

## KOLUMNE

**Mikroaggressionen sind kräftezehrend**

Vorurteile und Diskriminierung machen krank, das legt eine aktuelle Studie der Krankenkasse IKK Classic nahe. Dass Anfeindungen, Ausgrenzung, gewaltsame Äußerungen oder gar körperliche Gewalt zu gesundheitlichen Problemen führen können, liegt auf der Hand. Aber ein diskriminierendes Umfeld beginnt schon früher – mit sogenannten Mikroaggressionen.

Mitarbeitende, die von Diskriminierung und Vorurteilen betroffen sind, müssen zusätzliche Ressourcen aufwenden. Zeit und Nerven, die sie sonst für ihren Job zur Verfügung hätten. Ein Beispiel: Der Blick eines Kollegen wandert langsam über die Bluse der Kollegin. Wenn sie »Glück« hat, bekommt sie es nicht mit. Andernfalls tritt sie möglicherweise in einen inneren Monolog nach dem Motto: »Was war das denn? Habe ich das jetzt falsch interpretiert? Oder war das ein sexistischer Blick? Habe ich die angemessene Bluse an? Ne, eigentlich ist doch alles schick, die habe ich ja bewusst ausgewählt für diesen Anlass. Oder doch nicht?«

Erfahrungen, die Mitarbeitende of Color immer wieder machen: »Du machst dich aber gut ... und das trotz deiner Herkunft. Das hätte man gar nicht gedacht.« Das ist nicht nur unnötig und demotivierend, sondern wirkt auch ausschließend. Gleichzeitig hinterfragt es ihre Selbstverständlichkeit am Arbeitsplatz.

Die Anti-Rassismus-Trainerin *Tupoka Ogette* bringt es mit dem Begriff »race-based traumatic stress«, also traumatischer Stress aufgrund von Rassismus, auf den Punkt. Gemeint sind emotionale Verletzungen, die durch rassistische Mikro- und Makroaggressionen verursacht werden. Es ist eine mentale Leistung, strukturelle Benachteiligung und diskriminierende Äußerungen auszublenken und sich wieder auf die eigentliche Arbeit zu konzentrieren. Aber es ist auch eine Belastung, die in einer fordernden Arbeitswelt nicht tragbar ist.

Unternehmen müssen das nicht hinnehmen. Sie können die Betroffenen mit Empowerment unterstützen, die gesamte Belegschaft dafür sensibilisieren. Für die Organisationsentwicklung kann es daher Sinn machen, Anti-Diskriminierung und betriebliches Gesundheitsmanagement miteinander zu verzahnen.



**Verena Ott**  
Diversity-Beraterin  
bei Lots\*  
Bild: © Lots\*

# VORURTEILE MACHEN KRANK

**Gesundheitsmanagement**

Die aktuelle Studie einer Krankenkasse belegt die gesundheitlichen Folgen von Diskriminierungserfahrungen

Caroline Günther, Leipzig

**M**ehr als jeder zweite Mensch in Deutschland ist von Vorurteilen und Diskriminierung betroffen. Menschen, die Diskriminierung erfahren, haben zwei- bis dreimal so oft Burnout, Migräne, Ängste, Depressionen, Schlafstörungen und Magen-Darm-Erkrankungen wie Nicht-Diskriminierte. Zu diesen Ergebnissen kommt eine repräsentative Studie der Krankenkasse IKK Classic. Die untersucht, analysiert und verdeutlicht erstmals die Zusammenhänge zwischen Diskriminierungserfahrungen und den Auswirkungen auf die Gesundheit.

»Auch wenn es erschreckend ist, haben mich diese Ergebnisse nicht überrascht. Wenn sich ein Mensch im Unternehmen wohlfühlt, geht es ihm besser«, sagt *Julia Urbatzka*, Verantwortliche für betriebliches Gesundheitsmanagement, Personalwesen bei der Abfallwirtschaft und Stadtreinigung Freiburg. Die emotionale Stabilität eines Menschen zeige sich, laut Urbatzka, häufig im Körperlichen und andersherum.

Unser Gehirn denkt in Schubladen, das ist ganz natürlich. Alle Menschen haben Vorurteile. Doch nicht einmal 38 Prozent sind sich laut der Studie, ihrer eigenen Einstellungen bewusst. Auffällig ist, dass vor allem sogenannte Mikroaggressionen – wie beispielsweise Tuscheln oder verächtliche Blicke – unterschätzt werden. Die Betroffenen leiden sehr darunter. Vorurteile und daraus folgende Diskriminierung sind nicht nur ein soziales, sondern auch ein gesundheitliches Problem. Die Folgen dieser Erfahrungen führen zu körperlichen und seelischen Symptomen: Diskriminierte fühlen sich unsicher und hilflos – empfinden nicht selten sogar Scham und Schuldgefühle.



Unterstützung des Unternehmens bei Problemen mit Anti-Diskriminierung hilft den Betroffenen.

Bild: © REDPIXEL/Adobe Stock



**Julia Urbatzka**  
ist die Verantwortliche für betriebliches Gesundheitsmanagement, Personalwesen bei der Abfallwirtschaft und Stadtreinigung Freiburg.

Bild: © ASF



**Wenn sich ein Mensch im Unternehmen wohlfühlt, geht es ihm besser.«**

Unternehmen sollten das nicht hinnehmen. Sie können die Betroffenen unterstützen und alle anderen Mitarbeitenden sensibilisieren. Für die Organisationsentwicklung kann es Sinn machen, Anti-Diskriminierung und betriebliches Gesundheitsmanagement zu verzahnen. »Zum einen ist es das Ziel, durch Diversity Management ein diskriminierungsfreies Arbeitsumfeld zu schaffen. Sollte es doch Probleme geben, ist es die Aufgabe des betrieblichen Gesundheitsmanagements, für die betroffenen Menschen da zu sein – sie zu stärken«, sagt Urbatzka. Diskriminierungskritische Praxis ist aus jeder Position, jederzeit und überall möglich und jede Organisation kann sich dem Thema öffnen.

Das effizienteste Mittel gegen Vorurteile ist der Kontakt und die persönliche Interaktion mit Menschen der betreffenden Gruppen, also gelebte Diversität. Als grobe Regel gilt: Mindestens fünf Kontakte zu Menschen einer bestimmten sozialen Gruppe sind nötig, um den Einzelnen nicht als Ausnahme zu sehen und das Vorurteil abzubauen.

Erkrankungen und Arbeitsunfähigkeiten wegen psychischer Störungen haben zugenommen. Und zwar nicht nur aufgrund von Diskriminierungserfahrungen, sondern auch aus persönlichen Gründen oder wegen der Arbeit selbst. Die Folgen: Produktivitätsverlust und Fehlzeiten sowie damit verbundene Kosten. Liegen die Ursachen für eine psychische Belastung im Unternehmen, sollten Führungskräfte und Personalverantwortliche den Ursachen nachgehen, um Maßnahmen zu ergreifen, die im Rahmen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements umgesetzt werden können.

Unternehmen müssen sich heute mit psychischen Belastungen am Arbeitsplatz befassen. Dabei lohnt es sich, mehr als das »Pflichtprogramm« anzubieten: Erleben die Mitarbeitenden ihre Arbeitsgestaltung als sinnstiftend und fühlen sie sich gesehen, hat dies nachweislich gleichermaßen positive Auswirkungen auf die psychische Gesundheit der Beschäftigten wie auch auf die Bilanz des Unternehmens.

## Leadership auf dem Land zwischen Tradition und Agilität

**Diversität** Hannah Kelbel und Anna Drosdowska, Gründerinnen von »Fella«, erläutern, warum es für Frauen wichtig ist, sich abseits der Metropolen zusammenzuschließen



Bild: © Pirmin Kelbel

»Fella«: Anna Drosdowska (li.) ist Leiterin der Volkshochschule in Oranienburg. Hannah Kelbel forscht im Exzellenzcluster der RWTH Aachen an agilen Produktentwicklungstechnologien.

**Warum sind Frauennetzwerke gerade abseits von Metropolen so wichtig?**

Weibliche Führungskräfte sind trotz jahrelanger Bemühungen in Vereinen, Politik und auch Wirtschaft immer noch in der Unterzahl. Dabei wollen viele Frauen ausdrücklich Führung und Verantwortung übernehmen und haben alle Qualifikationen und Kompetenzen, um es erfolgreich zu tun. Unterrepräsentiert sind Frauen auch in einem weiteren Wirtschaftsbe- reich: Nur 16 Prozent aller neuen Unternehmen in Deutschland werden von einer Frau (mit-)gegründet.

Moderne Leadership- und Innovationsmodelle wie Design Thinking, die die Diversität von Teams als ein Kernelement beinhalten, bewegen sehr viel in diversen Netzwerken und bei Gründungen von Start-ups.

Davon profitieren viele Frauen im großstädtischen Umfeld, weil dort der Zugang zu den Modellen besteht, die in Unternehmen praktiziert werden. Im ländlichen Raum werden sie seltener angewendet, da der Zugang zu Coaches und die nötige Infrastruktur fehlen, um sich gezielt zusammenzufinden. Durch die Abwesenheit moderner Modelle funktionieren die Organisationen und Unternehmen in ländlichen Gebieten noch sehr traditionell, was wiederum den Zutritt von Frauen in Gründungs- und Führungspositionen verhindert. Zudem fehlen Karrierenetzwerke in der Region, die nicht an Parteien oder Kirchen gebunden sind und somit eine breitere Perspektive anbieten können. Hier setzt Fella an und sucht nach Frauen, die sich vernetzen, weiterbilden und den Wandel aktiv gestalten wollen.

**Wie kann Diversität in Führung durch regionale Netzwerke gestärkt werden?**

Durch das Prinzip der Empfehlung: Wenn ich andere Frauen aus der Region mit ihren Kompetenzen kennengelernt habe und ihnen vertraue, empfehle ich sie für neue Jobs. Es gibt eine Faustregel: Wenn ich eine Veränderung anstoßen möchte, brauche ich mindestens drei Prozent der Beteiligten, damit sie wirksam wird. Wenn ich ein Netzwerk habe, verfüge ich wahrscheinlich bereits über diese Prozentzahl. Zudem merken wir, dass der Erfahrungsaustausch dazu führt, dass das Wissen an anderer Stelle eingesetzt wird. Die Frauen inspirieren sich gegenseitig, haben die Funktion von Vorbildern, sich etwas zu trauen.

Das Interview führte Caroline Günther