

# **ACHTSAMKEIT FÜR VIELFALT, ACHTSAMKEIT FÜR GESUNDHEIT!**

Bielefeld, 17.10.2013

Prof. Dr. Bernhard Badura

# WARUM MIT VIELFALT BESCHÄFTIGEN?

Vielfalt ihrer Belegschaften stellt die  
Anpassungsfähigkeit von Unternehmen auf eine harte  
Probe –  
auch uns Gesundheitsexperten.

# WARUM MIT VIELFALT BESCHÄFTIGEN?

Ein besseres Verständnis von Unterschieden zwischen Menschen hilft uns:

- ▶ die Akzeptanz für das Thema Gesundheit zu vergrößern
- ▶ und Hochrisikogruppen besser zu erreichen als mit undifferenzierten Angeboten für Jedermann/-frau

# WARUM DIVERSITY HEUTE ZUM PROBLEM GEWORDEN IST...

- ▶ die zunehmende Eigenkomplexität von Wirtschaft und Gesellschaft (Arbeitsteilung, Spezialisierung, Fragmentierung)
- ▶ die Internationalisierung der Märkte
- ▶ durch Kriege und Unterentwicklung ausgelöste Wanderungsbewegungen
- ▶ Diskriminierung von Frauen in Führungspositionen

# LEIDEN MÄNNER AN UNTERENTWICKELTER EMPATHIE?

„Mir ist [...] bewusst geworden, dass Inspirieren und Motivieren bei vielen männlichen Managern eher rational abläuft und vielen Frauen das Talent gegeben ist, schwierige Führungsaufgaben auch anders, sehr viel individueller und persönlicher zu lösen.“ (Thomas Sattelberger, SZ, 29.10.2012)

# ZUNEHMENDE VIELFALT VON BELEGSCHAFTEN

▶ durch:

- **sozio-demografische Merkmale** z. B. Alter, Geschlecht, ethnischer Hintergrund etc.
- **Unterschiede in der Qualifikation** z. B. der akademischen Ausbildung, der Berufserfahrung oder in der sozialen Kompetenz
- **organisationstypische Merkmale** z. B. Unterschiede in der Position, der Abteilungszugehörigkeit, Stabs- oder Linienfunktion, Dauer der Betriebszugehörigkeit
- **Einkommensunterschiede** Zwischen Management und Mitarbeiter(inne)n
- **etc.**

# WIE REAGIEREN UNTERNEHMEN AUF ZUNEHMENDE VIELFALT IM GESELLSCHAFTLICHEN UMFELD?

- 1. Option:** Sie sehen Vielfalt als Bedrohung ihres status quo und halten an einer diskriminierenden Personalpolitik fest.
- 2. Option:** Sie reagieren darauf mit einer schrittweisen Anpassung, an den gesellschaftlichen Wandel.
- 3. Option:** Sie begreifen Vielfalt als Chance für mehr Kundenorientierung, Kreativität und Innovationskraft nach dem Motto:  
„Vielfalt statt Einfalt“.

**divers:**

verschieden, ungleich,  
mannigfaltig

**diversity:**

Verschiedenheit, Mannig-  
faltigkeit, Abwechslung



# „CHANGE IS PAIN“

Ergebnisse der Neuroforschung besagen:

Es kostet sehr viel mehr an psychischer Energie, sich auf **fremde** Personen, **anderes** Denken und **ungewohnte** Situationen einzustellen, statt auf vertraute Routineprogramme in unserem Gehirn zurückzugreifen

(z. B. Rock, Schwartz 2007, 10).

# DIVERSITY BEDINGT DURCH ARBEITSTEILUNG UND SPEZIALISIERUNG

Experten in unterschiedlichen Disziplinen oder Funktionen, z. B.

- ▶ Finanzen
- ▶ Recht
- ▶ Forschung und Entwicklung
- ▶ Marketing
- ▶ Design
- ▶ Personal

entwickeln Unterschiede in ihren Hirnstrukturen, die sie darin hindern, die Welt auf gleiche Weise zu betrachten (Rock, Schwartz 2007, 14).

# FOLGEN VON DIVERSITY IN UNTERNEHMEN

- ▶ Silostrukturen
- ▶ Kooperationsmängel
- ▶ Keine Synergieeffekte
- ▶ Mangelhafter Wissensaustausch

# RISIKOFAKTOR: DIVERSITY

Zunehmende Vielfalt kann Konflikte schüren, den Zusammenhalt gefährden, das Zusammenwirken blockieren.

Zunehmende Vielfalt ist ein Risikofaktor und erfordert deshalb ein Mehr an Investitionen in Gemeinsamkeiten zur Überbrückung bzw. Kompensation zunehmender Vielfalt und zum Erhalt von Gemeinsinn und Solidarität.

# GEMEINSAME GRUNDÜBERZEUGUNGEN ÜBERBRÜCKEN „TIEFENDIVERSITÄT“

**Unterschiede** in Überzeugungen, Werten und Zielen („Tiefendiversität“) können die Kooperation in Teams oder Projektgruppen erschweren, ja zum Scheitern bringen. Oft führen sie zu Mehrbelastungen an der Mensch-Mensch-Schnittstelle und bilden einen Risikofaktor für die Gesundheit.

**Gemeinsame Grundüberzeugungen** (z. B. Grundgesetz, Unternehmensleitbild) überbrücken „Tiefendiversität“ und erleichtern Kooperation – wenn sie von der Führung vorgelebt werden.

# WIRKUNGSFELDER DER UNTERNEHMENSKULTUR

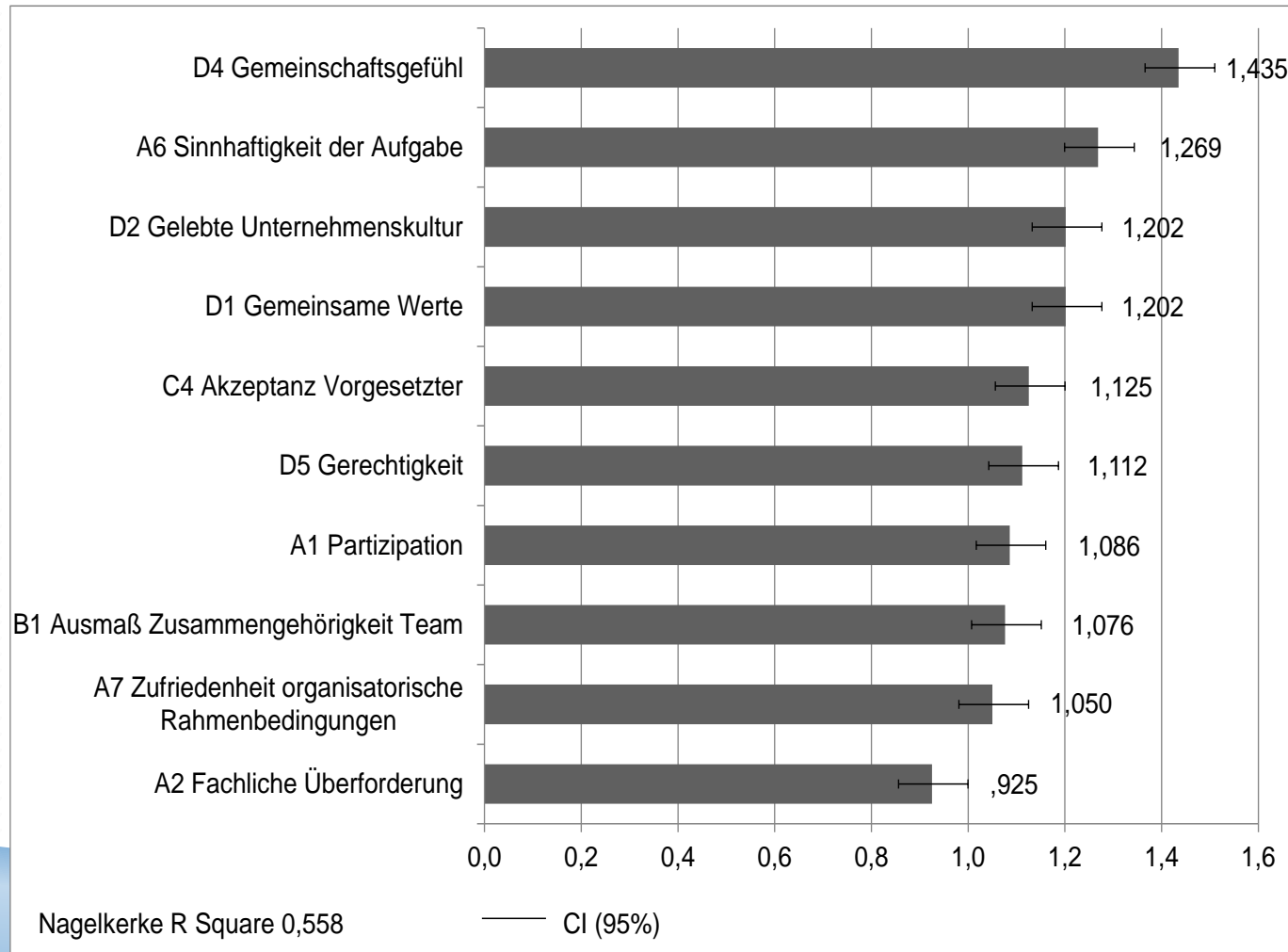
	Qualitäts- bewusstsein	Qualität der Arbeitsleistung	Innere Kündigung	Commitment
D: Wertekapital				
D1: Gemeinsame Normen und Werte	0,505*	0,396*	-0,205*	0,628*
D2: Gelebte Unternehmenskultur	0,431*	0,346*	-0,188*	0,597*
D3: Güte der Konfliktkultur	0,416*	0,342*	-0,147*	0,546*
D4: Gemeinschaftsgefühl im Unternehmen	0,495*	0,389*	-0,162*	0,678*
D5: Ausmaß von Gerechtigkeit im Unternehmen	0,424*	0,342*	-0,160*	0,573*
D6: Wertschätzung für die Mitarbeiter	0,460*	0,375*	-0,165*	0,622*
D7: Ausmaß des Vertrauens in die Geschäftsleitung/Betriebsrat	0,385*	0,325*	-0,078*	0,518*
X: Motivation				
X1: Innere Kündigung	-0,202*	-0,163*	/	/
X2: Commitment	0,458*	0,394*	/	/

Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (\*) signifikant (Korrelation nach Pearson).

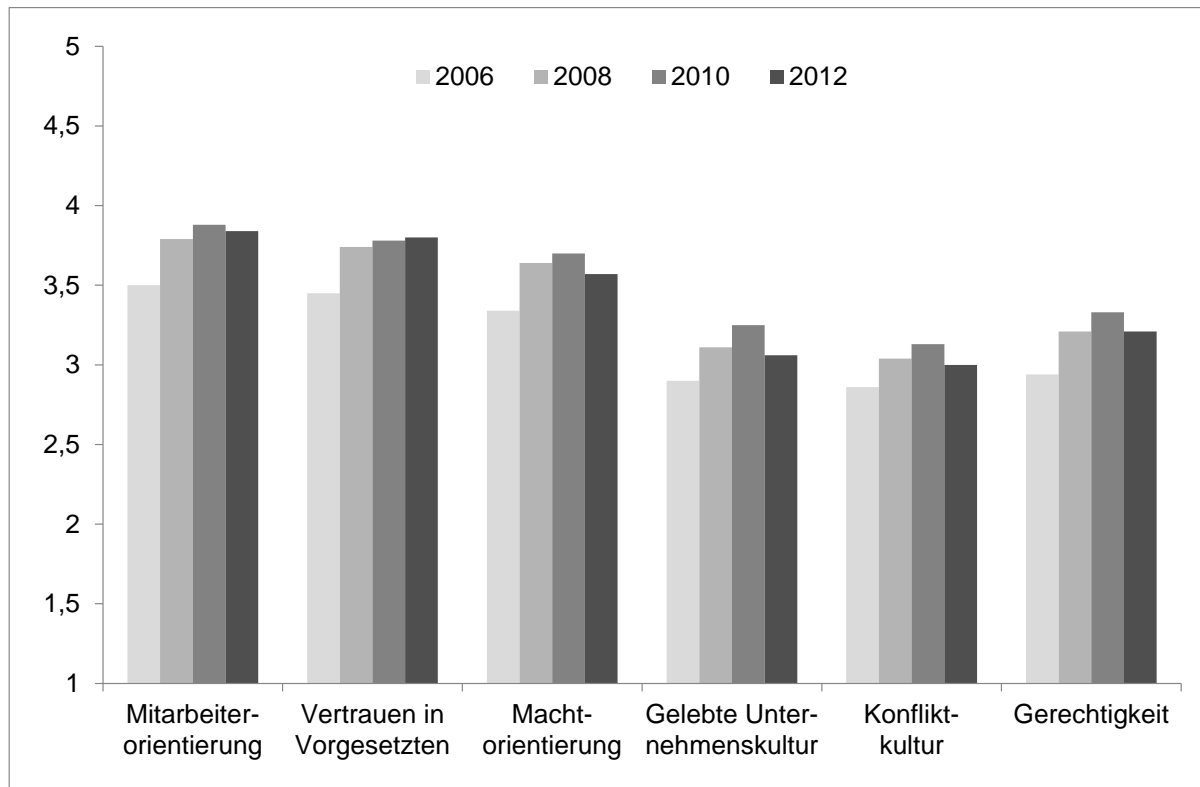
**Quelle:** Lükermann 2013

# WAS MOTIVIERT?

## ERGEBNISSE DER REGRESSIONSANALYSE ZUR MOTIVATIONS VARIABLE COMMITMENT



# LÄSST SICH UNTERNEHMENSKULTUR BEEINFLUSSEN?



Quelle: Steinke 2013



## Diversity veranlasst Gesundheitsexperten:

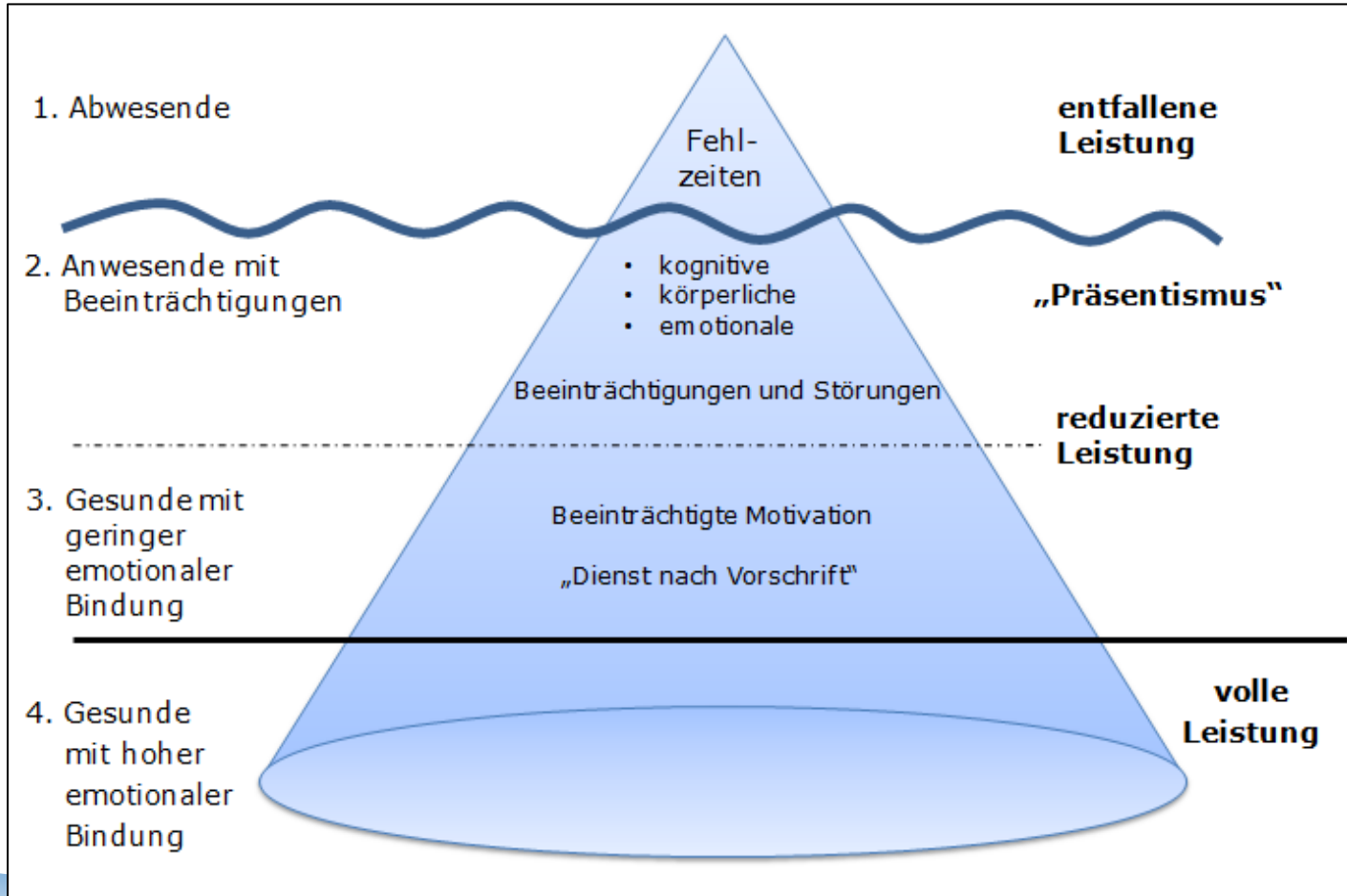
- ▶ ihre diagnostischen Instrumente weiter zu entwickeln
- ▶ verstärkt über die (oft mangelhafte) Akzeptanz ihrer Maßnahmen nachzudenken

# PROBLEMATISCHE FEHLZEITENSTATISTIK

Investitionsentscheidungen, die sich alleine auf Fehlzeitenstatistiken stützen, sind hochproblematisch, denn sie

- ▶ richten das Augenmerk auf eine kleine Minderheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (ca. 5%);
- ▶ gründen auf einem Zahlenwerk, das unzuverlässig ist und wenig aussagekräftig;
- ▶ vernachlässigen die große Mehrheit derer, die pflichtgemäß ihrer Arbeit nachgehen und deren Gesundheitszustand unbekannt ist.

# GESUNDHEITSBEZOGENE VIELFALT



Diversity-Diskussion hilft Gesundheitsexperten zielgruppenspezifische Angebote zu entwickeln, insbesondere mit Blick auf Unterschiede im:

- ▶ Alter
- ▶ Geschlecht
- ▶ Ethnischen Hintergrund
- ▶ Bildungsgrad

# GESUNDHEIT VERBINDET

Förderung **gemeinsamer** Überzeugungen, Werte und Verhaltensregeln zum Thema Gesundheit :

- ▶ erleichtert die Zusammenarbeit
- ▶ stärkt Gemeinsinn und Solidarität
- ▶ erhöht die innere Verbundenheit mit einer Organisation
- ▶ stärkt Motivation
- ▶ erhöht die Produktivität

**Quelle:** Badura et al. (2013)

„Die Bevölkerungsentwicklung wird es mit sich bringen, dass die Belegschaften älter werden und es zunehmend schwierig wird, gesundheitsbedingte Personalengpässe durch Neueinstellungen zu schließen. Altersgerechte Arbeitsplätze , ein betriebliches Gesundheitsmanagement und betriebliche Präventionsmaßnahmen werden bald auf der To-do-Liste der Personalverantwortlichen stehen“ (Prof. Dr. Rürup 2013).

# LITERATUR

**Lükermann, S. (2013).** Sozialkapital und Qualität von Produkten und Dienstleistungen. In: Badura, B., Greiner, W., Rixgens, P., Ueberle, M., Behr, M. (Hrsg.). Sozialkapital. Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg. 2. Auflage. Berlin und Heidelberg: Springer, Gabler, 211-229.

**Rock, D.; Schwartz, J. (2007).** The Neuroscience of Leadership. *Reclaiming Children and Youth* 16(3), 10-17.

**Steinke, M. (2013).** Investitionen in das Sozialkapital und ihre Wirksamkeit – eine Längsschnittstudie. In: Badura, B., Greiner, W., Rixgens, P., Ueberle, M., Behr, M. (Hrsg.). Sozialkapital. Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg. 2. Auflage. Berlin und Heidelberg: Springer, Gabler, 305-320.

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**