

# Potenziale der Vielfalt in der Prävention und betrieblichen Gesundheitsförderung

Vielfalt leben – Diversität als Inspiration für die Gesundheitsförderung | 19. Österreichische  
Gesundheitsförderungskonferenz am 14. Juni 2017, St. Pölten

Referentin: Steffi Grimm

# Inhalt

- Was ist Diversität?
- Vielfalt in der Arbeitswelt
- Diversität in das Betriebliche Gesundheitsmanagement integrieren
- Empfehlungen: Diversität in den einzelnen Prozessschritten im Blick
  - Analysephase – Vielfalt sichtbar machen
  - Bewertung und Maßnahmen ableiten – Vielfalt mitdenken
  - Durchführung von Maßnahmen – Vielfalt mitnehmen
  - Evaluation und Verbesserung – dynamische Vielfalt
- Fazit

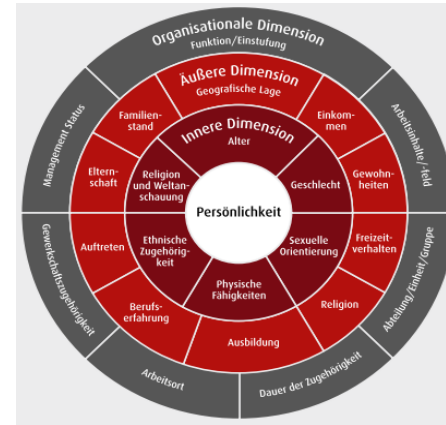
# Was ist Diversity?

Diversität (engl. Diversity) wird häufig mit Vielfalt oder Verschiedenheit übersetzt und abhängig vom Kontext unterschiedlich bestimmt.

Im Unternehmenskontext bezieht sich Diversität häufig 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.

Kritik u.a.: Nach Hofmann (2012), dass bei einem zu starken betriebswirtschaftlichen Fokus der Begriff seine historische Verknüpfung zu ungleichheits- und verteilungstheoretischen Implikationen verliert.

Modell „The Four Layers of Diversity“



Quelle: Darstellung frei nach Gardenswartz & Rowe, 2003, zitiert nach Charta der Vielfalt (2011)

# Modell „The Four Layers of Diversity“



Quelle: Darstellung frei nach Gardenswartz & Rowe, 2003, zitiert nach Charta der Vielfalt (2011)

Nach dem Modell „The Four Layers of Diversity“ sind im Kontext der Arbeitswelt die Merkmale Alter, Geschlecht, sexuelle Orientierung, Beeinträchtigungen, ethnisch-kulturelle Zugehörigkeit sowie Religion relevant.






Weitere Merkmale der äußeren Dimension sind z. B. Einkommen, Familienstand etc.

Auf die Arbeitswelt bezogen sind die Merkmale der organisationalen Dimension relevant und beziehen sich u. a. auf den Arbeitsort, die Arbeitsinhalte und die Funktion.

# Vielfalt in der Arbeitswelt

- Globalisierung, demografische Entwicklung, Wandel des Arbeitsmarktes führt zu heterogenen Belegschaften
- **Bedarf für individuelle Angebote der Prävention und betrieblichen Gesundheitsförderung wächst**
- Herausforderung, gesundheitsförderliche Angebote bedarfsgerecht auszugestalten und alle Beschäftigten im Betrieb zu erreichen

## Zunahme heterogener Belegschaften (D):

 Zunahme 55- bis 65-jährige Beschäftigte + 8 Prozent (2010/2014)	 Erwerbstätigenquote Frauen + 11 Prozent (2004/2014)
 Zunahme 60- bis 65- jährige Beschäftigte + 10 Prozent (2010/2014)	 Zuwanderung + Internationalisierung in den Betrieben
Rund 5 Prozent der Erwerbstätigen in Deutschland werden der LGBTI-Gruppe zugeordnet (2011)	 Teilhabe von Menschen mit Beeinträchtigungen am Arbeitsmarkt

Quellen: Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2016),  
Statistisches Bundesamt (2013 und 2014), Frohn (2014)

# Was ist Diversity Management?

- „Diversity Management“ oder auch „Managing Diversity“ bezeichnet den „Umgang mit Vielfalt“ oder „Vielfaltsmanagement“.
- Im Mittelpunkt steht die Wertschätzung der individuellen Fähigkeiten und Ressourcen der Beschäftigten.
- 2014 gingen zum Beispiel die meisten Beratungsanfragen bei der Antidiskriminierungsstelle des Bundes im Arbeitskontext für die Merkmale Alter, Geschlecht und Behinderung ein.
- Zur Verwirklichung von Potenzialen der Vielfalt ist daher das **Aufbrechen von stereotypen Annahmen und (Rollen-)Zu-schreibungen** notwendig.
- Die Heraushebung einzelner Merkmale birgt auch die Gefahr, durch erneute Zuschreibungen (z. B. jüngere Beschäftigte seien flexibler) zu stereotypisieren (vgl. u. a. Krell, 2010)

# Ganzheitlicher Ansatz

- Diversity Management geht über einen bestimmten Zielgruppenansatz hinaus.
- Merkmale wie Geschlecht, Migrationshintergrund oder Alter werden nicht einseitig kategorisiert oder aus einer defizit- oder problemorientierten Perspektive betrachtet.
- Daher ist es notwendig, sich zunächst über Vorurteile und Stereotype bewusst zu werden, um diese zu überwinden.

## Perspektivenwechsel auf Vielfalt



Quelle: Charta der Vielfalt, 2014, S. 15

# Perspektivenwechsel auf Vielfalt



Es geht um einen wertschätzenden Blick auf die individuellen Fähigkeiten, die in Organisationen **eingebraucht, eingesetzt** und **weiterentwickelt** werden.

Quelle: Charta der Vielfalt, 2014, S. 15





# Diversität in das Betriebliche Gesundheitsmanagement integrieren

Gestaltungsfaktoren für eine diversitätsgerechte  
Unternehmenskultur (Watrinet, 2010):

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



= analog auf BGM übertragbare  
und damit positive  
Einflussfaktoren auf die  
Gesundheit der Mitarbeiterinnen  
und Mitarbeiter

# Diversität in den einzelnen Prozessschritten im Blick

Das „Aufsetzen der Vielfaltsbrille“ setzt am besten bei jedem einzelnen Prozessschritt an. Die Darstellung der Prozessebene orientiert sich am Lernzyklus und wird zur besseren Übersicht in vier Prozessschritten aufgezeigt:

1. Analysephase – Vielfalt sichtbar machen
2. Bewertung und Maßnahmen ableiten – Vielfalt mitdenken
3. Durchführung von Maßnahmen – Vielfalt mitnehmen
4. Evaluation und Verbesserung – dynamische Vielfalt

# 1. Analysephase – Vielfalt sichtbar machen

Bei der Bestandsaufnahme und Erhebung der Ausgangssituation im Betrieb neben Arbeitsunfähigkeitsdaten, Altersstrukturanalysen und der Gefährdungsbeurteilung...

- Diversity-Checks oder einzelne Fragen zu Diversitätsaspekten einbeziehen
- das Thema Diversität bei der Analyse von Arbeitsbedingungen und Prozessen z. B. im Rahmen von Workshops berücksichtigen

**Ziel: Gesundheitsförderliche Potenziale und Vielfalt der Beschäftigten sichtbar machen**

#### Empfehlungen u. a.:

- Fragen zum Umgang mit Vielfalt und Wertschätzung in Beschäftigtenbefragungen aufnehmen
- Verhaltens- und verhältnisbezogene Fragen (Arbeitszeitmodelle, Life-Balance)
- Neben den Gefährdungsbeurteilungen und Altersstrukturanalysen auch Einbindung von Diversity-Checks, Demografie-Checks

Bestandsaufnahme, Analyse der Ausgangssituation (Potenziale und Risiken)

1

## 2. Bewertung und Maßnahmen ableiten – Vielfalt mitdenken

- Auf die Zusammensetzung der Beteiligten in Steuerungsgremium, Gesundheitszirkeln oder Workshops achten (organisations- und hierarchieübergreifend)
- Wichtig sind eine achtsame und zwischen den Mitwirkenden vermittelnde Prozessbegleitung und Moderation
- Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen Tätigkeits-bereichen bei der Bewertung berücksichtigen

### Empfehlungen u. a.:

- Überprüfung gesundheitsgefährdender Faktoren unter Berücksichtigung der Vielfalt der Beschäftigten
- Heterogene Zusammensetzung der beteiligten Akteurinnen und Akteure bei der Auswertung und Analyse
- Entwicklung Maßnahmeplan: Verknüpfung Diversitätsaspekte mit gesundheitsförderlichen Zielen

Bewertung der Situation, Ursachenanalyse und Entwicklung von Maßnahmen

2

**Ziel: Verknüpfung von Diversitätsaspekten bei der gesundheitsförderlichen Entwicklung von Maßnahmen**

## 2. Bewertung und Maßnahmen ableiten – Vielfalt mitdenken

Die Vielzahl der möglichen Merkmalskombinationen von Diversität stellt die Akteure des BGM also vor große Herausforderungen, schon bei der Entwicklung und Ausgestaltung von einzelnen Maßnahmen. Ein erster Schritt kann sein, zunächst singuläre Aspekte der Dimensionen von Vielfalt zu berücksichtigen.

**Vielfalt mitdenken** - Beispiele für eine singuläre Berücksichtigung von Dimensionen der Vielfalt (u. a.):

**Sprache:** barrierefreie Informationen leicht zugänglich und verständlich, Dokumente in mehrsprachigen Fassungen, Dokumente zum Vorlesen

**Elternschaft/Pflege von Angehörigen:** flexible Arbeitszeiten, Eltern-Kind-Büro, geschlechter-unabhängige Teilzeitregelungen

**Berufserfahrung:** flexible Weiterbildungsangebote, Qualifizierung, Kompetenzentwicklung

**Abteilung/Arbeitsinhalte:** bereichsspezifische Einbindung (persönliche Ansprache vs. Medien; aktiv vs. passiv), bereichsspezifische Maßnahmen, autonome Steuerung der Teilnahme an Maßnahmen

**Arbeitszeitmodelle:** unterschiedliche Anfangszeiten für Kurse, Berücksichtigung von reduzierten Arbeitszeiten bei Teilzeitkräften, flexible Arbeitszeiten

### 3. Durchführung von Maßnahmen – Vielfalt mitnehmen - Fragencheck

- 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)?

3  
Durchführung von  
Maßnahmen

Empfehlungen u. a.:

- ➔ Diversitätssensible (inkludierende) Moderation und Prozessbegleitung, z. B. Gesundheitszirkel
- ➔ Teilnahme an den Maßnahmen für alle gewährleisten (Überprüfung Arbeitszeitmodelle)
- ➔ Keine innerbetrieblichen oder externen Zugangs- oder Sprachbarrieren
- ➔ Qualifizierung innerbetrieblicher Multiplikatorinnen und Multiplikatoren möglich?

## 3. Durchführung von Maßnahmen – Vielfalt mitnehmen

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

Es müssen dabei nicht immer die ganz großen Stellschrauben sein. Gerade in Kleinst- und Kleinunternehmen kommt es auf die Geschäftsführung an, da diese als Vorbild den größten Einfluss auf das gesundheitsförderliche Verhalten der Beschäftigten ausübt.

Daher sollte großer Wert darauf gelegt werden, sich auf „Gesundes Führen“ zu konzentrieren (vgl. u. a. iga.Seminarkonzept: Gesundheits- und altersgerecht führen)

3  
Durchführung von Maßnahmen

Empfehlungen u. a.:

- Diversitätssensible (inkludierende) Moderation und Prozessbegleitung, z. B. Gesundheitszirkel
- Teilnahme an den Maßnahmen für alle gewährleisten (Überprüfung Arbeitszeitmodelle)
- Keine innerbetrieblichen oder externen Zugangs- oder Sprachbarrieren
- Qualifizierung innerbetrieblicher Multiplikatorinnen und Multiplikatoren möglich?



## 4. Evaluation und Verbesserung – dynamische Vielfalt

Neben der Dokumentation des Prozesses zur Entwicklung und Durchführung von gesundheitsförderlichen Maßnahmen sollte eine Evaluation durchgeführt werden (Abgleich mit Qualitätskriterien, erneute Befragung etc.)

- Überprüfung der Ziele und deren Umsetzung
- Auswertung der Reichweite der durchgeführten Maßnahmen
- Abgleich mit organisationalen Strukturen z. B. im Hinblick auf Arbeitszeiten, Arbeitsbereiche etc.

4  
Evaluation,  
Umsetzung,  
Verbesserung

Empfehlungen u. a.:

- Auswertung und Analyse der Maßnahmen, z. B. Reichweite, Feedback
- Weitere Diversitätsaspekte?
- Übertragung auf weitere Unternehmensbereiche möglich?
- Aufbereitung von Informationen zur Prävention und Gesundheitsförderung, die z. B. bei Neueinstellungen in das „Starter-Paket“ hinzugefügt werden

## 4. Evaluation und Verbesserung – dynamische Vielfalt - Fragencheck

- Wie können Maßnahmen noch bedarfsgerechter zugeschnitten werden?
- Inwieweit lassen sich weitere Diversitätsziele in die Prävention und betriebliche Gesundheitsförderung integrieren?

4  
Evaluation,  
Umsetzung,  
Verbesserung

Empfehlungen u. a.:

- Auswertung und Analyse der Maßnahmen, z. B. Reichweite, Feedback
- Weitere Diversitätsaspekte?
- Übertragung auf weitere Unternehmensbereiche möglich?
- Aufbereitung von Informationen zur Prävention und Gesundheitsförderung, die z. B. bei Neueinstellungen in das „Starter-Paket“ hinzugefügt werden

## 4. Evaluation und Verbesserung – dynamische Vielfalt - Fragencheck

Anwendung auf **weitere Bereiche**, z. B. Personalauswahlprozess:

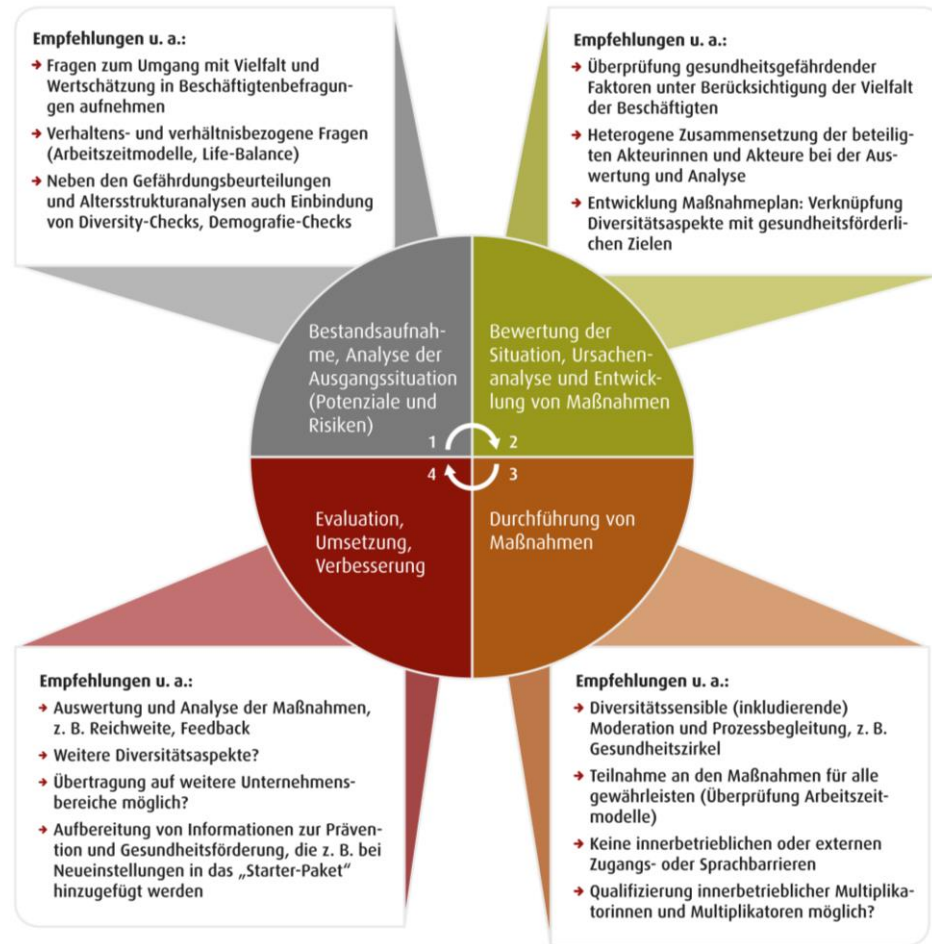
- Ist das betriebliche Selbstverständnis von Vielfalt Teil des Personalauswahlprozesses und Thema bzw. Kriterium in Einstellungsgesprächen?
- Werden bei Neueinstellungen auch Informationen zur Gesundheitsvorsorge im Betrieb gegeben?
- Werden für Beschäftigte, deren erste Sprache nicht Deutsch ist, z.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

4  
Evaluation,  
Umsetzung,  
Verbesserung

Empfehlungen u. a.:

- Auswertung und Analyse der Maßnahmen, z. B. Reichweite, Feedback
- Weitere Diversitätsaspekte?
- Übertragung auf weitere Unternehmensbereiche möglich?
- Aufbereitung von Informationen zur Prävention und Gesundheitsförderung, die z. B. bei Neueinstellungen in das „Starter-Paket“ hinzugefügt werden

## Empfehlungen der vier Prozessschritte auf einen Blick:



Quelle: Eigene Darstellung in Grimm & Brodersen, 2016

# Zusammenfassung

- Vielfalt verändert und entwickelt sich – so, wie sich die Arbeitsanforderungen und Arbeitsbelastungen in der Arbeitswelt verändern.
- Zur Verwirklichung von Potenzialen der Vielfalt ist das **Aufbrechen von stereotypen Annahmen und (Rollen-)Zuschreibungen** notwendig.
- Maßnahmen sollten generell so konzipiert sein, dass ein hoher Grad an individueller Ausgestaltung erreicht wird.
- Wichtig ist es hierbei, Kontextfaktoren wie die Ausgestaltung des Arbeitsplatzes, der Arbeitsinhalte oder der Qualifikation mit einzubeziehen.
- Zur Umsetzung des Diversitätsansatzes können Unternehmen an bereits bestehende diversitätsorientierte Strategien und Instrumente, die bei der Personalgewinnung und -entwicklung zur Fachkräftesicherung genutzt werden, anknüpfen.

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Weitere Informationen zur  
Initiative Gesundheit und Arbeit (iga)  
unter [iga-info.de](https://www.iga-info.de)

Kontaktdaten:  
Steffi Grimm, BKK Dachverband e. V.  
E-Mail: [steffi.grimm@bkk-dv.de](mailto:steffi.grimm@bkk-dv.de)

# Quelle

**Quelle:** Grimm, S. & Brodersen, S. (2016). *iga.Fakten 8. Potenziale der Vielfalt in der Prävention und betrieblichen Gesundheitsförderung*. Dresden: iga.

Das Literaturverzeichnis zur Publikation ist abrufbar unter  
<http://www.iga-info.de/veroeffentlichungen/igafakten/igafakten-8/>.

# Anhänge:

- Praxisbeispiele
- Weitere Initiativen und Best Practice zu Vielfalt und KMU in



# Beispiele aus der Praxis – Gefährdung junger Beschäftigter

Empfehlungen aus der Praxis:

- Gefährdungsbeurteilung bei Jugendlichen: individuelles, personenbezogenes Vorgehen
- Z. B. kann ein Auszubildender oder eine Auszubildende schon annähernd ausgewachsen sein, gleichaltrige Kolleginnen oder Kollegen sind hingegen durch schweres Heben und Tragen gefährdet.
- Die Informationsverarbeitung erfolgt bei jungen Beschäftigten oft erlebensbasiert.
- Daher ist ein aktives Erarbeiten und Einüben der Schutzmaßnahmen oft wirkungsvoller.

# Beispiele aus der Praxis – Alter(n)sbilder

Fehlzeitenanalysen zeigen oft hohe Krankenstände bei Beschäftigten über 45 Jahren. Häufig wird der Handlungsbedarf für diese Altersgruppe besonders hoch eingeschätzt, sie werden u.a. zuerst mit ergonomischen Büromöbeln (höhenverstellbare Tische, neue Stühle) ausgestattet. Das Vorgehen ist problematisch:

- (1) Schaffung einer Konkurrenzsituation zwischen jüngeren und älteren Beschäftigten und
- (2) Stigmatisierung: „alt-krank-leistungseingeschränkt“ vs. „jung-gesund-leistungsfähig“

Der Lösungsansatz:

- Ausarbeitung altersunabhängiger Kriterien, z. B. konkrete Belastungsmerkmale
- Optimale Ausnutzung der Ressourcen, z. B. durch die Einrichtung von Steharbeitsbereichen, die allen Beschäftigten zugänglich sind

# Beispiele aus der Praxis – Internationalisierung und Führung

Ein japanisches Unternehmen führt in seiner deutschen Niederlassung Begrüßungsgespräche nach (insbesondere krankheitsbedingter) Abwesenheit ein. Die Führungskräfte sollen informieren und Unterstützung anbieten.

Viele Führungskräfte stammen aus Japan. Sie berichten, dass in ihrer Kultur das Ansprechen von persönlichen Belangen wie Krankheit als sehr unhöflich empfunden wird und sie daher für die Umsetzung größeren Unterstützungsbedarf haben.

Ein Lösungsansatz ist die Bildung von Tandems aus deutschen und japanischen Führungskräften, die sowohl in der Weiterbildung als auch der Umsetzung Feedback geben.

# Beispiele aus der Praxis – Stressprävention

Ein Automobilzulieferer will für 900 Beschäftigte Stressprävention anbieten. Klassische Seminarreihen sind jedoch zu kostenintensiv und aufgrund des Schichtsystems schwer planbar. Zudem wären Tätigkeitsschwerpunkte und privates Umfeld nur schwer zu berücksichtigen.

Alternativ wird für interessierte Beschäftigte während der Arbeitszeit ein Biofeedback angeboten. Der Termin wird genutzt, um ein individuelles Beratungsgespräch mit einer Fachkraft zu führen und den Bedarf zu ermitteln. Die gleiche Fachkraft bietet anschließend zwei aufeinander aufbauende Workshops à 3 Stunden an. Inhaltlich werden diese an den im Screening geäußerten Bedürfnissen ausgerichtet.

Jährlich nehmen etwa 60 Beschäftigte das Angebot des Unternehmens an.

# Weitere Initiativen und Best Practice zu Vielfalt und KMU (I)

## Charta der Vielfalt

### Best Practice & KMU:

→ [www.charta-der-vielfalt.de](http://www.charta-der-vielfalt.de) > Unterzeichner > Best Practice

### Weitere Publikationen zu KMU:

→ [www.charta-der-vielfalt.de](http://www.charta-der-vielfalt.de) > Diversity Management > KMU

## Deutsches Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung (DNBGF)

→ [www.dnbgf.de](http://www.dnbgf.de) > Das Netzwerk > Forum Kleine und Mittlere Unternehmen

# Weitere Initiativen und Best Practice zu Vielfalt und KMU (II)

**IQ-Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung**

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

→ [www.netzwerk-iq.de](http://www.netzwerk-iq.de) > Vielfalt gestalten

**Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)**

Top 100 Impulse aus der Praxis:

→ [www.inqa.de](http://www.inqa.de) > Angebote > Angebotsübersicht Top 100 Impulse aus der Praxis

# Weitere Initiativen und Best Practice zu Vielfalt und KMU (III)

## Inklusion gelingt!

Praxisbeispiele & Informationen für Unternehmen:

- [www.inklusion-gelingt.de](http://www.inklusion-gelingt.de) > Praxisbeispiele
- [www.inklusion-gelingt.de](http://www.inklusion-gelingt.de) > Informationen für Unternehmen

## Innovationsbüro Fachkräfte für die Region

Praxisdatenbank:

- [www.fachkraeftebuero.de](http://www.fachkraeftebuero.de) > Praxis & Beispiele > Praxisdatenbank

## Internationale Gesellschaft für Diversity Management (idm)

- [www.idm-diversity.org](http://www.idm-diversity.org) > Diversity Management