



# Starke Unternehmen – Fokus „Vielfalt“

Diversität im Unternehmen mit Betrieblicher  
Gesundheitsförderung erfolgreich managen

# Vorwort

Wir leben in einer Zeit, die geprägt ist von Globalisierung, Digitalisierung und großen Krisen wie Pandemie und Kriegen. Und wir leben in einer Gesellschaft, die sich aufgrund unterschiedlicher Lebensformen, verschiedener kultureller und religiöser Anschauungen stetig wandelt. Diese wachsende Vielfalt der Bevölkerung sowie der demografische Wandel in Deutschland sind große Herausforderungen für die Gesellschaft und für Unternehmen, aber bieten auch Chancen. Wo unterschiedliche Menschen zusammenkommen und -arbeiten, können verschiedene Sichtweisen, Potenziale, Kompetenzen und Werte neue Möglichkeiten eröffnen, von denen Ihr Unternehmen und auch die Gesundheit Ihrer Belegschaft

profitieren können. Betriebliches Gesundheitsmanagement hat somit die Aufgabe, das individuelle Erleben, Werte und auch die unterschiedlichen Potenziale erlebbar zu machen. Diversity-Management macht die Unterschiedlichkeit sichtbar und gestaltet sie. Gestaltung und Erleben von Gesundheit sind stark subjektiv und somit heterogen. Beide Ansätze können dies aufnehmen und formen. Schauen Sie sich um: Wie bunt ist Ihr Unternehmen? Und: Welche Potenziale können Sie entdecken? Lassen Sie uns gemeinsam die verschiedenen Facetten der Diversität betrachten, auf die Suche nach Stärken gehen und Vielfalt als Chance verstehen.

**Ihre AOK. Die Gesundheitskasse.**

*„Eine vielfältige Mischung von Stimmen führt zu besseren Diskussionen, Entscheidungen und Ergebnissen für alle.“*

Sundar Pichai, CEO von Google

# Inhalt

<b>Vielfalt der Begriffe: Was ist Diversität?</b>	<b>4</b>	Vorteile von Diversität	16
Abgrenzung und Definitionen	4	Diversitätsmanagement	18
Relevante Bereiche	7	Vielfalt ist ein Erfolgsfaktor	19
		Potenziale der Vielfalt in der BGF	20
<b>Diversität in der Arbeitswelt</b>	<b>10</b>		
		<b>Mit BGF Vielfalt im Unternehmen managen</b>	<b>23</b>
<b>Diversität in Unternehmen</b>	<b>12</b>		
Diversity-Management	12		
Schnittmengen von Betrieblichem Gesundheitsmanagement und Diversity-Management	14		



# Vielfalt der Begriffe: Was ist Diversität?

## Abgrenzung und Definitionen

**Diversität** bzw. Vielfalt im Unternehmen bedeutet, mit ganz unterschiedlichen Menschen umzugehen und deren individuelle Bedürfnisse und Kompetenzen in ihrem Facettenreichtum anzuerkennen. Diversitätsmanagement in einem Unternehmen nimmt das Thema Vielfalt in den Fokus und zielt darauf ab, Chancengleichheit für verschiedene Personengruppen zu ermöglichen und eine Kultur zu etablieren, die individuelle Fähigkeiten und Bedarfe fördert. In einem diversen Unternehmen arbeiten Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen und Erfahrungen, die mit Blick auf ihre Bedürfnisse und Werte gefördert werden.

**Inklusion** ist eine besondere Facette des Diversitätsthemas und zum Teil auch gesetzlich vorgegeben. Inklusion bedeutet, dass alle Menschen die gleiche Chance auf Bildung und Ressourcen erhalten. An einer inklusiven Gesellschaft wie auch in einem inklusiven Unternehmen können alle Personen teilhaben, ohne dass größere Anpassungsleistungen des Einzelnen nötig sind. Sowohl das Diversitäts- als auch das Inklusionskonzept befassen sich mit der Unterschiedlichkeit von Menschen und haben zum gemeinsamen Ziel, Chancengleichheit für alle Beschäftigten zu ermöglichen.

## Diversität

Zwischenmenschliche Unterschiede, die dazu führen können, dass sich Personen als unterschiedlich wahrnehmen

## Inklusion (psychologisch)

Verhalten, das darauf abzielt, unterschiedliche Menschen in ein System zu integrieren, ohne ihnen dabei die Unterschiedlichkeit abzusprechen



## Vielfalt

Synonym für Diversität

## Inklusion (umgangssprachlich)

Integration von Menschen mit Behinderung am Arbeitsplatz

Quelle: AOK. Die Gesundheitskasse.



## Relevante Bereiche

Diversität ist mehrdimensional und umfasst verschiedene Faktoren. Menschen können unterschiedlich sein im Hinblick auf

- Generation
- körperliche und geistige Fähigkeiten
- Kultur und Herkunft
- Geschlecht
- Religion und Weltanschauung
- sexuelle Orientierung
- soziale Herkunft

Diese Unterschiede beziehen sich auf die Persönlichkeit von Menschen. Das Konzept der Diversität umfasst neben dieser inneren auch eine äußere und eine organisationale Dimension.

Mehr darüber erfahren Sie auf **[aok.de/fk](https://aok.de/fk)**

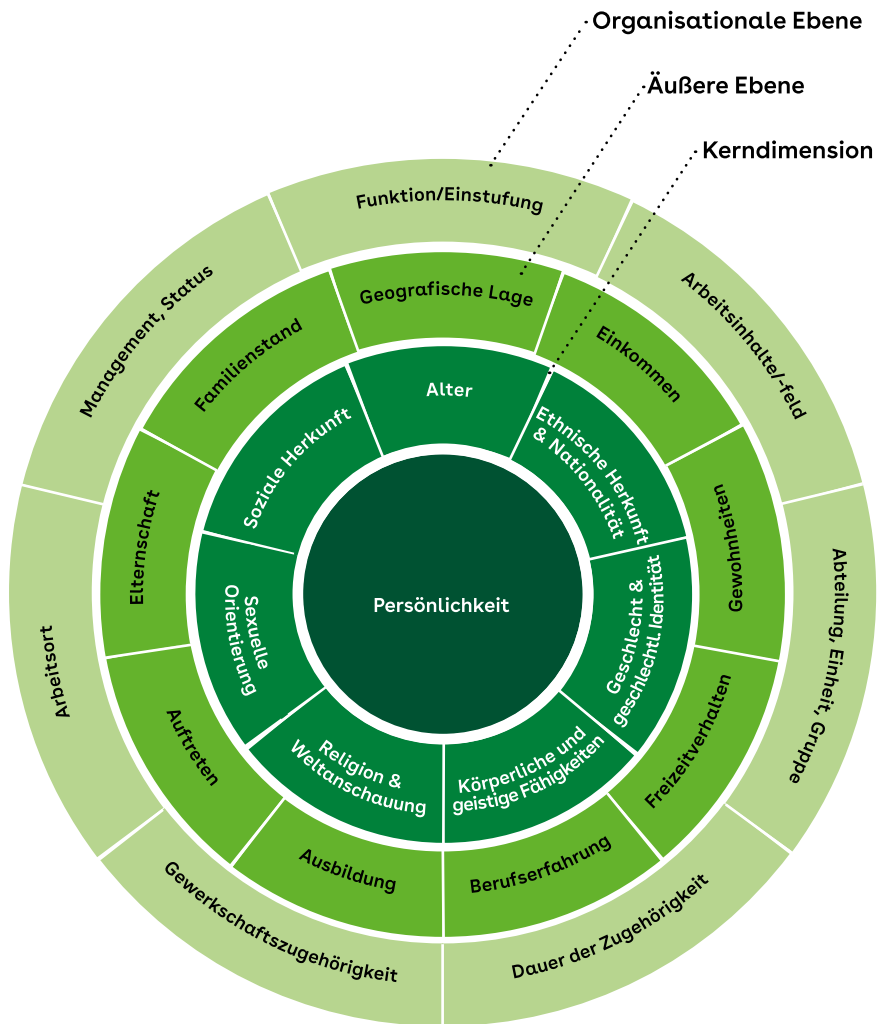


## Schon gewusst? Charta der Vielfalt

Die Charta der Vielfalt e. V. ist die größte Initiative von Unternehmen zur Förderung von Diversität in deutschen Firmen und Institutionen. Ziel der Initiative ist, Vielfalt in der Arbeitswelt anzuerkennen und wertzuschätzen. Die teilnehmenden Organisationen verpflichten sich selbst, Arbeitsumgebungen frei von Vorurteilen zu schaffen und alle Beschäftigten zu schätzen, unabhängig von Alter, ethnischer

Herkunft oder Nationalität, Geschlecht, körperlichen und geistigen Fähigkeiten, Religion und Weltanschauung, sexueller Orientierung und sozialer Herkunft. Der Verein wird von 38 Mitgliedsorganisationen getragen und von der Bundesregierung unterstützt. Zu den 4.900 Organisationen, die die Charta bis heute unterzeichnet haben, gehört auch die AOK.

**[www.charta-der-vielfalt.de](http://www.charta-der-vielfalt.de)**



Quelle: nach Charta der Vielfalt e. V.

# Diversität in der Arbeitswelt

Schon immer arbeiten in Unternehmen Menschen, die sich voneinander unterscheiden. Betriebe können sich rund um das Thema Diversität informieren und so für den Umgang mit Vielfalt in der Praxis sensibilisiert werden.



**Stichwort Generationengerechtigkeit:** Voraussichtlich 1,5 bis 2,4 Millionen Menschen wird die Gruppe der Erwerbspersonen im Alter von 65 bis 74 Jahren im Jahr 2030 ausmachen. Die Zahl der 15- bis 19-Jährigen wird voraussichtlich bei 1,1 Millionen liegen.



**Stichwort Integration:** Im Jahr 2022 lebten 23,8 Millionen Menschen mit Migrationshintergrund in Deutschland. Ende 2022 verfügten 41.000 Personen aus Nicht-EU-Staaten über eine Aufenthaltserlaubnis für Fachkräfte mit Berufsausbildung. Gegenüber dem Vorjahr ergibt sich so ein Zuwachs von 44 %.



**Stichwort Inklusion: Rund 7,8 Millionen** schwerbehinderte Menschen lebten im Jahr 2021 in Deutschland. Noch immer sind sie seltener erwerbstätig als Menschen ohne Behinderung. 57 % der Menschen mit einer Behinderung (15 bis 64 Jahre) waren 2019 in den Arbeitsmarkt integriert oder auf Jobsuche.



**Stichwort Gendergerechtigkeit:** Im Jahr 2022 waren noch immer 86 % der Börsen-Vorstandsposten männlich besetzt – obwohl die Wahrscheinlichkeit für Unternehmen, überdurchschnittlich erfolgreich zu sein, um ein Viertel höher ist, wenn im Topmanagement auch Frauen sitzen.



**Stichwort Antidiskriminierung:** Fast drei Viertel der LSBT\*-Beschäftigten outen sich während der Einstellung oder innerhalb des ersten Anstellungsjahres im Job, wenn sie sich von ihrem Unternehmen unterstützt fühlen. Dagegen erlebten im Jahr 2022 noch immer 23 % der LSBT\*IQ-Community während der Arbeit Diskriminierungen.



**Stichwort Religionsfreiheit:** 55 Millionen Menschen in Deutschland waren im Jahr 2017 Mitglied einer Religionsgemeinschaft. Die Mehrheit der deutschen Bevölkerung ist für die Gleichbehandlung aller Religionen, trotzdem sind 42 % skeptisch im Hinblick auf die Konsequenzen.



**Stichwort soziale Gerechtigkeit:** Dass ihre soziale Herkunft das größte Hindernis für sozialen Aufstieg darstellt, geben fast ein Viertel aller Beschäftigten im Rahmen der Umfrageserie „So arbeitet Deutschland“ an.

# Diversität in Unternehmen

## Diversity-Management

Unter dem Begriff des Diversity-Managements (oder auch „Managing Diversity“) ist der Umgang mit Vielfalt in Unternehmen zu verstehen. Diversity-Management umfasst alle Strategien, Maßnahmen und Instrumente, um Vielfalt in Unternehmen zu fördern und zu gestalten. Im Mittelpunkt des ganzheitlichen Ansatzes stehen die wertschätzende Betrachtung individueller Fähig-

keiten, Stärken und Ressourcen jeder beschäftigten Person und die Frage, wie sie im Unternehmen eingesetzt und gefördert werden können. Dabei ist das Ziel, Unterschiede und Gemeinsamkeiten innerhalb der Belegschaft zu erkennen, organisationsrelevante Aspekte der Vielfalt aufzudecken und eine Arbeitsumgebung zu schaffen, die vorurteilsfrei und inklusiv ist.



*„Wenn Sie nur die Leute einstellen, die Sie verstehen, wird das Unternehmen nie besser werden als Sie. Denken Sie immer daran, dass Sie oft hervorragende Leute unter denen finden, die Sie nicht besonders mögen.“*

Soichiro Honda, Gründer von Honda

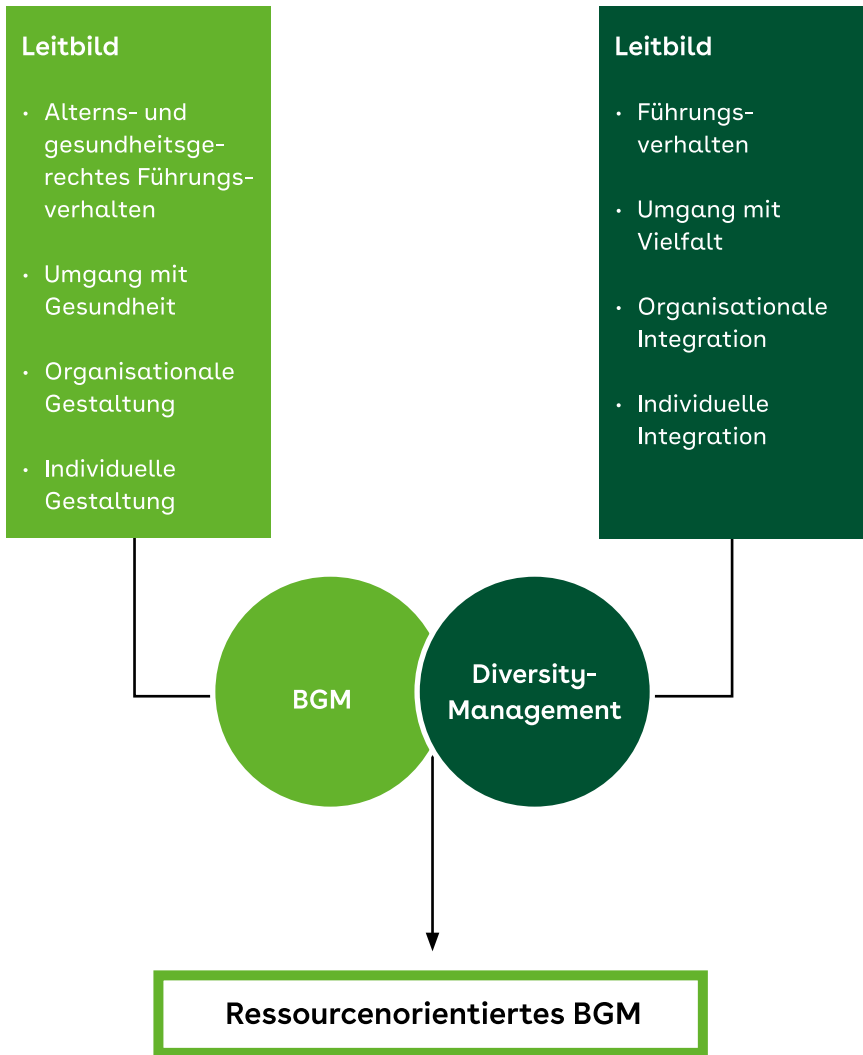
## Schnittmengen von Betrieblichem Gesundheitsmanagement und Diversity-Management

Globalisierung, demografische Entwicklungen und der Wandel des Arbeitsmarktes führen zu neuen Herausforderungen. Wo unterschiedliche Menschen zusammenkommen, wächst auch der Bedarf an individuellen Angeboten der Prävention und der BGF. So besteht die Herausforderung, Angebote zur Förderung der Gesundheit bedarfs- und zielgruppengerecht zu gestalten, um alle im Unternehmen zu erreichen.

Sowohl Diversitäts- als auch Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) zielen darauf

ab, Ressourcen und Fähigkeiten jeder Person zu stärken und für das Unternehmen besser nutzbar zu machen. So kann ein Diversitätsmanagement als Ausgangspunkt dienen, um ein BGM zu etablieren – und umgekehrt: Die Gestaltungsfaktoren für Unternehmenskultur, die Stärken und Vielfalt fördern, lassen sich auf das BGM übertragen und wirken sich positiv auf die Gesundheit aller Beschäftigten aus. Ebenso können Unternehmen die vorhandenen Strukturen eines BGM nutzen, um eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur zu schaffen, die Gemeinschaft fördert.





## Vorteile von Diversität

Die Verflechtung von BGM und Diversity-Management und der Fokus auf eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur führen zu einer Win-win-Situation für die Beschäftigten und das Unternehmen.

Fühlen sich die Beschäftigten mit ihren individuellen Eigenschaften und Fähigkeiten wertgeschätzt und in den eigenen Stärken wahrgenommen, äußert sich das in höherem Engagement, höherer Arbeitsleistung und -zufriedenheit. Damit gehen eine bessere Gesundheit und Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen

einher. Eine leistungsstarke und engagierte Belegschaft sorgt dafür, dass das Unternehmen Veränderungen und Krisen gegenüber besser gewappnet ist. Neben dieser Widerstandsfähigkeit birgt ein gut gestaltetes Diversitätsmanagement weitere Chancen für das Unternehmen: Diverse Belegschaften sind nicht nur kreativer und innovativer; sie bilden darüber hinaus auch die Vielfalt des Kundenstamms besser ab. Gerade bei komplexen und kreativen Nicht-Routine-Aufgaben sowie bei Aufgaben, die Teamarbeit erfordern, lassen sich die Effekte von Vielfalt beobachten.



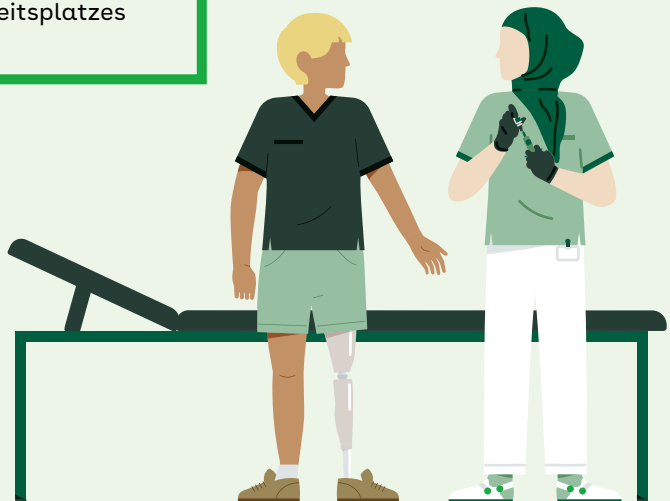
## Diversitätsmanagement

### Chancen bei guter Gestaltung

- mehr Kreativität („Innoversity“)
- bessere Lösungen und Produkte
- bessere Abbildung der Vielfalt des Kundenstamms
- gut für Recruiting in unterschiedlichen gesellschaftlichen Gruppen
- resilienteres Unternehmen
- Möglichkeit zur Mitgestaltung des Arbeitsplatzes und -ablaufs

### Risiken bei schlechter Gestaltung

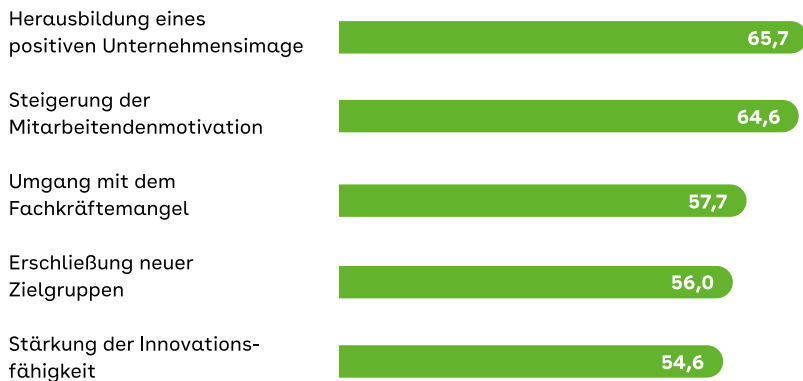
- mehr Konflikte durch Vorurteile und dadurch geringere Leistung
- schlechtere Zusammenarbeit
- schwerer zu führen
- weniger Bindung an das Unternehmen und dadurch mehr Fluktuation



## Vielfalt ist ein Erfolgsfaktor

Dass eine diversitätsgerechte Unternehmenskultur zum Erfolgsfaktor werden kann, spiegeln auch die Befragungsergebnisse des im August 2021 veröffentlichten Diversity Reports von StepStone wider. Demnach war Vielfalt am Arbeitsplatz für 65,7 % der befragten Personen zuträglich für die Herausbildung eines positiven Unternehmensimages. Befragt wurden zwischen 2020 und 2021 insgesamt mehr als 20.000 Menschen zum Stand und zur Bedeutung von Diversität in Deutschland.

### Anteil der Zustimmungen in Prozent



## Potenziale der Vielfalt in der BGF

1

### Analyse – unterschiedliche Bedarfe erkennen und Vielfalt sichtbar machen

Eine Bestandsaufnahme der betrieblichen Situation durch z. B. Mitarbeiterbefragungen oder Altersstrukturanalysen soll unterschiedliche Belastungen, Ressourcen, aber auch Bedarfe von Personengruppen sichtbar machen. Dafür müssen neben den üblichen demografischen Faktoren wie Alter und Bildung auch verschiedene Genderkategorien miterfasst werden. Ziel ist es, Belastungen und gesundheitsförderliche Potenziale innerhalb einer vielfältigen Belegschaft sichtbar zu machen und Ursachen – z. B. auch Diskriminierung oder Ungleichbehandlung – zu identifizieren.



4

### Evaluation und Verbesserung – dynamische Vielfalt

Konnten die gesteckten Ziele erreicht werden? Wie viele Personen haben die Angebote genutzt und wie wurden sie bewertet? Wie können sie noch bedarfsgerechter zugeschnitten werden und wie lassen sich weitere Diversitätsziele in die Betriebliche Gesundheitsförderung integrieren? Ziel ist es, die Maßnahmen zu bewerten und zu optimieren.

2

### **Maßnahmen ableiten – Vielfalt mitdenken**

Die Zusammensetzung von Steuergremien, Gesundheitszirkeln und Workshops soll möglichst vielfältige Personengruppen als Delegierte in die gemeinsame Bewertung der Analysen einbeziehen. Maßnahmen sollen dann Unterschiede innerhalb der Belegschaft berücksichtigen und Gemeinsamkeiten durch entsprechende Maßnahmen fördern.

Ziel ist es, Diversitätsaspekte bei der Entwicklung von gesundheitsförderlichen Maßnahmen zu verknüpfen.



← .....

3

### **Durchführung von Maßnahmen – Vielfalt berücksichtigen**

Allen die Möglichkeit einzuräumen, an Maßnahmen teilzunehmen, ist Ziel der Maßnahmenphase. Dafür müssen konkrete Bedarfe erfragt werden. Beschäftigte in Teilzeit, Schichtarbeit, mit Sprachbarrieren, im Home-Office, Un- und Angelernte und viele mehr müssen bei der Planung berücksichtigt und die Maßnahmen entsprechend aufbereitet und durchgeführt werden. Maßnahmen für Führungskräfte, die eine wertschätzende Führungskultur etablieren, unterstützen den Prozess des Aufbaus eines gerechten Unternehmens.



*„Wenn wir zuhören und feiern,  
was gemeinsam ist und anders  
ist, werden wir eine klügere,  
integrativere und bessere  
Organisation.“*

Pat Wadors, Head of HR bei LinkedIn

# Mit BGF Vielfalt im Unternehmen managen

Alle Maßnahmen sollen sowohl das individuelle Verhalten wie auch die vorhandenen Rahmenbedingungen, Strukturen und Prozesse in den Blick nehmen und gestalten. Angebote umfassen immer Verhaltens- und Verhältnisprävention.

Dimension der Diversität	Mögliche Maßnahmen der BGF, die Vielfalt berücksichtigen
Generation	<ul style="list-style-type: none"><li>• alter(n)sgerechte Arbeitsplätze einrichten</li><li>• Programme für Mentoring und Wissenstransfer einführen</li><li>• flexible Arbeitszeitmodelle anbieten</li><li>• altersgemischte Teams etablieren</li><li>• Trainings zur Förderung von Achtsamkeit oder zum Stressmanagement</li></ul>
Körperliche und geistige Fähigkeiten	<ul style="list-style-type: none"><li>• barrierefreie Arbeitsplätze bereitstellen</li><li>• mit Organisationen und Interessenvertretungen kooperieren</li><li>• Ausbildung von Jugendlichen mit Schwerbehinderung fördern</li></ul>

Dimension der Diversität	Mögliche Maßnahmen der BGF, die Vielfalt berücksichtigen
Kultur und Herkunft	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kulturgemischte Teams etablieren</li> <li>• interkulturelle Netzwerke anbieten</li> <li>• Stellenanzeigen international schalten</li> <li>• Sprachtrainings fördern</li> <li>• interkulturelle Trainings anbieten</li> </ul>
Geschlecht	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beförderungs- und Einstellungsprozesse geschlechtssensibel gestalten</li> <li>• geschlechtergemischte Teams etablieren</li> <li>• Mitarbeitendennetzwerke fördern</li> <li>• Führungskräfte trainings mit Fokus auf unbewusste Vorurteile</li> </ul>
Religion und Weltanschauung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• religiöse Feiertage beachten</li> <li>• Kantinenangebot an Bräuche anpassen</li> <li>• Räume der Stille einrichten</li> <li>• interkulturellen Kalender nutzen</li> </ul>
Sexuelle Orientierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Netzwerk initiieren</li> <li>• Lebenspartnerschaften gleichstellen</li> <li>• Bestandsaufnahme von Regelungen, um Diskriminierungen identifizieren und beseitigen zu können</li> </ul>
Soziale Herkunft	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mentoring-Programme für Beschäftigte aus nicht akademischen Haushalten</li> <li>• Menschen mit geringem Bildungsgrad in der Ausbildung unterstützen</li> <li>• soziale Unternehmen einbinden und gemeinsame Projekte fördern</li> <li>• individuelle Trainings anbieten</li> </ul>

BGF nimmt den speziellen Bedarf von Mitarbeitenden in den Blick. Immer schon sind Belegschaften heterogen: Männer und Frauen arbeiten zusammen, Menschen verschiedenen Alters und unterschiedlicher Herkunft.

Alle Menschen sind verschieden. Und gerade diese Unterschiedlichkeit von Beschäftigten kann in Unternehmen ein großes Potenzial entfalten. Wer kann was gut? Wer kann in welchen Fähigkeiten und Fertigkeiten gefördert werden? Unterschiede können Belegschaften stark machen, denn wo vielfältige Bedürfnisse existieren, gibt es auch einen Blumenstrauß an individuellen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Stärken.

Wie können Sie unterschiedliche Generationen in Kontakt bringen? Wie Vernetzung zwischen Interessengruppen herstellen oder sich kultureller Vielfalt widmen? Wenn Sie mehr zum Thema Diversität erfahren möchten, haben wir im Firmenkundenportal der AOK weiterführende Informationen und Anregungen für Sie und Ihr Unternehmen.

[aok.de/fk/betriebliche-gesundheit/diversitaet-im-unternehmen](https://aok.de/fk/betriebliche-gesundheit/diversitaet-im-unternehmen)

# Weitere Angebote Ihrer AOK

Der gesetzliche Auftrag der AOK liegt in der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF). Darüber hinaus unterstützen wir Unternehmen dabei, BGF im Unternehmen zu etablieren und in Managementstrukturen zu überführen (Betriebliches Gesundheitsmanagement, BGM). Wir holen jedes Unternehmen da ab, wo es steht, und beraten bedarfsgerecht:

- Wir beraten Sie gern zu allen Fragen rund um die Betriebliche Gesundheitsförderung und das Thema „Vielfalt managen“.
- Wir begleiten Sie bei der Implementierung eines nachhaltigen BGM.
- Bei Ihren BGF-Projekten unterstützen wir Sie mit speziell auf Ihren Bedarf und Ihr Unternehmen zugeschnittenen Maßnahmen.
- Profitieren Sie zudem von weiterführenden Angeboten wie z. B. verschiedenen Online-Seminaren der AOK zu aktuellen Themen rund um Arbeit und Gesundheit.
- Weitere Informationen zum Thema Diversität finden Sie auf dem AOK-Arbeitgeberportal **aok.de/fk/bgf**. Dort finden Sie auch Ihre BGF-Ansprechperson vor Ort in Ihrer regionalen AOK.

Mehr zur Betrieblichen Gesundheitsförderung mit der AOK unter:  
**aok.de/fk/bgf**



## Impressum

### **Herausgeber**

AOK. Die Gesundheitskasse.

### **Konzeption, Redaktion, Gestaltung**

AOK Medien GmbH

Lilienthalstr. 1-3

53424 Remagen

Telefon: 02642 931-0

Telefax: 02642 931-130

Niederlassung Berlin:

Rosenthaler Straße 31

10178 Berlin

Telefon: 030 22011-0

mailto: info@aok-medien.de

Internet: aok-medien.de

Geschäftsführer:

Frank Schmidt, Thomas Reiner

### **Art.-Nr.**

9363825

### **Stand**

Januar 2026

### **Fotos**

AOK, Getty Images, iStockphoto

Alle Rechte vorbehalten.

Nachdruck sowie Verbreitung

jeglicher Art, auch

auszugsweise, nur nach

vorheriger schriftlicher

Genehmigung.

**Weitere Informationen finden Sie unter [aok.de/fk/bgf](https://aok.de/fk/bgf)**