

# Alle anders – alle gleich – alle gesund im Betrieb:

## Das Interkulturelle Betriebliche Gesundheitsmanagement



## Das sagen Unternehmen, die das Interkulturelle Betriebliche Gesundheitsmanagement schon für sich nutzen:



Joachim Grüger,  
BMW Group, Leiter Press-  
werk und Karosseriebau,  
Werk München

» Traditionell gibt es bei uns eine hohe Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Unternehmen. Unabhängig von dem jeweiligen kulturellen Hintergrund ist es die gemeinsame „BMW-Kultur“, die das Miteinander am Arbeitsplatz positiv bestimmt.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund müssen aber besondere sprachliche und kulturelle Barrieren überwinden. Mit dem Interkulturellen Betrieblichen Gesundheitsmanagement gelingt es, vor dem Hintergrund verschiedener Herkunftskulturen die Mitarbeiter noch stärker in das Unternehmen einzubinden. Hierfür wurden die Führungskräfte geschult, um ihre Kompetenzen im Umgang mit der kulturellen Vielfalt zu erweitern. Die neu ausgebildeten Gesundheitslotsen geben ihre Kenntnisse an ihre Landsleute und Kollegen weiter, wenn nötig auch in der jeweiligen Muttersprache. Aufgrund der guten Erfahrung wollen wir das Interkulturelle Betriebliche Gesundheitsmanagement auch in anderen Unternehmensteilen einführen. «



Robert Schmidt,  
Technischer Werkleiter  
der Münchner Stadtentwässerung (MSE):

» Die Münchner Stadtentwässerung versteht sich als Arbeitgeber, der sich aktiv zu einer vielfältigen Belegschaft bekennt. Zurzeit beschäftigen wir Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus über acht verschiedenen Nationen. In Teilbereichen unseres Betriebes haben über ein Drittel der Beschäftigten einen Migrationshintergrund. Eine Mitarbeiterbefragung im Jahre 2005 hat uns gezeigt, dass sich diese Kollegen in hohem Maße gut aufgehoben fühlen. Das wollen wir auch in der Zukunft fördern. Das Projekt zum Interkulturellen Betrieblichen Gesundheitsmanagement ist ein weiterer Baustein dafür. «

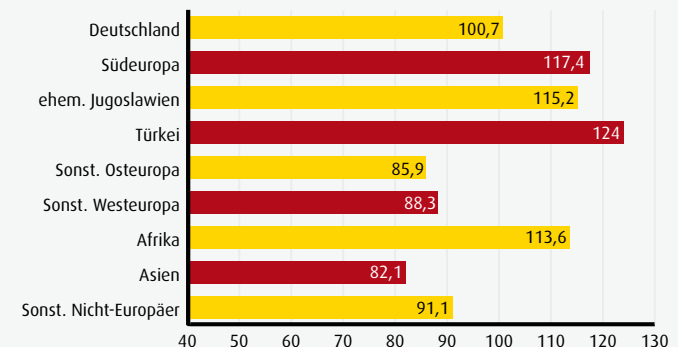
## Gute Gründe für das Interkulturelle Betriebliche Gesundheitsmanagement

Kulturelle Vielfalt am Arbeitsplatz ist heute in vielen Unternehmen eine Selbstverständlichkeit und wird in Zukunft noch zunehmen. Den Gesundheitsschutz der Mitarbeiter zu gewährleisten, ist in diesen Unternehmen eine besondere Herausforderung. Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen haben unterschiedliche Vorstellungen, was Gesundheit bedeutet, und sie nehmen Krankheiten verschieden wahr. Es existieren andere berufliche Belastungen und Beanspruchungen, aber auch Sprachbarrieren oder Wissenslücken, wer der richtige Ansprechpartner im Betrieb für ein spezielles Anliegen ist. Diese „Verschiedenheit“ kann sich in der Arbeitsunfähigkeit ausdrücken, die je nach kulturellem Hintergrund variiert.

Zum anderen haben Arbeitnehmer anderer Nationalität häufiger Arbeitsunfälle und erkranken öfter an Berufskrankheiten als deutsche Beschäftigte.

Die betriebliche Prävention sollte daher die verschiedenen kulturellen Hintergründe der Belegschaft berücksichtigen. Weil bisher kaum Maßnahmen existierten, mit denen darauf eingegangen wird, hat die Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) ein Interkulturelles Betriebliches Gesundheitsmanagement (IBGM) konzipieren lassen. Dies wurde in zwei Unternehmen erprobt, die den Bedarf für ein kultursensibles Gesundheitsmanagement für sich erkannten, und steht nun „marktreif“ für den Einsatz in anderen Unternehmen bereit.

Arbeitsunfähigkeitsfälle je 100 Beschäftigte nach Nationalität



Quelle: BKK Gesundheitsreport 2007

# Bausteine des Interkulturellen Betrieblichen Gesundheitsmanagements

Mit dem Interkulturellen Betrieblichen Gesundheitsmanagement kann man dem Bedarf und den Anforderungen von Beschäftigten mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen besser gerecht werden.

Es fokussiert auf zwei Faktoren, die durch die Betriebe gut zu beeinflussen sind:

- das Führungsverhalten der direkten Vorgesetzten insbesondere von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund und
- die Einbindung von Beschäftigten in das Betriebliche Gesundheitsmanagement, unter anderem durch Schulung zu Interkulturellen Betrieblichen Gesundheitslotsen.



Norbert Haber,  
Vorstand der BKK BMW

» Es ist bekannt, dass Mitarbeiter mit Migrationshintergrund schwerer Zugang zu Gesundheitsangeboten finden. Wir sahen mit dem Interkulturellen Betrieblichen Gesundheitsmanagement eine gute Möglichkeit, den Zugang zu erleichtern und auf die besonderen Bedürfnisse dieser Mitarbeiter einzugehen. Die durchweg positiven Erfahrungen mit dem Projekt und das Engagement der Gesundheitslotsen am Standort München bestätigen diesen Ansatz und bestärken uns darin, weiter

in diese Richtung zu agieren und das Konzept in anderen Abteilungen und an anderen Standorten umzusetzen. «

Die verschiedenen Bausteine können dabei je nach Ausgangssituation des Unternehmens flexibel angepasst werden.

## Bausteine des Interkulturellen Betrieblichen Gesundheitsmanagements

1. Interkulturelle Beratung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements
 

ggf. Erstellen bzw. Abstimmen des Gesundheitswegweisers
---
2. Auftakt-Veranstaltung für beteiligte Führungskräfte und Mitarbeiter
 

Schulung der Vorgesetzten: Interkulturell gesund führen	Schulung zum Gesundheitslotsen
---	--------------------------------

gemeinsame Zwischenbilanz
3. Rückkopplung der Ergebnisse an den Steuerkreis des Betrieblichen Gesundheitsmanagements, Abstimmung weiterer Maßnahmen

**1** Am Beginn des Projektes steht die **Sensibilisierung der Verantwortlichen des „allgemeinen“ Betrieblichen Gesundheitsmanagements für interkulturelle Aspekte**. In Gesprächen werden die besonderen Probleme von Beschäftigten mit verschiedenen kulturellen Hintergründen sowie der Zusammenhang zwischen Führung und Gesundheit dargestellt und die jeweilige Situation des Betriebes beleuchtet. Damit ist das Projekt grundsätzlich auch für Unternehmen geeignet, die noch kein Betriebliches Gesundheitsmanagement haben, aber das Projekt zum Anlass nehmen wollen, entsprechende Strukturen zu schaffen.



Daniel Spohn, Gesundheitsmanager der Münchner Stadtentwässerung

» Für eine erfolgreiche Umsetzung eines solchen Projektes ist es wichtig, dass die Gesundheitslotsen gut in die vorhandenen Strukturen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements eingebunden werden. Dies kann zum Beispiel dadurch erreicht werden, dass die Lotsen in vorhandene Gesundheitszirkel integriert werden. Darüber hinaus müssen sie vom Gesundheitsmanagement betreut und unterstützt werden, damit sie ihre Rolle gut ausfüllen können. «

Begleitend und unterstützend zum Interkulturellen Betrieblichen Gesundheitsmanagement gibt es den **Gesundheitswegweiser „Gesund arbeiten“**, der in mehreren Sprachen vorliegt. Durch die Broschüre erfahren die Leser, was sie und ihr Betrieb zum Thema Gesundheit bei der Arbeit unternehmen können. Sie enthält zudem wichtige Informationen über gesetzliche Regelungen und Kontaktadressen. Der Gesundheitswegweiser kann betriebspezifisch angepasst werden und um Informationen, wie etwa betriebliche Institutionen und Ansprechpartner, ergänzt werden. Damit unterstützt die Broschüre das Betriebliche Gesundheitsmanagement und hilft den Gesundheitslotsen, ihre Kollegen zu informieren.

**2** Die **gemeinsame Auftaktveranstaltung der Führungskräfte und Mitarbeiter**, die für eine Schulung ausgewählt wurden, vernetzt die Projektbeteiligten. Festgelegt wird auf dem Treffen auch das weitere Vorgehen.

Im Mittelpunkt des Projektes stehen dann die interkulturellen Schulungen: In Studien wurde gezeigt, dass sich das Führungsverhalten sowohl positiv als auch negativ auf die Gesundheit und die Fehlzeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auswirken kann. Gleichzeitig ist bekannt, dass

Beschäftigte mit unterschiedlicher kultureller Prägung unterschiedliches Führungsverhalten bevorzugen. Eine **interkulturelle Schulung von Vorgesetzten** setzt genau an diesem Punkt an.



Stefan Walo,  
Produktionstechnik-  
meister, TM-250,  
BMW Group

» Interkulturell gesund führen bedeutet zu wissen, dass Führungsverhalten Auswirkungen auf die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat und dass der kulturelle Hintergrund der Menschen auch die Erwartungen an den Vorgesetzten für das Führen prägt. Diese Kompetenz kommt nicht von allein, sondern durch entsprechende Trainings wie im Rahmen des Interkulturellen Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Bei mir hat sich der Blick dafür geweitet, dass hinter manchen Problemen auch kulturell verschiedene Vorstellungen stecken. «

An die Belegschaft selbst richtet sich die **Schulung zum Gesundheitslotsen**. Beschäftigte werden darin zu Multiplikatoren der Betrieblichen Gesundheitsförderung und Prä-

vention ausgebildet. Sie übernehmen damit eine wichtige Vermittlerrolle im Hinblick auf ihre Kollegen. Dieser Ansatz wird bereits erfolgreich für die Prävention jenseits der Arbeitswelt eingesetzt, denn die Mehrheit der Migranten ist mit den Strukturen des deutschen Gesundheitssystems und seinen Angeboten nicht vertraut.



Yasar Fincan,  
Migrationsexperte der  
Münchener Stadtentwässerung  
und ehemaliger  
Personalratsvorsitzender

» Ein solches Projekt bietet eine ideale Möglichkeit, eine aktive Mitarbeiterbeteiligung zu praktizieren und das gegenseitige Verständnis zu fördern. Die Kollegen erfahren dadurch eine Wertschätzung ihrer Person und ihrer Kompetenzen. Gleichzeitig besteht für die Lotsen die Möglichkeit, sich über ihren eigentlichen Aufgabenbereich hinaus zu engagieren und dadurch auch für ihre persönliche Entwicklung zu profitieren. Im Endeffekt schafft das eine Situation, in der alle gewinnen: der Betrieb, die Lotsen und die Kolleginnen und Kollegen insgesamt. «

Als zentrale Barrieren wurden sprachliche und soziokulturelle Verständigungshindernisse identifiziert, die mit den Lotsen überwunden werden können. Weil Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund oft ebenso wenig die Angebote des Betrieblichen Gesundheitsmanagements kennen, unterstützen engagierte Beschäftigte – mit und ohne Migrationshintergrund – die Betriebliche Gesundheitsförderung mit muttersprachlichen und kultursensiblen Informationen.

Zum Ende der Schulungen sammeln die Gesundheitslotsen und Führungskräfte jeweils Themen, die ihnen auf den „Nägeln brennen“. In einer gemeinsamen Veranstaltung werden eine **Zwischenbilanz** gezogen und die nächsten Schritte vereinbart.

**3** Die Vorschläge für weitere **Maßnahmen werden an den Steuerkreis des Betrieblichen Gesundheitsmanagements zurückgemeldet** und mit festgelegten Verantwortlichkeiten geplant und umgesetzt.



Dr. Claudia  
Lutzenberger,  
Werksärztin,  
BMW Group

» Aus kulturellen Gründen oder aufgrund sprachlicher Barrieren kann es schwierig sein, manche Personengruppen speziell für Gesundheitsthemen zu gewinnen. Gesundheitslotsen helfen uns, innerbetriebliche Angebote zur Gesundheitsförderung, Prävention, aber auch Notfallversorgung zu verbreiten. Sie sind auch wichtige Multiplikatoren, etwa für das betriebliche Diversity-Management. «

# Implementierung des Interkulturellen Betrieblichen Gesundheitsmanagements

Das Interkulturelle Betriebliche Gesundheitsmanagement wird in enger Abstimmung mit den betrieblichen Ansprechpartnern geplant und eingeführt. Unterstützt werden die internen Prozesse von erfah-

renen Beratern, die das allgemeine Projektmanagement übernehmen und die Schulungen durchführen. Der „idealtypische“ Ablauf und die von den Beteiligten einzuplanende Zeit umfasst:

	Thema	Teilnehmer aus dem Unternehmen	Dauer
	Vorgespräche	Unternehmensvertreter	
1	Baustein Beratung der Verantwortlichen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) zu interkulturellen Fragen	Verantwortliche des BGM, ggf. Vertreter von Beschäftigten mit Migrationshintergrund	0,5 Tage
	ggf. Erstellung des firmenspezifischen Gesundheitswegweisers		
2	Baustein gemeinsame Auftaktveranstaltung für die Lotsenschulungen sowie die Führungskräfte Schulungen	Verantwortliche des BGM, Mitarbeiter für die Lotsenschulung, Führungskräfte	0,5 Tage
	Schulung „Interkulturell kompetent gesund führen“	Führungskräfte	3 Tage
	Schulung der Interkulturellen Betrieblichen Gesundheitslotsen	ausgewählte Beschäftigte mit und ohne Migrationshintergrund	5-6 Tage
	gemeinsame Zwischenbilanz der beteiligten Mitarbeiter und Führungskräfte sowie der BGM-Verantwortlichen	Verantwortliche des BGM, geschulte Führungskräfte und Gesundheitslotsen	0,5 Tage
3	Baustein Rückkopplung der Ergebnisse an den Steuerkreis des Betrieblichen Gesundheitsmanagements	Verantwortliche des BGM, Vertreter der geschulten Führungskräfte und Gesundheitslotsen	0,5 Tage
	Abstimmung und Umsetzung weiterer Maßnahmen zum Interkulturellen Betrieblichen Gesundheitsmanagement	Verantwortliche des BGM	

Je nach dem Bedarf der Betriebe kann eventuell auf einzelne Bausteine verzichtet oder Schulungen kompakter durchgeführt werden. Der Aufwand der externen Trainer lässt sich gegebenenfalls durch betriebliche Experten, die in die Schulungen einbezogen werden, reduzieren.



Dr. Nicole Granath,  
BKK BMW

» Eines unserer Ziele bei der BMW AG war die strukturelle Vernetzung der Gesundheitslotsen, um die Mitarbeiterbeteiligung auf lange Sicht zu gewährleisten. Dies gelang, indem einerseits gewählte Vertreter der Gesundheitslotsen an gesundheitsrelevanten Arbeitskreisen teilnehmen und andererseits Führungskräfte regelmäßig die Treffen der Gesundheitslotsen besuchen. Diese Maßnahmen beeinflussen die Motivation spürbar positiv. «



## Die Entwickler

Das Interkulturelle Betriebliche Gesundheitsmanagement erweitert das Betriebliche Gesundheitsmanagement um eine kultursensible Komponente. Das Konzept wurde im Auftrag der Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) maßgeblich durch den Diplom-Soziologen Ramazan Salman und Prof. Dr. Martina Harms entwickelt, die neben anderen Experten auch für die Durchführung des Projektes zur Verfügung stehen.



**Ramazan Salman** wurde in Istanbul geboren. Er ist Diplom-Sozialwissenschaftler, Geschäftsführer des Ethno-Medizinischen Zentrums e. V. und international

renommierter Gesundheitswissenschaftler sowie Trainer und Berater für interkulturelle Organisationsentwicklung und kommunales Integrationsmanagement. Neben Mitarbeitern im öffentlichen Dienst und aus privaten Unternehmen bildet er erfolgreiche und gut integrierte Migranten in Betrieben und anderen Settings zu Mediatoren aus. Ramazan Salman wirkt in zahlreichen nationalen und internationalen Gremien mit. Er ist Sozialunternehmer des Jahres 2008 und Träger des Bundesverdienstkreuzes am Bande 2009.

Das **Ethno-Medizinische Zentrum e. V. (EMZ)** ist das Referenz- und Kompetenzzentrum für Migration, Integration und Gesundheit in Deutschland. Es arbeitet ausgehend von seiner Zentrale in Hannover mit modernen Mitteln der Qualitätssicherung, Interventionsforschung und der Entwicklung von Strategien, die nachhaltig zu einer Verbesserung der Versorgungsstruktur beitragen. Das EMZ entwickelte das Gesundheitsprojekt „Mit Migranten für Migranten“ (MiMi). MiMi bildet interkulturelle Mediatoren in über 48 Städten und Regionen in Deutschland und Europa aus und führt mehrsprachige Kampagnen durch.



**Prof. Dr. Martina Harms** ist Professorin für BWL mit Schwerpunkt Unternehmens- und Personalführung an der AMD Hamburg, staatlich an-

erkannte private Hochschule. Zuvor hat sie am Weiterbildungsstudium Arbeitswissenschaft an der Leibniz Universität Hannover gelehrt und Unternehmen bei der Durchführung von Veränderungsprozessen und der Einführung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements beraten. Prof. Dr. Martina Harms ist ausgewiesene Expertin für interkulturelles Management und seit 1995 national und international als Unternehmensberaterin tätig.

## Initiative Gesundheit und Arbeit (iga)

Wie muss Arbeit gestaltet sein, damit die Beschäftigten gesund bleiben? Wie kann Prävention noch wirksamer werden? Und wie bringt man Prävention und Gesundheitsförderung noch besser in die Unternehmen, gewinnt Beschäftigte und Arbeitgeber dafür? Diese Fragen umreißen die Arbeit des BKK Bundesverbandes, der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung, des AOK-Bundesverbandes und des Verbandes der Ersatzkassen in der Initiative Gesundheit und Arbeit (iga).

Die vier Verbände der gesetzlichen Kranken- und Unfallversicherung verfolgen in iga ein gemeinsames Ziel: die Gesundheit im Arbeitsleben fördern. Sie entwickeln dafür in Projekten erfolgreiche Vorgehensweisen im Arbeitsschutz und der Betrieblichen Gesundheitsförderung weiter und passen sie an aktuelle Erfordernisse der Arbeitswelt an. Es werden beispielhaft neue Methoden, etwa für Beschäftigte mit besonderem Präventionsbedarf, für Berufsgenossenschaften, Unfall- und Krankenkassen und ihre Mitgliedsunternehmen erarbeitet und erprobt: neben vielen anderen auch das Interkulturelle Betriebliche Gesundheitsmanagement.



# Kontakt

## Initiative Gesundheit und Arbeit

Telefon: 0351 457 1010

E-Mail: [projektteam@iga-info.de](mailto:projektteam@iga-info.de)

Internet: [www.iga-info.de](http://www.iga-info.de)

## Ansprechpartner zum Interkulturellen Betrieblichen Gesundheitsmanagement



BKK Bundesverband

Dr. Wolfgang Bödeker

Telefon: 0201 179 1370

E-Mail: [iga@bkk-bv.de](mailto:iga@bkk-bv.de)

# Impressum

## Herausgeber

BKK Bundesverband

Kronprinzenstraße 6 · 45128 Essen

BGAG – Institut Arbeit und Gesundheit der  
Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung  
Königsbrücker Landstraße 2 · 01109 Dresden

AOK-Bundesverband

Rosenthaler Straße 31 · 10178 Berlin

Verband der Ersatzkassen e. V. (vdek)  
Askanischer Platz 1 · 10963 Berlin

## Gestaltung

BGAG, Bereich Grafik/Layout, Dresden

## Text

Ulrike Waschau

## Bildnachweis

Seite 1, 9: fotolia.com, Seite 11: Bilderbox

## Druck

XXXX

© BKK BV, DGUV, AOK-BV, vdek 2009