

## 1.5.2 Diversity in 4.0-Prozessen



■ **Stichwörter:** Personalauswahl, Personaleinsatz, technologische Hilfsmittel, Vielfalt, vielfaltsbewusste 4.0-Prozesse

### > Warum ist das Thema wichtig?

Vor dem Hintergrund der digitalen Transformation kann das Thema Diversity eine neue Relevanz erhalten. Zum einen können die Potenziale von intelligenter Software<sup>1</sup> über die Nutzung von cyber-physischen Systemen (CPS)<sup>2</sup> eine größere und bessere Einbeziehung (Inklusion) vielfältiger Beschäftigtengruppen erreichen. So kann intelligente Software

mit ihren Modellen der künstlichen Intelligenz (KI) zum Beispiel über Exoskeletten, Assistenzsysteme wie Datenbrillen, Fremdsprachentools oder individuelle Informationssysteme helfen, mehr Beschäftigtengruppen in den Arbeitsprozess einzubeziehen. Gleichzeitig besteht aber auch die Gefahr der Ausgrenzung (Exklusion) bestimmter Gruppen (wie

zum Beispiel Älterer aufgrund fehlenden Verständnisses für 4.0-Technologien<sup>3</sup>, sozial oder körperlich benachteiligte Personen). Eine vielfaltsbewusste Organisation sollte die Herausforderungen der digitalen Transformation in den Blick nehmen, um durch Einbindung vielfältiger Blickwinkel und Fähigkeiten die Chancen wirkungsvoll zu nutzen.

### > Worum geht es bei dem Thema?

#### Begriff: Diversity

Im Folgenden wird unter dem Begriff Diversity die physische und kulturelle Vielfalt verstanden, die personale Diversität abbildet und die vielfältige Sichtweisen und Blickwinkel ermöglicht. Vielfalt ist als grundlegender Wert für unsere Gesellschaft und für Betriebe auch in vielen gesetzlichen Regelungen verankert. Zu nennen sind hier unter anderem das Grundgesetz, das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz, das Behindertengleich-

stellungsgesetz oder das Betriebsverfassungsgesetz. Die Begriffe „Diversity“ und „Vielfalt“ werden hier synonym verwendet. Subjektiv stellt Diversity die Andersartigkeit der Ausprägung bestimmter Charakteristika dar, in Bezug darauf, wie wir uns von anderen Personen(gruppen) unterscheiden.<sup>4</sup> Dabei wird zwischen primären und sekundären Dimensionen von Diversity unterschieden. Zu primären Dimensionen zählen:<sup>5</sup>

Alter, Geschlecht, Ethnie und Migrationshintergrund<sup>6</sup>, physischer Zustand

inklusive Leistungsveränderungen und Behinderungen<sup>7</sup>, sexuelle Identität und Orientierung, Weltanschauung.<sup>8</sup>

Sekundäre Dimensionen beinhalten Bildungsstand, Standort, Einkommen, Ehestatus, Stellung der Eltern, Religion, Berufserfahrung.<sup>9</sup>

Unter dem Schlagwort Diversity 4.0 wird eine Verknüpfung von Diversity mit 4.0-Prozessen<sup>10</sup> verstanden, woraus sich Wettbewerbsvorteile in der Arbeitswelt 4.0 ergeben können.

Diversity ist immer mehrdimensional und umfasst als Querschnittsthema alle Ebenen einer Organisation – *siehe Abbildung 1*.<sup>11</sup>

Diversität ist in den 4.0-Prozessen unter anderem aus zwei Perspektiven relevant:

■ Die Einbindung der Vielfalt der Personen mit ihren unterschiedlichen Sichtweisen

und Fähigkeiten kann bei passender Teamzusammensetzung die Integration der 4.0-Technologien in Arbeitsprozesse erleichtern und darüber zusätzliche Wettbewerbsvorteile generieren.

■ Die 4.0-Technologien erlauben es, diverse Personengruppen mit unterschiedlichen Sichtweisen und Fähig-

keiten über orts- und zeitunabhängige Arbeitsmöglichkeiten und über Assistenzsysteme in Arbeitsprozesse zu integrieren.

Beide Aspekte werden im Folgenden weiter ausgeführt.

Diese Umsetzungshilfe gibt Experten und Interessierten Anregungen, wie Arbeit 4.0 zu gestalten ist. Die Empfehlungen sollten an die jeweilige konkrete betriebliche Situation angepasst werden.

<sup>1</sup> Intelligente Software steuert cyber-physische Systeme (CPS) und andere autonome technische Systeme (wie Messenger-Programme). Intelligente Software nutzt Modelle künstlicher Intelligenz zusammen mit anderen Basistechnologien wie zum Beispiel Algorithmen, semantischen Technologien, Data-Mining. Intelligente Software ist autonom und selbstlernend.

<sup>2</sup> Cyber-physische Systeme (CPS) verbinden und steuern als autonome technische Systeme Arbeitsmittel, Produkte, Räume, Prozesse und Menschen beinahe in Echtzeit. Die komplette oder teilweise Steuerung übernimmt intelligente Software auf Grundlage von Modellen der künstlichen Intelligenz. Genutzt werden dazu unter anderem auch Sensoren/Aktoren, Verwaltungsschalen, Plattformen/Clouds.

<sup>3</sup> 4.0-Technologie bezeichnet hier Hardware und technologische Produkte (wie Assistenzmittel/Smartphones, Sensoren/Aktoren in smarten Arbeitsmitteln, Fahrzeugen, Produkten, Räumen etc., smarte Dienstleistungen, Apps), die von intelligenter Software (inkl. KI) ganz oder teilweise gesteuert werden.

<sup>4</sup> Gardenswartz & Rowe 2008

<sup>5</sup> Loden & Rosener 1991, S. 19; Andresen & Koreuber 2009

<sup>6</sup> Personen mit Migrationshintergrund: eingebürgerte und nicht eingebürgerte Zuwandererinnen und Zuwanderer sowie ihre Nachkommen der ersten Generation, Spätaussiedlerinnen und -aussiedler mit deutscher Staatsangehörigkeit und ihre Nachkommen der ersten Generation (vgl. [www.gbe-bund.de](http://www.gbe-bund.de)).

<sup>7</sup> Menschen mit Leistungsveränderungen sind Beschäftigte mit Tätigkeitseinschränkungen aufgrund einer ärztlich attestierten irreversiblen Krankheit. Es sind überwiegend ältere, jedoch nur zum Teil behinderte Menschen. Von einer Behinderung wird dagegen gesprochen, wenn die individuellen Beeinträchtigungen eines Menschen unfähig, vergleichsweise schwer und langfristig sind. Menschen sind laut § 2 Abs. 1 SGB IX behindert, wenn ihre körperliche Funktion, geistige Fähigkeit oder seelische Gesundheit mit hoher Wahrscheinlichkeit länger als sechs Monate von dem für das Lebensalter typischen Zustand abweichen und daher ihre Teilhabe am Leben in der Gesellschaft beeinträchtigt ist (vgl. [www.online-diversity.de](http://www.online-diversity.de)).

<sup>8</sup> Charta der Vielfalt <https://www.charta-der-vielfalt.de/diversity/diversity-dimensionen.html>

<sup>9</sup> Loden & Rosener 1991, S. 19; Andresen & Koreuber 2009; Apt & Bovenschulte 2018, S. 164ff.

<sup>10</sup> Unter 4.0-Prozessen werden hier alle Arbeitsprozesse verstanden, in denen cyber-physische Systeme (CPS) oder andere autonome technische Systeme (wie Plattformen, Messenger-Programme) beteiligt sind. 4.0-Prozesse sind in den Arbeitsprozessen bisher selten vollständig, aber in Ansätzen in allen Betrieben umgesetzt.

<sup>11</sup> Charta der Vielfalt, o. J.; Kutzner 2016; Offensive Mittelstand 2017

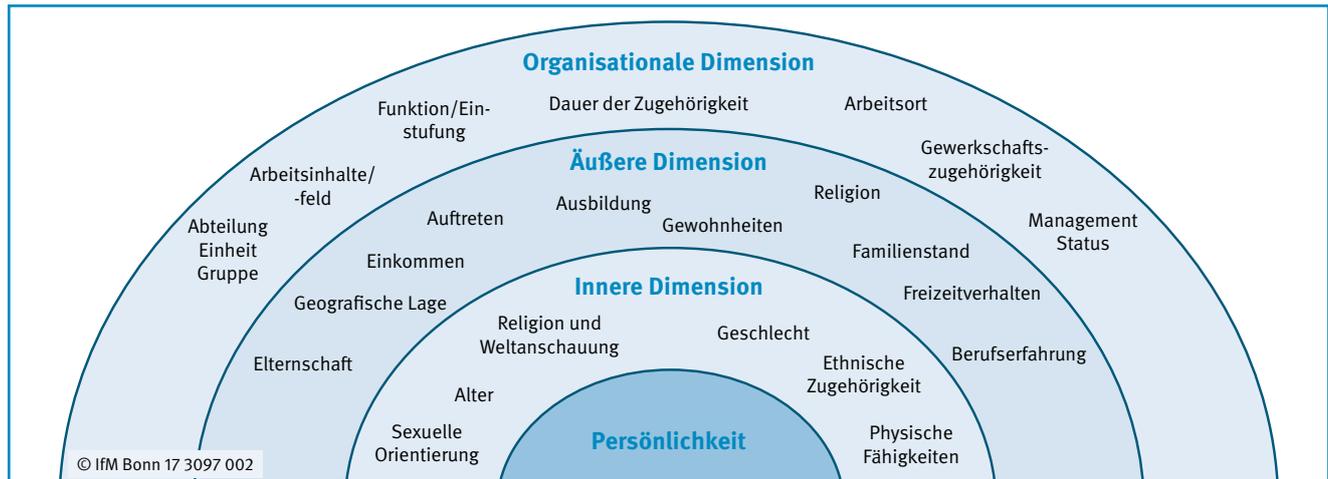


Abbildung 1: Diversity-Dimensionen (nach Gardenswartz und Rowe 2008, S. 33)

### Möglichkeiten der Vielfalt für 4.0-Prozesse

Durch aktives Gestalten der Vielfalt im Betrieb (Diversity Management) können sich zum Beispiel folgende Vorteile für die 4.0-Prozesse ergeben:<sup>12</sup>

- Offenheit und Lernfähigkeit der Organisation gegenüber 4.0-Prozessen können durch unterschiedliche Denk- und Verhaltensweisen verschiedener Personengruppen (zum Beispiel Kunden, Beschäftigte, Lieferanten) gestärkt werden. Soziokulturelle Offenheit und Chancengleichheit werden zunehmend zur „strategisch-operativen Notwendigkeit“, wenn es darum geht, die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten<sup>13</sup> und neue 4.0-Technologien zu integrieren. Ein Beispiel hierfür ist die Einbindung und Bewertung von Kundenprofilen auf internationalen Märkten mithilfe von Personen aus diesen internationalen Kulturen.
- Digital erfassbare Bedarfe neuer Kundengruppen und Märkte können in vielfältig aufgestellten Betrieben besser erkannt und genutzt werden. Durch Einbindung der unterschiedlichen Sichtweisen der Führungskräfte und Beschäftigten können neue Marktsegmente und Kundenzielgruppen im Bereich der 4.0-Technologien gezielter erkannt und es können bedarfsgerechte Angebote entwickelt werden, zum Beispiel durch Nutzung der Mehrsprachigkeit (Fremdsprachen, Dialekte, gruppen-/milieuspezifische Sprache).
- Höhere Innovationsfähigkeit durch Einbeziehung unterschiedlicher und bisher unbeachteter technischer,

motorischer und kognitiver Fertigkeiten der Beschäftigten (zum Beispiel verborgenes Wissen der Beschäftigten über Social Media und Umgang mit digitalen Technologien, kulturelle Kenntnisse in der unterschiedlichen Nutzung digitaler Technologien in unterschiedlichen Kulturen).

- Profitieren von unterschiedlichen Herangehensweisen an 4.0-Technologien (zum Beispiel Arten der Problemlösung unterschiedlicher Arbeitskulturen, „Altersweisheit“, unterschiedliche Arbeitsstile).

### Möglichkeiten von 4.0-Technologien zur Nutzung von Diversity-Potenzialen

Die 4.0-Technologien bieten zum Beispiel folgende Potenziale zur Nutzung von Vielfalt:

- Über Clouds und andere Netzwerkverbindungen können Beschäftigte außerhalb der Region, im Ausland oder Beschäftigte, die aus unterschiedlichen Gründen nicht am Arbeitsplatz sein können (zum Beispiel wegen Kinderbetreuung, Pflege von Angehörigen, Behinderungen und Leistungseinschränkungen, längere Distanzen), beinahe in Echtzeit in die Arbeitsprozesse eingebunden werden. Zum Beispiel für Tätigkeiten wie Überwachungs- und Steuerungsaufgaben von Arbeitsmitteln und Abläufen, Recherchearbeiten zu Kundenanfragen, Kundenkontakte und -beratung, auch in Fremdsprachen, Texterfassung und -erstellung, Programmieraufgaben, Unterweisung und Information von Beschäftigten, Vertriebs- und Marketingaufgaben.

- Unternehmen können über Active Sourcing Bewerber passgenau auswählen. Basis hierfür wären die im Netz vorhandenen Informationen über die Fähigkeiten und Talente der potenziellen Arbeitskräfte – die entsprechende Aussagekraft der Daten und die Datenqualität vorausgesetzt. Auch in sogenannten Recruiting Games können Arbeitgeber zahlreiche Informationen über persönliche Eigenschaften, Know-how, aber auch Soft Skills der potenziellen Arbeitskräfte erfahren, ohne dass eine Diskriminierung aufgrund des Alters, des Geschlechts oder Ähnlichem erfolgt. Dabei sollten Unternehmen reflektieren, ob die erhobenen Daten verlässliche Informationen liefern und eine ausreichende Qualität besitzen.

- Der Einsatz von kognitiv unterstützenden Assistenzsystemen ermöglicht es zum Beispiel Personen, die eine Sprache nicht oder nicht gut beherrschen, in Arbeitsprozesse einzubinden, indem sie die Aufgaben übersetzen oder in Impulse übertragen, die Menschen mit kognitiver Beeinträchtigung oder Behinderung verstehen können.
- Der Einsatz von Exoskeletten, Robotern und anderen technisch unterstützenden Hilfsmitteln ermöglicht es älteren oder leistungsgeminderten Menschen, durch technische Unterstützung physischer Abläufe oder Übernahme belastender Tätigkeit in den Arbeitsprozess eingebunden zu werden.
- Schnelles Einarbeiten in neue Arbeitsabläufe von Beschäftigten, die bisher dafür nicht infrage kamen, durch tech-

<sup>12</sup> Charta der Vielfalt e. V. & Ernst & Young GmbH 2016

<sup>13</sup> Kinne 2016

<sup>14</sup> Apt & Bovenschulte 2018, S. 164

nische Assistenzsysteme und smarte Lernprogramme. „Ältere und leistungsgeminderte Beschäftigte können mit derartigen Systemen abgestimmt auf ihr jeweiliges Leistungsvermögen im Arbeitsprozess unterstützt und in die Lage versetzt werden, Arbeiten zu verrichten, die sie vorher gar nicht oder nur unter Schwierigkeiten übernehmen konnten“<sup>14</sup> (Datenschutz vorausgesetzt). Dabei sollte reflektiert werden, ob die erhobenen Daten verlässliche Informationen über die Personen liefern und ob die Daten in ausreichender Qualität vorliegen.

- Die direkte Anleitung während der Arbeitsaufgaben beinahe in Echtzeit über Smartglasses, Smartphones oder andere kognitiv unterstützende Assistenzsysteme ermöglicht es, Personen

in Arbeitstätigkeiten einzusetzen, für die sie ohne diese Systeme nicht infrage kämen. Hier können zum Beispiel intelligente Tutorensysteme unter Berücksichtigung des personenbezogenen Datenschutzes „individuelle Unterschiede hinsichtlich Fähigkeiten, Kompetenzen und Erfahrungen in heterogenen Belegschaften ausgleichen“<sup>15</sup> (in Bezug auf Alter, Bildungsstand, Kompetenzen, kulturelle Zugehörigkeit); zu berücksichtigen sind bei derartigen Systemen die Datenqualität und eventuell negative Auswirkungen auf die Motivation der Führungskräfte und Beschäftigten.

- Eine intelligente Software (inkl. KI) zum Personaleinsatz kann Diversity-Aspekte unter dem Gesichtspunkt des gesundheitsgerechten und produktiven

Personaleinsatzes berücksichtigen (zum Beispiel Alter, Leistungsfähigkeit, Kompetenz und Bildungsstand, kulturelle Zugehörigkeit). Derartige softwaregesteuerte Personaleinsatzplanung ist technisch möglich, kann aber hoch problematisch sein, wenn Aspekte des personenbezogenen Datenschutzes und der Datenqualität nicht beachtet werden.

Bei den Diversity-Maßnahmen sind die Beschäftigten beziehungsweise die gesetzliche Interessenvertretung (wie Betriebs- und Personalräte, Schwerbehindertenvertretungen, Gleichstellungsbeauftragte) entsprechend ihren jeweiligen Aufgaben zu beteiligen. Beteiligungsorientierte Lösungen schaffen meistens gute Ergebnisse.<sup>16</sup>

## › Welche Chancen und Gefahren gibt es?

Diversity in 4.0-Prozessen – Vor- und Nachteile		Tabelle 1
Chancen/Ressourcen	Gefahr/Nachteil	
<b>Komplexitätsreduktion</b> Die zunehmende Komplexität der Informationen der 4.0-Prozesse kann durch vielfältige Blickwinkel und Fähigkeiten in der Belegschaft besser bewältigt werden.	<b>Erhöhung innerer Komplexität</b> Vielfältige Belegschaften können zu einer (vermeidbaren) Erhöhung unternehmensinterner Kommunikation, Komplexität und Konflikten führen (altersgemischte Teams können Vor- und Nachteile besitzen <sup>17</sup> ).	
<b>Optimierung von Teamarbeit</b> Durch die Nutzung digitaler Tools können heterogene Teams aufgabenspezifisch optimiert zusammengestellt werden.	<b>Steigendes Konfliktpotenzial</b> Eine unsensible, individuelle Charakteristika ignorierende Teamzusammenstellung durch digitale Tools kann zu Kommunikations- und Kooperationsproblemen sowie Teamkonflikten führen.	
<b>Neue Inklusionsmöglichkeiten</b> Technische Assistenzsysteme ermöglichen einen Ausgleich von Unterschieden in der aufgabenbezogenen Eignung durch körperliche (zum Beispiel Exoskelette, Roboter) oder kognitive (zum Beispiel Sprachunterstützung, Lernprogramme) Entlastung sowie die Überwindung raumzeitlicher Barrieren und senken damit Einstellungsbarrieren gegenüber benachteiligten Zielgruppen.	<b>Neue Exklusionsmöglichkeiten</b> Werden unterschiedliche Vielfaltsdimensionen nicht berücksichtigt (wie zum Beispiel Alter, Behinderung, Sprache/Kultur) können Personen mit diesen Merkmalen ausgegrenzt beziehungsweise abgehängt werden.	
<b>Wirtschaftlicher Erfolg</b> Durch intelligente Nutzung der Potenziale vielfältiger Belegschaften lassen sich neue Märkte und 4.0-Technologien erschließen, Kundenbeziehungen verbessern und so Erträge steigern.	<b>Steigender Aufwand</b> Eine bewusste Entwicklung und Förderung vielfältiger Sichtweisen und Fähigkeiten und somit von personeller Vielfalt erfordert Geduld, Zeit und Energie. Wird dieser Aufwand nicht betrieben, besteht die Gefahr, wertvolle Potenziale nicht zu nutzen.	
<b>Imageverbesserung</b> Die Sichtbarkeit von Vielfalt, Chancengleichheit und Offenheit nach außen kann die Attraktivität des Unternehmens für Kunden, Beschäftigte und Kooperationspartner erhöhen.	<b>Indirekte Wirkung</b> Diversity ist immateriell – der ROI (Return on Investment) ist nicht direkt bestimmbar. Für die Rechtfertigung der Kosten ist daher ein Vertrauensvorschuss in die Wirksamkeit notwendig.	
<b>Diskriminierungsarme Personalauswahl</b> Vielfaltsorientierte Personalauswahl durch diskriminierungsarme elektronisch unterstützte Auswahlverfahren.	<b>Unbekannte Kriterien bei Personalauswahl</b> Unbekannte Algorithmen, die über Einstellung, Aufstieg und Arbeitseinsatz (mit-)entscheiden.	

<sup>15</sup> Apt & Bovenschulte 2018, S. 165

<sup>16</sup> Kutzner 2014; Merx 2017

<sup>17</sup> Wegge 2016

## › Welche Maßnahmen sind zu empfehlen?

Das Thema Vielfalt ist in kleinen und mittleren Unternehmen bislang von untergeordnetem Interesse. Insbesondere Personalentscheidungen werden aufgrund der Konzentration auf das operative Geschäft oft eher reaktiv und situativ als strategisch getroffen.<sup>18</sup> Die folgenden Maßnahmen sollen mittelständischen Unternehmen dabei helfen, die Aspekte der Vielfalt in den 4.0-Prozessen zu erkennen und zu nutzen.

### Vielfaltsbewusste Beschaffung von neuen Technologien – Beispiele

- Festlegen, welche Vielfalts-Kriterien bei der Anschaffung von 4.0-Produkten und intelligenter Software (inkl. KI) berücksichtigt werden sollten (zum Beispiel Sprache, Darstellungsformen, Symbole, Barrierefreiheit, Lernbausteine, menschengerechte Entscheidungsalgorithmen).
- Überlegen, inwieweit neue vielfältige Personengruppen über intelligente Software (inkl. KI)/Cloudlösungen eingebunden werden können (zum Beispiel Beschäftigte in anderen Regionen oder im Ausland, Beschäftigte mit Verpflichtungen zu Hause oder außerhalb der Betriebsgrenzen).
- Beteiligung der verschiedenen Zielgruppen in der Bedarfsermittlung vor der Beschaffung der digitalen Assistenzsysteme oder anderer intelligenter Software (inkl. KI), um die Ansichten der Beteiligten kennenzulernen und zu berücksichtigen.
- Sensibilisierung der Führungskräfte für zielgruppenabhängige Ansprache zur Einführung von digitalisierten Prozessen und Assistenzsystemen unter Berücksichtigung verschiedener Ausgangslagen (zum Beispiel digitale Affinität, Sprachen, kulturelle Befindlichkeiten und Auffassungen).

### Vielfalt bei Personalrekrutierung und beim Personaleinsatz berücksichtigen – Beispiele

- Kriterien für die Personalauswahl hinterfragen und gegebenenfalls verändern, um im Betrieb benötigte digitale Kompetenzen, Blickwinkel und Fähigkeiten zu ergänzen. Möglichkeiten nutzen, Personal raum- und zeitunabhängig aus anderen Regionen der Welt einzubinden.

- Bisher unbeachtete technische, motorische und kognitive Fertigkeiten der Beschäftigten erkennen und nutzen (zum Beispiel überfachliches oder verborgenes Wissen über Social Media und Umgang mit digitalen Technologien der Beschäftigten, kulturelle Kenntnisse im Umgang mit digitalen Technologien).
- Unterschiedliche Herangehensweisen an das Lernen und an das Vermitteln von Wissen zulassen und nutzen, um digitale Kompetenzen im Arbeitsprozess wirkungsvoller entwickeln zu können (zum Beispiel bei der an individuellen Voraussetzungen orientierten Einarbeitung neuer Beschäftigter, in der Kundenberatung).
- Von unterschiedlichen Herangehensweisen profitieren (zum Beispiel Arten der Problemlösung unterschiedlicher Arbeitskulturen, „Altersweisheit“, unterschiedliche Arbeitsstile).
- Mehrsprachigkeit nutzen: Fremdsprachen, Dialekte, gruppen-/milieuspezifische Sprache bei der Betreuung spezieller Kundengruppen oder der Erschließung neuer Märkte einsetzen.

### Vielfaltsbewusste Einführung von neuen Technologien – Beispiele

- Bei der Einführung neuer Technologien sollten Besonderheiten verschiedener Gruppen im Unternehmen ebenso berücksichtigt werden wie die Motivation, Neues zu erlernen, und das unterschiedliche Verständnis digitaler Technik in unterschiedlichen Kulturen.
- Unterschiedlichen Kenntnisstand sowie Lernvoraussetzungen (Sprachbarrieren, Lernstörungen, körperliche, psychische und kognitive Einschränkungen) bei der Einführung berücksichtigen und Qualifikationen entsprechend gestalten (zum Beispiel Weiterbildungsangebote, Mentoring durch digital-affine Beschäftigte).

### Vielfaltsbewusster Einsatz von neuen Technologien – Beispiele

- Möglichkeiten zur Individualisierung der digitalen Prozesse nutzen, um auf die Vielfalt der Lernvoraussetzungen einzugehen (beispielsweise Sprachbarrieren, Lerntempo, aber auch physische Merkmale wie extra große Schrift für ältere Beschäftigte).

- Nutzung der Möglichkeiten digitaler Assistenzsysteme zum Ausgleich physischer wie kognitiver Unterschiede.
- Reflexion der Grenzen des Einsatzes und des Nutzens für verschiedene Zielgruppen. Was kann hier wie kompensiert werden, sodass es nicht mehrere Klassen von Beschäftigten gibt?

Je genauer vielfältige Blickwinkel und Fähigkeiten von Beschäftigten und Kunden sowie Bedarfe von Märkten für die digitale Transformation wahrgenommen, bewertet und gegebenenfalls genutzt werden, desto erfolgreicher setzen Unternehmen ihre Ziele um. Vielfalt bewusst für die digitale Transformation im eigenen Betrieb zu nutzen, zu fördern und zu entwickeln geschieht nicht auf Knopfdruck von heute auf morgen. Aber jeder Betrieb kann vielfaltsbewusstes Denken und Handeln schrittweise entwickeln. Um 4.0-Prozesse wirkungsvoll integrieren zu können, kann es ein Ziel im Betrieb sein, Vielfaltsbewusstsein nach und nach zu einem Teil der Unternehmensführung und der Unternehmenskultur werden zu lassen. Dabei sollte sich der Betrieb verdeutlichen, dass er bereits vielfältige Beschäftigte hat, die jeweils ganz persönliche Stärken und Schwächen besitzen, die für die 4.0-Prozesse nutzbar sind.

<sup>18</sup> Merx 2014

## Quellen und weitere Informationsmöglichkeiten:

- AGG – *Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz*, 03.04.2013.
- Andresen, S., & Koreuber, M. (2009). Gender und Diversity: Altraum oder Traumpaar? Eine Einführung. In S. Andresen, M. Koreuber, & D. Lüdke (Hrsg.), *Gender und Diversity: Altraum oder Traumpaar?* (S. 19–34). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Apt, W., & Bovenschulte, M. (2018). Die Zukunft der Arbeit im demografischen Wandel. In S. Wischmann & E. A. Hartmann (Hrsg.), *Zukunft der Arbeit – eine praxisnahe Betrachtung* (S. 159–173). Wiesbaden: Springer Vieweg.
- Charta der Vielfalt e.V., & Ernst & Young GmbH (2016). *Diversity in Deutschland*. Stuttgart. <https://www.charta-der-vielfalt.de/diversity-verstehen/mediathek/publikationen>. Zugegriffen: 11.05.2018.
- Charta der Vielfalt (o.J.). *Charta der Vielfalt*. <https://www.charta-der-vielfalt.de/die-charta/ueber-die-charta/>. Zugegriffen: 11.05.2018.
- Gardenswartz, L., & Rowe, A. (2008). *Diverse teams at work. Capitalizing on the power of diversity*. Alexandria: Society for Human Resource Management.
- GBE-Bund (2015). *Definition: Menschen mit Migrationshintergrund*. Infobox 3.5.1. [http://www.gbe-bund.de/gbe10/abrechnung.prc\\_abr\\_test\\_logon?p\\_uid=gast&p\\_aid=0&p\\_knoten=FID&p\\_sprache=D&p\\_suchstring=25479](http://www.gbe-bund.de/gbe10/abrechnung.prc_abr_test_logon?p_uid=gast&p_aid=0&p_knoten=FID&p_sprache=D&p_suchstring=25479). Zugegriffen: 11.05.2018.
- Kinne, P. (2016). *Diversity 4.0. Zukunftsfähig durch intelligent genutzte Vielfalt*. Berlin: Gabler Verlag.
- Kutzner, E. (2014). Diversity Management und Gute Arbeit – ein Handlungsfeld für Interessenvertretungen. In S. Nutzenberger & E. M. Welskop-Deffaa (Hrsg.), *Aufregend bunt, vielfältig normal!* Hamburg: VSA-Verlag, S. 46–60.
- Kutzner, E. (2016). Diversity Management in der betrieblichen Praxis. In P. Genkova, & T. Ringeisen (Hrsg.), *Handbuch Diversity Kompetenz – Band 1: Perspektiven und Anwendungsfelder* (S. 483–506). Wiesbaden: Springer Verlag.
- Loden, M., & Rosener, J. (1991). *Workforce America! Managing employee diversity as a vital resource*. Homewood: Business One Irwin.
- Merx, A. (2014). Von Betroffenheit über Ohnmacht zur Mitgestaltung. In S. Nutzenberger & E. M. Welskop-Deffaa (Hrsg.), *Aufregend bunt, vielfältig normal!* (S. 32–45). Hamburg: VSA-Verlag.
- Merx, A. (2017). Strategische Maßnahmen zur Akzeptanzsicherung bei Diversity-Prozessen in Verwaltungen. In Diversity-Netzwerk der Kommunal- und Landesverwaltungen (Hrsg.), *Vielfalt fördern – Diskriminierung bekämpfen* (S. 54–63). [http://www.stadt-koeln.de/mediaasset/content/pdf5001/diversity/diversity-netzwerk\\_barrierefreie\\_version\\_brosch%C3%BCre\\_2017.pdf](http://www.stadt-koeln.de/mediaasset/content/pdf5001/diversity/diversity-netzwerk_barrierefreie_version_brosch%C3%BCre_2017.pdf). Zugegriffen: 11.05.2018.
- Offensive Mittelstand (2017). *INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“*. <https://www.offensive-mittelstand.de/>. Zugegriffen: 11.05.2018.
- Online-Diversity (o. J.). *Diversity Management – Schlagwort oder ernstzunehmendes Unternehmenskonzept?* [http://www.online-diversity.de/rubriken/Diversity\\_Management/](http://www.online-diversity.de/rubriken/Diversity_Management/). Zugegriffen: 11.05.2018.
- SGB IX – *Sozialgesetzbuch IX*, 17.07.2017
- Wegge, J. (2016). Management altersgemischter Teams. In P. Genkova, & T. Ringeisen (Hrsg.), *Handbuch Diversity Kompetenz – Band 2: Gegenstandsbereiche* (S. 225–236). Wiesbaden: Springer Verlag.

## Zu diesem Thema könnten Sie auch folgende weitere Umsetzungshilfen interessieren:

- 1.1.3 Unternehmensethik und intelligente Software (inkl. KI)
- 1.4.5 Lernformen 4.0
- 2.3.2 Datenschutz in 4.0-Prozessen
- 2.3.3 Datenqualität in 4.0-Prozessen
- 2.6.1 Digitale Planung des Personaleinsatzes
- 3.2.1 Technische Assistenzsysteme – allgemein
- 3.2.2 Smartphone, -watch, -glasses



**OFFENSIVE  
MITTELSTAND**  
GUT FÜR DEUTSCHLAND

**Herausgeber:** „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“ – Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“ Kurfürsten-Anlage 62, 69115 Heidelberg, E-Mail: [info@offensive-mittelstand.de](mailto:info@offensive-mittelstand.de); Heidelberg 2019

© Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“, 2019 Heidelberg. Gemeinsam erstellt von Verbundprojekt Prävention 4.0 durch BC GmbH Forschung, Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung BGF GmbH, Forum Soziale Technikgestaltung, Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. – ifaa, Institut für Mittelstandsforschung Bonn – IfM Bonn, itb – Institut für Technik der Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e.V., Sozialforschungsstelle Dortmund – sfs Technische Universität Dortmund, VDSI – Verband für Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz bei der Arbeit e.V. – gefördert vom BMBF – Projektträger Karlsruhe