

Diversity- Folgenabschätzung

Ein praktisches Tool zur Förderung von
Diversität, Inklusion und Chancengleichheit
in der Digitalisierung

Autor*innen

Prof. Dr. Christian Thorun
Thomas Bieler
Maria Hinz
Franziska Nitsche

Herausgeberin

Geschäftsstelle CDR-Initiative



Eine Initiative des



Bundesministerium
für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit
und Verbraucherschutz



In der **CDR-Initiative** haben sich Unternehmen zusammengetan, um die digitale Transformation gemeinsam verantwortlich voranzubringen. Die CDR-Initiative des BMUV fördert Unternehmensverantwortung im digitalen Wandel. Die Initiative wurde 2018 als Lern- und Austauschplattform gemeinsam mit Unternehmen gestartet.



Vielen Dank!

Zur Qualitätssicherung haben die Autor*innen dieses Leitfadens im Rahmen eines Fachgesprächs im Juli 2024 einen Entwurf mit Expert*innen konsultiert. Wir bedanken uns sehr bei den folgenden Personen für deren wertvolles Feedback und die Zeit, die sie diesem Projekt gewidmet haben:

- **Jérémie Clovis** (Institut français/Französische Botschaft)
- **Holger Dieterich** (Sozialhelden e. V.)
- **Marco Duller-Onaran** (ACI Consulting GmbH)
- **Prof. Dr. Swetlana Franken** (Deutsche Hochschule für angewandte Wissenschaften)
- **Dr. Stefan Hank** (Antidiskriminierungsstelle des Bundes)
- **Prof. Dr. Barbara Schwarze** (Hochschule Osnabrück und Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit e. V.)

Management Summary

Die fortschreitende Digitalisierung birgt das Potenzial, Diversität, Inklusion und Chancengleichheit zu fördern; gleichzeitig kann sie aber auch existierende Ungleichheiten verstärken, wenn bestehende (unbewusste) Vorannahmen von der analogen in die digitale Welt übertragen werden. Unternehmen stehen daher in der Verantwortung, durch die Implementierung von Diversitätsstrategien positiv auf die Gesellschaft einzuwirken – als Arbeitgeber und durch ihre Produkte, Dienstleistungen und Werbung. Vielfältige Teams und eine inklusive Unternehmenskultur tragen nicht nur zur Arbeitgeberattraktivität sowie einer höheren Mitarbeiter*innenbindung und -zufriedenheit bei, sondern steigern auch die Wettbewerbsfähigkeit und fördern die Innovationskraft von Unternehmen.

Dieser Leitfaden beschreibt den Einsatz der *Diversity-Folgenabschätzung* als ein Tool, mit dem Sie die Auswirkungen von Digitalisierungsprozessen auf Diversität, Inklusion und Chancengleichheit evaluieren können. Die Methodik ermöglicht es Ihnen, potenzielle Chancen und Risiken der Digitalisierung hinsichtlich Diversität, Inklusion und Chancengleichheit frühzeitig zu erkennen und entsprechende Verbesserungsmaßnahmen einzuleiten. Sie können die Methodik sowohl mit Blick auf neue als auch hinsichtlich bestehender Prozesse, Tools und Produkte einsetzen.

Die Implementierung der *Diversity-Folgenabschätzung* erfolgt in drei Phasen: der Vorbereitungsphase, der Konsultationsphase sowie der Umsetzungs- und Reflexionsphase. Durch konkrete Umsetzungstipps und Checklisten unterstützt der Leitfaden Sie bei der schrittweisen Durchführung der *Diversity-Folgenabschätzung*. Im Zentrum der Umsetzung steht ein Workshop; falls Ihnen dieser zu aufwändig erscheint, stellt der Leitfaden auch eine alternative Minimalvariante vor: Wählen Sie einfach den Startpunkt und die konkrete Ausgestaltung der Tool-Anwendung, die zu Ihren Bedürfnissen passt.

Inhalt

Grußwort	6
1) Worum geht es?	7
Ausgangspunkt	8
Unternehmen in der Verantwortung	9
Unsere Lösung: die <i>Diversity-Folgenabschätzung</i>	10
Über diesen Leitfaden	12
2) Durchführung: So geht es!	14
Phase 1: Vorbereitung	15
Schritt 1.1: Festlegung des Anwendungsfalls und der Zuständigkeiten	15
Schritt 1.2: Festlegung der zu untersuchenden Diversitätsdimensionen	16
Schritt 1.3: Identifikation der relevanten Stakeholder	19
Schritt 1.4: Vorbereitung des Workshops	20
Checkliste Phase 1: Haben Sie an alles gedacht?	21
Phase 2: Konsultation	22
Schritt 2.1: Durchführung des Workshops	22
Schritt 2.2: Dokumentation der Workshopergebnisse	24
Checkliste Phase 2: Haben Sie an alles gedacht?	24
Phase 3: Umsetzung und Reflexion	25
Schritt 3.1: Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen	25
Schritt 3.2: Reflexion der Ergebnisse und Erfahrungen mit der <i>Diversity-Folgenabschätzung</i>	25
Checkliste Phase 3: Haben Sie an alles gedacht?	26
Über die Autor*innen	27

Grußwort



Dr. Christiane Rohleder
*Staatssekretärin im
Bundesministerium
für Umwelt, Naturschutz,
nukleare Sicherheit und
Verbraucherschutz*

Liebe Leserinnen und Leser,

Ziel der Corporate Digital Responsibility (CDR)-Initiative des BMUV ist es, Verantwortung zu übernehmen und die Digitalisierung menschen- und werteorientiert zu gestalten. Nur so kann die digitale Transformation allen gleichermaßen zugutekommen.

Diversität, Inklusion und Chancengleichheit sind zentrale Werte unserer Gesellschaft. Die Digitalisierung kann hier sowohl positive als auch negative Auswirkungen haben. Digitalisierung kann beispielsweise dazu beitragen, Barrieren abzubauen und Flexibilität in Arbeitsmodellen zu schaffen. So können zum Beispiel Menschen mit Familienpflichten besser teilhaben. Die Chancengleichheit kann auch verbessert werden, wenn beispielsweise Bildungsangebote in ländlichen Regionen digital zugänglich werden.

Digitale Angebote können jedoch auch bestehende Ungleichheiten und Privilegien verstärken, etwa wenn nicht alle Menschen die gleichen Fähigkeiten und Ressourcen haben, um digitale Angebote zu nutzen. Gerade künstliche Intelligenz kann auch bestehende Vorurteile und Diskriminierungen verstärken, zum Beispiel bei der Personalgewinnung.

Gleichzeitig profitieren Unternehmen und Organisationen davon, wenn sie unterschiedliche Menschen ansprechen und einbinden. Diversität, Inklusion und Chancengleichheit tragen zum wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen bei, indem sie die Bindung und Zufriedenheit der Mitarbeitenden verbessern, die Wettbewerbsfähigkeit erhöhen, Kreativität und Innovation anregen und das Unternehmen als Arbeitgeber insgesamt attraktiver machen. Auch nach außen können mehr Kund*innen angesprochen werden, wenn Vielfalt, Teilhabe und Chancengleichheit berücksichtigt werden. „Je diverser, desto erfolgreicher“ ist jedenfalls das Fazit von McKinsey, die in ihrer Studie „Diversity Wins – How Inclusion Matters“ Daten von mehr als 1.000 Unternehmen in 15 Ländern analysiert haben.

Ich freue mich daher, dass die CDR-Initiative mit diesem Leitfaden eine praxisnahe Anleitung zur Durchführung einer *Diversity-Folgenabschätzung* erarbeitet hat, die dabei hilft, die Potenziale digitaler Anwendungen für Diversität, Inklusion und Chancengleichheit zu heben und negative Auswirkungen zu minimieren. Die Handreichung wurde so gestaltet, dass sie Schritt für Schritt durch den Prozess führt und auch ohne spezielle Vorkenntnisse dabei unterstützt, die möglichen Auswirkungen von Angeboten und digitalen Diensten zu erkennen und zu bewerten.

Ich hoffe, dass dieser Leitfaden viele Unternehmen und Organisationen dabei unterstützt, Vielfalt, Inklusion und Chancengleichheit bei ihren digitalen Tools und Angeboten zu berücksichtigen und wünsche viel Erfolg bei der Anwendung der Folgenabschätzung.

A woman with blonde hair and glasses, wearing a white and blue plaid shirt, is seated in a wheelchair. She is looking towards the left of the frame with a slight smile, her right hand raised as if gesturing during a conversation. In the background, several other people are seated on a couch in a bright, modern room with large windows. The overall atmosphere is positive and collaborative.

1

Worum geht es?

Ausgangspunkt

Diversität, Inklusion und Chancengleichheit sind für eine **gerechte Gesellschaft unerlässlich**. Sie tragen dazu bei, dass Menschen am gesellschaftlichen Leben teilhaben können und über gleiche Chancen verfügen – unabhängig von ihrer Herkunft, ihrem Geschlecht, ihrem Alter, ihrer Religion, der Vereinbarkeit von Beruf und Care-Aufgaben, einer möglichen Behinderung, ihrer sexuellen Orientierung, ihrem sozio-ökonomischen Status oder ihren Fähigkeiten. Wichtig ist auch, dass einige Menschen mit mehrdimensionalen Diskriminierungen und Hürden konfrontiert sind und sich Diskriminierungseffekte somit gegenseitig verstärken können (Intersektionalität).

Die **Auswirkungen der Digitalisierung** auf Diversität, Inklusion und Chancengleichheit sind ambivalent. Auf der einen Seite kann Digitalisierung **Diversität, Inklusion und Chancengleichheit fördern**. So können digitale Technologien flexiblere Arbeitsmodelle ermöglichen, die sich positiv auf Beschäftigte mit kleinen Kindern oder mit pflegebedürftigen Angehörigen auswirken. Auch können digitale Tools für Simultanübersetzungen eingesetzt werden, etwa für Gehörlose oder für Personen, die nicht Muttersprachler*innen sind. Hierdurch wird deren Inklusion erhöht. Digitale Angebote können zudem die Chancengleichheit verbessern, indem sich zum Beispiel (Weiter-)Bildungsangebote auch in ländlichen Regionen, also unabhängig vom Wohnort, digital nutzen lassen. Zugangschancen und Teilhabe lassen sich so erhöhen.

Auf der anderen Seite kann die Digitalisierung **bestehende Ungleichheiten aber auch verstärken und Privilegien verfestigen**.

So verfügen nicht alle Menschen über die gleichen Fähigkeiten und Ressourcen, um digitale Angebote zu nutzen. Digitale Anwendungen können Barrieren enthalten, die es Menschen erschweren oder unmöglich machen, diese Anwendungen einzusetzen. Bei Anwendungen, die auf künstlicher Intelligenz und Algorithmen basieren, besteht die Gefahr, dass durch sie bestehende Vorurteile und Diskriminierungen fortgesetzt und verstärkt werden. So können etwa in Recruiting-Prozessen algorithmische Entscheidungen aufgrund verzerrter Trainingsdaten vorhandene gesellschaftliche Ungleichheiten und Stereotype verfestigen, anstatt sie abzubauen. Auch Prognosen zur Leistungsfähigkeit von Mitarbeitenden, die auf der Grundlage entsprechend verzerrter Datensätze getroffen werden, haben diese Wirkung.

Diese Ambivalenz zeigt, dass Digitalisierung **auch im Hinblick auf ihre Auswirkungen auf Diversität, Inklusion und Chancengleichheit verantwortlich gestaltet werden muss** – und zwar von Anfang an.

Unternehmen in der Verantwortung

Unternehmen sollten den Einsatz für Diversität, Inklusion und Chancengleichheit als Teil ihrer Unternehmensverantwortung in der Digitalisierung verstehen und entsprechende Maßnahmen ergreifen. Sie sind nicht nur **gesetzlich** dazu verpflichtet, Diversität, Inklusion und Chancengleichheit zu fördern¹, ihnen kommt diesbezüglich auch eine gesellschaftliche Verantwortung zu. Denn Unternehmen können sowohl in ihrer Rolle als Arbeitgeber als auch mit ihren Produkten, Dienstleistungen und ihrer Werbung positive Beiträge zur Förderung dieser Werte leisten. Durch ihre Positionierung am Markt sind sie Vorbilder für andere diversitätsorientierte Unternehmen und Organisationen.

Die Förderung von Diversität, Inklusion und Chancengleichheit ist nicht zuletzt auch essenziell für den **wirtschaftlichen Erfolg** von Unternehmen:²

- **Arbeitgeberattraktivität:** Die Berücksichtigung von Diversität, Inklusion und Chancengleichheit fördert die Attraktivität als Arbeitgeber und trägt zu einer erleichterten Gewinnung von neuen Mitarbeitenden bei. Neue oder Employee-Zielgruppen können angesprochen und inkludiert werden.
- **Mitarbeitendenbindung und -zufriedenheit:** Ein verantwortlicher Umgang mit Diversität, Inklusion und Chancengleichheit fördert die Mitarbeitendenbindung und -zufriedenheit, da sich die Mitarbeitenden wertgeschätzt und gesehen fühlen und eine Kultur der psychologischen Sicherheit geschaffen wird.

Wettbewerbsfähigkeit: Eine Berücksichtigung von Diversität, Inklusion und Chancengleichheit erweitert den Kund*innenkreis, indem Produkte so gestaltet werden, dass sie attraktiver für weitere Zielgruppen werden.

- **Kreativität und Innovation:** Vielfältige Teams verfügen über unterschiedliche Perspektiven. Wenn diese Teams und Organisationen inklusiv geführt werden, entstehen innovativere und kreativere Lösungen.

¹ Siehe hierzu unter anderem: Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG) und EU-Richtlinie 2000/78/EG.

² Insgesamt ist es für ein effektives Zusammenarbeiten von diversen Teams wichtig, bestimmte Rahmenbedingungen zu schaffen. Dabei spielen unter anderem die Gestaltung der Teamkultur, das Konfliktmanagement und das Führungsverhalten entscheidende Rollen. Siehe hierzu unter anderem: Joshi, A. & Roh, H. (2009). The Role of Context in Work Team Diversity Research: A Meta-Analytic Review. *The Academy of Management Journal*, 52(3), 599–627; Kunze, F. & Bruch, H. (2010). Age-Based Faultlines and Perceived Productive Energy: The Moderation of Transformational Leadership. *Small Group Research*, 41(5), 593–620.

Unsere Lösung: die *Diversity-Folgenabschätzung*

Sie nehmen Diversität, Inklusion und Chancengleichheit ernst? Dann standen Sie bis vor Kurzem vielleicht vor einer Herausforderung: Denn es mangelte an etablierten und einfach umzusetzenden Tools, mit deren Hilfe Sie Chancen und Risiken von Digitalisierungsprozessen auf Diversität, Inklusion und Chancengleichheit erkennen und mögliche ungewollte Auswirkungen verhindern oder beseitigen können. Deshalb hat die CDR-Initiative mit ihren Mitgliedern eine Methodik für eine *Diversity-Folgenabschätzung* entwickelt. Die *Diversity-Folgenabschätzung* geht dabei über ein bloßes sogenanntes Riskmanagement hinaus. Diese Methodik hilft dabei, positive und negative Auswirkungen der Digitalisierung auf Diversität, Inklusion und Chancengleichheit zu erkennen und konkrete Maßnahmen zur Vermeidung oder Beseitigung negativer Effekte zu entwickeln sowie positive Effekte zu verstärken.

Die *Diversity-Folgenabschätzung* ermöglicht es Ihnen, im Rahmen einer **Vorabkontrolle** zu überprüfen, welche Auswirkungen **die Einführung von neuen digitalen Lösungen** auf Ihre Mitarbeitenden, Kund*innen und andere Stakeholder hat. So können Sie im Vorfeld bewerten, ob beispielsweise durch die Einführung eines neuen Prozesses oder Tools im Unternehmen oder einer neuen Dienstleistung für Ihre Kund*innen ältere Mitarbeitende ausgeschlossen werden, Frauen benachteiligt werden oder Menschen mit Behinderungen die Teilhabe erschwert wird. Sie können die Methodik auch anwenden, um **bestehende Prozesse** hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf Diversität, Inklusion und Chancengleichheit zu bewerten und zu verbessern.



„Wir setzen uns für ein solidarisches Gesundheitswesen ein, das die Menschen in den Mittelpunkt stellt. Unsere Versicherten und Mitarbeitenden sind vielfältig und es ist unsere Aufgabe, sie stark zu machen. Dafür sind auch – vor allem im Rahmen der Digitalen Transformation – Diversität, Inklusion und Chancengleichheit essenziell. Sie verbessern nicht nur das Arbeitsklima für die Mitarbeitenden, sondern auch die Prävention und Versorgung für unsere Versicherten nach ihren spezifischen Bedürfnissen. Denn um allen zu helfen, darf man auch Besonderheiten nicht außer Acht lassen. Letztlich zahlt all das auf unser höchstes Ziel ein, die Gesundheit der Menschen zu erhalten.“

Marek Rydzewski, Chief Digital Officer der BARMER



„Unsere Mission als ING ist es, den Unterschied zu machen. Sowohl als Bank als auch als Arbeitgeberin. Dazu gehört die Verantwortung, für unsere Mitarbeitenden eine Kultur der Vielfalt, Inklusion und Zugehörigkeit zu schaffen. Nur gemeinsam, mit Respekt und der Wertschätzung für Unterschiede können wir erfolgreich sein.“

Nina Siegfried, Co-Chair Diversity, Inclusion and Belonging Council bei der ING Deutschland

Eine *Diversity-Folgenabschätzung* sollten Sie immer dann durchführen, wenn Sie davon ausgehen, dass die geplante Digitalisierungsmaßnahme mit Chancen und Risiken hinsichtlich Diversität, Inklusion und Chancengleichheit verbunden ist. Insofern lässt sich dieser Check als eine Art **Default-Modus für die Überprüfung** verstehen. In der Entscheidung für einen Einsatz ist es daher sinnvoll, sowohl eine chancen- als auch eine risikobasierte Betrachtung vorzunehmen.

Im Ergebnis unterstützt die *Diversity-Folgenabschätzung* Sie dabei, Chancen und Risiken der Digitalisierung mit Blick auf Diversität, Inklusion und Chancengleichheit zu beschreiben, zu bewerten sowie Diskriminierungspotenziale zu antizipieren, einzudämmen und abzustellen.

Folgende **Mehrwerte** bringt die *Diversity-Folgenabschätzung* für Ihr Unternehmen mit sich:

- Einfacher und ergebnisorientierter **Prozess zur Sensibilisierung** für die Themen Diversität, Inklusion und Chancengleichheit in der Teilhabe
- **Besseres Verständnis** für die positiven und negativen Auswirkungen von Digitalisierung auf die Menschen mit ihren unterschiedlichen Voraussetzungen und Bedürfnissen

Identifikation von **Verbesserungspotenzialen**, von denen alle profitieren können

- Verbesserung von **Prozessen, Produkten und Dienstleistungen**
- Beitrag zum **wirtschaftlichen Erfolg Ihres Unternehmens**

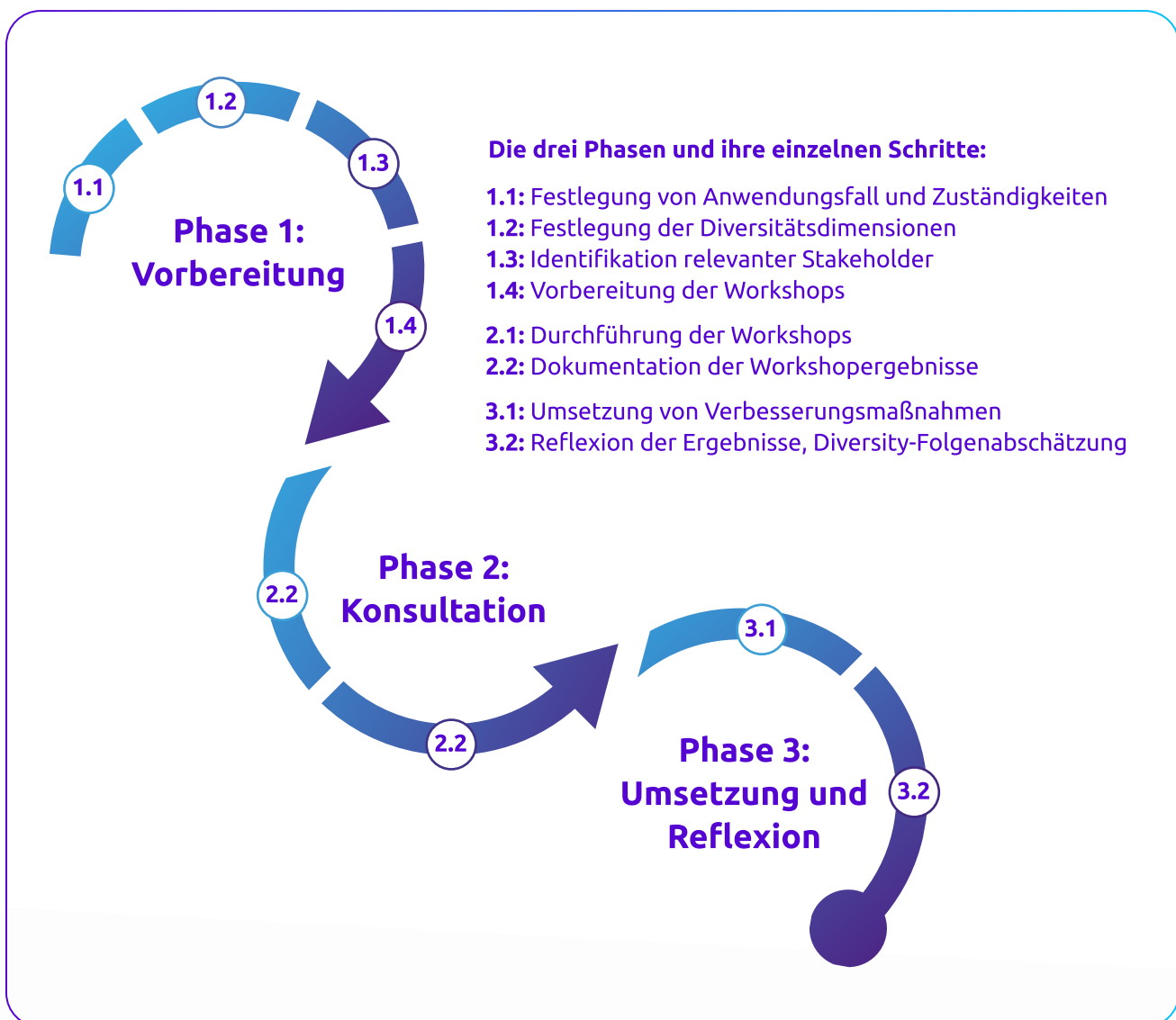
Die Einführung einer *Diversity-Folgenabschätzung* wird in Unternehmen insbesondere durch **Diversitätsverantwortliche** und **HR-Abteilungen** erfolgen. Letztlich wird deren Aufgabe aber auch darin bestehen, alle Mitarbeitenden mit Prozessverantwortung, die neue interne und externe Prozesse und Anwendungen entwickeln, umsetzen und verantworten, dazu zu befähigen und anzuhalten, dieses Tool in ihren Arbeitsalltag zu integrieren.

Über diesen Leitfaden

Eine *Diversity-Folgenabschätzung* wird im Idealfall – wie im folgenden Schaubild dargestellt – in drei Phasen umgesetzt: Vorbereitungsphase, Konsultationsphase sowie Umsetzungs- und Reflexionsphase. In unserem Leitfaden zeigen wir Schritt für Schritt auf, was Sie in der jeweiligen Phase

machen können und was Sie beachten sollten.

Checklisten und **Handreichungen** bieten Ihnen konkrete Tipps für die Umsetzung. Diese Tipps haben einige Mitglieder der CDR-Initiative bereits in der Unternehmenspraxis erprobt.



Dieser Leitfaden richtet sich an alle Personen im Unternehmen, die mit der *Diversity-Folgenabschätzung* arbeiten. Betrachten Sie ihn als Umsetzungsvorschlag und Debattenbeitrag. Unser Ziel war es, eine Methodik zu entwickeln, die erkenntnisreich und gleichzeitig so einfach wie möglich ist. Daraus ist die Idee entstanden, die *Diversity-Folgenabschätzung* primär im Rahmen eines sorgfältig vor- und nachbereiteten **Workshops** durchzuführen. Doch auch Ansätze wie Expert*innengespräche, eine Beauftragung von externen Dienstleistern oder eine Kodifizierung der Analyse in Form von Unternehmensleitlinien sind denkbar und möglich. Unser Ansatz erhebt also keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Vielleicht ist die Vor- und Nachbereitung sowie die Durchführung eines Workshops für Sie zu aufwändig? Dann können Sie sich auch für eine **alternative Minimalvariante** mit ausgewählten Vorgehensschritten entscheiden, die lediglich von einer oder zwei Personen umgesetzt werden können. Eine solche Minimalvariante umfasst die folgenden Phasen:

Phase 1: Vorbereitung

- » Festlegung des Anwendungsfalls
- » Festlegung der zu untersuchenden Diversitätsdimensionen

Phase 2: Konsultation

- » Analyse der Diversitätsfolgen mit Blick auf den Anwendungsfall und die relevanten Diversitätsdimensionen sowie Ableitung von Diversitätshandlungsempfehlungen

Bitte berücksichtigen Sie, dass die Glaubwürdigkeit der Ergebnisse einer *Diversity-Folgenabschätzung* davon abhängt, wie sorgfältig und inklusiv diese durchgeführt wird. Wichtig für die Akzeptanz der Ergebnisse ist, dass das Vorgehen und die Ergebnisse nicht als beliebig und oberflächlich wahrgenommen werden. Bei entsprechenden Ergebnissen sollten Sie eine Veränderung von Prozessen, Produkten oder unternehmensspezifischen Tools in Betracht ziehen.



„Digitale Technologien bieten uns unglaublich viele neue Anwendungsfelder – von der Datenanalyse für Entscheidungsprozesse über die Automatisierung bis hin zu neuen Dienstleistungen und Produkten. Dennoch sind diese Tools nicht frei von Diskriminierungspotenzialen. Für uns ist daher ein reflektierter Umgang hinsichtlich der Auswirkungen bereits vor deren Einführung wichtig: Statt responsivem Agieren gestalten wir Diversity-Chancen von Anfang an mit und können uns so die Möglichkeiten der neuen Technologien bestmöglich zunutze machen.“

Celina Simon-Rettberg, Bereichsleiterin HR Strategy, Tech & Transformation in der Otto Group



2

**Durchführung:
So geht es!**

Sie haben sich entschieden, eine *Diversity-Folgenabschätzung* durchzuführen? Im Folgenden erläutern wir Schritt für Schritt, was zu tun ist. Am Ende einer jeden Phase finden Sie eine Checkliste, anhand derer Sie überprüfen können, ob die jeweilige Phase vollständig bearbeitet wurde.

Phase 1: Vorbereitung

Zielsetzung: In der Vorbereitungsphase geht es darum, die *Diversity-Folgenabschätzung* vorzubereiten. Diese Phase besteht aus vier Schritten:

Schritt 1.1: Festlegung des Anwendungsfalls und der Zuständigkeiten

Schritt 1.2: Festlegung der zu untersuchenden Diversitätsdimensionen

Schritt 1.3: Identifikation der relevanten Stakeholder

Schritt 1.4: Vorbereitung der Konsultationsphase

Schritt 1.1: Festlegung des Anwendungsfalls und der Zuständigkeiten

Im ersten Schritt geht es darum, den **Anwendungsfall festzulegen**, der genauer unter die Lupe genommen werden soll: Welcher digitale Prozessschritt, welches digitale Tool, welches digitale Produkt beziehungsweise welche Dienstleistung wollen Sie mit Blick auf die Auswirkung auf Diversität, Inklusion und Chancengleichheit untersuchen? Handelt es sich etwa um die Einführung eines neuen IT-Tools für das HR-Bewerbungsmanagement, ein überarbeitetes Mitarbeitenden-Portal oder ein neues Kund*innen-Produkt? Hierbei kann es sich sowohl um bestehende als auch um neue Prozesse, Tools, Produkte oder Dienstleistungen handeln.

Wichtig für den Erfolg Ihrer *Diversity-Folgenabschätzung* ist es, dass Sie sich nicht zu viel vornehmen, sondern einen möglichst konkreten Anwendungsfall auswählen und ausschließlich diesen behandeln. Die Erfahrung lehrt, dass im Ergebnis weniger oft mehr ist!

Zum definierten Anwendungsfall sollten Sie folgende Fragen in Form eines **Steckbriefs** beantworten:

- Mit welchem Ziel wird die Digitalisierung/digitale Lösung eingesetzt?
- Wer ist Zielgruppe der digitalen Lösung/des Tools? Wer ist Nutzer*in? Wer soll angesprochen werden? Was soll vereinfacht oder ermöglicht werden?
- Welche Veränderung wird mit der Einführung angestrebt?

Wenn Sie den Anwendungsfall festgelegt und den Steckbrief verfasst haben, können Sie definieren, welche Unternehmenseinheit für die Durchführung der *Diversity-Folgenabschätzung* federführend verantwortlich ist und die weiteren unten genannten Prozessschritte verantwortet. In der Regel bieten sich hierfür die Projekt-Owner an.

Schritt 1.2: Festlegung der zu untersuchenden Diversitätsdimensionen

Im zweiten Schritt müssen Sie die zu untersuchenden **Diversitätsdimensionen** für den Anwendungsfall festlegen. Hierbei geht es um die Beantwortung der Frage, welche Diversitätsdimensionen für die Folgenabschätzung in den Blick genommen werden sollen. In den wenigsten Fällen wird eine *Diversity-Folgenabschätzung* für alle denkbaren Diversitätsdimensionen erfolgen, etwa Alter, Vereinbarkeit von Beruf und Familie (etwa im Sinne von Zeitbudget), Behinderungen/Beeinträchtigungen/Erkrankungen, Herkunft/Migrationsgeschichte, Religion, soziale Herkunft, sexuelle Orientierung beziehungsweise geschlechtliche Identität und Digitalkompetenz.

Die **Priorisierung dieser Dimensionen** kann zum einen durch die Personen erfolgen, die für die Durchführung der *Diversity-Folgenabschätzung* verantwortlich sind. Zum anderen können Sie noch weitere relevante Akteure im Unternehmen einbeziehen, die die Diversitätsdimensionen vertreten. Auch hat es sich in unseren Pilottests bewährt, diese Fragen im Rahmen eines kleinen Workshops zu bearbeiten, an denen das Kernteam beteiligt ist.

Wichtig für die **Glaubwürdigkeit** der *Diversity-Folgenabschätzung* ist, dass das Weglassen von Diversitätsdimensionen gut begründet werden muss. Auch sollten die relevanten Akteursgruppen bei der Relevanzabfrage eingebunden werden. Zusätzlich können Sie rechtliche beziehungsweise gesetzliche Rahmenbedingungen wie das Führungspositionengesetz zur Förderung von Frauen im Management als relevanzschaffendes Kriterium heranziehen. Auf keinen Fall sollten im Sinne eines „Cherry-Picking“ nur vermeintlich unkritische oder leicht adressierbare Diversitätsdimensionen untersucht werden. Dies würde die Glaubwürdigkeit des Vorgehens und der Ergebnisse massiv schmälern.

Die folgende Abbildung illustriert eine solche **Relevanzabfrage**. Sie sollte im Idealfall zu einem Ranking der Relevanz der Dimensionen führen. In der *Diversity-Folgenabschätzung* sollten Sie dann mit den relevantesten Dimensionen beginnen. Es besteht kein Anspruch auf Vollständigkeit. Das heißt, dass Sie in einer *Diversity-Folgenabschätzung* nicht zwingend alle Dimensionen beleuchten müssen! Jedoch sollten Sie gut begründen können, warum Sie welche Aspekte weggelassen haben.

	Relevanz der folgenden Diversitätsdimensionen im konkreten Anwendungsfall
Alter(ssstruktur)	wenig relevant sehr relevant
Vereinbarkeit von Beruf und Familie	wenig relevant sehr relevant
Behinderungen/ Beeinträchtigungen/ Erkrankungen	wenig relevant sehr relevant
Herkunft/Migrationsgeschichte	wenig relevant sehr relevant
Religion	wenig relevant sehr relevant
Soziale Herkunft	wenig relevant sehr relevant
Sexuelle Orientierung und geschlechtliche Identität	wenig relevant sehr relevant
Digitalkompetenz	wenig relevant sehr relevant



Beispiele für Anwendungsfälle

Fallbeispiel ING Deutschland

Die ING stellt ihren Mitarbeitenden ein jährliches Gesundheitsbudget von 300 Euro zur Verfügung, das diese für gesundheitsfördernde Maßnahmen einsetzen können. Dazu gehören zum Beispiel die Mitgliedschaft in einem Fitnessstudio, die Teilnahme an Ernährungstrainings oder kostenpflichtige Vorsorgeuntersuchungen. Alle Informationen zu den geförderten Maßnahmen sowie die Möglichkeit zur Erstattung von Ausgaben liefert das interne digitale Tool „Gesundheitsbudget“ – kurz „GeBu“. Im Rahmen der *Diversity-Folgenabschätzung* haben wir uns in einem gemischt besetzten Workshop dieses Angebot aus dem Blickwinkel verschiedener Diversity-Dimensionen angeschaut, insbesondere im Hinblick auf Alter, Geschlecht und eventuelle gesundheitliche Beeinträchtigungen der Nutzer*innen. Die *Diversity-Folgenabschätzung* hat sich dabei als Methode bewährt und uns – entgegen unserer ursprünglichen Einschätzung – Verbesserungsbedarf bei der Gestaltung des Tools und der enthaltenen Texte aufgezeigt. Diese Ergebnisse werden im Rahmen der kontinuierlichen Weiterentwicklung des Tools als Grundlage für Anpassungen dienen.

Fallbeispiel BARMER

Die BARMER stärkt die Digitalkompetenz ihrer Mitarbeitenden über eine digitale Lernplattform, das DigiTal. In einer nutzerzentriert entwickelten digitalen Urlaubswelt wird Digitalwissen leicht verständlich vermittelt. Um konkret zu prüfen, ob die Bedürfnisse der Mitarbeitenden hinsichtlich der relevanten Diversity-Dimensionen optimal abgedeckt werden, hat die BARMER die *Diversity-Folgenabschätzung* nach Implementierung der Plattform eingesetzt. Dabei testete die BARMER die wenig ressourcenintensive Umsetzung der Methodik, wie sie in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) praktikabel sein könnte. Zunächst führten Product-Owner und CDR-Beauftragte das Audit durch. Die Ergebnisse prüften sie über Interviews mit Mitarbeitenden, die stellvertretend für die verschiedenen Dimensions-Ausprägungen ihre Sichtweisen einbringen konnten. Die Ergebnisse zeigten neue Veränderungsbedarfe, die zuvor noch nicht im Blick gewesen waren. Die *Diversity-Folgenabschätzung* eignet sich aus Sicht der BARMER sowohl für umfangreiche und komplexe Projekte als auch für kleinere Projekte mit geringerer Tragweite. Auch die Ressourcenplanung kann individuell angepasst werden.

Schritt 1.3: Identifikation der relevanten Stakeholder

Im dritten Schritt geht es darum, diejenigen Stakeholder im Unternehmen zu identifizieren, die an der Durchführung der *Diversity-Folgenabschätzung* im Konsultationsprozess beteiligt werden sollen. Eine erfolgreiche *Diversity-Folgenabschätzung* kann nur in einem interdisziplinären Team erfolgreich erstellt werden!

Wie im Schritt 1.1 bereits angemerkt sind die Owner, die für den jeweiligen zu untersuchenden Prozess, das Tool oder das Produkt zuständig sind, zwingend zu beteiligen. Denn sie sind letztlich auch diejenigen, die sensibilisiert werden sollen und die entscheiden müssen, wie mit den Ergebnissen der Folgenabschätzung umgegangen werden soll.

Weitere **relevante Akteure** könnten sein:

- Strategisches HR
- Diversitäts- beziehungsweise Gleichstellungsbeauftragte, Antidiskriminierungsbeauftragte, People-of-Color-Beauftragte, Schwerbehinderten-Vertretung etc.
- Menschen aus der Dimensionen-Zielgruppe. Die Rekrutierung von Personen aus dieser Gruppe kann durch Selbstzuordnung beziehungsweise Ansprache über deren „Communities“ erfolgen.
- Betriebsrat

Am Ende dieses Vorbereitungsschritts sollte eine Liste erstellt worden sein, die zusammenfasst, welche Organisationseinheiten mit welchen konkreten Personen an der *Diversity-Folgenabschätzung* mitwirken sollen.

Schritt 1.4: Vorbereitung des Workshops

Die *Diversity-Folgenabschätzung* findet maßgeblich in Form eines – zum Beispiel halbtägigen – Workshops statt. Im vierten Schritt geht es darum, diesen Workshop vorzubereiten. Hierfür sollten Sie die folgenden Aufgaben bearbeiten:

- Eventuell müssen Sie zunächst die **Zustimmung einer Leitungsebene** für das Vorgehen einholen. Liegt diese Zustimmung vor, können Sie die weiteren Punkte umsetzen. Im besten Fall unterstützen die Leitungen das Vorgehen von vornherein komplett.
- Dann sollten Sie das **Workshop-Format und die Agenda** festlegen. Hierbei geht es im Wesentlichen um die Frage, ob der Workshop in Präsenz, virtuell oder hybrid stattfinden soll. In der Regel eignet sich ein Präsenz-Workshop am besten für die Durchführung der *Diversity-Folgenabschätzung*. Sollten Sie jedoch einen virtuellen oder hybriden Workshop bevorzugen, ist dies bei der Länge des Workshops zu berücksichtigen. Während ein Präsenzworkshop in der Regel halbtägig ausgerichtet sein sollte (also 3,5 bis 4 Stunden), sollte ein virtuelles oder hybrides Format auf 2,5 Stunden begrenzt sein. Bei größerem Gesprächsbedarf könnte der Workshop auch auf zwei Tage verteilt werden. Achten Sie bei der Terminierung des Workshops auf die Zugänglichkeit; viele Teilzeitmitarbeitende können beispielsweise nicht an Treffen teilnehmen, die nachmittags stattfinden.
- Überprüfen Sie, ob der **Teilnehmendenkreis** alle wesentlichen Diversitätsdimensionen abdeckt. Wenn nicht, können Sie auch nachträglich noch Personen einladen. Jetzt können Sie den **Workshop-Termin** mit den einzuladenden Personen abstimmen und festlegen. Sprechen Sie auch die oben genannten Interessenvertretungen an; allerdings sollte vermieden werden, dass Personen aufgrund eines Diversity-Merkmals zu „Spokes Persons“ für ganze Gruppen gemacht werden.
- Bereiten Sie die **notwendigen Unterlagen** für die unterschiedlichen inhaltlichen Elemente des Workshops vor. Der Fokus liegt dabei auf dem im Schritt 1.1 identifizierten Anwendungsfall sowie die im Schritt 1.2 identifizierten Diversitätsdimensionen. Achten Sie bei der Erstellung der Unterlagen auch auf Barrierefreiheit und berücksichtigen Sie die in der Phase 2 genannten Agendapunkte. Klären Sie für jeden Agendapunkt, wer für **Moderation und Inhaltsvermittlung** verantwortlich ist.
- Sofern eine Lösung bereits teilweise auf Diversität geprüft wurde, werten Sie die **Ergebnisse** aus und bereiten Sie sie für den Workshop auf.



Checkliste Phase 1: Haben Sie an alles gedacht?

Schritt 1.1:

Festlegung des Anwendungsfalls und der Zuständigkeiten

- Ist der zu untersuchende Anwendungsfall klar festgelegt?
- Liegt der Steckbrief zum Anwendungsfall vor?
- Ist geklärt, welche Unternehmenseinheit für die Durchführung der *Diversity-Folgenabschätzung* federführend verantwortlich ist?

Schritt 1.2:

Festlegung der zu untersuchenden Diversitätsdimensionen

- Sind die zu untersuchenden Diversitätsdimensionen festgelegt?

Schritt 1.3:

Identifikation der relevanten Stakeholder

- Liegt eine Liste mit den zu beteiligenden Organisationseinheiten inklusive konkreter Ansprechpersonen vor?

Schritt 1.4:

Vorbereitung des Workshops

- Liegt die Zustimmung der Leitungsebene zur Durchführung der *Diversity-Folgenabschätzung* vor?
- Ist das Workshopformat geklärt (in Präsenz, virtuell oder hybrid) und liegt eine Agenda vor?
- Wurde ein Termin für den Workshop festgelegt?
- Sind alle nötigen Unterlagen vorbereitet und ist geklärt, wer im Team welche Agendapunkte und sonstigen Aufgaben im Workshop übernimmt?

Phase 2: Konsultation

Zielsetzung: In der Konsultationsphase geht es darum, die *Diversity-Folgenabschätzung* auf der Grundlage der Vorbereitungen aus der ersten Phase durchzuführen. Zentral hierfür ist ein Workshop. Die Konsultationsphase besteht aus zwei Schritten:

Schritt 2.1: Durchführung des Workshops

Schritt 2.2: Dokumentation der Workshop-Ergebnisse

Schritt 2.1: Durchführung des Workshops

Der Workshop sollte im Idealfall aus den folgenden **Agendapunkten** mit den zugrundeliegenden Leitfragen bestehen:

1. Einstieg:

Warum führen wir die *Diversity-Folgenabschätzung* durch? Was bringt uns das? Was wollen wir mit der Durchführung der *Diversity-Folgenabschätzung* und dem Workshop erreichen? Wie werden die Ergebnisse verwendet?

- Erwartungskklärung: Warum machen wir das? Wie wird der Input verwendet?
- Zielkonflikte verdeutlichen: Spannungen zwischen finanziellem Aufwand, zeitlichen Vorgaben, Unternehmenswerten
- Brücke zur Bedeutung für das Business
- Keine missionarische Grundsatzdiskussion

2. Praxisbeispiele: Warum ist das Thema relevant?

Um die Relevanz des Themas zu verdeutlichen, eignet sich ein kurzer Diversitätsinput – etwa mit Blick auf Beispiele wie elektrische Türen, die sich für People of Color nicht öffnen, diskriminierende KI oder physische Barrieren für Menschen mit körperlichen Beeinträchtigungen.

3. Erläuterung zum Anwendungsfall und Bestätigung der relevanten Dimensionen:

In der Vorbereitungsphase wurden der Anwendungsfall und die zu behandelnden Diversitätsdimensionen festgelegt. Im Workshop sollten Sie den Teilnehmenden den Anwendungsfall erläutern. Grundlage hierfür ist der in der Vorbereitungsphase im Schritt 1.1 erstellte Steckbrief. Zusätzlich sollten

Sie die in der Vorbereitungsphase im Schritt 1.2 ausgewählten Diversitätsdimensionen, die im Workshop behandelt werden sollen, erklären. An diesen Dimensionen sollten Sie grundsätzlich festhalten – es sei denn, im Workshop werden gute Gründe für eine leichte Anpassung genannt. Dann können Sie die Dimensionen im Workshop noch moderat verändern.

4. Analyse der Diversitätsfolgen mit Blick auf den Anwendungsfall und den relevanten Diversitätsdimensionen sowie Ableitung von Diversitätshandlungsempfehlungen:

In diesem Teil des Workshops gilt es, die folgenden Fragen zu beantworten. Je nach Gruppengröße kann die Bearbeitung dieser Fragen durch die gesamte Gruppe oder durch Kleingruppen erfolgen.

Mit Blick auf den Entwicklungsprozess:

- Wie ist die Entwickler*innengruppe zusammengesetzt? Werden verschiedene Perspektiven berücksichtigt? Inwieweit gibt es Unterschiede zwischen den Entwickler*innen und den User*innen? Wurden diese in der Konzeption berücksichtigt?
- Werden „Diversitäts-Daten“¹ in die Entwicklung mit einbezogen?

Mit Blick auf den Anwendungsfall:

- Wer ist von der Einführung des neuen Tools, Prozesses etc. betroffen?
- Wer ist nicht davon betroffen („exkludiert“)? Ist das so beabsichtigt?
- Wann und in welcher Form könnten mögliche Folgen in Bezug auf die Diversitätsdimensionen auftreten, etwa mit Blick auf den Zugang, die Sprache, die Lesbarkeit, die Verständlichkeit, die Usability, die Bildauswahl oder die zugrundeliegenden algorithmischen Datenverarbeitungsprozesse?
- Unterscheiden sich die Auswirkungen des neuen Tools, Prozesses etc. für die unterschiedlichen Diversitätsdimensionen? Welche Auswirkungen sind besonders kritisch?
- Mit welchen Verbesserungsmaßnahmen können die besonders kritischen Auswirkungen verhindert oder minimiert werden?
- Welche der Verbesserungsmaßnahmen sollten umgesetzt werden?

¹ Siehe hierzu unter anderem: die Gender-Data-Gap von Humanrights.ch oder Unsichtbare Frauen von Caroline Criado-Perez.

5. Feedback:

Bitten Sie am Ende des Workshops die Teilnehmenden, Feedback zu geben zu den Ergebnissen, ihren persönlichen Erkenntnissen, Mehrwerten und dem Ablauf des Workshops.

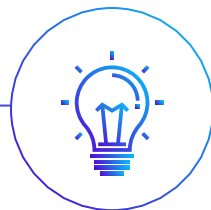
Je nach zeitlichem Rahmen und der Zusammensetzung der Teilnehmer*innen gibt es **weitere Möglichkeiten, um den Workshop so anschaulich und interessant wie möglich zu gestalten:**

- Rollenspiel: Eine Person, die sich mit einer Diversitätsdimension auskennt, legt den Finger in die Wunde (Advocatus Diabolus)
- Persona-Ansatz: Die Teilnehmenden entwickeln Personas mit den ausgewählten Diversitätshintergründen und bewerten den Anwendungsfall aus Sicht der jeweiligen Person

Schritt 2.2: Dokumentation der Workshopergebnisse

Im Anschluss an den Workshop sollten die zentralen Ergebnisse des Workshops dokumentiert werden. Die Dokumentation sollte zumindest aus den folgenden Aspekten bestehen:

- Zielsetzung des Workshops (mit Verweis auf den untersuchten Anwendungsfall und die betrachteten Diversitätsdimensionen)
- Zusammensetzung der Teilnehmenden
- Zentrale Ergebnisse der Bewertung, insbesondere mit Verweis auf die kritischen Auswirkungen
- Identifizierte und priorisierte Verbesserungsmaßnahmen



Checkliste Phase 2: Haben Sie an alles gedacht?

Schritt 2.1: Durchführung des Workshops

- Wurde der Workshop wie geplant erfolgreich durchgeführt?

Schritt 2.2: Dokumentation der Workshop-Ergebnisse

- Liegt eine kompakte Dokumentation der Workshop-Ergebnisse mit den zentralen Verbesserungsmaßnahmen vor?

Phase 3: Umsetzung und Reflexion

Zielsetzung: Mit der dritten Phase werden zwei Ziele verfolgt: Die Verbesserungsmaßnahmen sollten umgesetzt und die Erfahrungen mit der *Diversity-Folgenabschätzung* reflektiert werden.

Schritt 3.1: Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen

Prüfen Sie, inwieweit die Verbesserungsmaßnahmen umgesetzt werden können, und setzen Sie diese nach Möglichkeit um. Da jeder Anwendungsfall, jede Verbesserungsmaßnahme und jedes Unternehmen anders ist, kann dieser Leitfaden zu diesem Schritt keine weiteren konkreten Hinweise geben.

Schritt 3.2: Reflexion der Ergebnisse und Erfahrungen mit der *Diversity-Folgenabschätzung*

Im zweiten Schritt sollten die Ergebnisse und Erfahrungen mit der *Diversity-Folgenabschätzung* kritisch mit Blick auf ein kontinuierliches Lernen reflektiert werden. Diese Reflexion sollte sich zum einen auf die konkreten Ergebnisse der *Diversity-Folgenabschätzung* und zum anderen auf die Methode der *Diversity-Folgenabschätzung* beziehen.

Reflexion der Ergebnisse der *Diversity-Folgenabschätzung*:

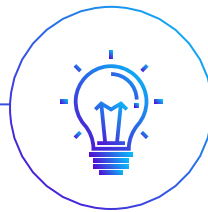
Nach einer gewissen Zeit sollten Sie nachfassen, inwieweit die Verbesserungsmaßnahmen umgesetzt wurden und was aus den übergeordneten Lehren des Prozesses, etwa für die Zusammensetzung von Entwickler*innen-Teams, gelernt wurde. Im Idealfall fließen die Ergebnisse in die Weiterentwicklung der Diversitätspolitik eines Unternehmens sowie in eine zukünftige weitere Durchführung einer *Diversity-Folgenabschätzung* ein.

Reflexion der Erfahrungen mit der Methode der *Diversity-Folgenabschätzung*:

Die Personen, die mit der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der *Diversity-Folgenabschätzung* betraut waren, sollten ihre Erfahrungen mit der Methode reflektieren und die wesentlichen Ergebnisse festhalten. Neben ihren eigenen Einschätzungen sollten sie hierbei auch das Feedback der Workshop-Teilnehmenden, das am Ende des Workshops eingeholt wurde, berücksichtigen.

Nehmen Sie folgende Aspekte in den Blick:

- **Ergebnis:** Was wurde erreicht? Welche Erkenntnisse wurden gewonnen – sowohl im Hinblick auf den Anwendungsfall als auch mit Blick auf die Diversitätspolitik des Unternehmens insgesamt?
- **Effizienz:** Hat sich der Aufwand gelohnt? Hätte der Durchführungsprozess verschlankt werden können?
- **Arbeitsteilung:** Hat die Arbeitsteilung funktioniert?
- **Kommunikation:** Sollte über die Ergebnisse des Prozesses (intern und/oder extern) berichtet werden?
- **Weiterentwicklung:** Wie könnte und sollte die Methode weiterentwickelt werden? Sollte sie für weitere Anwendungsfälle eingesetzt werden? Wenn ja, für welche? Sollten weitere Diversitätsdimensionen in einem nächsten Schritt berücksichtigt werden?



Checkliste Phase 3: Haben Sie an alles gedacht?

Schritt 3.1: Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen

- Wurde überprüft, inwieweit die identifizierten Verbesserungsmaßnahmen umgesetzt wurden? Wurden Lehren aus der Umsetzung abgeleitet?

Schritt 3.2: Reflexion der Ergebnisse und Erfahrungen mit der Diversity-Folgenabschätzung

- Wurden die Ergebnisse und Erfahrungen, die mit der *Diversity-Folgenabschätzung* gemacht wurden, reflektiert? Wurden mit Blick auf die Diversitätspolitik des Unternehmens und möglicher weiterer Durchführungen von *Diversity-Folgenabschätzungen* Schlussfolgerungen abgeleitet und eventuell sogar bereits in die Umsetzung gebracht?

Über die Autor*innen

Prof. Dr. Christian Thorun ist Gründer und geschäftsführender Gesellschafter des ConPolicy-Instituts. Seine Kompetenzschwerpunkte liegen auf Digitalisierungs- und Nachhaltigkeitsfragen. Seit 2018 begleitet er die CDR-Initiative. Seit Januar 2023 verantwortet er gemeinsam mit dem Konsortialpartner concern die Arbeit der Geschäftsstelle der CDR-Initiative, die sich maßgeblich für die inhaltliche Weiterentwicklung und die wirkungsvolle Verankerung von CDR im Markt einsetzt. Neben seiner Tätigkeit im Rahmen der CDR-Initiative und beim ConPolicy-Institut ist er assoziiertes Mitglied der Deutschen Gesellschaft CLUB OF ROME, Beiratsmitglied beim Verein für Selbstregulierung der Informationswirtschaft (SRIW) und Co-Vorsitzender im unabhängigen ÖKOWORLD-Anlageausschuss.

Thomas Bieler ist der Verbraucherschutzbeauftragte der ING Deutschland. In dieser Funktion ist er in der Bank der zentrale Ansprechpartner für Verbraucherschutzthemen und die Schnittstelle zu den institutionellen und politischen Trägern des finanziellen Verbraucherschutzes. Er ist Mitglied im Kuratorium der Deutschen Stiftung Verbraucherschutz und vertritt die ING in der CDR-Initiative des BMUV. Vor dem Wechsel zur ING war er 20 Jahre als Verbraucherschützer für die Verbraucherzentrale NRW tätig, zuletzt als Leiter der Gruppe Finanzdienstleistungen.

Maria Hinz ist Teamleiterin Gesunde Arbeit, Diversity, Nachhaltigkeit und CDR bei der BARMER. Sie koordiniert strategische Belange der Unternehmensverantwortung und treibt unter anderem maßgeblich die Operationalisierung und Implementierung von Maßnahmen der Corporate Digital Responsibility voran. Durch ihre Mitarbeit in verschiedenen CDR-Gremien, unter anderem in der CDR-Initiative des BMUV, bringt sie den Blickwinkel des Gesundheitswesens mit in die Debatte rund um digitale Verantwortung ein. Maria Hinz ist Kommunikations- und Digitalexpertin und war bereits in verschiedenen (Führungs-)Positionen in Politik, Verbänden und Unternehmen tätig.

Franziska Nitsche ist Senior HR Managerin in der Otto Group Holding. Ihr Arbeitsschwerpunkt ist die Umsetzung der konzernweiten Diversity- & Inclusion-Strategie. In dieser Rolle verantwortet sie unter anderem die Entwicklung vielfältiger Karrieren im Unternehmen. Als Soziologin, Systemische Beraterin und Trainerin ist sie seit mehr als zehn Jahren in dem Bereich unterwegs und war vor ihrer jetzigen Unternehmensstation lange Zeit im Wissenschaftsmanagement, unter anderem an der Universität Hamburg, tätig.



Kontakt

Geschäftsstelle der CDR-Initiative

betrieben durch
ConPolicy – Institut für Verbraucherpolitik / concern
Friedrichstraße 224
10969 Berlin

kontakt@cdr-initiative.de
www.cdr-initiative.de

© 2024 Geschäftsstelle der CDR-Initiative