

Diversität und Mitarbeitenden- gesundheit

Wie vielfältig ist unsere Arbeitswelt
und was bedeutet das für
gesundes Arbeiten?

PROF. DR. FRIEDERICKE HARDERING



Ist das Thema Vielfalt eines der wichtigsten
für die Zukunft der Arbeitswelt?



Message in a bottle:

Neue Vielfalt in der Arbeitswelt (Geschlecht, Alter, Herkunft usw.)

Perspektivwechsel

Arbeitsorientierungen

Grundlegende Bedürfnisse von Beschäftigten sind ähnlich

Welcher Unterschied macht den Unterschied?

(Zeit-)Autonomie fördern

Zugehörigkeit fördern



Vorgehen

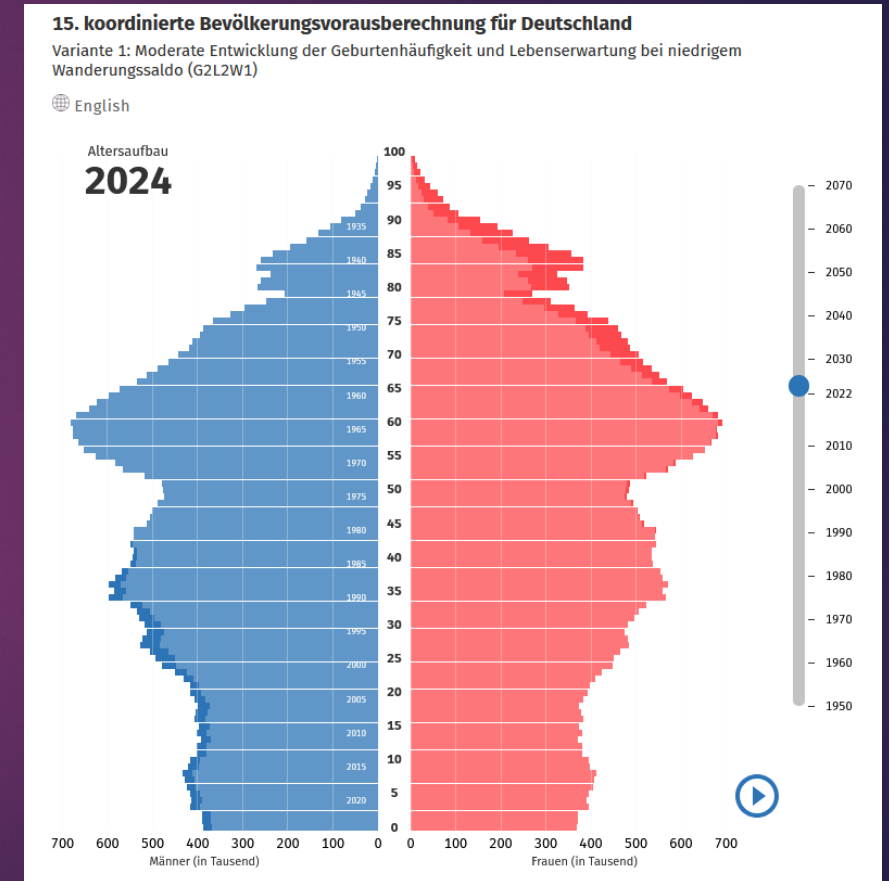
1. Wie vielfältig ist unsere Arbeitswelt? – Ein Blick in die Statistik
2. Arbeitsorientierungen: Was sind Wünsche an Arbeit?
3. Wie kann Arbeit so gestaltet werden, dass sie zu den Bedürfnissen der Beschäftigten passt und gesundheitsfördernd ist?

Wie vielfältig ist die Arbeitswelt? Erwerbstätige in Deutschland

Vielfalt in der Arbeitswelt: Alter

6

- ▶ Seit 1950er Jahren steigende Lebenserwartung
- ▶ Höherer Anteil älterer Erwerbstätiger (55+) ist Treiber
- ▶ Und sinkende Geburtsraten
- ▶ Folge: Fachkräftemangel, Arbeitskräftemangel
- ▶ Jährliche Nettozuwanderung von 400.000 Erwerbspersonen (IAB, 2024)



<https://service.destatis.de/bevoelkerungspyramide/#!y=2024>

Vielfalt in der Arbeitswelt: Migration

7

- ▶ Besondere Konstellation der Einwanderungsgesellschaft (El-Mafaalani et al. 2025)
- ▶ Deutschland nach USA das zweitgrößte Einwanderungsland (ebd.)
- ▶ „Superdiversität“ (super = über, darüber hinaus) (Vertovec 2007)
 - ▶ Mehr Zuwanderung
 - ▶ aus mehr Weltregionen
 - ▶ Unterschiedliche Phasen der Zuwanderung, Vielfalt im Herkunftsland
- ▶ Wachsende kulturelle Vielfalt in der Arbeitswelt

Vielfalt in der Arbeitswelt: Geschlecht

- ▶ Hochphase des Fordismus 1920-1970: „Normalarbeit“
- ▶ Ab ca. 1970 Ende des „Normalarbeiters“ / der „Durchschnittsbelegschaft“ (gab es das jemals?)
- ▶ Wachsende Frauenerwerbsquote (+16%)

Erwerbstätigenquote (15-64 Jahre), Mikrozensus (destatis)

	Männer	Frauen
1991	78,4%	57%
2023	80,8%	73,6%

<https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Tabellen/erwerbstaetigenquoten-gebietsstand-geschlecht-altergruppe-mikrozensus.html>

Individualisierung der Gesellschaft

- ▶ Langer historischer Trend (Beck, 1986)
- ▶ Weniger stabile Zuordnungen (Religion / Stand)
- ▶ Vielfalt von Lebenszielen
- ▶ weniger Eindeutigkeiten & Selbstverständlichkeit



Chancen und Herausforderungen

10

- ▶ Andere Kommunikation (z.B. Jugendsprache)
- ▶ Herausforderung: Unklarheiten, Unsicherheiten, fehlender Austausch, Konflikte
- ▶ Inklusion fördert Unternehmenserfolg (McKinsey, 2024)
- ▶ Mehr Kreativität
- ▶ Mehr Innovationskraft als homogene Teams
- ▶ Vs. Keine Unterschiede für Unternehmenserfolg (Sieweke et al. 2025)

Zwischenbilanz: Die Vielfalt ist schon da

11

Größere soziodemographische Vielfalt in der
Erwerbsbevölkerung

2

Was sind Wünsche an
Arbeit von
Beschäftigten?

Perspektivwechsel:

- Viele Gemeinsamkeiten
- Andere Unterschiede



Unterschiedliche Arbeitswerte?

13

- ▶ Kaum Unterschiede bei Arbeitsorientierungen entlang einzelner! soziodemographischer Merkmale wie Geschlecht, Alter, (Fraunhofer IAO, 2024); verschiedene Länder (Valero et al., 2024); Generationen (Schröder, 2018; 2023)
- ▶ Studien zeigen zahlreiche übergreifende Gemeinsamkeiten bei den Arbeitsorientierungen
- ▶ Gemeinsamkeiten fokussieren
- ▶ UND: relevante Unterschiede in den Blick nehmen: z.B. Typen von Arbeitsorientierungen, Lebensphase

Quiz

Die Geschichte von Rüdiger

Prof. Dr. Friedericke Hardering | im Auftrag der AOK Nordost



Neue Konfliktlinien

- ▶ Gen Z und “Kein Bock auf Arbeit?”
- ▶ “Es gibt in Deutschland keine Generationen” (Schröder 2018, 491)
- ▶ Dennoch: Generationen sind in den Köpfen
- ▶ „die Alten“ vs. „die Jungen“

(Schröder, 2018, 2023; Twenge et al., 2010)



Von der Vielfalt zu Gemeinsamkeiten

- ▶ Gefahr der Überbetonung von Unterschieden
 - ▶ Stereotypisierung (z.B. bei Generationen, Geschlecht usw.)
 - ▶ Wirkung: Sich selbst erfüllende Prophezeiungen durch Stereotype
 - ▶ Negative Folgen für die Organisation: Segmentierung statt Zusammenarbeit



Stereotype wirken wie schlechte Brillen

Prof. Dr. Friedericke Hardering | im Auftrag der AOK Nordost



Wünsche an Arbeit sind relativ stabil: Gute Arbeit für alle fördern

Autonomie /Zeitautonomie

Faire Entlohnung

Arbeitsplatzsicherheit

Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten

Vereinbarkeit von Arbeit und Leben

Sinnhaftigkeit der Tätigkeit

Gute Führung & gute Beziehungen im Team, Zugehörigkeit

Anerkennung und Wertschätzung

Von der Gemeinsamkeit zu relevanten Unterschieden?

Welcher Unterschied macht einen Unterschied?

- Gesellschaftlicher Wandel
- Lebensphasen (U-Kurve)
- Arbeitsorientierungen



Veränderte Wünsche an Arbeit in den letzten Jahren

- ▶ Andere Rollenmodelle und Verteilung der Care-Arbeit, Wunsch nach mehr Zeitflexibilität
- ▶ Trend zu mehr Freizeit
- ▶ Zentralität der Arbeit nimmt leicht ab
- ▶ Arbeit wird weniger wichtig

(World Values Survey; Wanger & Weber 2023)



Wunsch nach mehr Sinn in der Arbeit?

- ▶ Gibt es einen Wunsch nach mehr Sinn in der Arbeit?
- ▶ Generation Y (Why), Generation Z (Hardering, 2018; 2023)
- ▶ Menschen wünschen sich immer Sinn in der Arbeit
- ▶ Unterschiedliche Artikulationsmöglichkeiten

Plurale Arbeitsorientierungen

22



Jobtyp



Karrieretyp



Berufungstyp

(Bellah et al., 1985;
Wrzesniewski et al., 1997)

Lebensphasenorientierung

23

- ▶ Berufseinstieg, Karrierestart
- ▶ “Rush Hour des Lebens”, Elternzeit
- ▶ Pflege von Angehörigen

- ▶ Unterschiedliche Bedürfnisse, Ziele (U-Kurve)

Arbeitszeitgestaltung

Gesundheitsförderung

Führung und
Zusammenarbeit

Gute /gesunde Arbeit in der Praxis: Impulse aus zwei Bereichen

1. Autonomie / Zeitautonomie
2. Soziale Eingebundenheit /Zugehörigkeit

1. Zeitautonomie

- ▶ 48% berichten hohen Zeit- und Leistungsdruck (Stressreport, Baua 2023)
- ▶ (Zeit-)Autonomie → handlungsfähiges, empowertes, zufriedenes, engagiertes, gesundes Arbeiten
- ▶ Flexible Arbeitszeiten
- ▶ Homeoffice
- ▶ Gleitzeit



Zeitautonomie für:

Life-Domain-Balance

(Ulich/Wiese 2011)

statt Work-Life-Balance

Lebensbereiche:

Arbeit, Hobbies, Partnerschaft

Gesundheit, Kindererziehung

Sport, Ehrenämter, etc.

Balance $\neq$ Gleichverteilung

Sondern: erwartungsentsprechend,
priorisierend



2. Zugehörigkeit fördern

- ▶ Harvard Studie: Soziale Beziehungen sind elementar (Waldinger/Schulz, 2023)
- ▶ Zugehörigkeit fördert Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit, Gesundheit (Allen, 2020)
- ▶ Fehlende Zugehörigkeit erzeugt Stress – Risikofaktor für Burnout und psych. Erkrankungen (Homeoffice)
- ▶ Zugehörigkeit wichtigste Gestaltungsaufgabe



2. Zugehörigkeit fördern

28

Wer mag...

- ▶ Gutes Essen
- ▶ Musik
- ▶ Tiere
- ▶ Frühling
- ▶ Reisen
- ▶ Humor

2. Zugehörigkeit fördern

- ▶ Psychologische Sicherheit (Edmundson, 1999) als Schlüssel zur Diversität
- ▶ Arbeitsatmosphäre, in der man Fragen stellen kann
- ▶ Keine Angst vor Abwertung, Ausschluss
- ▶ Meetings: Wie ist die Kommunikation? Redebeiträge? Fehler eingestehen?



2. Brücken bauen

- Gemeinsamkeiten identifizieren: z.B. Common Ground - Exercise, finden von größeren menschlichen Gemeinsamkeiten
- In den Dialog gehen / Konflikte vermeiden
- Workshops, um Stereotype zu überwinden



Zugehörigkeit und Selbstorganisation

- ▶ Krise der Führung, „erschöpfte Führung“ (Bruch, 2023)
- ▶ Dezentralisierung von Führung: New Leadership / New Work
- ▶ Mehr Selbstverantwortung und Entscheidungsspielräume
Selbstorganisation ist kein Selbstläufer
- ▶ Lernprozess: mehr Rahmenvorgaben, Zeit für Kompetenzentwicklung & Lernen (Geyer, 2023)
- ▶ Selbstorganisation braucht Führung



Schluss

- ▶ Vielfalt ist schon da
- ▶ Welcher Unterschied macht einen Unterschied?
- ▶ Stereotype Vorstellungen abbauen

Arbeitsorientierungen

- ▶ Mehr Gemeinsamkeiten als Unterschiede
- ▶ Fokus auf Gemeinsamkeiten UND sinnvolle Unterschiede richten um die Zukunft der Arbeitswelt zu gestalten



Prof. Dr. Friedericke Hardering | im Auftrag der AOK Nordost

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

f.hardering@fh-muenster.de

Linkedin: Prof. Dr. Friedericke Hardering

Bilder mit KI generiert

Hardering, F. (2024): Weniger Arbeit, mehr Freizeit? Neue Perspektiven auf Generationenunterschiede und Arbeitsorientierungen. In: Die politische Meinung. <https://www.kas.de/de/web/die-politische-meinung/artikel/detail/-/content/weniger-arbeit-mehr-freizeit>

Hardering, F. (2023): Die Generation Z und die Bedeutung von Arbeit. Über die Arbeitsorientierungen der Generationen. In: BKK Gesundheitsreport 2023, S. 223-227.

Hardering, F. (2018). Die Sinnsuche der Generation Y: Zum Wandel von Ansprüchen an den Sinn (in) der Arbeit. *Fehlzeiten-Report 2018: Sinn erleben–Arbeit und Gesundheit*, 75-83.