußern, dass in ihrer Kultur die Ansprache persönlicher Belange wie Krankheit, aber auch das Äußern offener Kritik als sehr unhöflich empfunden wird und sie daher zur Umsetzung dieser Maßnahme größeren Unterstützungsbedarf haben. Ebenfalls erschwerend ist die relativ große Fluktuation bei den japanischen Führungskräften, die durchschnittlich nur zwei bis drei Jahre in der deutschen Niederlassung eingesetzt werden.

Auf Basis dieser Problemstellungen wird gemeinsam mit den Führungskräften die Schulungsmaßnahme modifiziert. Eine separate Schulung von deutschen und japanischen Führungskräften wird verworfen. Stattdessen werden gemeinsame Schulungen abgehalten, in denen zusätzlich zum ursprünglichen Ablaufplan dem Austausch über kulturelle Unterschiede Raum gegeben wird. Gemischte Rollenspiele werden genutzt, um den Führungskräften eine direkte Rückmeldung über die Wirkung von Form und Inhalt der Gespräche zu vermitteln. Sowohl die deutschen als auch die japanischen Führungskräfte konnten über das gemeinsame Seminar für die Themen Gesundheit und Ansprache gegenüber Beschäftigten sensibilisiert werden. Ebenfalls wird eine Tandem-Lösung angestrebt, um aufgrund der Fluktuation auch die neu aus Japan versetzten Führungskräfte in der Niederlassung schneller einzuarbeiten.

das Erfahrungswissen der Mitarbeitenden und erlaubt eine Kommunikation zwischen Übungsleitung und Trainees auf Augenhöhe.

Die Maßnahme einer ergonomischen Beratung direkt am Arbeitsplatz eignet sich insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen (KMU), da die Einzelberatung in einem bestimmten Zeitraum individuell terminiert werden kann. Damit sind z. B. nicht alle Beschäftigten zeitgleich gebunden. Sollte sich herausstellen, dass Bedarf an neuer oder anderer Büroausstat-

tung oder anderen Anpassungen besteht, gilt es von Anfang an, den Beschäftigten rechtzeitig zu kommunizieren, welche konkreten Umsetzungsmöglichkeiten bestehen. Insgesamt erfahren die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darüber Wert-schätzung direkt am Arbeitsplatz.



Beispiel: Arbeitsplatzbezogene Rückenschule

.....

Ein Unternehmen der metallverarbeitenden Industrie hat in der Analyse der Arbeitsunfähigkeitsdaten festgestellt, dass Erkrankungen des Muskel-Skelett-Apparates im Ver-

gleich zum Referenzwert der Metallbranche überdurchschnittlich viele Ausfalltage verursachen. Im Arbeitssicherheitsausschuss haben Betriebsarzt, Fachkraft für Arbeitssicherheit und Betriebsrat die Einschätzung bestätigt, dass in diesem Bereich Handlungsbedarf besteht. Die gewonnenen Daten und die gesammelten Einschätzungen der betrieblichen Expertinnen und Experten legen nahe, dass bereits vor einer Arbeitsunfähigkeit hohe Beeinträchtigungen bei den Beschäftigten bestehen. Dies gilt insbesondere für die Fertigung und die Verladung, aber auch im Verwaltungsbereich und im Außendienst wird entsprechender Bedarf verortet.

Der gemeinsame Beschluss sieht vor, eine arbeitsplatzbezogene Rückenschule durchzuführen. Die Beschäftigten erhalten in Gruppen von max. 20 Teilnehmenden zunächst eine etwa 60-minütige Einführung in die Thematik.

Die Beschäftigten stellen ihren Arbeitsplatz vor, demonstrieren ihre wesentlichen Tätigkeiten und werden nach ihrer Belastungswahrnehmung gefragt. Darauf abgestimmt erhalten sie individuelle Empfehlungen für eine ergonomische Arbeitsausführung und Beispiele für geeignete Entlastungsübungen. Auch gezielte Kräftigungsübungen für die Freizeit werden vorgestellt. Darüber hinaus wird für die Beschäftigten die Möglichkeit angeboten, eine direkte Ergonomieberatung am Arbeitsplatz zu erhalten.

Alle Termine finden während der Arbeitszeit statt. Da nur wenige Beschäftigte gleichzeitig die Arbeit unterbrechen, bestehen kaum Einschränkungen der betrieblichen Abläufe. Dies und die individuelle Ansprache sorgen für eine sehr hohe Teilnahme.

Stressprävention

Für dieses Handlungsfeld werden häufig klassische Seminare mit einem oder zwei Tagen theoretischem Input und praktischen Übungen angeboten. Ziel ist es, nach einem mehr oder weniger vorgegebenen Curriculum definierte Inhalte zu vermitteln und zu einer Verhaltensänderung zu befähigen. Je inhomogener jedoch die Gruppe der Teilnehmenden ist, desto schwieriger wird es, allen didaktisch gerecht zu werden. Im Sinne der Berücksichtigung der Vielfalt bieten sich andere Formen der Wissensvermittlung eher an.

Schon die Auflösung des eher starren Seminarkonzeptes hin zu einem Kursangebot verbessert die Anpassung an unterschiedliche Dimensionen der Diversität. Weitaus flexibler als kompakte Seminarblöcke können Kurse in der Terminierung und im Inhalt an den Bedürfnissen der Teilnehmenden ausgerichtet werden.



Beispiel: Stressprävention

Die Firma VOSS Automotive GmbH in Wipperfürth, ein global agierender Automobilzulieferer, möchte für seine 900 Beschäftigten Maßnahmen zur Stressprävention anbieten. Klassische Seminarreihen, an denen alle Beschäftigten teilnehmen sollen, wären kostenintensiv und aufgrund des Dreischichtsystems schwer zu terminieren. Zudem würden sich wenige Möglichkeiten bieten, den sehr unterschiedlichen Tätigkeitsschwerpunkten sowie dem jeweiligen privaten Umfeld Rechnung zu tragen.

Als Alternative entwickelt der Arbeitskreis Gesundheit ein alternatives Vorgehen. Interessierten Beschäftigten wird zunächst ein Screeningtermin angeboten. Eine Fachkraft bietet im Unternehmen während der Arbeitszeit eine Messung der Entspannungsfähigkeit mittels Biofeedback an. Dieser Termin wird genutzt, um ein individuelles Beratungsgespräch zu führen und Bedarfe für den theoretischen Input zu ermitteln.

Anschließend werden zwei aufeinander aufbauende Workshops von je drei Stunden in einem Abstand von etwa zwei Wochen angeboten. Um möglichst hohe Flexibilität zu erreichen, werden sowohl vormittags als auch nachmittags Workshops terminiert, in die sich die Teilnehmenden eintragen können. Die Workshops werden von der gleichen Fachkraft geleitet, die auch das Screening durchgeführt hat. Inhaltlich richten sich die Workshops stark nach den Bedürfnissen der Teilnehmenden.

Jährlich nehmen etwa 60 Beschäftigte das Angebot der Firma zur Stressprävention an. Weitere Angebote der BGF bestehen ebenfalls. Die Individualisierung des Vorgehens ermöglicht es, gezielt auf die Bedürfnisse der Teilnehmenden einzugehen und dabei die unterschiedlichen Dimensionen der Diversität in die Maßnahme zu integrieren.

Als Fazit aus der Praxis ist festzuhalten: Mit der Berücksichtigung einzelner Aspekte der Merkmale und Dimensionen von Vielfalt ist in den meisten Fällen bereits eine Menge erreicht. Neben der Verbesserung konkreter Partizipationsmöglichkeiten oder der Milderung negativer Auswirkungen ist die Berücksichtigung auch einzelner Aspekte bereits eine deutliche Wertschätzung von Vielfalt und ein wertvoller Beitrag zu einer offenen Unternehmenskultur. Dieses Vorgehen sollte nicht nur projektbasiert sein, sondern im BGM eine Verstetigung erfahren. Gelingen kann das durch einen kontinuierlichen Prozess, in dem immer wieder aufs Neue geprüft wird, ob es Verbesserungsmöglichkeiten gibt. Werden zusätzlich die getroffenen Maßnahmen auf ihre Zielführung hin evaluiert, verspricht dieses Vorgehen gerade für kleinere Unternehmen die Erreichung eines hohen Standards.

Hat ein Unternehmen für sich erkannt, dass ein besonderer Bedarf in der Berücksichtigung der Diversität besteht, empfiehlt es sich, Maßnahmen generell so zu konzipieren, dass ein hoher Grad an individueller Ausgestaltung erreicht wird, wie dies in den Beispielen verdeutlicht wurde. Mit dieser Vorgehensweise werden keine Merkmale oder Dimensionen von Diversität explizit angesprochen, sondern es wird die Voraussetzung dafür geschaffen, dass die Beschäftigten mit ihren individuellen Bedürfnissen Berücksichtigung finden. Oftmals ist dafür nur eine andere Ausgestaltung notwendig, die nicht zwangsläufig den Aufwand vergrößert, zugleich aber der Verstetigung und Nachhaltigkeit zuträglich ist.

Sprach- und gendersensible Formulierungen für die Praxis

Die Übersicht in der Mitte dieser Broschüre gibt Anregungen für sprach- und geschlechtersensible Formulierungen, die sich an den Hinweisen der Agentur für Gleichstellung im ESF orientieren. Häufig wird die Paarform verwendet. Das heißt, die weibliche und männliche Form werden explizit genannt. Alternativ bietet sich die Verwendung von geschlechtsneutralen Begriffen an. Weitere Schreibweisen sind mit einem Schrägstrich oder einem Binnen-I üblich. Ebenso wird der Unterstrich (Gendergap) oder ein Sternchen verwendet, um über das Frau/Mann-Schema hinauszugehen. Im Hinblick auf die Barriere-

freiheit von Texten ist jedoch zu bedenken, dass Querstriche, Sternchen oder das Binnen-I eventuell (noch) nicht von jeder Spracherkennungssoftware erkannt werden.

Fazit: Mehr Gesundheit am Arbeitsplatz durch wertschätzende Unternehmenskultur

Der Blick auf Vielfalt und die Ausgestaltung einer diversitätsgerechten Prävention und Gesundheitsförderung im Unternehmen bietet die Chance, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Betrieb zu erreichen. Notwendig zur Verwirklichung und Erschließung von Potenzialen – nicht nur für den Arbeitsmarkt – ist das Aufbrechen von stereotypen Annahmen und die Wertschätzung individueller Merkmale von Personen. Daher gilt es, den Blick auf die jeweiligen Fähigkeiten und unterschiedlichen Ressourcen zu lenken, die Beschäftigte in die Organisation mitbringen und dort einsetzen. Hierfür können Ansätze und Maßnahmen z. B. aus der lebensphasenorientierten Personalführung, wie flexible Arbeitszeitmodelle oder lebensbegleitendes Lernen, für eine gesunde Life-Balance integriert werden.

Damit geht die Verknüpfung des Diversitätsansatzes mit der Prävention und betrieblichen Gesundheitsförderung über den Zielgruppenansatz hinaus. Schon während der Bestandsaufnahme, der Analyse und vor allem bei der konzeptionellen Entwicklung von Maßnahmen wird die Individualität der Mitarbeitenden berücksichtigt. Dies schließt Kontextfaktoren wie Arbeitsplatz, Arbeitsinhalte oder Qualifikation der Beschäftigten mit ein. Eine gelebte wertschätzende Unternehmenskultur fördert daher die Gesundheit am Arbeitsplatz am besten.

Zur Umsetzung des Diversitätsansatzes können Unternehmen dabei an bereits bestehende diversitätsorientierte Strategien und Instrumente, die bei der Personalgewinnung und -entwicklung zur Fachkräftesicherung genutzt werden, anknüpfen. Dies trägt zur langfristigen Motivation und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei.

FAZIT

Gesundheit fördern
durch Wertschätzung
am Arbeitsplatz

Weitere Initiativen und Best Practice zu Vielfalt und KMU

.....

Charta der Vielfalt

Best Practice & KMU:

→ www.charta-der-vielfalt.de > Unterzeichner > Best Practice

Weitere Publikationen zu KMU:

→ www.charta-der-vielfalt.de > Diversity Management > KMU

Deutsches Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung (DNBGF):

→ www.dnbgf.de > Das Netzwerk > Forum Kleine und Mittlere Unternehmen

Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung:

Online-Dossier „Mehrwert Vielfalt?! Interkulturalität, Internationalität und diversityorientierte Personalstrategien in kleinen und mittleren Unternehmen“:

→ www.vielfalt-gestalten.de > Service > Dossier

Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA):

Top 100 Impulse aus der Praxis:

→ www.inqa.de > Angebote > Angebotsübersicht Top 100 Impulse aus der Praxis

Inklusion gelingt!:

Praxisbeispiele & Informationen für Unternehmen:

→ www.inklusion-gelingt.de > Praxisbeispiele

→ www.inklusion-gelingt.de > Informationen für Unternehmen

Innovationsbüro Fachkräfte für die Region:

Praxisdatenbank:

→ www.fachkraeftebuero.de > Praxis & Beispiele > Praxisdatenbank

Internationale Gesellschaft für Diversity Management (idm):

→ www.idm-diversity.org > Diversity Management

IMPRESSUM



Hinweise zur Literatur
sind online erhältlich.

Herausgeber

- AOK-Bundesverband
Rosenthaler Straße 31, 10178 Berlin
- BKK Dachverband e. V.
Mauerstraße 85, 10117 Berlin
- Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV)
Glinkastraße 40, 10117 Berlin
- Verband der Ersatzkassen e. V. (vdek)
Askanischer Platz 1, 10963 Berlin

Autorin und Autor

Steffi Grimm, Sören Brodersen

Layout

ART ARMINUM | Dresden

Bilder

Fotolia (Fotimmz – S. 1; Rawpixel.com – S. 2, S. 6;
contrastwerkstatt – S. 4; tunedin – S. 5 oben;
Africa Studio – S. 5 unten; assistant – S. 8; goir – S. 13;
pressmaster – S. 15; Kzenon – S. 16; Monkey Business – S. 17;
imtmphoto – S. 19; Esther Hildebrandt – S. 20; Syda Productions – S. 21)

Initiative Gesundheit und Arbeit

Internet: www.iga-info.de

E-Mail: projektteam@iga-info.de

iga.Fakten 8

1. Auflage Januar 2016

© BKK DV, DGUV, AOK-BV, vdek 2016

iga.Fakten können in kleiner Stückzahl kostenlos
über projektteam@iga-info.de bezogen werden.

.....