

## Diversity

# Die Vielfalt in der Arbeitswelt erkennen, einbinden und schätzen

Die Vielfalt der Menschen in der Arbeitswelt ist für aktuelle Entwicklungen wie Industrie 4.0 oder Arbeiten 4.0 ein wesentlicher Aspekt. Vielfalt der Beschäftigten birgt hohes Potenzial für die in Zukunft ebenfalls vielfältigen Aufgaben. Diese werden in einer veränderten Arbeitswelt zunehmend anfallen. Was bringt das für die Unfallversicherung mit sich und wie kann sie sich im Kontext von Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit darauf einstellen?

Das Sachgebiet Beschäftigungsfähigkeit der DGUV führte im Herbst 2016 ein Fachgespräch zum Thema Diversity – Vielfalt in der Arbeitswelt durch. Die Teilnehmenden stellten fest, dass dieses Thema – obwohl es auch für die Unfallversicherung eine große Rolle spielt – dort bisher noch wenig verankert ist.

Ein wesentlicher Grund dafür liegt sicherlich darin, dass „Diversity“ schwer konkret zu fassen ist. Deshalb hat sich das Sachgebiet zur Aufgabe gemacht, das Thema hinsichtlich der Aspekte Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit zu beleuchten.

### Wie sieht Vielfalt in der Arbeitswelt aus?

Arbeitsteams sind oft vielfältig aufgestellt. Fußballmannschaften beispielsweise zeichnen sich geradezu durch Vielfalt aus: verschiedene Nationalitäten, verschiedene Hautfarben und verschiedene Leistungsparameter. Was macht den Erfolg einer solchen Mannschaft aus? Zwei Punkte scheinen dafür wesentlich zu sein:

1. Das Team – auch im Falle der Fußballer handelt es sich um eine Gruppe von Beschäftigten – verfolgt ein gemeinsames Ziel und
2. von jedem Teammitglied werden die ganz individuellen Fähigkeiten gebraucht und eingebracht, um dieses gemeinsame Ziel zu erreichen.

Ein weiteres Beispiel dafür, wie Vielfalt und individuelle Fähigkeiten im Arbeitskontext gezielt genutzt werden, ist SAP. Das Unternehmen hat Menschen mit Autismus eingestellt, weil sie bestimmte Aufgaben am besten erfüllen können. 2015 waren in diesem Unternehmen bereits 100 Menschen mit Autismus in acht Ländern in die Belegschaften integriert. Als Ziel hat der Softwarekonzern verkündet, dass bis 2020 der Anteil an Menschen mit Autismus ein Prozent der Beschäftigten ausmachen soll.<sup>1</sup>

Gemischte Teams einzusetzen, in denen die Kollegen und Kolleginnen unterschiedliche Leistungen erbringen, kann

sich bewähren. Zur Bewältigung des demografischen Wandels werden altersgemischte Teams empfohlen. Man stellt sich das recht einfach vor: In solchen Teams können die Älteren ihre Erfahrung einbringen und die Jüngeren ihr frisches Ausbildungswissen. So profitiert man von beidem. In einer Studie zeigte die Arbeitsgruppe um Prof. Jürgen Wegge an der TU Dresden<sup>2</sup> allerdings, dass eine Altersmischung nicht zwangsläufig zum Erfolg führt. Der Sachverhalt muss differenzierter betrachtet werden. Beispielsweise können einfache, monotone Aufgaben, bei denen Vorurteile der unterschiedlichen Altersgruppen den anderen gegenüber zum Tragen kommen, eher zu Konflikten als zu Erfolg führen. Werden aber bestimmte Rahmenbedingungen beachtet, kann die Zusammenarbeit deutlich effektiver sein als die von altershomogenen Arbeitsgruppen. Über die Effektivität hinaus wurde auch eine signifikant positive Korrelation zur Gesundheit festgestellt. Übrigens gilt dieses Ergebnis genauso für geschlechtergemischte Teams, auch das hat die Studie ergeben.

### Autorin und Autor

Foto: Oliver Killig/DGUV



#### Dr. Hanna Zieschang

Institut für Arbeit und Gesundheit der DGUV (IAG)  
E-Mail: hanna.zieschang@dguv.de

Foto: Privat



#### Tobias Belz

Sachgebiet Beschäftigungsfähigkeit der DGUV  
E-Mail: tobias.belz@vbg.de



Alter ist ein wichtiger Faktor in Bezug auf Vielfalt von Belegschaften. Der Erfolg altersgemischter Teams hängt von der zu bewältigenden Aufgabe und weiteren Randbedingungen ab.

### Welche aktuellen Entwicklungen sind besonders relevant für das Thema Diversity?

Menschen mit unterschiedlichen individuellen Eigenschaften oder Ressourcen stehen also beim Thema Diversity im Mittelpunkt. Darauf wirken sich auch aktuelle, die Arbeitswelt bestimmende gesellschaftliche und wirtschaftliche Trends aus:

- Nach wie vor ist der demografische Wandel aktuell. Hier spielen beispielsweise das Alter und damit die körperliche oder mentale Leistungsfähigkeit der Beschäftigten eine Rolle, auch kontinuierliches oder lebenslanges Lernen.
- Die Globalisierung führt zu verstärkter Internationalisierung von Unternehmen. Sie bringt Menschen in Beziehung, die aus unterschiedlichen kulturellen Kontexten stammen und dadurch ebenso unterschiedliche Weltanschauungen und Werte verinnerlicht haben. Dies kann sich auf ihr Verständnis von Sicherheit und Gesundheit auswirken.
- Eine Reihe unabhängig voneinander wirkender Faktoren führen zu einem gesellschaftlichen Wandel. Dieser wird derzeit stark durch Migration bestimmt, er führt aber beispielsweise

auch zum Überdenken der Geschlechterrollen oder unterschiedlich ausgeprägter Risikobereitschaft im Beruf und in der Freizeit. Auch justieren Beschäftigte je nach Lebenssituation den Stellenwert von Arbeit in der Work-Life-Balance immer wieder nach.

2. Andere Merkmale werden durch die familiäre oder berufliche Sozialisation des Menschen bestimmt. Sie sind zum Teil beeinflussbar und damit veränderbar. Sie umfassen Werte, Weltanschauung und Religion oder den Familienstand.

---

„Je größer die Vielfalt am Arbeitsplatz ist, umso größer ist die Komplexität. Anders herum bietet eine größere Vielfalt der Arbeitenden auch bessere Chancen, die neuen Trends in der Arbeitswelt zu bewältigen.“

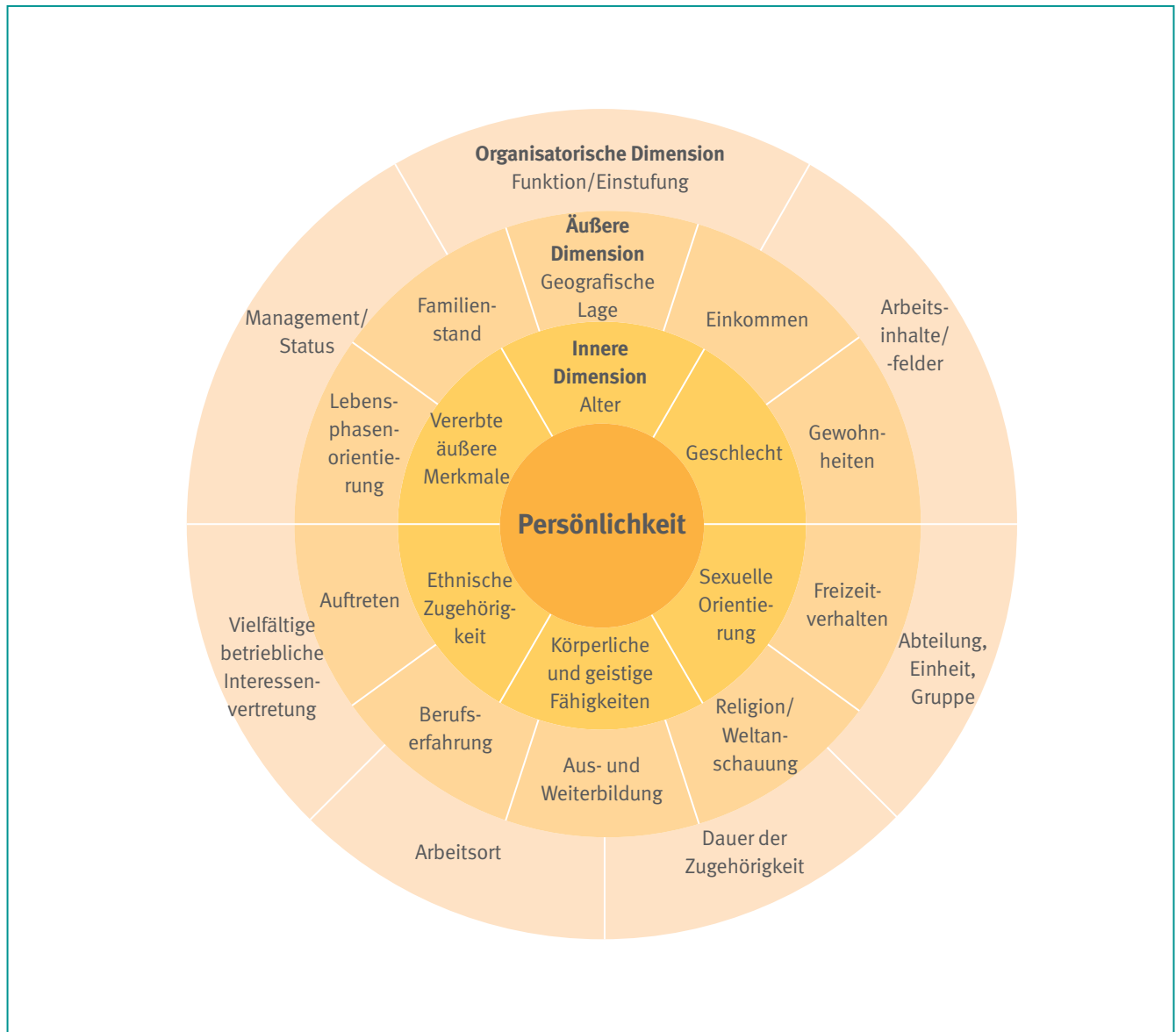
---

Dies sind einige der Aspekte von Vielfalt, die bei Erwerbstätigen in unterschiedlichen Kombinationen auftreten können. Versucht man, diese Aspekte zu systematisieren, dann zeigt sich:

1. Einige der Merkmale hängen von Eigenschaften des Menschen ab, die durch seine Geburt festgelegt sind. Sie sind deshalb unveränderbar. Dazu gehören zum Beispiel das Alter, das Geschlecht oder die ethnische Herkunft.

3. Schließlich gibt es Merkmale, die durch das äußere Umfeld bestimmt werden. Im Kontext der Unfallversicherung sind der Arbeitsort oder Arbeitsinhalte relevante Beispiele dafür. Diese Merkmale unterliegen am stärksten Veränderungen und sind dadurch auch am stärksten beeinflussbar.

Zur Systematisierung der Faktoren haben zwei US-Amerikanerinnen, Gar- ▶



Grafik 1: Modell der Vielfalt, frei nach Gardenswartz und Rowe, 2003; adaptiert nach Loden und Rosener<sup>3</sup>

denswartz und Rowe, ein Modell für Diversity entwickelt (Grafik 1). Die unterschiedlichen Merkmale sind in Dimensionen zusammengefasst: die angeborenen Eigenschaften des Menschen in der inneren Dimension, die durch Sozialisation bestimmten und teilweise veränderbaren Merkmale in der äußeren Dimension sowie die durch das Umfeld bestimmten Merkmale in der organisatorischen Dimension. Dieses Modell hat möglicherweise Lücken und erfasst nicht alle Aspekte, ist derzeit aber das bekannteste zur Darstellung des Themas Vielfalt.

Aus diesem Grund dient es dem Sachgebiet Beschäftigungsfähigkeit gegenwärtig als Grundlage für seine Überlegungen zum Thema.

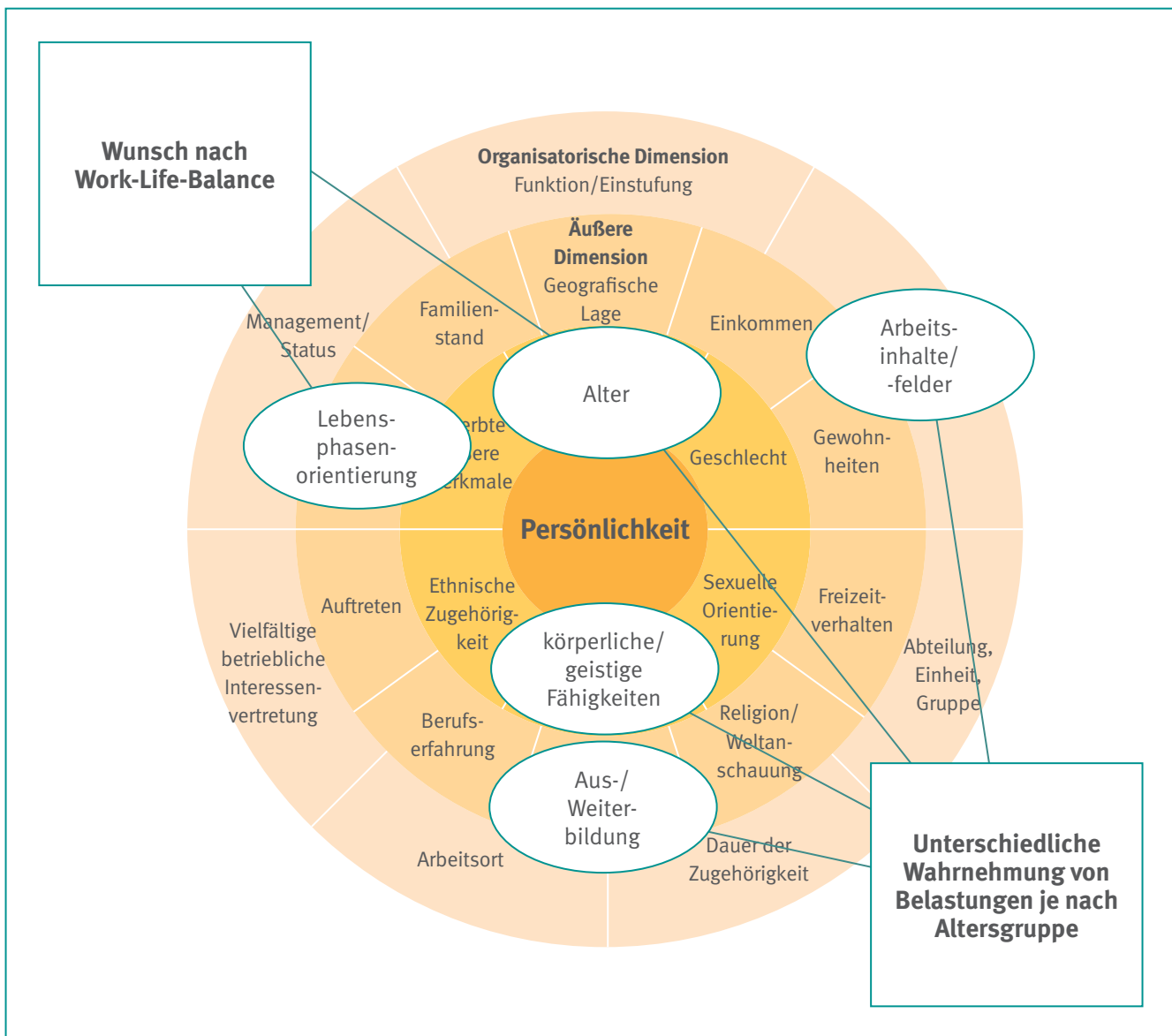
### Was hat dieses Modell mit dem Thema Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit zu tun?

Geht man die drei Dimensionen des Modells mit ihren Merkmalen im Einzelnen durch, liegen Verbindungen zu Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit unmittelbar auf der Hand. Beispielsweise ist aus Untersuchungen zum demografischen Wandel bekannt, dass physische oder psychische Belastungen am Arbeitsplatz altersabhängig unterschiedlich wahrgenommen werden.

Die vom Arbeitsplatz ausgehende Belastung wird durch seine – gute oder nicht so gute – ergonomische Gestaltung bestimmt. Die Belastung führt in Abhängigkeit von körperlichen oder psy-

chischen Fähigkeiten zu individuell unterschiedlichen Beanspruchungen. Der Umgang mit Belastung, aber auch die Stärkung der Leistungsfähigkeit können Inhalt von Schulungen und Trainings sein.

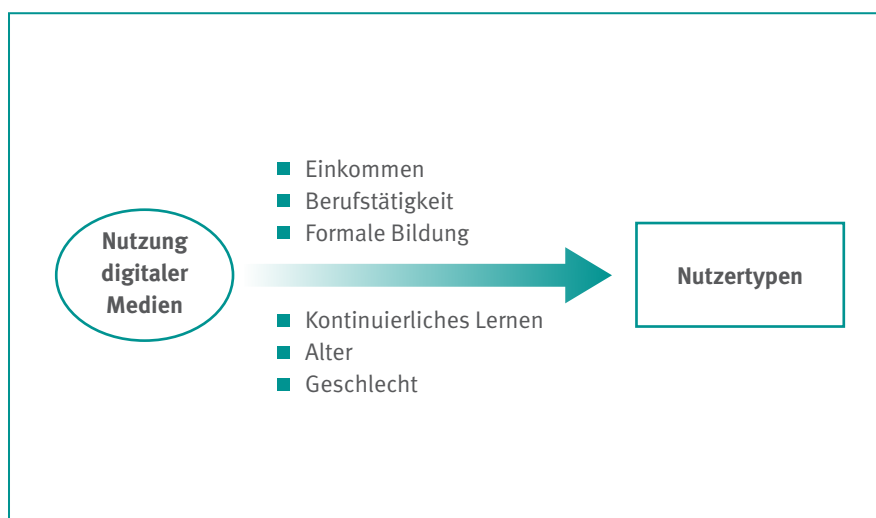
Ebenso ist bekannt, dass Alter einer der Faktoren ist, der die Ansprüche an die Work-Life-Balance bestimmt. Möglicherweise sind diese Ansprüche aber vielmehr eine Frage der jeweils aktuellen Lebensphase. Eine Arbeitsgruppe im Sachgebiet Beschäftigungsfähigkeit hat sich mit den Zusammenhängen zwischen Diversity-Merkmalen und Arbeitsschutzinhalten befasst und zahlreiche weitere Beispiele gefunden. Folgendes Zwischenfazit lässt sich ziehen:



Grafik: Zieschang/Beitz

Grafik 2: Modell der Vielfalt mit Beispielen für Bezüge zu Themen aus Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit

1. Jedes Merkmal in jeder Dimension hat einen inhaltlichen Bezug zu Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit.
2. Jedes Merkmal steht mit jedem anderen Merkmal in Beziehung. Es gibt keine zwei Merkmale ohne Verbindung.
3. Dadurch wird das Denken in Vielfalt sehr komplex. Es erfordert eine sogenannte „Komplexitätskompetenz“, die nicht von einzelnen Merkmalen ausgeht, sondern alles gleichzeitig im Blick hat.<sup>4</sup>



Grafik: Zieschang/Beitz

Diversity selbst ist also Ausdruck von Komplexität und erfordert ein entspre-

Grafik 3: Einflussfaktoren, die das Nutzerverhalten digitalen Medien gegenüber bestimmen (nach D21-Digital-Index<sup>7</sup>)



Ältere Menschen nutzen digitale Medien gezielter und funktionaler als Digital Natives.

chendes Vorgehen, das viele Aspekte auf einmal im Blick hat. Je größer die Vielfalt, umso größer die Komplexität. Andersherum bietet eine größere Vielfalt auch bessere Chancen, die Komplexität, die durch die genannten Trends unsere Arbeitswelt bestimmen und immer wieder verändern, zu bewältigen.

### Wie stehen Diversity – Vielfalt in der Arbeitswelt und Arbeiten 4.0 zueinander?

Das Initiativpapier „Neue Formen der Arbeit, Neue Formen der Prävention“ des Sachgebiets „Neue Formen der Arbeit“ im Fachbereich Organisation<sup>5</sup> stellt fest: „Unsere Arbeit ist zunehmend geprägt von Digitalisierung, Globalisierung, Flexibilisierung und demografischem Wandel.“ Um den Zusammenhang dieser Entwicklungen mit der Vielfalt in der Arbeitswelt greifbar zu machen, soll aus der Diversity-, speziell der Demografie-Perspektive beispielhaft ein genauerer Blick auf das

Thema Digitalisierung geworfen werden. Dabei wird als Konsens angenommen, dass Digitalisierung einen der Hauptpunkte unter Arbeiten 4.0 ausmachen wird. Oft wird allerdings gerade im Zusammenspiel von älter werdenden Erwerbstätigen und Digitalisierung ein

„Für die Nutzung von digitalen Medien spielen neben Alter und Geschlecht noch ganz andere Merkmale eine wichtige Rolle.“

Problem für die zukünftige Entwicklung der Arbeit gesehen.

Erste Hinweise zum Zusammenhang zwischen Demografie und Digitalisierung geben Untersuchungen, die das Nutzer- und Nutzungsverhalten von digitalen Medien untersucht haben. Damit ist noch nicht das Thema Arbeiten 4.0 getroffen, aber es lassen sich aus solchen Studien möglicherweise hilfreiche Tendenzen auch für die Arbeitswelt erkennen. So hat die Altersforschung an der Universität Heidelberg festgestellt – und das ist eigentlich nicht wirklich neu oder überraschend –, dass die Älteren tatsächlich zurückhaltender mit den neuen Medien umgehen als Jüngere.<sup>6</sup> Die Jüngeren zeigen ein spielerischeres und selbstverständlicheres Verhalten im Umgang mit solchen Medien. Unterschiede zeigen sich auch deutlich darin, wofür die Medien genutzt werden: bei Jüngeren eher für Spiele oder soziale Kontakte, bei Älteren mehr in einem gezielten und funktionalen Einsatz als Arbeitsmittel. Damit stellt sich aus Arbeitsschutzsicht

## „Die Herausforderungen der neueren Entwicklungen in der Arbeitswelt können dann bewältigt werden, wenn ein positiver Umgang mit Diversity in der Unternehmenskultur verankert wird.“

die Frage, ob „Alter“ in diesem Zusammenhang tatsächlich die richtige Kategorie ist.

Die Initiative D21 untersucht mit ihrem D21-Digital-Index jährlich das Nutzungsverhalten der Deutschen gegenüber digitalen Medien.<sup>7</sup> Dort wurde festgestellt, dass neben Alter und Geschlecht ganz andere Merkmale eine wichtige Rolle spielen, nämlich das Einkommen, ob die Person berufstätig ist oder nicht, ihre formale Qualifikation, auch die Bereitschaft zu kontinuierlichem Lernen. In Bezug auf die Nutzung digitaler Medien ist das Alter lediglich ein Faktor unter mehreren. Man sollte also eher von Nutzergruppen oder Nutzertypen sprechen, anstatt Altersgruppen in den Blick zu nehmen (Grafik 3).

Die ersten vier genannten Faktoren in Grafik 3 gehören zu den Merkmalen der äußeren Dimension im Diversity-Modell. Dem gegenüber beeinflussen die Entwicklungen von „Arbeiten 4.0“ vorrangig die organisationale Dimension. Somit liegen die Merkmale der Nutzertypen in der Schicht des Diversity-Modells, die zwar personenbezogen ist, deren Merkmale aber beeinflussbar sind. Das heißt, dass sie sich mit Maßnahmen gestalten lassen und Ansatzpunkte für Veränderung bieten.

### Was bedeuten die zusammengetragenen Erkenntnisse für die Prävention? – Ein kurzes Fazit

Das Ziel sollte sein, Vielfalt zu fördern und die Stärken und Ressourcen der Menschen zu nutzen, um Komplexität bewältigen zu können. Dann lässt sich auch Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit mit einer vielfältigen Belegschaft meistern. Konkret heißt das:

1. Ausgangspunkt sind die Ressourcen des Einzelnen. Der Mensch steht im Mittelpunkt. Dabei geht es nicht um individuelle Merkmale nach dem Motto „in dem Team fehlt für die Mischung noch ein Älterer“, sondern um eine ganzheitliche Betrachtung.
2. Die individuellen Stärken können durch geschickte Kombination von Kompetenzen und Nutzertypen gewinnbringend eingesetzt werden. Am Beispiel altersgemischter Teams konnte gezeigt werden, dass unter Beachtung bestimmter Randbedingungen solche gemischten Teams auch im Hinblick auf die Gesundheit positive Wirkung haben.
3. Die Herausforderungen der neueren Entwicklungen können dann bewältigt werden, wenn ein positiver Umgang mit Diversity – Vielfalt in der Unternehmenskultur verankert wird. Dazu gehören die Offenheit dem Anderssein gegenüber, ein Abbau von Stereotypen, Wertschätzung der Beschäftigten sowie der Kolleginnen und Kollegen. Hier bietet die neue Kampagne „Kultur der Prävention“ einen wunderbaren Anker. ●



#### Fußnoten

- [1] „Autism at work“, URL: <https://news.sap.com/germany/autismus-bei-sap>, und „Zu ehrlich für das Vorstellungsgespräch“, in: DIE ZEIT, URL: [www.zeit.de/karriere/beruf/2016-08/autismus-arbeit-probleme-integration-sap](http://www.zeit.de/karriere/beruf/2016-08/autismus-arbeit-probleme-integration-sap) (beide zuletzt abgerufen am 6.10.2017)
- [2] Friedrichs, M.; Jungmann, F.; Liebermann, S.; Lück, P.; Schmidt, K.-H.; Wegge, J.; Wolters, J.: iga-Barometer 3. Welle 2010. Einschätzungen der Erwerbsbevölkerung zum Stellenwert der Arbeit, zum Gesundheitsverhalten, zum subjektiven Gesundheitszustand und zu der Zusammenarbeit in altersgemischten Teams. iga.Report 21, Hrsg.: Initiative Gesundheit und Arbeit, 2011. URL: [www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga\\_Reporte/Dokumente/iga-Report\\_21\\_iga-Barometer\\_altersgemischte\\_Teamarbeit.pdf](http://www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga_Reporte/Dokumente/iga-Report_21_iga-Barometer_altersgemischte_Teamarbeit.pdf) (zuletzt abgerufen am 6.10.2017)
- [3] Why Gardenswartz & Rowe? Diversity model, URL: [www.gardenswartzrowe.com/why-g-r](http://www.gardenswartzrowe.com/why-g-r) (zuletzt abgerufen am 6.10.2017)
- [4] Kinne, Peter: Diversity 4.0. Zukunftsfähig durch intelligent genutzte Vielfalt. essentials, Springer Gabler, Springer Fachmedien, Wiesbaden 2016
- [5] Neue Formen der Arbeit. Neue Formen der Prävention. Arbeitswelt 4.0: Chancen und Herausforderungen. Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (Hrsg.), Berlin 2016
- [6] Misoch, S.; Doh, M.; Wahl, H.-W.: Neue Medien – neue Lebensläufe? Vergleichende Betrachtungen der Rolle neuer Medien für Kindheit/Jugend und für das höhere Lebensalter. In: Wahl, H.-W.; Kruse, A. (Hrsg.): Lebensläufe im Wandel. Sichtweisen verschiedener Disziplinen, Stuttgart, Kohlhammer 2014, S. 272–286
- [7] D21-Digital-Index 2016. Auf dem Weg in ein digitales Deutschland?! Hrsg.: Initiative D21 e. V., TNS Infratest, Schmekies, Medien & Druck, Konz 2016. URL: <https://initiated21.de/publikationen/d21-digital-index-2016/> (zuletzt abgerufen am 6.10.2017)