

Da ist Diverses möglich - Wege der Umsetzung von Diversität und Inklusivität in zivilgesellschaftlichen Organisationen

Hummel, Siri; Pfirter, Laura; Gerner, Flavia

Veröffentlichungsversion / Published Version

Arbeitspapier / working paper

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Hummel, S., Pfirter, L., & Gerner, F. (2023). *Da ist Diverses möglich - Wege der Umsetzung von Diversität und Inklusivität in zivilgesellschaftlichen Organisationen*. (Opuscula, 174). Berlin: Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-86767-0>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-NC-ND Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:

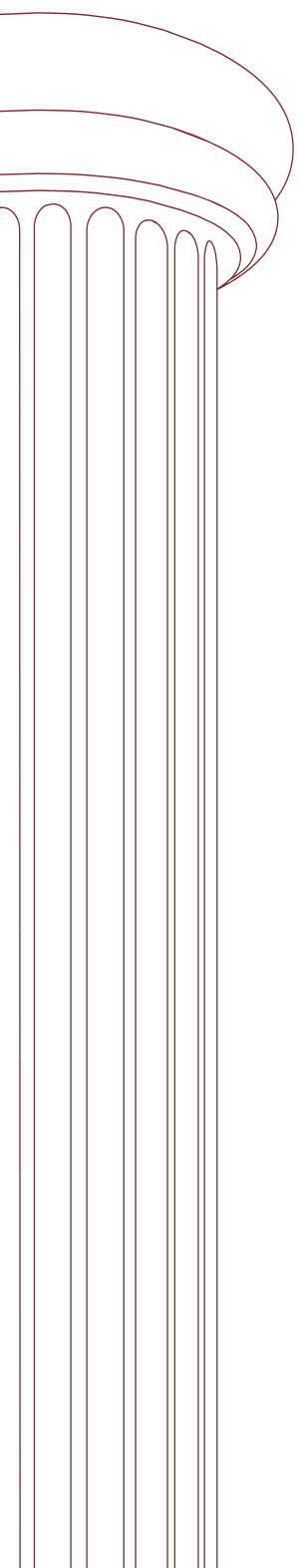
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.de>

Terms of use:

This document is made available under a CC BY-NC-ND Licence (Attribution-Non Commercial-NoDerivatives). For more information see:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0>

MAECENATA



Siri Hummel, Laura Pfirter, Flavia Gerner

Da ist Diverses möglich -

Wege der Umsetzung von Diversität und Inklusivität in zivilgesellschaftlichen Organisationen

Opusculum Nr. 174

Mai 2023

Die Autorinnen

Dr. Siri Hummel ist Direktorin des Maecenata Instituts für Philanthropie und Zivilgesellschaft und Politik- und Kommunikationswissenschaftlerin. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Demokratie und Zivilgesellschaft, sowie Gleichstellung in der Zivilgesellschaft und Stiftungsforschung. Zusätzlich ist sie Lehrbeauftragte im Studiengang Nonprofit Management and Public Governance an der Hochschule für Wirtschaft und Recht.

Laura Pfrirer ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft. Gegenwärtig ist sie in Projekten rund um das „European Civic Space Observatory“ involviert, welche sich mit Aspekten des Contested-Space und den allgemeinen Rahmenbedingungen zivilgesellschaftlichen Handelns beschäftigt.

Flavia Gerner ist studentische Mitarbeiterin des Maecenata Instituts. Sie studierte Sozialwissenschaften an der Humboldt-Universität Berlin und studiert momentan im Masterstudium Soziokulturelle Studien an der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt (Oder).

Das Maecenata Institut

Das **Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft, Berlin** wurde 1997 als unabhängige wissenschaftliche Einrichtung gegründet. Das Institut hat die Aufgabe, das Wissen über und das Verständnis für die Zivilgesellschaft und den sogenannten Dritten Sektor mit den Themenfeldern Bürgerschaftliches Engagement, Stiftungs- und Spendenwesen durch Forschung, akademische Lehre, Dokumentation und Information sowie den Austausch zwischen Wissenschaft, Politik und Praxis zu fördern. Das Institut versteht sich als unabhängiger Think Tank.

Das Institut ist eine nicht rechtsfähige Einrichtung der Maecenata Stiftung (München) und hat seinen Arbeitssitz in Berlin.

Weitere Informationen unter: <https://www.maecenata.eu/ueber-uns/das-institut/>

Die Reihe Opuscula

Die **Reihe Opuscula** wird seit 2000 vom Maecenata Institut herausgegeben. Veröffentlicht werden kleinere Untersuchungen und Forschungsarbeiten sowie Arbeitsberichte aus Projekten des Instituts. Die Registrierung dieser in elektronischer Form erscheinenden Reihe unter der ISSN 1868-1840, sowie die Vergabe von Einzelkennungen (URNs) durch die Deutsche Nationalbibliothek sorgen für volle Zitierfähigkeit. Durch die Kooperation mit dem Social Science Open Access Repository (SSOAR) Projekt ist eine dauerhafte Verfügbarkeit aller Ausgaben mit fester URL-Adresse sichergestellt. Eine Übersicht der neuesten Exemplare ist auf der letzten Seite jeder Ausgabe zu finden.

Die gesamte Reihe Opuscula finden Sie zum kostenlosen Download unter:

<https://www.maecenata.eu/publikationen/opuscula/>

Impressum

Herausgeber

MAECENATA Institut

Rungestraße 17, D- 10179 Berlin,

Tel: +49-30-28 38 79 09; Fax: +49-30-28 38 79 10

E-Mail: mi@maecenata.eu

Website: www.maecenata.eu

Redaktion: Marianne Sievers, Rupert Strachwitz



ISSN (Web) 1868-1840

URN: urn:nbn:de:0168-ssoar-86767-0

Alle Rechte vorbehalten! Nachdruck nur mit Genehmigung des Herausgebers. Dieses Werk bzw. Inhalt steht unter einer [Creative Commons 3.0 Deutschland Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de/).

Die Beiträge geben ausschließlich die Meinung der Verfasserin bzw. des Verfassers wieder.

Haftungsausschluss: Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernimmt das Maecenata Institut keine Haftung für die Inhalte externer Links.

Für den Inhalt verlinkter Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Diese Studie entstand dank der Förderung der Deutschen Stiftung für Engagement und Ehrenamt, DSEE



**Deutsche Stiftung für
Engagement und Ehrenamt**

Maecenata Institut, Berlin 2023

Auf einen Blick

Der vorliegende Bericht stellt ein Hilfsangebot für all jene zivilgesellschaftliche Organisationen (ZGO) dar, die gerne diverser und inklusiver (DI) werden möchten.

Dafür wurden verschiedene, kleinere Organisationen und Initiativen aus der Zivilgesellschaft nach Beispielen und Gelingensbedingungen für ein gutes Diversitätsmanagement befragt, aktuelle Daten zum Diversitätsstand in der Zivilgesellschaft zusammengetragen und ein Modell entwickelt, das in den Handlungsfeldern Sensibilisierung, Empowerment, Teilhabe und Transparenz Methoden zur Umsetzung von DI an die Hand gibt und in der Anwendung der unterschiedlichen Aspekte von Diversität helfen kann.

Im Ergebnis der Interviews und der Recherche sind folgende Punkte zentral:

Nach wie vor gibt es zu wenig Diversität in der Zivilgesellschaft. Statistisch gesehen ist das Bild von Zivilgesellschaft noch von herkömmlichen Besetzungsstrukturen geprägt, d.h. die Führungspositionen sind von in der Regel nicht-behinderten, älteren, weißen Cis-Männern mit hohem Bildungsniveau und guter sozioökonomischer Herkunft besetzt. Auch das klassische Bild des Engagierten folgt diesen Kategorien.

Viele Organisationen setzen sich für DI ein und sind sich auch der Intersektionalität bewusst, müssen aber häufig Akzente setzen. Es gibt teils große Unterschiede darin, welche Diversitätsdimensionen in der alltäglichen Praxis Berücksichtigung finden. Organisationen, die sich für emanzipatorische Themen engagieren oder einen Selbsthilf hintergrund haben, sind häufig diversitätsbewusster und ihnen gelingt es allgemein besser, Menschen diverser Hintergründe einzubinden.

DI gelingt am besten im Zusammenspiel von Top down und Bottom Up und im holistischen Ansatz, d.h. im Zusammenspiel zwischen der Leitungsebene und Organisationsbasis sowie der Integration aller Organisationsbereiche.

DI kostet Zeit, Wille und Geld, ist aber auch mit geringen Ressourcen machbar: Viele kleine Organisationen schrecken vor dem Thema Diversität zurück mit dem Hinweis, zu wenig Kapazitäten zu haben, um sich ‚auch darum‘ noch kümmern zu können. Die Interviews zeigen jedoch, dass es möglich ist, auch mit kleinem Budget, dafür aber mit Willen zum Ziel zu gelangen. Es gibt immer mehr kostenlose Beratungsangebote, Tools oder open-source Programme und der Einsatz von externen Fachberatungen ist häufig in Relation zu anderen Kosten wie Personal oder Veranstaltungskosten plan- und überschaubar, auch für kleine ZGO.

Insbesondere für kleinere ZGO gilt deswegen: Holen Sie sich Hilfe von außen! Externe unterstützen DI-Maßnahmen über den gesamten Prozess hinweg, indem sie Wissen und Tools mitbringen, aus einer neutralen Position bestehende Maßnahmen evaluieren und bei Konfliktfällen oder Übergriffen eine sichere Ansprechstelle bieten können. Für Organisationen mit kleinem Personalbestand bietet es sich an, externe Hilfestellung als Dienstleistung einzukaufen, da ein eigenes Diversitätsmanagement mit Personalstelle unrealistisch ist.

Eine Frage des Willens: Mit der Studie wurde ein möglichst übersichtlicher Werkzeugkasten erstellt, gleichwohl muss die Entscheidung zur Anwendung jedoch aus der ZGO selbst kommen. Es gibt gute Argumente für ein Mehr an Diversität - es ist gerecht, rechtlich geboten und darüber hinaus für die Organisationsentwicklung und Nachwuchsgewinnung von großem Vorteil – diese Begründungen müssen aber nur nicht nur plakativ geäußert, sondern auch wirklich internalisiert werden.

Inhalt

1.	EINLEITUNG	5
2.	DEFINITION, THEORIE UND FORSCHUNGSSTAND	8
2.1	Definitionsansatz Diversität und Inklusivität (DI).....	8
2.2	Intersektionalität.....	10
2.3	Warum Diversität?	10
2.4	Diversitätsmodell und -management.....	13
3.	FORSCHUNGSSTAND ZUR DIVERSITÄT IN DER ZIVILGESELLSCHAFT.....	15
3.1	Datenstand zur Diversität in der Zivilgesellschaft.....	16
3.2	Menschen mit physischen und psychischen Beeinträchtigungen.....	17
3.3	Migrationshintergrund	18
3.4	BIPoC.....	19
3.5	Gender und Geschlecht	19
3.6	Soziale Herkunft	20
3.7	Regionale Herkunft.....	20
3.8	Sexuelle Orientierung.....	21
3.9	Religion und Weltanschauung	21
4.	METHODE	23
5.	UMSETZUNGSBEISPIELE IM SETT-Modell.....	25
5.1	Der Check vorab.....	27
5.2	Sensibilisierung	29
5.3	Empowerment	35
5.4	Teilhabe	44
5.5	Transparenz	49
6.	FAZIT UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN.....	55
6.1	Handlungsempfehlungen für ZGO	58
6.2	Gute Rahmenbedingungen schaffen für eine diverse Zivilgesellschaft	58
6.3	Fazit.....	59
7.	LITERATURVERZEICHNIS.....	61
	ANHANG A: Interviewliste	68

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

ABBILDUNG 1: ADAPTIERTES MODELL FÜR DEN DEUTSCHEN RAUM, NACH GARDENSWARTZ UND ROWE: „4 LAYERS OF DIVERSITY“, EIGENE DARSTELLUNG.....	14
ABBILDUNG 2: VISUALISIERUNG DES SETT-MODELLS, EIGENE DARSTELLUNG	26
ABBILDUNG 3: KONSENSSTUFEN UND IHRE BEDEUTUNG (RÜTHER 2010; 25)	46

„Diversität braucht Zeit, braucht Ressourcen, weil es manchmal eben auch einfach mehr Kommunikation bedeutet. Gleichzeitig bin ich aber felsenfest davon überzeugt, dass es zu einer stabileren Organisation und wirkungsvolleren Arbeit beiträgt.“

(Diakonie Deutschland)

1. EINLEITUNG

Prozesse wie die Alterung der Bevölkerung, die Globalisierung, die Zunahme von Flucht und Migration sowie der stetig wachsende Individualismus führen zu massiven sozialen und demographischen Veränderungen; unsere Gesellschaften werden immer diverser. Damit gewinnen unterschiedliche Diversitätsdimensionen an Bedeutung (Maj 2005: 11). Gleichzeitig fordern marginalisierte Gruppen immer stärker gerechte Beteiligungschancen und gesellschaftliche Repräsentation ein.

Dies betrifft auch die Zivilgesellschaft. Auch im gemeinnützigen Sektor wirken Strukturen fort, welche Teilhabe entlang von Faktoren wie Geschlecht, ethnischem Hintergrund, Einkommen und Bildung ungerecht verteilen (Hummel 2019). Studien belegen beispielsweise einen nach wie vor viel zu geringen Anteil von Frauen in Führungspositionen (Fair Share Monitor 2022; Reese/Hummel 2018) sowie den Fortbestand einer geschlechtsbezogenen Lohnlücke innerhalb der Zivilgesellschaft (Sandberg 2014; Zimmer et al. 2017).

Dabei treten zivilgesellschaftliche Organisationen (ZGO) auf sozialer wie politischer Ebene häufig für die Belange marginalisierter Bevölkerungsgruppen ein. Es gibt zahlreiche zivilgesellschaftliche Frauenrechts- und Hilfsorganisationen, Migrant:innen- und LGBTIQ*¹-Vereine, sowie Selbsthilfegruppen, die von Betroffenen selbst geschaffen und verwaltet werden (Strachwitz et al. 2020). Gleichberechtigung und Empowerment sind deshalb zentrale Themen, und viele Akteure der

¹ LGBTIQ* (engl: Lesbian Gay Bisexual Trans Intersex Queer) steht für lesbische, schwule, bisexuelle, transgender, transsexuelle, intersexuelle und queer lebende Menschen. Das Sternchen steht für weitere sexuelle Orientierungen oder Geschlechtsidentitäten, die von heterosexueller Lebensweise und cis-gender Identität abweichen. Als cisgender werden Menschen bezeichnet, bei denen das bei der Geburt zugewiesene Geschlecht mit dem Geschlecht übereinstimmt, mit dem sie sich identifizieren, während diese Übereinstimmung bei transgender Personen nicht vorliegt (Human Rights Campaign o. D.).

Zivilgesellschaft sehen für sich „eine besondere Verantwortung, dies[e Werte] auch in den eigenen Strukturen zu leben“ (BMFSFJ 2020).

ZGO stehen jedoch häufig vor der Herausforderung, die Ansprüche gleichberechtigter Teilhabe, die sie in ihrer Mission nach außen hin vertreten, auch intern zu übersetzen und in diesem Sinne eine inklusive Organisationsstruktur herzustellen - sei es für die haupt- oder ehrenamtlichen Mitarbeitenden, die Mitglieder oder ihre Zielgruppe. Zwar gibt es mittlerweile eine Fülle von Literatur, die sich mit diversitätsintegrativer Organisationsführung beschäftigt und Wirtschaftsunternehmen Methoden an die Hand gibt, diese umzusetzen; für ZGO mit ihrer spezifisch anderen Handlungslogik fehlen entsprechende Ratgeber, Studien und verbindliche Vorgaben² jedoch weitgehend.

Eine Ausnahme stellen die von Civicus initiierten ‚Diversity and Inclusion Initiatives‘ dar, im Rahmen derer verschiedene Tools entwickelt, Erfolgsgeschichten zu erzählen sind sowie die Netzwerkgruppe DIGNA gegründet und 2020 zwei Berichte (Ali et. al; Civicus 2020) veröffentlicht wurden. Die Initiativen fokussieren allerdings auf große Organisationen weltweit und berücksichtigen daher den lokalen Kontext mit Besonderheiten etwa in Bezug auf geltendes Recht oder die Zusammensetzung der Bevölkerung sowie die spezifischen Bedürfnisse von kleinen ZGO mit beschränkten Ressourcen kaum. Denn während in Deutschland große ZGO, bspw. Wohlfahrtsverbände oder Gewerkschaften, seit einigen Jahren durchaus sichtbare Diversitätsmanagement-Strukturen aufbauen, stehen kleine ZGO vor der Frage, wie sich dies in ihren Organisationsalltag einbetten lässt. Da die Zivilgesellschaft zum Großteil aus kleineren Organisationen besteht, ist dies ein großes Problem. In Stiftungen gibt es beispielsweise im Durchschnitt nur vier Vollzeitstellen, die mit drei Teilzeitstellen und zwei geringfügigen Beschäftigungsverhältnissen ergänzt werden (Krimmer 2019: 43).

Erschwerend kommt hinzu, dass hinsichtlich der Repräsentativität und Teilhabe von Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen und Diskriminierungserfahrungen innerhalb der Zivilgesellschaft bisher nur wenig Zahlen und Studien bekannt sind (Paul/Walter 2016). Während das Problem in der Einzelbetrachtung von Organisationen offensichtlich ist, fehlt es zudem an einer Einschätzung der Grundgesamtheit und einzelner zivilgesellschaftlicher Handlungsbereiche wie dem Sport- oder Kulturbereich. Ein aktives Diversitätsmanagement in der deutschen Zivilgesellschaft scheint, so lässt sich zusammenfassen, bisher kaum umgesetzt.

² Diese formuliert etwa das Führungspositionen-Gesetz in Bezug auf die Geschlechtergerechtigkeit in Vorstands- und Aufsichtsgremien großer deutscher Unternehmen.

Ausgehend von dieser Forschungs- und Datenlücken gehen wir daher in dieser Studie der Frage nach, wie ZGO eine diversitätssensible und inklusive Praxis in Bezug auf ihre wichtigsten Anspruchsgruppen (Haupt- und Ehrenamtliche, Mitglieder, Zielgruppen) erlernen und umsetzen können. Dazu befassen wir uns in einem ersten Schritt mit der Datenlage im gemeinnützigen Sektor und zeigen in einem zweiten Schritt konkrete Handlungsfelder sowie Best Practices auf, die sich möglichst ressourcenschonend und einfach umsetzen lassen. Die Studie schließt mit einer Zusammenfassung, der Ableitung von (politischen) Handlungsbedarfen und einem Ausblick.

Welche Tools und diversitätsfördernde Maßnahmen nutzen Sie in Ihrem Arbeitsalltag?

Senden Sie uns gerne eine kurze Mail dazu auf: mi@maecenata.eu.

2. DEFINITION, THEORIE UND FORSCHUNGSSTAND

2.1 Definitionsansatz Diversität und Inklusivität (DI)

Diversität wird nachfolgend zur Beschreibung der Repräsentation³, Anerkennung, Förderung und dem Verständnis von diversen Lebensumständen und -realitäten und ganz allgemein Unterschiedlichkeiten von Menschen verwendet. Während der Begriff in den 1960er bis 1980er Jahren vorwiegend im Hinblick auf die Merkmale Rasse⁴, biologisches Geschlecht und Ethnizität verwendet wurde, bezeichnet er heute ein multidimensionales Konzept, das unterschiedlich weit ausgelegt werden kann (Agocs/Burr 1996; Ellis 2006; Plummer 2003; Watrinet 2007). Die verschiedenen Dimensionen von Diversität bieten dabei Erklärungsansätze für das Vorhandensein oder die Abwesenheit eines Zugangs zu Ressourcen, Positionen und gesellschaftlicher Anerkennung (Bissels et al. 2001). Nachfolgend wird der Begriff mit dem der Inklusivität verbunden, der als der Grad verstanden wird, zu welchem Menschen sich als Teil kritischer organisatorischer Prozesse verstehen und die Fähigkeit, voll und effektiv an organisationalen Prozessen teilzunehmen, ausgebildet haben (Robertso 2006; Miller 1998; Mor-Barak/Cherin 1998 nach Weisinger et al. 2016: 14). In der Zusammenführung von Diversität und Inklusivität (DI) wird das Konzept von Vielfalt im Sinne von Repräsentation um den Anspruch auf Chancengleichheit und fairen Zugang erweitert.

Das Konzept Diversität befasst sich mit der Frage nach Gemeinsamkeiten und Unterschieden von Mitgliedern einer Gruppe oder Gesellschaft hinsichtlich jener Aspekte, Merkmale und Dimensionen, welche die subjektive oder objektive Wahrnehmung eines Individuums als *anders* konstruieren (van Knippenberg et al. 2004; O'Reilly et al. 1998). Was unter Diversität verstanden wird, hängt dabei stark mit der gesellschaftsspezifischen bzw. kulturellen Gewichtung einzelner Diversitätsdimensionen zusammen (Bissels et al. 2001: 405). Die Unterschiede, welche die Vielfalt und Verschiedenheit

³ Repräsentation bzw. Repräsentativität verwenden wir nachfolgend in Anlehnung an Weisinger et al. (2016) um den Grad zu bezeichnen, zu welchem Mitarbeitende, Freiwillige, Gremienmitglieder und die Zielgruppe von ZGO gewissen demografischen Realitäten entsprechen.

⁴ Die Verwendung des Begriffs Rasse als Pendant zum englischen Begriff Race ist im Deutschen umstritten. Die Position, es gäbe keine Notwendigkeit für einen Rassebegriff, ist jedoch vor dem Hintergrund der Allgegenwärtigkeit von Rasse als Kategorie sozialer Zuschreibungen problematisch (Barshkanmaz 2019). Es gibt keine biologischen Rassen, aber die meisten Gesellschaften sind rassistisch strukturiert. Um rassistische Strukturen und Verhaltensweisen zu beschreiben, ist daher eine Kategorie notwendig. Wir sprechen nachfolgend jedoch nicht von ‚Menschen anderer Rasse‘, da der Begriff häufig zur Abwertung bestimmter Menschen verwendet wird und als naturalistische Bezeichnung missverstanden werden kann. Wir sprechen stattdessen von rassifizierten Menschen, um auszudrücken, dass die Zuweisung von Menschen zu einer ‚Rasse‘ sozial konstruiert ist und auf einer Fremdzuschreibung basiert. Im Folgenden spielen Rassifizierungen - insbesondere im Zusammenhang mit den Diversitätsmerkmalen Migrationshintergrund und BIPOC-Zugehörigkeit - eine Rolle.

ausmachen, lassen sich in primäre und sekundäre Merkmale unterteilen, also solche die direkt und indirekt wahrnehmbar sind (Loden/Rosener 1991; Milliken/Martins 1996; Thomas 2001). An den Primärmerkmalen Alter, Geschlecht, ‚Rasse‘, körperlichen Fähigkeiten sowie zum Teil der ethnischen Herkunft, wird oft die Identität von Menschen festgemacht. Zu den Sekundärmerkmalen werden Dimensionen wie Einkommen, berufliche Stellung, Religion, sexuelle Orientierung und die familiäre Situation gezählt (Thomas 2001: 27).

Die auf diesen Merkmalen aufbauenden Kategorisierungen können helfen, Unterstützungsbedarfe von Individuen oder Gruppen, die von Benachteiligung sowie Ausgrenzung betroffen sind, zu identifizieren. Gleichzeitig können sie Ausgangspunkt negativer Diskriminierung sein. Während die *Big 8* (Race, Gender, Ethnizität/Nationalität, organisationale Rolle/Funktion, Alter, sexuelle Orientierung, mentale/physische Fähigkeiten, Religion) als die am häufigsten herangezogenen Dimensionen zur Eruiierung von benachteiligten sozialen und wirtschaftlichen Positionen im englischsprachigen Raum sind, werden bei Deutschen Diversitätskonzepten oft auch Merkmale wie beispielsweise die Religionszugehörigkeit berücksichtigt (Krell/Sieben 2011: 156; Plummer 2003: 25ff.).

Angelehnt an die *Big 8* und angepasst an die hiesigen gesellschaftlichen Lebensrealitäten konzentriert sich diese Studie auf die folgenden neun Diversitätsdimensionen:

- Alter
- psychische oder physische Beeinträchtigungen
- Migrationshintergrund
- BIPoC
- Geschlecht und Gender
- sexuelle Orientierung
- soziale Herkunft
- regionale Herkunft⁵
- Religion und Weltanschauung

⁵ Die Dimension ‚regionale Herkunft‘ wird, vor dem Hintergrund der in Deutschland historisch sehr verschieden strukturierten regionalen Räume, als zusätzliche Dimension operationalisiert. Außerdem wird nach sozialer Herkunft unterschieden, da sich die sozioökonomischen Hintergründe von Menschen u.a. massiv auf deren berufliche Chancen und soziale Teilhabe auswirken.

Die selektierten Dimensionen⁶ sollen dabei nicht als Einzelteile einer gesellschaftlichen Positionierung und Identität verstanden werden. Im Sinne der Interdependenz sind sie als verbunden zu verstehen und erlauben so Rückschlüsse auf die Problematik der Mehrfachdiskriminierung und den damit einhergehenden Benachteiligungen (Baer 2010: 20; Barskanmaz 2019; Hornscheidt 2007; Makkonen 2002; Walgenbach et al. 2012).

2.2 Intersektionalität

Das Konzept der Mehrfachdiskriminierung hat zum Ziel, die Verschränkungen und Überkreuzungen (engl. *intersections*) von Diskriminierung zu erfassen. Damit werden ihre gleichzeitigen und wechselwirkenden Effekte auf Individuen und Gruppen (Walgenbach et al. 2012) sicht- und benennbar. Dem Konzept liegt die Perspektive der *Intersektionalität* zugrunde, die häufig in der *critical race theory* verortet wird und von der US-amerikanischen Rechtswissenschaftlerin Kimberlé W. Crenshaw (1991) im Rahmen ihrer Kritik am damals geltenden Antidiskriminierungsrecht in den USA erstmalig etabliert wurde. Ausgangspunkt war eine Klage gegen General Motors: Die Firma hatte fünf Schwarze Frauen trotz freier Stellen lange nicht angestellt. Das angerufene Gericht stellte jedoch keine Diskriminierung fest, da scheinbar weder Rassismus noch Sexismus in der Personalpraxis von General Motors vorlagen, denn sowohl weiße Frauen als auch Schwarze Männer waren im General Motors Team vertreten (Crenshaw 1989; 1991). Die vorliegende, sich überlagernde Diskriminierung wurde also nicht erkannt.

2.3 Warum Diversität?

Die Notwendigkeit der Umsetzung von Diversität wird oft in einer Mischung aus Gerechtigkeits- und Effizienzargumenten, sowie mit rechtlichen Vorgaben begründet, was die Diskussion mitunter in ein Spannungsverhältnis zwischen Werte- und Nutzenorientierung versetzt und zu Missverständnissen führen kann, weswegen die Argumentationszweige hier nochmal klar getrennt dargestellt werden.

Das normative Argument

Eine wesentliche Begründung für Diversitätsmaßnahmen basiert auf einer intersubjektiv geteilten Vorstellung einer gerechten Gesellschaft, die eng mit den Werten und Normen der Demokratie verknüpft ist. Das Konzept der Demokratie, das als attraktiv und erstrebenswert wahrgenommen wird, stellt in seiner Umsetzung das „Gleichheitsversprechen“ (Hummel 2019: 28) ins Zentrum. Das Versprechen bezieht sich auf die Gleichheit der Bürger:innen untereinander, der Regierenden und

⁶ Uns ist bewusst, dass diese Diversitätsdimensionen mitunter auf kategorischen Fremdzuschreibungen beruhen und damit Grenzziehungen und Diskriminierungserfahrungen reproduzieren können. Daher können auch unsere selektierten Diversitätsdimensionen bestehende Unzulänglichkeiten der Diversitätsforschung nicht verhindern.

Regierten im Verhältnis zueinander und die Gleichheit innerhalb der Elitestrukturen. Dabei ist die erste Dimension als Basis gerechter Partizipationsprozesse und gelebter Diversität besonders wichtig (Borchert 2013: 237, zitiert nach Hummel 2019: 29). Die politische Gleichheit der Bürger:innen ist eng mit der normativen Idee des Gemeinwohls verknüpft, die eine fair verteilte Umsetzung von Interessen und die Schaffung von Grundpfeilern für eine gerechte Gesellschaft anstrebt (Hummel 2019: 35). Aus dieser Perspektive ist es also ethisch angebracht, die gesellschaftliche Vielfalt auch innerhalb von Organisationen zu fördern und anzuerkennen (Ng/Wyrick 2011: 371). Viele Unternehmen inkludieren die aktive Förderung von Diversität daher als Teil ihrer Unternehmensverantwortung in ihren Corporate-Social-Responsibility-Maßnahmen (CSR), und viele ZGO sehen den Schritt im Sinne ihrer Gemeinwohlorientierung als selbstverpflichtend.

Das Argument des geltenden Rechts

Die verfassungsrechtlich festgeschriebene, wenn auch bisher nicht vollständig umgesetzte Gleichheit unter dem Schutz der Menschenrechte und -würde (Art. 3 GG) spiegelt die normative Idee einer gerechten, demokratischen Gesellschaft wider. Neben Regelungen zum Schutz gegen Diskriminierung in diversen Rechtsbereichen auf Bundes- wie Landesebene⁷ ist mit dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) 2006 ein neues, zentrales Gesetz entstanden. Es zielt darauf, rechtsverbindlich „Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen“ (Baer et al. 2010: 7) und nimmt dabei an vielen Stellen auch Intersektionalitäten in den Blick (ebd.: 30). Nach § 13 AGG müssen Arbeitgeber ihren Beschäftigten in diesem Rahmen ein umfassendes Beschwerderecht in Bezug auf Diskriminierungen ermöglichen und dazu ein Beschwerdeverfahren etablieren.

Daneben existieren auf internationaler Ebene Abkommen zum Diskriminierungsschutz. Zu den wichtigsten gehören die EU-Grundrechtecharta, die Europäische Menschenrechtskonvention (EMRK) und die Internationale Menschenrechtscharta der Vereinten Nationen. Das EMRK-Abkommen verankert einen besonderen Rechtsschutz und einen eigenen Gerichtshof für Menschenrechte, der für die Einhaltung der in der Konvention aufgeführten Menschenrechte zuständig ist (Council of Europe 2021: 1). Es bietet daher erheblich mehr Schutz für Bürger:innen und Verbindlichkeit für Staaten als es andere Abkommen tun. Allerdings sind mittlerweile auch einige

⁷ Beispielsweise im Bundesgleichstellungsgesetz und im Gesetz zur Gleichstellung von Menschen mit Behinderung (BBG) auf Bundesebene sowie in diversen Schulgesetzen auf Landesebene.

Bestimmungen der Vereinten Nationen als bindendes Völkergewohnheitsrecht oder gar zwingendes Völkerrecht anerkannt (BMZ: o.D.).⁸

Neben diesen stark verrechtlichten Instrumenten wurden international viele freiwillig verpflichtende Initiativen gegründet. Dazu gehört die europäische Plattform der Charta der Vielfalt der EU. Sie soll Organisationen des öffentlichen, privaten und gemeinnützigen Sektors helfen, wirksame Strategien der Vielfalt und Integration umzusetzen und wurde bisher von fast 14.000 europäischen Organisationen mit 17 Millionen Beschäftigten unterzeichnet (Charta der Vielfalt 2022). Auch die Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen formulieren unter Punkt 5 das Ziel von Geschlechtergleichstellung sowie unter Punkt 10 das Ziel der Reduktion von Ungleichheiten. Sie entwickeln für die Organisationen aus den 193 Unterzeichnerstaaten zumindest auf normativer und politischer Ebene verbindliche Wirkung.

Das Argument von Effizienz

Die Umsetzung von Gleichheit und Diversität innerhalb von Organisationen wird nicht nur rechtlich und moralisch begründet, sondern auch mit organisationalen Vorteilen. Die internen Vorteile der Vielfalt zeigen sich für Organisationen u.a. in einer Verbesserung der Effizienz, Kreativität und der allgemeinen Performance. Studien aus verschiedenen zivilgesellschaftlichen Tätigkeitsfeldern in unterschiedlichen Ländern zeigen überwiegend positive Effekte: So besteht ein positiver Zusammenhang zwischen ausgewählten Diversitätsaspekten und der Leistung von ZGO (vgl. Gazley et al. 2010; Hartarska/Nadolnya 2012; Jaskyte/Kisieliene 2006). In deutschen ZGO wird die Implementierung von Diversitätsmaßnahmen als mögliche Strategie zur Steigerung der Mitgliedszahlen genutzt, da sich gezeigt hat, dass diverse Teams für die Anwerbung neuer Mitglieder und freiwillig Engagierter zuträglich sind (Böse/Pries 2017; Civicus 2020; ZomiDi o. D.). Für Wirtschaftsunternehmen bestätigen Studien betriebswirtschaftliche Vorteile und höhere Geschäftserfolge (vgl. McKinsey & Company 2018; Hollowell 2007; Wagner et al. 2021: 7; Watrinet 2007: 41f.; Wziątek-Staśko 2012). Daneben zeigen sich weitere positive Folgen, wie eine gesteigerte Offenheit und Lernfähigkeit der Organisationen, eine größere Zufriedenheit der Mitarbeitenden und eine verbesserte Fähigkeit der Einbindung unterschiedlichster Zielgruppen (Charta der Vielfalt 2020). Zudem forcieren und begründen Ansprüche des gesellschaftlichen Unternehmens- und Organisationsumfeldes interne Diversifizierungsprozesse (Watrinet 2007: 22ff.). Schließlich wird

⁸ Zwingendes Völkerrecht bedeutet, dass kein Staat davon abweichen darf. Das betrifft etwa die Verbote der Sklaverei, der Folter und der rassistischen Diskriminierung.

auch der zunehmende Fachkräftemangel, der bedingt, dass unausgeschöpftes Humankapital gehoben werden muss, als unternehmerisches Argument geführt, um Diversität zu fördern.

Diversität kann demnach als Wettbewerbsfaktor eingesetzt werden, indem die Vorteile von Vielfalt bestmöglich genutzt, die potenziellen Nachteile durch eine offene Unternehmenskultur begrenzt werden (Krell 2003) und damit den Ansprüchen der Organisationsumwelt optimal entsprochen wird (Watrinet 2007).

Spannenderweise zeigen sich die positiven Effekte primär, wenn Diversität umfassend gedacht wird. Laut einer Studie wirkt sich Diversität eher negativ auf den Erfolg von Organisationen aus, wenn Vielfalt vor allem repräsentativ im Sinne von unterschiedlichem Status, Werten und Einstellungen der Mitarbeitenden besteht. Ein solch oberflächlicher Umgang mit Diversitätsfragen im Sinne einer ‚Checkbox-Diversität‘ wird unter dem Begriff des Tokenismus gefasst und als performative Behandlung von Problemen der Marginalisierung ohne wirkliche Anstrengungen zum Abbau der Ungleichheit kritisiert (Anand 2019). Wenn Vielfalt allerdings im Prozess, im Sinne von Expertise, Erfahrung und Wissen integriert wird, hat sie fast ausschließlich einen positiven Einfluss auf den Organisationserfolg (Garib 2013, zitiert nach Genkova 2022).

2.4 Diversitätsmodell und -management

Das Modell der Diversitätsebenen veranschaulicht, in welchen Bereichen Diversität und Diskriminierung interorganisational von Bedeutung sein können und entsprechend berücksichtigt werden sollte. Die ausgewählten Diversitätsdimensionen werden dazu um relevante organisationale Handlungsfelder ergänzt. Jede Organisation kann sich, in Abstimmung mit geltenden Gesetzen und Vorschriften, frei dafür entscheiden, welche Diversitätsdimensionen für sie besonders wichtig sind. Die Umsetzung von Diversitätsmaßnahmen auf dem Arbeitsmarkt wird häufig durch das Konzept des Diversity-Managements (DiM) geprägt. Es bezeichnet *“the voluntary organizational actions that are designed to create greater inclusion of employees from various backgrounds into the formal and informal organizational structures through deliberate policies and programs”* (Mor Barak 2013: 218, zitiert nach Maj 2005: 1). Diversität zu managen bedeutet demnach, die Vielfalt von Gruppen zu leiten, zu lenken und deren Bedeutsamkeit zu vermitteln. Diversitätsinstrumente können ganz unterschiedlicher Natur sein und umfassen beispielsweise flexible Arbeitszeitmodelle, Trainings in interkultureller Kompetenz oder die Schaffung von Barrierefreiheiten (Charta der Vielfalt 2020; Icks et al. 2021; McKinsey 2020; Merx et al. 2021; PageGroup 2021). Optimal wird die Implementierung von Diversifizierungsmaßnahmen dabei als horizontale Strategie umgesetzt, die möglichst viele Beteiligte involviert und alle Ebenen

Modell der Diversitätsebenen

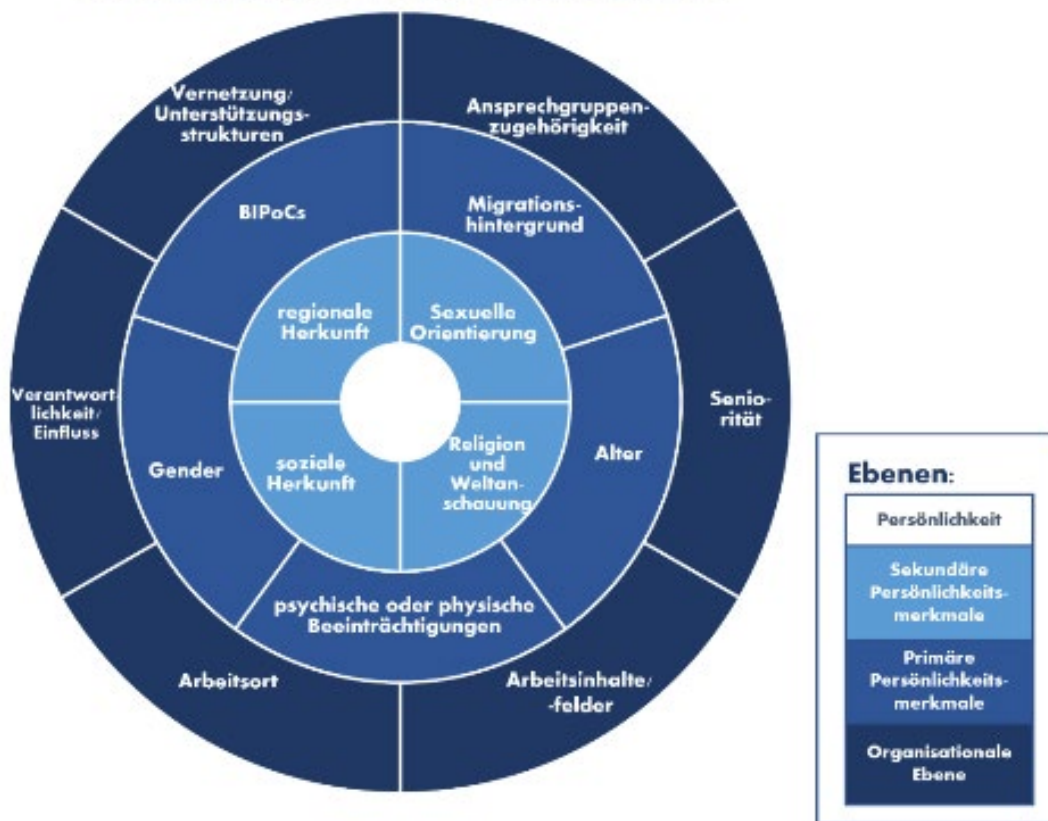


Abbildung 1: Adaptiertes Modell für den Deutschen Raum, nach Gardenswartz und Rowe: „4 Layers of Diversity“, eigene Darstellung

und Prozesse der Organisationen durchdringt (Hawrysz/ Hys 2013). Die Impulse für Öffnungs- und Inklusionsschritte können sowohl von innen (bspw. HR-Abteilung, Organisationsleitung, Mitarbeitende, Freiwillige, Mitglieder) als auch von der Organisationsumwelt (bspw. Partner, Gewerkschaften, Geldgeber, Kund:innen und Begünstigte, Konkurrenz, Medien) kommen.

3. FORSCHUNGSSTAND ZUR DIVERSITÄT IN DER ZIVILGESELLSCHAFT

ZGO bieten marginalisierten Menschen wie rassifizierten, körperlich oder geistig beeinträchtigten Personen und solchen in schwierigen sozialen Lagen eine Anlaufstelle. Sie offerieren Hilfen sowie ehrenamtliche und berufliche Perspektiven. Viele, die ihr Glück nicht in der freien Wirtschaft verwirklichen können, finden hier eine sinnvolle Aufgabe (Strachwitz et al. 2020). Und dennoch erleben wir auch im zivilgesellschaftlichen Sektor eine reale Ungleichverteilung an Repräsentation und Teilhabechancen. Wie andere gesellschaftliche Bereiche ist auch die informelle und formelle Zivilgesellschaft von Machtverhältnissen geprägt, innerhalb derer Angehörige marginalisierter Gruppen strukturell benachteiligt werden. Zivilgesellschaftsforschende stellen beispielsweise im deutschen Vereinswesen statt kultureller Pluralität Geschlossenheit entlang „der einzelnen Vereinsgrenzen kulturell segmentierte Mitgliedschaften“ (Panesar 2017: 2) fest.

Expert:innen vermuten zwar, dass ZGO Diversitätsmaßnahmen gegenüber offen eingestellt sind; es gibt zum Stand des organisationalen Wandels bisher jedoch kaum fundierte Erkenntnisse (Icks et al. 2021: 37). Die Umfragedaten aus dem letzten deutschen Freiwilligen survey ergeben, dass die Diversität der Freiwilligen in Bezug auf die Beteiligung von Menschen mit Migrationshintergrund eher gering ist, während 2019 erstmals die Beteiligungsquote der Frauen im Vergleich zu derjenigen der Männer aufgeholt hat (Simonson et al. 2019: 15ff.). Neben dem Freiwilligen- und dem ZiviZ-Survey wurden im deutschsprachigen Raum noch eine Handvoll Studien zu spezifischen Aspekten von Diversität in der Zivilgesellschaft publiziert. Dazu zählt das Projekt ZOMiDi, das sich mit den Anpassungsleistungen von ZGO in einer Gesellschaft, die zunehmend von Migration geprägt ist, befasst. Die Ergebnisse zeigen große Differenzen in Bezug auf die Repräsentation und Teilhabe von Menschen mit Migrationshintergrund innerhalb der Zivilgesellschaft. Überwiegend seien die Organisationsstrukturen starr und diversitätssensibel und -offene institutionelle Maßnahmen in vielen Bereichen noch kaum umgesetzt (Unger et al. 2022). Die Initiative #VertrauenMachtWirkung beschäftigt sich spezifisch mit der Transformation von Stiftungen in Bezug auf gleichberechtigte Beteiligung. Ihre Umfrage bei 20 Stiftungen zeigt, dass nur 1,5 Prozent der Mitarbeiter:innen BIPOC waren und 0,6 Prozent eine Behinderung hatten (Jacob/Rosado 2021). Priller et al. (2021) analysierten bundesgeförderte Kultureinrichtungen im Hinblick auf die Diversität der Mitarbeitenden und des Publikums. Diversität spielte in fast allen befragten Organisationen eine Rolle und wurde in die alltägliche Praxis integriert. In der Erreichung einer diversen Klientel und Mitarbeiterschaft jedoch zeigen sich teils große Lücken, insbesondere bei kleinen Organisationen. Schließlich weist die Analyse der Literaturstudie von Böse und Pries (2017) auf den

spezifischen Umgang von Gewerkschaften mit den Diversitätsdimensionen Alter, Migration und Geschlecht hin und zeigt, dass Gewerkschaften weitgehend sensibel mit dem Thema Vielfalt umgehen und dieses sowohl in ihren politischen Aktivitäten als auch innerhalb ihrer Organisationen fördern.

Der Umsetzungsstand von Diversitätsmaßnahmen wurde bisher also nicht ausreichend untersucht. Auch ein Überblick zur Umsetzung des AGG fehlt für die meisten Bereiche des zivilgesellschaftlichen Sektors (Icks et al. 2021: 153). Obwohl auch im internationalen Kontext die Datenlage zu Diversitätsmaßnahmen im zivilgesellschaftlichen Bereich nicht annähernd an den Informationsstand zu Diversitätsoffenheit innerhalb von Wirtschaftsunternehmen heranreicht, ist die Publikationsvielfalt im US-amerikanischen Raum deutlich breiter aufgestellt als im deutschsprachigen (Kreitz 2008; Mazur 2014; Moodley 2019). Der 2020 erschienene Civicus Report gibt Einblicke zur Verbesserung von Inklusion, Teilhabe und Förderung von Diversität innerhalb von ZGO aus aller Welt (Civicus 2020: 15f).

3.1 Datenstand zur Diversität in der Zivilgesellschaft

Die Daten- und Studienlage zum zivilgesellschaftlichen Engagement ist in Deutschland – insbesondere hinsichtlich der Diversitätsdimensionen⁹ – mangelhaft. Zudem gibt es grundsätzlich kaum Studien zur informellen Zivilgesellschaft, wie sie soziale Bewegungen verkörpern. Daher kann nachfolgend nur ein unvollständiges Bild des ‚Ist-Zustandes‘ der in der Zivilgesellschaft repräsentierten Vielfalt gezeichnet werden.¹⁰ Von Interesse ist dabei insbesondere die Zusammensetzung der ehrenamtlich Tätigen, da 72 Prozent der ZGO rein ehrenamtlich geführt werden (Priemer et al. 2017), aber auch die Besetzung von Führungsstellen, da diese i.d.R. über einen besonderen Einfluss auf die Organisationen verfügen.

Schätzungsweise 9 Prozent aller in Deutschland Beschäftigten sind bei Organisationen der Zivilgesellschaft angestellt (Zimmer et al. 2017). Statistisch gesehen ist das Bild von Zivilgesellschaft noch von herkömmlichen Besetzungsstrukturen geprägt, d.h. die Führungspositionen sind von in

⁹ Dies liegt auch daran, dass die Erhebung einzelner Dimensionen problematisch ist, da diese eine Selbstauskunft voraussetzt, die so nicht gefordert werden darf, da durch die Bekanntgabe Gefahren für Diskriminierung bestehen. Da das AGG eine Diskriminierung auf Grund von Familienstand, Kinderwunsch, Religion, Weltanschauung, Alter, ethnischer Zugehörigkeit und sexueller Orientierung verbietet, sind Fragen zu diesen Themen durch bestehende wie zukünftige Arbeitgeber generell unzulässig. Fragen zu Vorstrafen, Behinderungen und Krankheit sind dagegen zulässig, wenn sich daraus Zweifel an der Eignung des Bewerbers oder eine Gefährdung für Mitarbeitende wie Kunden ergeben könnten (Phillips Universität Marburg o. D.).

¹⁰ Informationen lassen sich insbesondere im Deutschen Freiwilligen survey (FWS) des BMFSJ, der ZiviZ-Survey, einer Datenerhebung zur organisierten Zivilgesellschaft in Deutschland und den Ergebnissen des Projekts ZOMiDi (Zivilgesellschaftliche Organisationen und die Herausforderungen von Migration und Diversität) (Krimmer 2019; Priemer 2017; Simonson et al. 2019) finden.

der Regel nicht behinderten, älteren, weißen Cis-Männern mit hohem Bildungsniveau und guter sozioökonomischer Herkunft besetzt. Auch das klassische Bild des Engagierten folgt diesen Kategorien. Im Folgenden werden diejenigen Daten, die eine Aussage über die in der Zivilgesellschaft repräsentierten (Nicht-)Vielfalt zulassen, über die Diversitätsdimensionen zusammengetragen.

3.2 Menschen mit physischen und psychischen Beeinträchtigungen

Die Formen und Grade von physischen und psychischen Beeinträchtigungen sind höchst divers und gleichzeitig in ihrer Erfassung komplex. Wir nehmen daher nachfolgend einige Verkürzungen vor und zählen zu psychischen Beeinträchtigungen sowohl psychische und Verhaltensstörungen als auch Neurodiversitäten und geistige Behinderungen sowie Suchterkrankungen. Unter physischen Beeinträchtigungen fassen wir körperliche Behinderungen, Gehörlosigkeit, Sehbehinderungen, Blindheit sowie Sprachstörungen und -behinderungen.

Studien zeigen, dass psychische Erkrankungen in Deutschland zunehmen und dafür insbesondere eine Zunahme von Angststörungen, Depressionen, depressiver Symptomatik, Schlafproblemen und -störungen sowie chronischem Stress verantwortlich ist (RKI 2021). Insgesamt erkrankt jede:r dritte in Deutschland Lebende im Laufe des Lebens an einer behandlungsbedürftigen psychischen Erkrankung oder Verhaltensstörung. Zwei bis drei Prozent der Bevölkerung leiden unter leichten und 0,5 Prozent unter schweren Formen geistiger Behinderung (BMG o. D.). In einer britischen Studie wird die Prävalenz von Neurodiversitäten in der Gesamtbevölkerung auf ganze 15 bis 20 Prozent geschätzt (Doyle 2020).

Neben psychischen Erkrankungen, Abweichungen und Behinderungen, sind auch die physischen Beeinträchtigungen und Behinderungen von Relevanz. Rund 80.000 gehörlose Menschen leben in Deutschland, was einem Bevölkerungsanteil von gut 0,1 Prozent entspricht (Holtmeyer/Schwanenberg 2020). Die Zahl der blinden und sehbehinderten Menschen wird in Deutschland nicht erhoben (DBSV o. D.). Die Zahl der Menschen mit körperlichen Behinderungen oder Sprachstörungen oder -behinderungen ist ebenfalls unbekannt.¹¹

Bekannt ist dagegen die Zahl der Menschen mit einer Behinderung, die zur Beantragung eines Schwerbehindertenausweises führt. In Deutschland lebten Ende 2021 rund 7,8 Millionen Menschen

¹¹ Die hier vorgenommene Separierung zwischen psychischen und physischen Erkrankungen ist nicht trennscharf. Beispielsweise können Sprachstörungen sowohl psychische als auch physische Gründe haben oder Folge einer geistigen Behinderung sein. Manchmal spielen verschiedene Faktoren in eine entsprechende Erkrankung oder Beeinträchtigung hinein.

mit einer Schwerbehinderung, mit einem Anteil an der Gesamtbevölkerung von 9,4 Prozent. Die Mehrheit hat physische Behinderungen, einschließlich Sehbehinderungen und Schwerhörigkeit (58 Prozent). Geistige oder psychische (sog. seelische) Behinderungen weisen 13 Prozent und zerebrale Störungen 9 Prozent der schwerbehinderten Menschen auf. Bei den restlichen 19 Prozent liegen keine Angaben zur Art der Behinderung vor (Statistisches Bundesamt 2022d).¹²

Innerhalb der Gruppe der Menschen mit „anerkannter Behinderung und chronisch oder langfristig erkrankten Personen“ (Engel et al. 2016: 421, zitiert nach Holzhauer 2020) liegt das regelmäßige freiwillige Engagement bei rund 25 Prozent. Das sind ungefähr fünf Prozentpunkte weniger als bei Menschen ohne Behinderung (ebd.). Gemeinnützige Werkstätten beschäftigen in Deutschland etwa 270.000 Menschen mit einer anerkannten Behinderung. Zusätzlich arbeiten dort rund 26.000 Menschen mit Behinderung im Bereich der Berufsausbildung und 20.000 im Förderbereich (Borchert 2023). Im Hinblick auf die Vertretung von Menschen mit physischen oder psychischen Beeinträchtigungen und Abweichungen, die nicht als Behinderung gewertet werden, liegen dagegen keine Zahlen vor.

3.3 Migrationshintergrund

In Deutschland lebten 2021 rund 22,3 Millionen Menschen mit Migrationshintergrund (Zugewanderte und ihre Nachkommen), das entspricht rund einem Viertel der Gesamtbevölkerung. Davon waren weniger als die Hälfte selbst migriert, 53 Prozent von ihnen sind in erster oder zweiter Generation in Deutschland geboren (sog. zweite oder dritte Migrationsgeneration; Statistisches Bundesamt 2022e). Zu den größten Herkunftsbezügen gehören hierzulande türkische, polnische, russische und kasachische Herkunft (ebd.).

Laut aktuellem Freiwilligensurvey engagieren sich rund 27 Prozent der Personen mit Migrationshintergrund und 44 Prozent der Personen ohne Migrationshintergrund (Simonson et al. 2019: 18). Diese große Lücke besteht auch bei Mitgliedern von ZGO: In einer Organisationsbefragung von 6.300 ZGO gaben über 70 Prozent an, dass sowohl die Ehrenamtlichen als auch die Mitglieder mehrheitlich eine ähnliche kulturelle Herkunft¹³ haben (Priemer et al. 2017: 35). Zudem tun sich viele Verbände schwer damit, Menschen mit und ohne Migrationshintergrund die gleichen Möglichkeiten zu geben, sich zu engagieren (ZomiDi o. D.). Allerdings gibt es eine Vielzahl migrantischer ZGO, wie

¹² Als schwerbehindert gilt eine Person, der die Versorgungsämter einen Grad der Behinderung von mindestens 50 zuerkannt und einen entsprechenden gültigen Ausweis ausgehändigt haben (Arbeitskammer des Saarlandes 2018: 8f.; Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BAMS 2021: 23f).

¹³ Kulturelle Herkunft wurde dabei in Bezug auf die Merkmale Muttersprache, Religion und Nationalität verstanden.

Migrationsräte, die ausschließlich oder überwiegend von Menschen mit Migrationserfahrung getragen werden.

3.4 BIPoC

Diskriminierung aufgrund von rassistischer Zuschreibung ist in Deutschland bis heute in institutionellen Kontexten, gesellschaftlichen Dynamiken und vielen persönlichen Beziehungen verankert. Die politische Selbstbezeichnung BIPoC (Black, Indigenous, People of Color) steht für den Widerstand gegen diese Machtstrukturen (Migrationsrat 2020) und kann als analytischer und politischer Begriff Menschen und Communities inkludieren, „die in kolonialer Tradition als ‚Andere‘ rassifiziert und unterdrückt wurden bzw. werden“ (Kunsthochschule Mainz o. D.). Da es sich um eine Selbstbezeichnung handelt, ist der Begriff BIPoC mit individuellen Erfahrungen verbunden und muss nicht mit der Kategorie Migrationshintergrund übereinstimmen.

Es bestehen keine repräsentativen Zahlen zum Anteil von zivilgesellschaftlich organisierten BIPoC in Deutschland. Allerdings gibt es hierzulande einige politische und Selbsthilfeorganisationen von BIPOC, wie Each One Teach One e.V. in Berlin sowie eine Vielfalt an Organisationen, die sich mit einem antirassistischen Ansatz gegen Diskriminierung einsetzen.

3.5 Gender und Geschlecht

Deutschlands Bevölkerung besteht gemäß Passeintrag zu 50,8 Prozent aus Frauen und zu 49,2 Prozent Männern (Stand 2021, Statistisches Bundesamt 2022b). Freiwillig engagieren sich Männer wie Frauen mittlerweile zu ungefähr gleichen Teilen: in den vergangenen 20 Jahren hat der Anteil engagierter Frauen schrittweise zu dem der Männer aufgeschlossen (Simonson et al. 2019: 16). Aus Angaben des Fair Share Monitors 2022 – einer jährlichen Messung des Anteils von Frauen in Aufsichtsgremien und Geschäftsleitungen innerhalb der Zivilgesellschaft – geht hervor, dass sich der Frauenanteil unter den Mitarbeiter:innen von Organisationen auf 69 Prozent beläuft, in Führungspositionen jedoch nur 39 Prozent Frauen vertreten sind (Fair Share Monitor 2022). Frauen sind unter den Hauptamtlichen also deutlich über- und in den Leitungsgremien untervertreten. Eine kürzlich erschienene Studie des Deutschen Zentrums für Integrations- und Migrationsforschung zum Anteil von Frauen mit Migrationshintergrund in deutschen Eliten hat gezeigt, dass der Bereich Zivilgesellschaft unter allen Sektoren den höchsten Anteil an Frauen mit Migrationshintergrund aufweist, dass in Deutschland alle Formen von Elitenpositionen jedoch weiterhin überwiegend mit männlichen Personen ohne Migrationshintergrund besetzt sind (Heger/Heft 2022: 21).

Seit Ende 2018 gibt es die Möglichkeit, den Geschlechtseintrag ‚divers‘ (§22 Absatz 3 PStG) im Personenregister oder der Geburtsbeurkundung eintragen sowie sein Geschlecht in ‚weiblich‘ bzw.

‚männlich‘ ändern zu lassen. Die Zahl der davon betroffenen Menschen wurde vom Bundesverfassungsgericht auf 160.000 geschätzt (BvR 2019/16). Bis Ende 2020 machten gut 1.600 Menschen von den neuen Eintragungsmöglichkeiten Gebrauch (BMI 2021). Statistische Daten zur effektiven Verbreitung von Inter- und Transsexualität gibt es dagegen in Deutschland nicht. Statistische Erhebungen zum Anteil nicht-binärer, trans- oder intersexueller Personen in deutschen ZGO fehlen ebenso.

3.6 Soziale Herkunft

Meist wird die soziale Herkunft über die Ermittlung des sozioökonomischen Status der Eltern ermittelt und indiziert, wo sich ein Mensch nach soziokulturellen und ökonomischen Kriterien in einer Gesellschaft verorten lässt. Zur Einordnung werden die Bildung, der Beruf und das Einkommen der Eltern hinzugezogen - sie haben einen großen Einfluss auf die persönliche und berufliche Entwicklung sowie auf die Erwerbs- und Teilhabechancen der Nachkommen (Blaeschke/Freitag 2021: 107; OECD 2018).

Hinsichtlich des Effektes des sozioökonomischen Status auf die Beteiligung innerhalb von ZGO von existieren keine Erhebungen. Allerdings besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Bildungsabschluss und freiwilligem Engagement, der sich in den vergangenen Jahren verstärkt hat. Personen, die noch zur Schule gehen oder solche mit hohem Bildungsgrad engagieren sich jeweils zu gut 50 Prozent freiwillig. Personen mit niedriger Bildung sind nur zu etwas mehr als einem Viertel freiwillig engagiert (Simonson et al. 2019: 17). Des Weiteren besteht ein starker Zusammenhang zwischen Einkommen und freiwilligem Engagement. Während sich Personen mit mittlerem und hohem Haushaltseinkommen überdurchschnittlich häufig engagieren, liegt die Engagementquote von Menschen mit niedrigem Einkommen erheblich tiefer (ebd. 2021: 82). Für die Hauptamtlichen liegen keine Zahlen vor.

3.7 Regionale Herkunft

Trotz der mittlerweile über 30-jährigen gemeinsamen Geschichte der „alten“ und „neuen“ Bundesländer bestehen bis heute infrastrukturelle, demographische, ökonomische und politische Unterschiede zwischen Ost- und Westdeutschland fort. So hat sich neben der starken Abwanderung von vor allem jungen Menschen aus den neuen Bundesländern die Zuwanderung aus dem Ausland nach Westdeutschland verstärkt, weshalb die ostdeutschen Bundesländer stärker von einer Überalterung und einem Bevölkerungsrückgang betroffen sind (Statistisches Bundesamt 2023). Dabei liegt der Lebensstandard, inklusive des Lohn- und Vermögensniveaus im Osten, nach wie vor deutlich unter dem im Westen (bpb o. D.)

Im Hinblick auf freiwilliges Engagement bestehen zwischen den beiden Regionen ebenfalls Unterschiede fort, auch wenn sie sich seit 1999 deutlich verkleinert haben. In Ostdeutschland engagierten sich im Jahr 2019 37 Prozent der Bevölkerung, während der Anteil in Westdeutschland bei 40 Prozent lag (Simonson et al. 2019: 19). Zudem konnte sich aufgrund der zentralistischen Organisationsstruktur in der DDR erst später eine pluralistische Landschaft an Organisationen im zivilgesellschaftlichen Sektor ansiedeln. Aus diesem Grund gibt es bis heute weniger institutionelle Möglichkeiten für freiwilliges oder zivilgesellschaftliches Engagement in ostdeutschen Bundesländern und es besteht ein deutliches Gefälle in der Vereinsdichte zwischen Ost- und Westdeutschland (Backhaus-Maul/Speth 2020).

3.8 Sexuelle Orientierung

Hinsichtlich ihrer sexuellen Orientierung sind jüngere Generationen vielfältiger als die restliche Gesellschaft aufgestellt. So identifizieren sich laut einer internationalen Online-Befragung mit knapp 20.000 Menschen unter der Generation Z (Jahrgang 1997+) etwa 18 Prozent als homosexuell, bisexuell, pansexuell/omnisexuell, asexuell oder sonstiges, während dies von den Baby-Boomern (Jahrgang 1946-1964) nur 4 Prozent taten (Ipsos 2021). Zu der Verteilung des freiwilligen und hauptamtlichen Engagements nach sexueller Orientierung existieren für Deutschland keine statistischen Angaben.

3.9 Religion und Weltanschauung

In Deutschland existierten 2016 439 religiöse Gemeinschaften, wenn spirituelle und esoterische Verbände mitgerechnet werden (REMID 2021). Trotz der starken Verringerung der Mitgliederzahlen innerhalb der letzten Jahre waren 2020 noch immer 51 Prozent der Bevölkerung Mitglied der Evangelischen Landeskirchen (EKD) oder der Römisch-Katholischen Kirche (ebd.). Die zweitgrößte Gruppe bilden die Agnostiker:innen mit einem Bevölkerungsanteil von gut 27 Prozent, während sich rund drei Prozent als Muslim:innen und knapp ein Prozent als Buddhist:innen bezeichnet (bpb 2018; Eurobarometer 2018).

Aus Daten des Sozioökonomischen Panels geht hervor, dass Menschen, die regelmäßig an religiösen Veranstaltungen teilnehmen, ein vergleichsweise hohes ehrenamtliches Engagement aufweisen (Kleiner/Burkhardt 2021: 572). Studienergebnisse zeigen zudem, dass Religiosität einen positiven Einfluss auf das Spendenverhalten hat. So spenden in Deutschland lebende Muslim:innen beispielsweise mehr für wohltätige Zwecke als die Gesamtpopulation (Schrader 2020: 74).

Ein nicht unerheblich großer Teil der ZGO verfolgt zudem weltanschauliche und religiös geprägte Ziele und rund 11 Prozent sind im Tätigkeitsbereich der sozialen Dienste, der Wohlfahrtspflege und

Gesundheitswesen angesiedelt (Priemer et al. 2019: 17). Zu den großen und wichtigen Wohlfahrtsverbänden in Deutschland gehören der katholische Wohlfahrtsverband (Caritas), die Diakonie als sozialer Dienst der evangelischen Kirche und die Zentralwohlfahrtsstelle der Juden (Andersen/Wichard 2021).

Inzwischen hat sich auch eine muslimische Wohlfahrtspflege in Deutschland etabliert. Eine Studie aus 2012 zeigt, dass 40% der Moscheegemeinden ihren Mitgliedern Beratungsleistungen im Sozial- und Erziehungsbereich, Hausaufgabenhilfe oder Gesundheitsberatung anbieten (Charchira 2017: 331). Die meisten muslimischen ZGO arbeiten in den Bereichen Kinder- und Jugendbildung, Sozial-, Erziehungs- oder Gesundheitsberatung ebenso wie in unmittelbar mit der Religionsausübung zusammenhängenden Bereichen. Die heute rund 2.500 Moscheegemeinden (Ceylan/ Kiefer 2016: 5) in Deutschland sind überwiegend in der Rechtsform des eingetragenen Vereins nach bürgerlichem Recht verfasst und mehrheitlich von den Finanzämtern als gemeinnützigen Zwecken dienend anerkannt (Lemmen 2017: 313; Mediendienst Integration 2018: 3).

Laut Freiwilligensurvey sind Mitglieder islamischer Religionsgemeinschaften mit 26,5% zu deutlich geringeren Anteilen freiwillig engagiert als Personen anderer oder keiner Konfession. Dies deckt sich mit Ergebnissen aus anderen Studien zum Zusammenhang von Religion und Engagement, in denen Muslime und Muslima sich ebenfalls in geringerem Maße engagieren (Traunmüller 2009: 15).

4. METHODE

Ziel dieser Studie war es, mehr darüber zu erfahren, wie es kleineren ZGO gelingen kann, Diversität umzusetzen.

Mit einer Literaturrecherche wurden zunächst theoretische Modelle und etablierte Ansätze für mehr Gleichberechtigung und diskriminierungsarme Organisationspraktiken in Wirtschaftsunternehmen und ZGO recherchiert. Dann wurde mittels einer Internetrecherche ein Sample proaktiv diversitätssensibler Organisationen erstellt. Im nächsten Schritt erfolgte die Durchführung von 22 Interviews mit ZGO hinsichtlich ihrer Erfahrungen, Hürden und Erfolgsgeschichten bei der internen Umsetzung einer diversitätssensiblen und -inklusive Praxis. Die Expert:inneninterviews wurden mit dem Ansatz der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring und Fenzel (2019) strukturiert und ausgewertet.

Folgende Fragen wurden dabei vertiefend behandelt:

- Wie lassen sich eine diversitätsintegrative und -sensible Organisationsführung und Teilhabeförderung erlernen?
- Welche (neuen) Arbeitsmodelle und Formen der Zusammenarbeit sind besonders geeignet, Diversität zu inkludieren?
- Welche Methoden des Empowerments werden angewandt, um die Repräsentation von diversen Personen in repräsentativen und Führungspositionen zu erhöhen?
- Wie kann die Ansprache und Inklusion einer diversen Zielgruppe sichergestellt werden?
- Welche Transparenz- und Regulierungsmaßnahmen erweisen sich als effektiv?
- Welche Hürden bestehen in der Umsetzung?

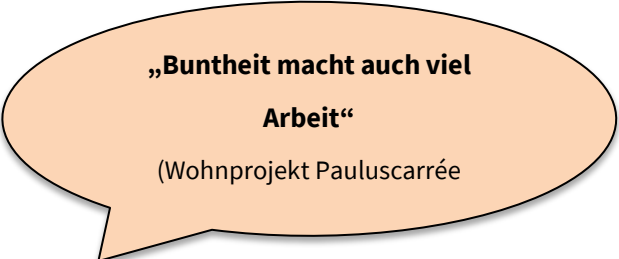
Die Interviewpartner:innen wurden im Sinne von *most extreme cases* ausgewählt, wobei ZGO mit innovativen Lösungen und einer besonders gerechten und gleichheitssensiblen Praxis ausgewählt wurden. Für die Auswahl konnte auf frühere Forschungsergebnisse zurückgegriffen werden, die zeigten, dass kleineren, jüngeren und bewegungsorientierten ZGO die Umsetzung besonders gut zu gelingen scheint (Hummel et al. 2022). Es wurden neben kleineren ZGO jedoch auch einige größere ZGO befragt, um der Vielfältigkeit und den Größenunterschieden der Zivilgesellschaft und damit den unterschiedlichen strukturellen Voraussetzungen Rechnung zu tragen. Die befragten Organisationen engagierten sich in unterschiedlichen, meist emanzipatorisch geprägten Handlungsfeldern, wie der offenen Jugendarbeit, der Klimagerechtigkeit, der interkulturellen

Bildung und verschiedenen Bereichen der Selbsthilfe. Gesprochen wurde mit Führungspersonen, Personalverantwortlichen, Mitarbeitenden, Ehrenamtlichen sowie Begünstigten, die über tiefgreifendes Wissen der DI-Praktiken innerhalb der ZGO verfügen (vgl. Anhang A).

Auf Basis der Ergebnisse wurden in einem weiteren Schritt Best Practices abgeleitet und in ein Umsetzungsmodell, das sich kategorial in Sensibilitäts-, Empowerment-, Transparenz-, und Teilhabeaspekte (SETT-Modell) gliedert, überführt.

5. UMSETZUNGSBEISPIELE IM SETT-Modell

Die geführten Interviews zeigen, dass die Schwerpunktsetzung von DI-Maßnahmen sowohl von bestehendem Wissen und Ressourcen als auch von den Tätigkeitsschwerpunkten der befragten ZGO abhängt. Ihnen gemein ist, dass eine Organisation,



**„Buntheit macht auch viel
Arbeit“**

(Wohnprojekt Pauluscarrée)

die versucht, DI zu implementieren, eine Vielzahl von Aspekten, Methoden und Dynamiken berücksichtigen muss. Der Weg zu mehr Diversität erfordert ein Zusammenspiel aus Wissen, Können und Wollen. Es gehört zur Wahrheit dazu, dass solche Veränderungsprozesse Zeit und Geld kosten sowie einiges an Gedanken, Planung und herausfordernder Reflektion bedürfen. DI wirkt daher mitunter überfordernd auf ZGO, gerade auch auf kleinere mit beschränkten Ressourcen.

Als zentrale Gelingensbedingungen für die Umsetzung von Diversitätsengagement wurden vier Themen identifiziert, unter denen sich viele verschiedene Maßnahmen und Beispiele sammeln. Das Modell soll eine Orientierung bieten und dazu dienen, Bemühungen in den Bereichen DI weiter zu unterstützen. In diesem Sinne sind die Beispiele als Inspiration gedacht, die nicht nur Anstoß geben sollen, sondern auch fortentwickelt und übertragen werden können. Der Fokus auf kleinere Organisationen wurde auch mit dem Wissen um die beschränkten Ressourcen und die häufige Unterfinanzierung, die den gemeinnützigen Sektor prägt, verfolgt.

Trotz der Vielschichtigkeit von Diversität ähneln sich die Schritte in den einzelnen Dimensionen, die notwendig sind, um einen Veränderungsprozess und einen Kulturwandel in Gang zu setzen. Aspekte der Bewusstseinsbildung und Sensibilisierung auf der einen Seite, Schritte zum Empowerment marginalisierter Gruppen auf der anderen, zudem die Ermöglichung von mehr Teilhabe und die Förderung von Transparenz, sind essenzielle Gelingensbedingungen für Diversitätsprozesse. Ein Mehr an Diversität kann jedoch nicht gelingen, wenn es nur ‚Top-down‘ verordnet wird oder nur ‚Bottom-up‘ erwünscht ist; vielmehr ist ein Zusammenspiel der ganzen Organisation notwendig.

Das vorliegende Modell bietet ein Orientierungsschema. Es wurde von uns für die Studie als heuristisches Modell deduktiv auf Grundlage der Sekundärliteratur und der Interviewergebnisse entwickelt und stellt ein praxisorientiertes Schema dar, das ZGO dabei unterstützt, unter Berücksichtigung von Organisationsmerkmalen Bereiche mit Entwicklungsbedarf zu bestimmen. Es

setzt sich aus den Handlungsfeldern Sensibilisierung, Empowerment, Transparenz und Teilhabe zusammen, die weitgehend aufeinander aufbauen. Im besten Falle entwickeln Organisationen darauf aufbauend eine Strategie mit klaren Meilensteinen und Zielen, in deren Entwicklung und Umsetzung alle Beteiligten möglichst umfassend eingebunden werden. Wenn eine Organisation in allen vier Handlungsfeldern aktiv ist, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass sie sich einer Inklusivität gegenüber ihren wichtigsten Anspruchsgruppen tatsächlich und nachhaltig annähert. Denn durch SETT kann Diversität als ganzheitliches Konzept in Organisationen implementiert werden. Damit werden die Potenziale von Vielfalt genutzt und Diskriminierung wird minimiert. Die im SETT genannten Handlungsfelder werden zudem mit direkt anwendbaren Methoden und Tools ergänzt, um den Abstraktionsgrad zu minimieren.

In die Aktionsbereiche des Modells wurden die Beispiele und Befunde der Interviews eingeteilt, die im Folgenden dargelegt werden.

SETT-Modell

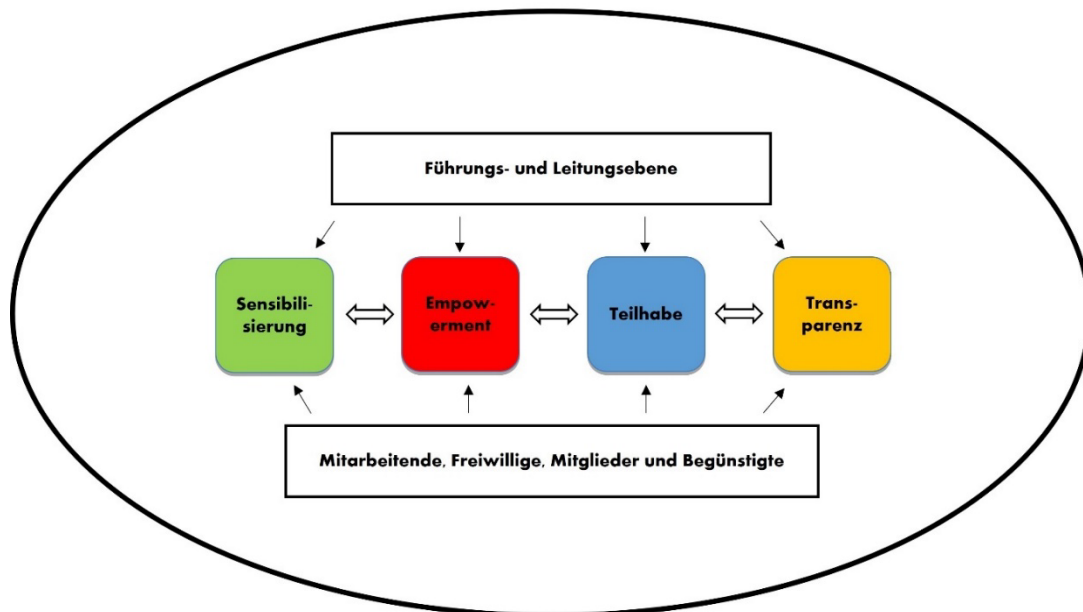


Abbildung 2: Visualisierung des SETT-Modells, eigene Darstellung

5.1 Der Check vorab

Am Anfang des Prozesses steht ein intern oder extern durchgeführter Diversitäts-Check, um die wichtigsten und größten Handlungsbedarfe zu eruieren (8).¹⁴ Solche Checks bauen in der Regel auf der Beantwortung von Fragen in der Selbsteinschätzung auf und lassen sich online finden (s. Link im Schaukasten). Der nächste Schritt sollte in der Etablierung eines aktiven Diversitätsmanagements liegen: Dies kann entweder die Benennung einer oder mehrerer permanenter Arbeitsgruppen¹⁵ (19, 20), eines bestimmten Gremiums (7, 12) oder einer verantwortlichen Einzelperson (i. S. e. Diversitätsmanager:in) bedeuten, welche sich mit den Themen Diskriminierung und Inklusivität auseinandersetzt und die eigenen Organisationsstrukturen und Angebote dahingehend kritisch begleiten kann. Es ist sinnvoll, für die Forcierung der Diversität eigene personelle und finanzielle Ressourcen freizustellen (11, 12). Die Diversitätsbeauftragten sollten Zugang zu Weiterbildungsmöglichkeiten erhalten (19, 24), in Netzwerke investieren (11) und in engem Austausch mit den wichtigsten Anspruchsgruppen stehen. Ergänzend können veranstaltungsgebundene Gruppen sog. Awareness-Teams organisiert werden (14, 17, 21, 22). Die Gruppen sollten aus unterschiedlichen Menschen bestehen, um möglichst viele Diskriminierungsformen erkennen zu können, für verschiedene Menschen hürdenfrei ansprechbar zu sein und um das größtmögliche Vertrauen in die Struktur zu sichern.

Best Practices - Toolbox

Diversitäts-Management einführen:

Das Glossar Gleichstellung, Diversität und akademische Personalentwicklung definiert die wichtigsten Begriffe

Das Diversity Prisma und der Diversity Check! ermöglichen in kurzer Zeit eine organisationale Standortbestimmung zum Thema Diversität

Die DIVERSITY.Aktionsbox erlaubt es, vertieft in Fragen des Diversitätsmanagements am Arbeitsplatz einzutauchen und schrittweise Handlungsbedarfe abzuleiten

Die Internationale Gesellschaft für Diversity Management e.V. bietet neben DI-Tools auch Vernetzungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten

Die Diversity & Inclusion Group for Networking and Action (DIGNA) bietet ZGO ein digitales Netzwerk, Tipps und Assesment Tools zu Diversität und Inklusion

Das Einführungsdokument bietet Informationen, Tools und Übungen zur Förderung der Gendergerechtigkeit und -sensibilität in ZGO, mit Fokus auf Kinder- und Jugendarbeit

¹⁴ Die Angaben in Klammer beziehen sich auf die Interviews, aus welchen wir die Erkenntnis gezogen haben.

¹⁵ Beispielsweise genannt wurden die Arbeitsgruppen Lesben und Behinderung; Rassismus und HIV-positive Gesichter sowie eine interne kollegiale Unterstützerguppe für Ausgrenzungs- und Rassismus-Erfahrungen.

Der Leitfaden und die Checkliste helfen ZGO bei der Umsetzung der interkulturellen Öffnung

Awareness Strukturen schaffen:

Die Initiative Awareness (Leipzig) berät intersektional zur Prävention von Gewalt und Diskriminierung im Veranstaltungskontext und bietet ein "How To" zum Aufbau von Awareness-Strukturen

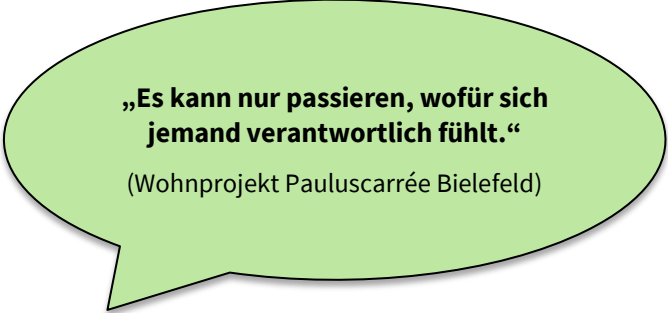
Positivbeispiel eines Awareness-Konzepts für Veranstaltungen

Achtung Stolperstein:

Bei DI geht es nicht nur um die Erfüllung einer gedachten Quote im Kopf, sondern um die wirkliche Beteiligung und Integration von Menschen mit diversen Lebensstilen, -herkünften und Diskriminierungserfahrungen in der Organisation. Wenn ZGO die Vorteile von DI nutzen wollen, ist Tokenismus, also die auf symbolische Handlungen reduzierte Anstrengung marginalisierte Personen gleichzustellen, kein erfolgversprechender Weg (s. S. 13).

5.2 Sensibilisierung

Wenn man Diversität fördern möchte, ist der erste Schritt, der der Bewusstseinsmachung, um einerseits die wichtigsten und größten Handlungsbedarfe zu eruieren und andererseits einen Reflexionsprozess über bestehende Disparitäten zu ermöglichen.



„Es kann nur passieren, wofür sich jemand verantwortlich fühlt.“

(Wohnprojekt Pauluscarrée Bielefeld)

Das S in SETT bezieht sich auf Praktiken der **Sensibilisierung**. Sie dienen der internen Auseinandersetzung mit Fragen von DI und Fortbildung zu DI-Themen. Darunter fällt die Reflektion von internalisierter und struktureller Diskriminierung, Machtdynamiken und Vorbehalten seitens der Organisation und der Menschen, die diese gestalten. Diese Prozesse können sehr konfliktträchtig sein, da sie eine kritische Betrachtung der eigenen Position, Werte und Verhaltensweisen voraussetzen und bestenfalls die Abgabe von Privilegien beinhalten. Sie legen aber gleichzeitig die Grundlage für umfassende Einstellungsveränderungen und bilden damit die Basis für den oben erwähnten Kulturwandel. Ziel ist, Bewusstsein zu schaffen, um zu lernen diskriminierende Muster und ‚unbewusste Voreingenommenheit‘ (sog. unconscious bias) zu erkennen. Der Sensibilisierungsprozess kann durch Weiterbildungen angestoßen werden, wesentlich ist jedoch die Integration in den gesamten Organisationsalltag hinein.

Wichtig ist die Eröffnung von Lern- und Reflexionsräumen für das ganze Team

Sie dienen der Sensibilisierung für verschiedene Formen und Mechanismen der Diskriminierung sowie deren Implikationen. Reflektiert werden zudem die internen Strukturen, die eigene Positionierung und weitere diversitätsrelevante Themen. Im besten Falle fördern sie die Verbreitung positiver Haltung zu Diversität, eine interkulturelle Sensibilisierung und somit Respekt und Wertschätzung vielfältiger Talente, Lebens- und Arbeitsweisen. Die Räume können die Form externer Schulungen, Supervisions-Treffen, interner Arbeitsgruppen, Strategieworkshops o.ä. annehmen. Wichtig ist, dass die behandelten Inhalte und erarbeiteten Ergebnisse nachbereitet und regelmäßig wiederholt werden (8).

Diversifizierung und Inklusivität als Step-by-step-Lernprozess zu begreifen, so eine Befragte, ist daher ein guter Ansatz. Ansonsten kann DI Menschen auf allen Organisationsebenen überfordern und zu Abwehrmechanismen führen (6). Manchmal ist es einfacher, wenn Impulse von außen kommen, etwa durch externe Fachexpert-, Organisationsentwickler- oder Projektleiter:innen (3).

Dabei sollten zumindest einige der Sensibilisierungs- und Weiterbildungsangebote verpflichtend sein (10) und bestenfalls gemeinsam mit der Organisations-Basis i.s.d. Community und Mitglieder durchgeführt werden (5, 14, 15, 20). Die Deutsche Aidshilfe (DAH) beispielsweise, hat alle Mitarbeitenden eingeladen und aufgefordert, ein Diversitytraining zu besuchen (20). Als besonders wirkungsvoll werden verpflichtende Anti-Bias-Schulungen eingeschätzt: Mitarbeitende beschäftigen sich dort mit Machtstrukturen, einer reflektierten Haltung und blinden Flecken von sich und ihrer ZGO (6).

Sensibilisierungsmaßnahmen können unterschiedliche Aspekte der Diversitätsdimensionen betreffen und daher vielfältige Inhalte aufnehmen:

- Dimension Alter (Intergenerativer Dialog, Altersdiskriminierung),
- Dimension physische und psychische Beeinträchtigungen (Ableismus, Stigmatisierung psychisch Erkrankter, neurodiverser und süchtiger Menschen),
- Dimensionen Migrationshintergrund, BIPOCs und Aspekte der Rassifizierung (Rassismus, Kolonialrassismus, Antiziganismus, kritisches-Weißsein, interkulturelle Kompetenz, Ethnozentrismus),
- Dimensionen Geschlecht und sexuelle Orientierung (Sexismus und Geschlechterstereotype, Misogynie, Queer-Feindlichkeit und Heteronormativität, sexualisierte Gewalt),
- Dimension soziale und regionale Herkunft (Klassismus, Bildungsdiskriminierung, Sozialdarwinismus),
- Dimension Religion und Weltanschauung (Antisemitismus, Islamfeindlichkeit) oder Verschränkung der Dimensionen in Querschnittsthemen (Formen gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit und des Otherings, Intersektionalität, Awareness-Bildung, unconscious bias und Vorurteile, Allyship, Anti-Mobbing-Training, Macht und Privilegien, gewaltfreie Kommunikation u.v.m.)

Sensibilisierung ,in den Alltag‘ hinein

Sensibilisierung findet jedoch nicht nur im Rahmen einzelner Schulungen oder Workshops statt, sondern ist eine tägliche Aufgabe, im Rahmen derer Organisationsangehörige sich gegenseitig auf blinde Flecken hinweisen und die Erweiterung der eigenen Perspektive erlernen können. Es wurde eine Führungsperson interviewt, die beim Thema Gleichstellung besonders engagiert auf ihre Mitarbeiter:innen zugeht und bei Personal- und Einstellungsgesprächen proaktiv die gendergerechte Aufteilung von Care-Verantwortlichkeit und Einkommen anspricht:

„Wenn die Aufteilung der Elternzeit der klassischen ‚Frau nimmt 12, Mann nimmt 2 Monate‘ entspricht, wird versucht, in Personalentwicklungsgesprächen nach der Aufteilung von Kinderkranktagen und Care-Arbeit zu fragen und auch eine Beratung zu Steuerklassen anzubieten. Das dahinterliegende Ziel ist Bewusstseinsbildung und die Anregung von Diskussionen zur Erreichung von Gleichstellung: allein die Tatsache an sich löst natürlich sowohl auf der Seite der Frauen als auch auf der Seite der Männer eine Diskussion aus, die im Nachgang bei uns angespült wird. [...] Fakt ist, dass dann auch Männer bei uns diese 6 Monate Elternzeit und mehr genommen haben. [...] Wenn eine Frau ständig Kind-Krank-Tage anmeldet, gehe ich relativ früh ins Gespräch und frage nach, wie es denn mit der anderen Seite zu Hause aussieht [...] Ein anderes Beispiel ist die Gehaltsstruktur, da gehe ich auch insbesondere mit Frauen ins Gespräch. Oft gibt es – wenn sie verheiratet sind – die Steuerklassen 1 und 5, dass dann der eine Mensch immer die 1 hat und die andere Person die 5. Dann empfehle ich, dass sie beide Gehälter dann auf ein gemeinsames Konto einzahlen, von dort alle gemeinsamen Kosten abziehen und das, was übrig bleibt, auf ihre eigenen Konten überweisen können. [...] Wenn die Arbeitgeberin diese Fragen stellt, löst das schon eine Diskussion im Familienumfeld aus.“ (Interview 10).

Auch bei der Frage von gerechten Honoraren können Organisationen mit wenig Aufwand viel bewirken, wie die folgende Erfahrung deutlich zeigt: „Ich habe in einem Projekt das Gefühl gehabt, dass die einen Honorarkräfte mehr und die anderen weniger Geld bekommen für den gleichen Arbeitsumfang und bin dann tiefer hineingegangen und da habe ich gemerkt, die einen sind doch eher männliche, die anderen eher weibliche Honorarverträge - das eine eher deutsch-sozialisiert klingende Namen, das andere eher weniger. Dann habe ich die Verträge nicht unterschrieben und bin noch einmal zu der zuständigen Person gegangen und habe darum gebeten, sie möge das checken, ob sie da nicht in die Falle ‚weiß, männlich und gut verhandelt‘ getappt ist. De facto ist genau das passiert.“ (Interview 10).

Auch die Berücksichtigung oder Begehung nicht-deutscher kultureller und religiöser Feste (10) sowie die Ausrufung bestimmter Themenjahre können bestimmten Diskriminierungserfahrungen mehr Sichtbarkeit und internen Raum verschaffen: „Vielfalt ist wichtig für die Diakonie. Das sehen auch Mitarbeitende und Engagierte so, wie wir zunehmend merken. Ein Beispiel: Die Rummelsberger Diakonie in Bayern legte 2022 in ihrer Vielfaltsarbeit einen Schwerpunkt auf queere Lebensweisen. Sie unterstützte den CSD in Nürnberg und nahm daran teil. Unter dem Motto *Vielfalt statt Einfalt*, fand das Jahresfest der Rummelsberger Diakonie statt und Sensibilisierungsarbeit für Mitarbeitende wurde vorgebracht. So konnte die Rummelsberger Diakonie nach innen und nach außen Farbe bekennen und zeigen: Vielfalt gehört zum christlichen Auftrag. Das Feedback war sehr gut.

Mitarbeitende haben zurückgemeldet, dass sie sich nun noch mehr mit der Rummelsberger Diakonie als Arbeitgeberin identifizieren können.“ (Interview 11)

Leitbilder und Selbstverpflichtungen setzen Zeichen

Ein Leitbild oder ein Verhaltenskodex (sog. Code of Conduct) hilft intern wie extern zu klären, wie innerhalb der Organisation miteinander umgegangen werden soll (17, 24) und kann diversitätspositiv formuliert werden. Er kann auch für Mitglieder, Partnerorganisationen und Geschäftspartner:innen verbindlich erklärt werden. Anstöße zu mehr Diversität können durch ein Zukunftspapier (20) oder im Rahmen eines neuen Selbstbildes (18) gegeben werden.

In der Personalpolitik können Selbstverpflichtungen wirksam sein. Sie können sich auf den Frauenanteil in Führungspositionen beziehen (vgl. FairShare), allgemeiner gefasst sein oder spezifisch an den Organisationszweck angepasst werden. Die DAH beispielsweise hat sich als Selbsthilfeorganisation zu einer Beteiligung von HIV-Positiven zu einem Anteil von 50 Prozent auf allen Ebenen der Verbandsarbeit verpflichtet (20). Positive sollen damit motiviert werden, sich zu beteiligen¹⁶. Es bietet sich an, eine Übersicht mit No-Go's oder eine Hausordnung zu erstellen, welche Rassismus, sexualisierte Belästigung und andere Formen der Diskriminierung verbietet (1, 17, 21).

Eine Kultur der Fehler und des Nicht-Verstehens kann helfen, bestehende Resistenzen besser aufzunehmen und Druck aus dem Wandlungsprozess zu nehmen (6, 10). Denn der Wandel hin zu Diversität ist ein Step-by-step-Prozess, der an verschiedensten Punkten begonnen werden kann: „Manchmal fehlt uns die Erfahrung, mit verschiedenen ethnischen Backgrounds so umzugehen, dass wir inklusiv sind. Bisher können wir maximal darüber reflektieren. [...] Wir machen Fortbildungen, versuchen den interkulturellen Kalender auf dem Schirm zu haben.“ (Interview 10)

Sprache ist Macht

Sprache schafft Bewusstsein; sie kann exkludierend oder inkludierend wirken. In der gesprochenen wie geschriebenen Kommunikation kann eine offene, genderneutrale oder -diverse, diskriminierungsfreie Sprache verwendet werden, um keine Ausschlüsse zu reproduzieren und alle Menschen anzusprechen und zu repräsentieren (14). Dies gilt insbesondere für die Erstellung von Stellenausschreibungen und Veranstaltungsankündigungen. Auch bei der Verwendung von Bildern, Emojis oder Video-Materialien sollte auf die Repräsentation verschiedener relevanter Gruppen

¹⁶ Allerdings entsteht dadurch auch ein Messbarkeitsproblem, da sich bei der DAH niemand outen muss und dies nach AGG auch verboten wäre. Daher kann der ‚Erfolg‘ einiger Selbstverpflichtungen nur bedingt kontrolliert werden.

geachtet und Stereotype sowie diskriminierende Inhalte verhindert werden. Zudem ist es ratsam, Inhalte in einer zielgruppenspezifischen Sprache, also etwa in Jugend- oder Fremdsprachen, verfasst und auch in leichter Sprache zugänglich gemacht werden (10). Darüber hinaus gibt es weitere Aspekte der Typografie, Bebilderung und Strukturierung, welche die Lesbarkeit und Barrierefreiheit von Texten erhöhen können. So erhalten auch Menschen mit Lese- und Rechtschreibschwächen oder Sehbehinderungen Zugang

Best Practices-Toolbox

Reflexionsräume gestalten:

Das [Trainer:innenverzeichnis](#) vermittelt Expert:innen mit unterschiedlichen Schwerpunkten, Trainer:innen und Kurse zu [Anti-Bias-Themen](#)

Die Übungen [Power Flower \(Machtblume\)](#), [Privilegien Test](#) und [Wie im richtigen Leben](#) erlauben es, Einzelpersonen und Gruppen Privilegien, Machtstrukturen und Intersektionalität zu erkennen und zu reflektieren

Der [Flyer](#) erklärt verschiedene Formen der Diskriminierung und gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit

Die [Online-Toolbox](#) erlaubt eine antirassistische Bewusstseinsbildung im Team

Der [Beitrag](#) erklärt den Begriff Critical Whiteness und ermöglicht eine Selbstreflektion

Die [Einführungs-Website](#) erlaubt eine selbst geleitete Bildung zum Thema Sexismus

Das [Regenbogenportal](#) bietet Informationen und Bildungsmaterialien zur geschlechtlichen und sexuellen Vielfalt

Das [Einführungsdokument](#) klärt zu LGBT*IQ in der Arbeitswelt auf

Der [Text](#) und die [Broschüre](#) erläutern Ableismus (Abwertung von Menschen mit Behinderung)

Die [Website](#) erklärt Altersdiskriminierung sowie Gegenmaßnahmen

Das [Kursverzeichnis](#) bietet Inhalte zur Förderung eines intergenerativen Dialogs und der Generationengerechtigkeit innerhalb von Organisationen, Projekten und Veranstaltungen

Der [Leitfaden](#) hilft im Umgang mit diskriminierenden, sexistischen und rassistischen Äußerungen

Diversitätssensible Kommunikation:

Das Genderwörterbuch [„Geschickt gendern“](#) hilft, genderneutrale Begriffe zu finden

Die [Gender App](#) hilft bei geschlechtergerechten Formulierungen

Die [United Nations Toolbox](#) hilft bei einer genderinklusiven Kommunikation auf Englisch

Der [online Kurs](#) befasst sich mit inklusiver Sprache und Kommunikation

Der [Leitfaden](#) unterstützt bei der Umsetzung einer diversitätssensiblen Mediengestaltung

Leitbilder und Verpflichtungen

Beispiele eines Code of Conduct (von German Watch) oder einer Theory of Change (Dreilinden gGmbH)

Weiteres

Mit dem Vielfalts-Kalender in Druckform oder als ICS Kalenderversion können religiöse und andere kulturell wichtige Daten mitgedacht werden

Achtung Stolperstein:

Es sollte darauf geachtet werden, wer wem in Schulungen etwas über Diversität erzählt. Es ist zwar sinnvoll, dass sich nicht nur Selbst-Betroffene für die Stärkung von Diversität engagieren, dennoch sollten keine Nicht-Betroffenen vor Betroffenen über Diskriminierung referieren. Zudem arbeiten viele Menschen in gemeinnützigen Organisationen häufig mit Menschen, die unterrepräsentierten Gruppen angehören. In extern durchgeführten Trainings sollte dieses Erfahrungswissen genutzt werden, statt ‚von außen‘ die Fähigkeiten der Mitarbeitenden verbessern zu wollen (Kanter: 1977 in Weisinger et al. 2016). Die Sensibilität für den Trainingskontext sowie die Glaubwürdigkeit des Trainers oder der Trainerin ist demnach zentral. Bestenfalls speist sich zweiteres durch eine große Nähe zu den Betroffenen.

Schulungsprogramme bergen darüber hinaus die Gefahr, Merkmale unterrepräsentierter Gruppen zu verdinglichen und Stereotypisierung zu untermauern. Entsprechende Zuschreibungen treffen zwangsläufig auf einige, aber nicht auf alle Gruppenmitglieder zu. Dadurch können Mitglieder dieser Gruppen, die der Organisation angehören, in die Rolle eines ‚Alibi-Minderheitenvertreters‘ gedrängt werden (ebd.). Zudem kann die Intersektionalität von Benachteiligungen in den Hintergrund rücken, wenn Schulungen sich nur mit einer spezifischen Form der Diskriminierung befassen.

5.3 Empowerment

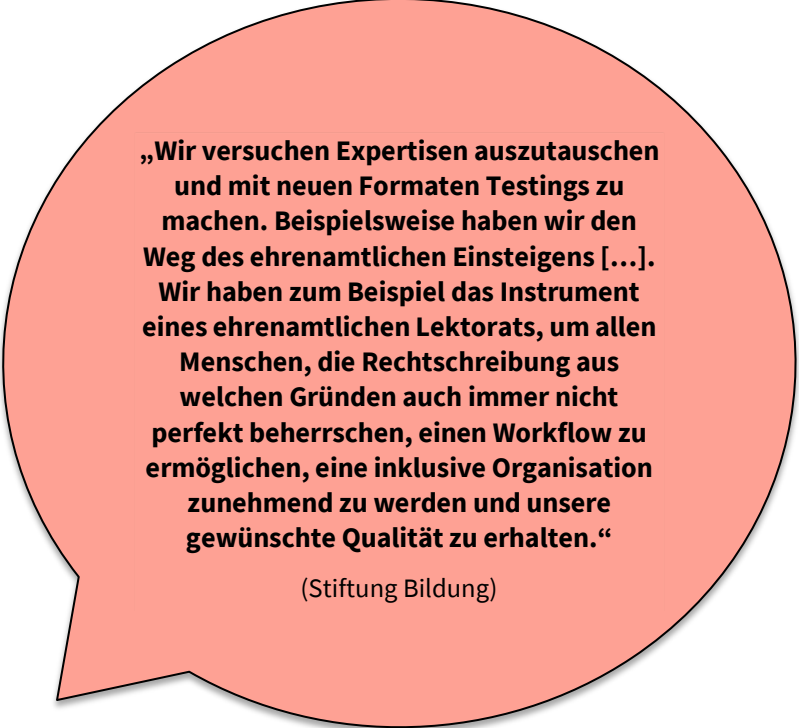
Empowerment zielt darauf ab, Menschen zu befähigen, ihre Lebenswelt zu gestalten und freie Entscheidungen zu treffen. Das E in SETT steht für **Empowerment** und bezieht sich insbesondere auf den Abbau von Zugangshürden und darauf, es unterschiedlichen Menschen zu ermöglichen, ihre Potentiale zu nutzen. Hürden können sowohl in der

Rekrutierung von Freiwilligen, von Mitarbeitenden als auch für die Begünstigten des Satzungszweckes der ZGO bestehen. Empowerment ist deswegen besonders im Einstellungsprozess und wenn es um die Neubesetzung Leitungsfunktionen geht, relevant. Aber auch bei der Gestaltung des täglichen Arbeitsumfeldes und der Mitarbeitenden-Bindung kommt es zum Tragen. Dabei müssen Aspekte wie Einschränkungen, Diskriminierungserfahrungen und Intersektionalität mitberücksichtigt werden. Insofern bezieht sich Empowerment auch stark auf die Förderung einer Chancengerechtigkeit innerhalb der Organisation und der Repräsentation in verschiedenen Positionen und Ebenen.

Niedrigschwellige Bewerbungsprozesse schaffen

Im Bewerbungsmanagement sollte sowohl in der Ausschreibung als auch der Gesprächs- und der Entscheidungsphase auf diversitätssensible und -inklusive Praktiken geachtet werden.

Um unterrepräsentierte Gruppen zu einer Bewerbung zu motivieren, können sie gezielt persönlich oder im Ausschreibungstext angesprochen werden (10). Letzteres gelingt mit Zusätzen wie „Wir freuen uns über Bewerbungen von Menschen mit anderen kulturellen Hintergründen sowie Menschen mit Behinderung“. Darüber hinaus sollten die internen Diversitätsmaßnahmen kommuniziert werden. Ausschreibungen können über community-spezialisierte Organisationen, Verbände und Netzwerke oder Newsletter geteilt werden. Oft fokussieren sich diese auf bestimmte Diversitätsaspekte (bspw. der Lesben- und Schwulenverband auf sexuelle Vielfalt oder die neuen



„Wir versuchen Expertisen auszutauschen und mit neuen Formaten Testings zu machen. Beispielsweise haben wir den Weg des ehrenamtlichen Einsteigers [...]. Wir haben zum Beispiel das Instrument eines ehrenamtlichen Lektorats, um allen Menschen, die Rechtschreibung aus welchen Gründen auch immer nicht perfekt beherrschen, einen Workflow zu ermöglichen, eine inklusive Organisation zunehmend zu werden und unsere gewünschte Qualität zu erhalten.“

(Stiftung Bildung)

deutschen Organisationen [ndo] auf postmigrantische Themen) und erlauben eine zielgruppenspezifische Ansprache sowie eine Steigerung der Reichweite (8, 19).

Bewerbungsunterlagen sollten möglichst ohne Foto oder komplett anonymisiert eingeholt werden. Werden sie ganz ohne persönliche Daten und Merkmale geprüft, kann das organisationsinterne Biasrisiko bei der Bewertung umgangen werden. Es gibt digitale Tools, die Bewerbungen in einzelne Teile auftrennen, die dann separat bewertet werden und in einer Gesamtbewertung münden. Der:die Bewertende kann die einzelnen Teile keiner Person zuordnen. Denn, so findet eine befragte Führungsperson: „[es] müssen konkrete Maßnahmen eingeführt werden, die dem unconscious bias so wenig Raum wie möglich lassen. Es kommt auf Verfahren wie beispielsweise anonymisierte Bewerbungsprozesse usw. an.“ (Interview 9). Schritte wie die Flexibilisierung der Arbeitszeitgestaltung, die dazu führen, dass sich mehr Menschen von Ausschreibungen angesprochen fühlen, sollten in den Ausschreibungen erwähnt werden (3, 21).

Sinnvoll ist es auch, im Einstellungsprozess ‚Kompetenzen‘ nicht nur im klassischen Sinne zu sehen, sondern stärker die Herausforderungen der Stelle oder des Ehrenamtes und die individuellen Hintergründe und Stärken der Bewerber:innen zu berücksichtigen. Dieses Vorgehen trägt dem Fakt ungleicher Bildungschancen Rechnung und ermöglicht gleichzeitig die stärkere Anerkennung nicht-schulischer und sozialer Fähigkeiten. In Ausschreibungen kann dazu auf die Listung harter Anforderungskriterien (wie ‚guter Schreibstil‘) verzichtet werden (6). Stattdessen kann eine individuelle Förderung oder Einarbeitung in Aussicht gestellt werden, um die Niederschwelligkeit einer Bewerbung zu erhöhen (10).

Zu Kennenlern- und Bewerbungsgesprächen sollten auch Menschen eingeladen werden, die auf den ersten Blick nicht komplett dem Profil entsprechen oder nicht über alle notwendigen Abschlüsse verfügen (10). Ihnen kann eine Entwicklung *on the job* ermöglicht werden. Diversität im Auswahlgremium und das strikte Befolgen eines Fragenkatalogs können dazu beitragen, sich auf die Kompetenzen der Bewerbenden zu konzentrieren und vermeiden, dass unbewusst Menschen mit ähnlichen Erfahrungen und sozialer Herkunft wie der eigenen bevorzugt werden (Charta der Vielfalt 2021).

Insbesondere Teamleitungs- und andere Führungspositionen sollten so divers wie möglich besetzt werden, damit sich alle Mitarbeitenden repräsentiert fühlen (1). Bei der Besetzung von Stellen für Hauptamtliche ist es zudem zentral, auf die Repräsentativität der Klient:innen zu achten. Dasselbe lässt sich auf die Besetzung von Gremien mit weiter Entscheidungsbefugnis übertragen:

„filiass Mädchenbeirat gibt es jetzt seit 2012. Die Einrichtung dieses Beirats war unser erster Schritt, die Vergabe von Mitteln an Aktivist*innen und Organisationen nicht von den privilegierten Frauen in der Stiftung sondern von der Zielgruppe selbst, den Mädchen und jungen Frauen, entscheiden zu lassen. Das ist in Deutschland leider noch nahezu einzigartig.“ (Interview 12). Dabei können Positionen zunächst auch nur provisorisch/in Vertretung besetzt werden, bis sich jemand geeignetes findet (1). Die so erreichte erfahrungs- und herkunftsbezogene Nähe zur Zielgruppe schafft Zugänge, passgenaue Angebote, Glaubwürdigkeit und erleichtert eine Identifikation mit und Teilhabe an der ZGO (4).¹⁷

Die Festlegung der Entlohnung sollte schließlich nicht nur am akademischen Abschluss und der beruflichen Ausbildung, sondern an weiteren Aspekten der Lebensrealität und Möglichkeiten der Arbeitnehmenden orientiert sein (20).¹⁸

Im freiwilligen Engagement wirkt es zudem barriereabbauend, wenn die Freiwilligen ihr Pensum, die Arbeitszeiten, die Form und die Inhalte ihres Engagements maßgeblich selbst mitbestimmen können (14). Die Hauptamtlichen schaffen lediglich die Rahmenbedingungen oder greifen ihnen unterstützend unter die Arme (4). Ebenso können ihnen Schnuppertage angeboten werden (10). Bestehende Mitarbeitende und Engagierte sollten zudem individuell gefördert werden, um unabhängig von ihrem Hintergrund neue, leitende Aufgaben ausführen zu können und dafür auch Zeit erhalten, um die nötigen Kompetenzen und das Selbstvertrauen aufzubauen (4). Mancherorts besteht ein eigenes Budget mit dem sich Mitarbeitende oder Freiwillige eigenständig weiterbilden und ihre Kompetenzen ausbauen können (4).

Der inklusive Arbeitsort

Neben der Einstellungspolitik kann auch der Arbeitsalltag und die -umgebung inklusiver gestaltet werden: Neben dem barrierefreien Ausbau von Arbeitsräumen und -mitteln, kann dazu ein Raum

¹⁷ Das Gesetz verpflichtet Arbeitgeber zur vorrangigen Einstellung und Beschäftigung schwerbehinderter Menschen (§ 205 SGB). Bei der Bevorzugung anderer Personengruppen bei gleicher Eignung ist jedoch Vorsicht geboten. Hier müssen die Bestimmungen des AGG berücksichtigt werden, dass u.A. Benachteiligung aufgrund des Geschlechts grundsätzlich verbietet. Allerdings wird eine Ungleichbehandlung erlaubt, wenn hierdurch gesellschaftliche Nachteile verhindert oder ausgeglichen werden oder sich eine Bevorzugung aus der zu besetzenden Stelle nach § 8 Abs. 1 AGG erklären lässt (AGG-Ratgeber o.D.).

¹⁸ Hier bestehen allerdings für Organisationen, die institutionell gefördert werden oder deren Projektförderung überwiegend aus Zuwendungen der öffentlichen Hand besteht, Einschränkungen. Das Besserstellungsverbot bindet sie in der Entlohnungspolitik an die Löhne vergleichbarer Angestellter ihres Zuwendungsgebers. Die entspricht überwiegend einer Vergütung nach dem an einschlägiger Berufserfahrung orientierten Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst.

eingrichtet werden, der verschiedene Bedürfnisse abdeckt, bspw. religiöse Handlungen, körperliche Erholung oder Eltern-Kind-Aktivitäten.

Um den Lebensrealitäten von Diskriminierung betroffener Menschen Rechnung zu tragen, eignen sich darüber hinaus freiwillige Schutzräume (*safe spaces*), die nur marginalisierten Menschen offenstehen und von diesen gestaltet werden. Etwa kann ein Rat der Migrant:innen (20) oder ein FLINTA*-Schutzraum (17, 22) gegründet werden. Diese Räume und Austauschforen dienen der Ermächtigung und gegenseitigen Bestätigung sowie dem Teilen von Diskriminierungserfahrungen. Sie ergänzen die für alle offenen Lern- und Austauschräume und dienen primär den Teilnehmenden selbst. Sie fördern i.d.R. aber auch die Sichtbarkeit und den Einfluss marginalisierter Stimmen innerhalb der ZGO, insbesondere wenn ihren Mitgliedern institutionalisierte Mitspracherechte zugesprochen werden (20).

Veranstaltungen und Ansprache niedrigschwellig gestalten

In Bezug auf die Zielgruppe sollten die Angebote und Veranstaltungen möglichst hindernisfrei und inklusiv organisiert werden (3, 21), um sicherzustellen, dass sich Gruppen mit diversen Hintergründen eingeladen fühlen und auch Menschen mit besonderen Schutzbedürfnissen und Einschränkungen teilnehmen können. Die entsprechenden Maßnahmen können sehr vielfältig sein und umfassen den Ausbau von Barrierefreiheit ebenso wie die zeitliche Gestaltung oder die Etablierung von Umgangsregeln vor Ort. Letztere können in Form von Aushängen in den Veranstaltungsräumen oder als Beilage zur Veranstaltungsanmeldung kommuniziert werden. Schließlich können Angebote auf Spendenbasis oder Solidaritätspreisen etabliert werden, um mehr Menschen eine Teilhabe zu ermöglichen (14, 22). Bei digitalen Formaten können klar kommunizierte Umgangsregeln, die Öffnung nur für Angemeldete sowie die Wahl und Einstellung der zu verwendenden Software, Zugangshürden abbauen und gleichzeitig ein sicheres Kommunikationsumfeld gewährleisten. Etwa können die Nutzungsrechte der Teilnehmenden eingeschränkt werden, so dass diese ihre Kamera nicht selbstständig anstellen und ihren Bildschirm nicht teilen können, um externe Störungen zu vermeiden.

Um Menschen zur Teilnahme an Veranstaltungen und Angeboten zu ermutigen, sollten zudem Übersetzungen für die verschiedenen Zielgruppen bereitgestellt werden (1, 14, 17, 19, 20). Menschen mit anderen sprachlichen Hintergründen können bspw. Flüsterübersetzungen oder Kopfhörer mit alternativen Audiokanälen helfen. Gehörlosen Menschen können spezifische Software-Anwendungen, die das Gesagte in Schrift übersetzen oder Dolmetscher zur Seite gestellt werden. Blinde sind bei digitalen und analogen Schriftstücken auf Hilfsmittel wie Screen Reader (19, 20)

angewiesen und Menschen mit kognitiven Einschränkungen benötigen mitunter Übersetzungen in einfacher Sprache. Grundsätzlich sollten Informationen im Sinne der 2-Kanal-Regel bzw. des Mehr-Sinne-Prinzips immer durch mindestens zwei Sinne (Hören, Sehen, Fühlen) wahrnehmbar sein (Ackermann/Grüber, 2013.: 7). Zudem kann bei vielen Formaten die Teilnahme über digitale Medien oder das Telefon ermöglicht werden (19); es kann sinnvoll sein, Angebote an verschiedenen Orten bzw. mobil anzubieten (19, 20). So haben auch Personen mit Pflegeverantwortung, dezentralem Wohnort oder eingeschränkter Mobilität die Möglichkeit, die Formate zu nutzen (Charta der Vielfalt o.D., Diversity-Trends 2020).

Statt nur bestehende Angebote zu öffnen und inklusiver zu gestalten, können Projekte auch ausschließlich für Betroffene und Menschen mit besonderen Bedarfen angeboten werden. Sie können einen Schutzraum bieten, in dem die Teilnehmenden nicht in der Minderheit sind (1).

Zur Erhöhung der Inklusivität und der Erweiterung der Begünstigten-Gruppen sollten Angebote möglichst an den eigenen Standort angepasst werden und zu den Lebensrealitäten und spezifischen Bedarfen der Menschen in der Umgebung und den primären Nutzer:innen passen. So können Synergien genutzt und attraktive Angebote etabliert werden (2). Ein befragter Jugendclub erweiterte sein Angebot bspw. für Obdachlose und Migrant:innen, weil sich in seiner Umgebung zwei entsprechende Unterkünfte befanden. Er kann seither eine diversere Klientel ansprechen (22). Vielversprechend sind auch die Einbindung und Ansprache verschiedener Altersgruppen. So können etwa Eltern über die Ansprache ihrer Kinder erreicht werden (14). Es hat sich zudem bewährt, der Zielgruppe zu ermöglichen, eigene Initiativen und Ideen einzubringen und selbst umzusetzen (14).

Unterstützungsstrukturen schaffen

Menschen mit Unterstützungsbedarfen, die sich etwa aus psychischen, physischen oder sprachlichen Einschränkungen ergeben, können kollegiale Unterstützer:innen zugewiesen werden, d.h. Personen die sich bereit erklären, bei Schwierigkeiten und Hürden zu unterstützen und den Arbeitsalltag damit erleichtern. (20). Es können auch ehrenamtliche Lektorate eingeführt werden, die von organisations-zugehörigen oder externen Personen übernommen werden (10). Auch können Prüfschleifen nach dem 4-Augen Prinzip kreiert werden. Sie eignen sich besonders, um Menschen mit Schreibschwierigkeiten und Nicht-Muttersprachler:innen bei der Erstellung von schriftlichen Arbeiten (20) oder Berichten (1) zu unterstützen. Eine engere und intensivere Form der Begleitung und Unterstützung bieten Tandem-Projekte. Deren positive Wirkung für den Austausch zwischen den Generationen und Hierarchieebenen sowie für den Wissenstransfer in Organisation bestätigte die Literatur bereits mehrfach (Charta der Vielfalt o. D.). Neben Mentor:innen bez. Tandems, helfen

auch Stammtische oder Einführungstage Ehren- sowie Hauptamtlichen anzukommen, die Strukturen schneller zu verstehen und gleichzeitig auf persönlicher Ebene Verbindungen zu knüpfen und Hilfe zu erhalten. So können neuen Mitarbeitende und Ehrenamtliche optimal in die Organisation oder ein neues Aufgabengebiet eingeführt und integriert werden (10, 14, 18).

Besonders wertvoll sind diese Angebote für Menschen mit besonderen Bedarfen sowie junge und besonders schüchterne Menschen. Zudem erlauben sie eine gegenseitige Unterstützung der individuellen Stärken und fördern die Teamfähigkeit. Auch Konzepte sogenannter ‚Allyships‘, welche weniger auf die Vermittlung von Wissen in Arbeitssituationen zielt, sondern die Einnahme einer solidarischen Position für marginalisierte und diskriminierte Personen durch Menschen in privilegierten und machtvollen Positionen (sog. Allies) beinhaltet, können sich als sinnvoll erweisen (Schrand 2022).

Menschen mit psychischen Erkrankungen oder Süchten kann die Beteiligung am Arbeitsalltag sowie an Entscheidungsfindungsprozessen erleichtert werden, indem in akuten Belastungsphasen ein persönlicher Kontakt, etwa via Telefon, gepflegt wird. Damit können die Personen über Entwicklungen informiert werden und ihre Meinung vor wichtigen Entscheidungen kundtun (22).

Arbeitswelt flexible an Lebensrealitäten anpassen

Neben der Unterstützung bei bestimmten Aufgaben, erhöht sich die Teilhabegerechtigkeit, wenn die Arbeits(platz)gestaltung an bestehende Bedürfnisse und Kapazitäten angepasst wird. Eine gemeinsame Suche nach Sitzungsterminen in Abstimmung mit individuellen (Pflege-) Verantwortlichkeiten verhindert Ausschlüsse (2, 10, 15, 16, 19, 20). Je nach Bedarf ist auch die Einführung von hybriden oder rein digitalen Sitzungen sinnvoll. Diese sind gerade für Menschen mit körperlichen Behinderungen (21) und psychischen Erkrankungen (22) eine große Erleichterung. Die Möglichkeiten der mobilen oder flexiblen Arbeit, Teilzeit, variablen Arbeits- bzw. Engagementpensen sowie Homeoffice und digitaler Arbeit schaffen ebenfalls viel Spielraum zur Integration (2, 6, 15, 17, 19, 20, 22). Auch Sharing-Modelle bieten Erleichterung, da sich hier zwei oder mehr Personen eine klassische Ein-Personen-Rolle teilen. Sie sind besonders für Leitungspositionen sinnvoll.

Einige Organisationen verfügen über eine eigene oder kooperierende Kindereinrichtung, in der Kinder der Mitarbeitenden kostenlos untergebracht werden können (2). Andere erlauben die Mitnahme von Kindern an den Arbeitsplatz (10). Auch dies baut Hürden ab und erhöht die Einbindung von Eltern am Arbeitsplatz. Ähnliches gilt für Arbeitsplätze für Schwerbehinderte (19), deren Bereitstellung Teilnahmehürden beseitigt. Für Eltern kann (sofern organisatorisch

umsetzbar) eine ‚Kindkrank‘-Regelung, die auf eine ärztliche Bestätigung verzichtet, eingeführt werden. Sie kann auch für Mitarbeitende in einer schwierigen Lebenslage (durch Pflegeverantwortung, psychische Belastungen, Krisen o. Ä.) gelten. Die Betroffenen können dann trotz Abwesenheit die volle Stundenanzahl erfassen, ohne eine Krankmeldung einreichen zu müssen. Hierzu wird die Absprache mit einer Führungskraft gesucht, um die Zeit des Ausfalls zu besprechen, eine Kommunikation an das Team muss jedoch nicht erfolgen (6).

Best Practices - Toolbox

Barrierearme Kommunikation

Das [Infoportal](#) mit Leitfäden und Ansprechpartner:innen für die Umsetzung von leichter Sprache

Das [Wörterbuch-Wiki](#) hilft bei der Umsetzung der leichten Sprache

Der ausführlicher [Leitfaden](#) erleichtert die sehbehinderten-gerechte, leserliche Gestaltung von digitalen und gedruckten Texten, Dokumenten und Bildern

Die [Grundregeln zur Gestaltung zugänglicher Webseiten und Social-Media Posts](#) bauen Barrieren für Menschen mit Behinderungen ab

Der [Leitfaden und Test](#) helfen barrierefreie Webseiten aufzubauen

Der [Kontrast- und Schriftgrößen-Rechner](#) prüft die Lesbarkeit von Texten in Digital und Print

Die [Checkliste](#) für die Barrierefreiheit für digitale Inhalte erlaubt eine interne Prüfung

Der [PDF Zugänglichkeits-Prüfer](#) bewertet die Barrierefreiheit von PDFs¹⁹

[Beratungs- und Schulungsstelle](#) in Bezug auf barrierefreie Kommunikation und Technologie

Übersetzungsangebote

Die [Sprach-Übersetzungssoftware](#) erlaubt die Kommunikation über mehrere mobile Endgeräte

[Bundesweite Gebärdensprachdolmetscher-Liste](#)

Die [kostenfreie und open source Screen-reader Anwendung](#) für Sehbeeinträchtigte und Blinde

Die [Google App](#) transkribiert gesprochene Sprache und Umgebungsgeräusche

Einstellungsprozess und -politik

Der [Leitfaden](#) hilft Arbeitgeber:innen bei anonymisierten Bewerbungsverfahren

Das kostenpflichtige [Tool](#) ermöglicht die Erstellung anonymisierter Bewerbungsmasken

¹⁹ Sollte lediglich ergänzend zur händischen Prüfung angewandt werden, da es eine Screen Reader Komptabilität nicht zu 100% sichern kann.

Die z.T. kostenpflichtige Online-Maske schwärzt bestimmte Angaben in Bewerbungen

Über die kostenpflichtige Management-Plattform kann der gesamte Bewerbungsprozess anonymisiert durchgeführt werden (für größere Organisationen)

Die kostenpflichtige Software fördert ein diskriminierungsfreies Verfahren im Einstellungsprozess

Eine lange Nacht der Bewerbungen bez. Karriere ermöglicht es Bewerber:innen ohne Anmeldung, Anschreiben etc. vorbeizukommen und erhöht die Inklusivität von Bewerbungsverfahren erheblich

Das Netzwerk Integration durch Qualifizierung bietet digitale wie analoge Beratung zur Anerkennung ausländischer Berufsqualifikationen

Der Förderfinder enthält Programme zur Finanzierung einer beruflichen Integration von Menschen mit Behinderungen

Im Arbeitsalltag

Fragenbeispiele in Bezug auf Diversität und Inklusivität für Mitarbeitenden-Befragungen

Die DOIT-smart Toolbox benennt 80 Maßnahmen, um Arbeitsplätze und Führungspositionen für diverse Menschen, insbesondere aber Frauen, zugänglicher zu machen

Die Website enthält Handlungshilfen zur Förderung der psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz

Mehrere Checklisten helfen bei der Förderung der beruflichen Teilhabe von Menschen mit Autismus Spektrum Störungen, Depression, Diabetes sowie Seh- oder Hörbehinderung

Der Leitfaden erleichtert die Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen

Die Handreichung hilft im Umgang mit religiöser Vielfalt am Arbeitsplatz

Der Factsheet erklärt die Einrichtung (öffentlicher) Toiletten für alle Geschlechter

Die Fördermittelsuche enthält Finanzierungsmöglichkeiten für die behinderungsgerechte Ausstattung und Anpassung von Arbeitsplätzen

Das Förderprogramm von Aktion Mensch finanziert Anpassung von ZGO-Websites an die internationalen Richtlinien zur Barrierefreiheit

Freiwilligen-Management

Erfahrungsbericht zur Digitalisierung des Ehrenamts

Die Erkenntnisse helfen beim Anwerben und der Beteiligung älterer freiwillig Engagierter

Der Leitfaden hilft bei der Förderung und Beteiligung von geflüchteten freiwillig Engagierten

Erkenntnisse zur Gewinnung und Einbindung von jungen Engagierten

Veranstaltungsorganisation

Der Vielfaltfinder listet Expert:innen und Referent:innen aus verschiedenen Arbeitsschwerpunkten, die einen Migrationshintergrund haben oder sich als BIPOC identifizieren.

Die Übersicht hilft bei der Selektion privatsphäre-freundlicher Videokonferenz-Tools

Der Leitfaden hilft beim Schutz von digitalen Veranstaltungen und Seminaren vor Störungen

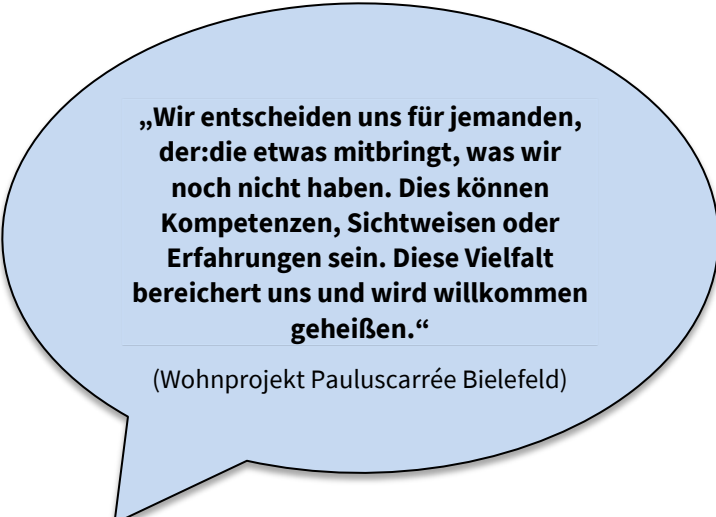
Die Broschüre erklärt wie eine inklusive Veranstaltungsplanung gelingt

Achtung Stolperstein:

Die Beachtung diversitätsrelevanter Themen bei der Anstellung externer Referent:innen und Expert:innen für Veranstaltungen ist besonders wichtig (6). Etwa kann es komisch wirken, wenn eine Nicht-Betroffene Person, Betroffenen etwas über den Umgang mit der Betroffenheit oder den erfahrenen Diskriminierungen erzählt. Gleichzeitig wollen Betroffene, dass sich auch Nicht-Betroffene für ihre Themen engagieren. Zu kritischem Weißsein oder Rassismus im Allgemeinen kann nach diesem Verständnis auch eine Person referieren, die selbst nicht rassifiziert wird und sich nicht als BIPOC identifiziert (vgl. Kanter 1977 in Weisinger et al. 2016). Ebenso sollte auf die Diversität von Redner:innen bei Veranstaltungen geachtet werden. Einige ZGO bspw. haben Richtlinien, die rein männlich besetzte Panels untersagen. Bei Versammlungen reicht es schließlich oft nicht aus, nur allen die gleichen Beteiligungsrechte zu geben. Benachteiligte Menschen müssen hier zu einer gleichberechtigten Teilhabe ermächtigt und ermutigt werden.

5.4 Teilhabe

Auch die Ermöglichung von Teilhabe in Arbeits- und Entscheidungsprozessen stellt eine wichtige Rolle im Diversitätsmanagement dar. Dabei geht es darum, die Selbstwirksamkeitserfahrungen von Mitarbeitenden zu stärken, insbesondere von marginalisierten



„Wir entscheiden uns für jemanden, der:die etwas mitbringt, was wir noch nicht haben. Dies können Kompetenzen, Sichtweisen oder Erfahrungen sein. Diese Vielfalt bereichert uns und wird willkommen geheißen.“

(Wohnprojekt Pauluscarrée Bielefeld)

Personen, sowie um die weitmögliche Demokratisierung des Arbeitsfeldes, welche die Grundlage einer Gleichheitsorientierung schaffen kann.

Im SETT-Modell wird **T**, das für **Teilhabe** steht, verstanden als die barrierearme, gleichberechtigte Partizipation von Menschen an Entwicklungs- und Entscheidungsprozessen. Teilhabe umfasst auch die Rücksichtnahme auf Betroffenheiten und Diskriminierungserfahrungen bei bestimmten Entscheidungsprozessen.

Gute Führung und Gestaltung der Diskussionskultur

Bei Entscheidungsprozessen kommt der Führungsebene meist die entscheidende Rolle zu, um Veränderungen anzustoßen. Sie sollte aktiv Mitbestimmung ermöglichen, Kompetenzen verteilen und damit Hierarchien abbauen. Laut Civicus eignen sich besonders neue Führungsmodelle wie eine feministische oder transformative Führung sowie eine horizontale oder inklusive Führung, um DI in ZGO zu fördern (Ali et. al 2020: 19f.). Ebenso können sie zu einer ausgewogenen Work-Life Balance der Mitarbeitenden, der Förderung von Selbs- und Community-Care, sowie der mentalen Gesundheit im Allgemeinen beitragen und damit mehr Menschen eine dauerhafte Beteiligung in der Organisation ermöglichen (ebd.).

Eine Führungsperson erzählte davon, wie eine machtbewusste Sitzungsleitung und Entscheidungsfindung zu besseren Resultaten führen: „Wann immer wir im Team kommunizieren, erkläre ich – aus der machtvollen Position heraus – auf welcher Partizipationsstufe wir uns gerade bewegen. Da gibt es verschiedene Partizipationsmodelle. [...] In unseren Teamsitzungen gibt es zum Beispiel einen festen Tagesordnungspunkt, ‚Themen aus der Geschäftsführung‘, bei dem größtenteils ich berichte. Eine machtsensible Perspektive bedeutet erstmal Transparenz herzustellen: Ist das, was ich sage, nur eine Information? Ist es bereits beschlossen, so bitte ich

darum, es umzusetzen. Die zweite Stufe ist die Konsultation: Alle können ihre Meinung zu einem Thema sagen. Damit alle die Möglichkeit haben, sich Gedanken zu machen, wird die Konsultation häufig auf eine spätere Sitzung verschoben. Bei der Konsultation werden alle Meinungen in die Entscheidung mit einbezogen, die aber von mir alleine getroffen wird. Die dritte Stufe ist eine Diskussion. Hier wird so lange miteinander diskutiert, bis man sich einig wird. Das heißt, erst einmal wird das Team sich einig und dann das Team und die Führungskraft. Das ist ein Prozess, der lange dauern kann. Die letzte Stufe wäre, dass ich als Führungskraft gar nicht entscheide, sondern das Team entscheidet. Mittlerweile funktioniert es gut, dass ich anfangs die Partizipationsstufe mitteile.“ (Interview 12).

Für die Mitbestimmung ist die Gestaltung von Sitzungen und Meetings zentral. Es wirkt ermöglichend, wenn bei Sitzungen alle Beteiligten Tagesordnungspunkte einbringen können (3) und eine Teilnahme allen Mitarbeitenden (10) offensteht. Manche der interviewten Organisationen und Bewegungen öffnen ihre Plena für alle Interessierten – also auch Menschen, die davor nicht Teil der Organisation waren – und bieten die Möglichkeit, Themen zu setzen, sich in Diskussionen einzubringen und z.T. auch mitzubestimmen (14, 17, 22). Andererseits kann mit Gruppendelegierten gearbeitet werden, um die Mitsprache und Wissensdiffusion in alle Arbeitsgruppen sicherzustellen (14). Wichtige Entscheidungen, wie Fragen zur Struktur und Strategie von Organisationen, können vor ihrer Diskussion und Entscheidung auf Gesamttreffen extra angekündigt werden (14).

Zudem eignen sich Strategiewochenenden (8), runde Tische (20) und ähnliche Formate, um wichtige Entscheidungen und Prozesse gemeinsam mit den zentralsten Anspruchsgruppen zu gestalten. Vor dem Start neuer Kampagnen oder Arbeitsschwerpunkten sollte die Basis (Klient:innen, Mitglieder und Community) befragt werden. So befragt beispielsweise Campact „in der Regel mindestens 10.000 zufällig ausgewählte Empfänger:innen des Campact-Newsletters per Online-Umfrage. In regelmäßigen Abständen werden bei Campact außerdem alle Unterstützer:innen in großen Umfragen zu ihren persönlichen Perspektiven und nach ihrer Beurteilung der Organisationsentwicklung gefragt.“ (Campact online o. D.).

Gute Gestaltung der Entscheidungsfindung

Eine Kultur des aktiven, wertschätzenden Zuhörens fördert die Verständigung sowie Veränderungsprozesse (3). Wichtig ist die Benennung einer Moderation, die auf Redeanteile und Reihenfolge achtet (17, 22). Die Verwendung von Handzeichen kann Teilhabe- und Teilnahmebarrieren abbauen. Sie sind geeignet, um Formen der Zustimmung und Ablehnung, Vetos aber auch Redebeiträge zu äußern.

Ein Entscheidungsmodus des negativen Konsens (sog. Konsent) in größeren Besprechungen oder Versammlungen hat sich für einige der interviewten ZGO als am praktikabelsten herausgestellt (15, 18, 22), da die Konsensfindung in einer großen Runde sehr zehrend sein kann. Es gibt aber auch einige Organisationen, die mit dem Konsensprinzip arbeiten.

Beim Konsent können sich alle äußern, doch sobald eine Tendenz festgestellt wird, wird dieser gefolgt, sofern sich alle gehört fühlen und niemand ein Veto dagegen ergreift. Es geht also um die Lösung, mit der alle leben und die auch alle mittragen können, statt derjenigen, der alle aktiv zustimmen.




	Konsensstufen und ihre Bedeutung	Inhalt + Aktion
	1. Vorbehaltlose Zustimmung Der Vorschlag entspricht meiner Meinung. Ich kann voll und ganz zustimmen.	Ich stimme zu, ich teile die Meinung
	2. Leichte Bedenken Ich habe leichte Bedenken, diese sind aber nicht so schwerwiegend, als dass ich nicht mit der Entscheidung leben könnte. Den Bedenkenträgern reicht es oft aus, dass sie gehört wurden.	Ich stimme zu und mache mit, habe aber leichte Bedenken.
	3. Schwere Bedenken Ich habe schwere Bedenken, würde die Entscheidung in dieser Form aber mittragen. Ich wünsche mir jedoch, dass ihr auf meine Bedenken eingeht und den Konsensvorschlag verändert.	Ich habe schwere Bedenken, trage die Entscheidung aber mit.
	4. Beiseite – Stehen Ich kann dem, was ihr beschließen wollt, nicht zustimmen und werde mich deshalb an der Umsetzung nicht beteiligen. Ich möchte euch aber nicht daran hindern, den Beschluss zu realisieren. Eventuell ergibt sich die Möglichkeit, mich an anderer Stelle nützlich zu machen.	Ich kann den Vorschlag nicht vertreten, lasse ihn aber passieren und beteilige mich nicht an der Umsetzung
	5. Enthaltung Die Frage ist mir nicht so wichtig bzw. ich kann mich nicht eindeutig positionieren. Ich werde die Gruppenentscheidung akzeptieren und mich an der Umsetzung beteiligen.	Ich überlasse euch die Entscheidung. Bei der Umsetzung bin ich aber dabei.
	6. Veto Ich kann nicht zulassen, dass die Gruppe diese Entscheidung trifft, ich blockiere den Konsens. Ein Veto ist das Zeichen für eine tiefgehende Meinungsverschiedenheit. Nach einem Veto gibt es die Möglichkeit, entweder die Entscheidung neu zu beginnen oder – wenn alle damit einverstanden sind – sie zu verschieben, um eine bessere Lösung zu finden.	Der Vorschlag widerspricht grundsätzlich meinen Vorstellungen. Es darf nicht ausgeführt werden.

Abbildung 3: Konsensstufen und ihre Bedeutung (Rüther 2010; 25)

Beispiel der Verwendung von Handzeichen in der Konsent-Findung:

Ähnlich kann verfahren werden, wenn Entscheidungen aus zeitlichen oder Praktikabilitätsgründen nicht in großer Runde getroffen werden. Sie können, nachdem sie gefallen sind, mittels Messenger-Dienst (bspw. Telegramm oder Signal, 14, 18) oder anderen Kommunikationskanälen kommuniziert werden, und Menschen können dagegen innerhalb einer bestimmten Frist ihr Veto erheben. Ebenfalls sollte Mitgliedern die Möglichkeit eröffnet werden, entsprechend gefällte Entscheidungen in großer Runde erneut zu diskutieren. Im Falle eines solchen ‚Prozess-Vetos‘, dürfte dann keine Entscheidung vor dem nächsten Gesamttreffen stattfinden (14).

Auch Arbeitsgruppen oder Kreisgespräche eignen sich, um die Gesamtsitzung zu entlasten (3, 17, 20). Sie behandeln Themen separat, mit mehr Zeit und allen interessierten Personen. Dabei erleichtern sie schüchternen und sich neu engagierenden oder neu angestellten Menschen die Beteiligung, indem sie sich in kleineren AGs engagieren können und damit nicht in großen Plena oder Arbeitsgruppen sprechen müssen (17, 22). Diese Kreise bzw. Arbeitsgruppen können dabei innerhalb ihrer Grenzen autonom Grundsatzentscheidungen treffen, tragen größere Entscheidungen jedoch zurück in die Vollversammlung. Viele der hier beschriebenen Methoden basieren auf soziokratischen Grundprinzipien und -werten.

Schließlich sind internes Wissensmanagement und interne Kommunikation wichtig, damit alle gleichberechtigt teilhaben, sich professionalisieren (4) und trotz unterschiedlicher Kapazitäten und Abwesenheiten gleichberechtigt partizipieren können (14). Dazu hilft auch eine regelmäßige Neubesetzung von Arbeitsgruppen, weil damit länger Beschäftigte Neuen Wissen vermitteln und Verantwortung übergeben können (2).

Best Practices - Toolbox

Im Arbeitsalltag:

Die Toolbox flexibel Führen bietet eine Übersicht über bestehende Forschungsliteratur, Berichte, Best Practice Beispiele, Merkblätter und Leitfäden zur Umsetzung flexibler Arbeitsmodelle

Die Potenzialanalyse zeigt Möglichkeiten flexibler Arbeitsmodelle auf (ursprünglich für KMU)

Ko-Tage ermöglichen eine bestimmte Anzahl an Kranktagen, ohne ein Attest zu beziehen (10)

Der antirassistische Ally Guide zeigt wie Einzelpersonen zu Ally's werden können

Zur Förderung der Beteiligung und Mitsprache:

Die Website bietet Informationen zu Prinzipien und Methoden der Partizipationsförderung

Der Leitfaden enthält partizipative, inklusive Moderationsmethoden

Der ausführliche Leitfaden (dt., engl., frz., hi.) und die Kurzzusammenfassung erklären soziokratische Prinzipien und Methoden

Erklärung zur Anwendung des Konsens-Entscheidungsfindungsprinzips

Erklärung zur Anwendung des Konsent und systemischen Konsensierens als Entscheidungsprinzipien

Das Online-Entscheidungsfindungstool ermöglicht Entscheidungen im Konsens-Prinzip (für große Organisationen, z. T. kostenpflichtig)

Beispiele von Handzeichen und Variationen zur Gestaltung von Diskussionen

Mit den Begünstigten:

Das Gender and Social Inclusion Toolkit (engl.) hilft ZGO bei der inklusiven Gestaltung von Aktivitäten und Programmen für marginalisierte Gruppen

Die Gender Mainstreaming Toolbox hilft gendersensible und -inklusive Angebote und Projekte zu gestalten

Die Broschüre erleichtert die Entwicklung intergenerativer Angebote

Kostenlose Weiterbildungsangebote für Haupt- und Ehrenamtliche, die in Seniorenorganisationen arbeiten

Achtung Stolperstein:

Es ist wichtig zu beachten, dass die Teilnahmevoraussetzungen in Entwicklungs- und Entscheidungsfindungsprozessen höchst unterschiedlich sind und die Machtasymmetrien innerhalb von ZGO im Handlungsfeld Teilhabe am offensichtlichsten werden. Häufig müssen Entscheidungen aus Gründen der Zeitnot oder der Kompetenz hierarchisch getroffen werden, um eine Organisation am Laufen zu halten. Einen höheren Grad an Akzeptanz erreichen sie aber, wenn sie nachvollziehbar, begründet und nicht willkürlich erscheinen. Eine reine Scheinbeteiligung führt dagegen zu mehr Frustration bei den (ohnmächtigen) Personen.

5.5 Transparenz

„Diversität kann nicht in abstrakten Arbeitsgruppen abgehandelt werden, sondern muss in alle Entscheidungsprozesse auf allen Ebenen eingebettet werden und die gesamte Arbeit durchdringen. Es muss stetig überprüft werden auf welchen Ebenen oder in welchen Alltagszusammenhängen wir uns mit dem Thema auf welche Weise auseinandersetzen müssen: Wie spiegelt sich dies bei den Mitarbeitenden wider? Wie bei den Zielgruppen und deren Bedarfen? Warum erreichen wir bestimmte Zielgruppen nicht? Und wo müssen wir uns weiterbilden? Wo brauchen wir Begleitung und Netzwerke?“

(Annett Vietzke, SOZIALWERK des Demokratischen Frauenbundes)

T wie Transparenz kann als Querschnittsaspekt zu Sensibilisierung, Empowerment und Teilhabe gesehen werden, da sie alle Prozesse begleiten sollte. Transparenz in Form einer kombinierten Berichterstattung über formale und inhaltliche Aspekte der Organisation ist wichtig, weil sie einerseits Leistungsfähigkeit und Wirkungspotenzial sichtbar macht, andererseits aber den Ist-Stand und Diversitätslücken aufzeigt. Transparenz nach innen wie außen dient nicht nur der Selbstverpflichtung, sondern verschafft DI auch Sichtbarkeit.

Man unterscheidet interne und externe Transparenz. Mit interner Transparenz werden einerseits im Sinne eines Diversitäts-Checkup Daten erhoben, die abbilden, wie divers die Organisation aufgestellt ist. Sie bilden, zusammen mit Feedbackbögen, die Grundlage für Maßnahmen des Empowerments und erfassen, wer welche Unterstützung braucht. Dass es sich dabei um sensible Daten handelt, muss in ihrer Gewinnung und Speicherung beachtet werden, ggf. sollten die Daten anonymisiert werden. Der Steigerung der internen Transparenz dienen andererseits Verfahren und Leitlinien der Bewusstseinsbildung, wie ein *Code of Conduct*, der diversitätsorientierte Werte festlegt. Die transparente Darlegung von Entscheidungsprozessen innerhalb einer Organisation dient schließlich deren Nachvollziehbarkeit durch die Mitarbeitenden, was nachweislich deren Akzeptanz erhöht.

Externe Transparenz dient der Stärkung der Legitimität, insbesondere dann, wenn ZGO der Förderung der gesellschaftlichen Diversität verschrieben sind. Gleichzeitig steigert es die Attraktivität der Organisation als Arbeitgeberin oder Stätte des Engagements, wenn man von außen sieht, dass eine diverse Kultur gelebt wird – beides wichtige Funktionen für ZGO!

Ein Qualitätsmanagement der Arbeitsbedingungen, der Projekte oder der Angebote für die Zielgruppen hilft, Fortschritte oder Lücken zu erkennen. Die entsprechende Evaluation kann bei ausreichenden Mitteln durch externe Berater:innen erfolgen oder wissenschaftlich begleitet werden (20). Oft reicht jedoch zunächst eine eigene, einfache Erhebung, „um zu wissen, was ist“.

Begleitet werden sollten die Analysen von öffentlich zugänglichen Berichten. Es ist wichtig, nach außen wie nach innen proaktiv Öffnungs- und Diversifizierungs(fort)schritte zu kommunizieren. „Diversitätsarbeit braucht Transparenz. Es ist wichtig, nach außen wie nach innen zu kommunizieren, an welchen Standards sich eine Organisation in Bezug auf Vielfalt und Diskriminierungsschutz messen lassen möchte und welche Fortschritte in der Diversitätsarbeit erreicht oder auch bisher verfehlt wurden. Mitarbeitende und Engagierte interessieren sich übrigens auch dafür, wie divers die Teams und Organisationen sind, in denen sie arbeiten, und ob sie sich in einem diskriminierungsarmen und wertschätzenden Arbeitsumfeld wiederfinden.“ (Interview 11).

Transparenz bei Fehlverhalten und Diskriminierung

Sinnvoll ist die Konzipierung eines Verhaltenskodex (*Code of Conduct*), der Rassismus, sexualisierte Belästigung und weitere Formen der Diskriminierung verbietet (17, 21, 23) und hilft, intern wie extern zu klären, wie innerhalb der Organisation miteinander umgegangen werden soll (17, 24). Er kann auch für Mitglieder, Partnerorganisationen und Geschäftspartner:innen verbindlich erklärt werden. Zudem sollten Verhaltensregeln oder -kodizes bei Veranstaltungen sichtbar kommuniziert werden (19, 20, 22). Darüber hinaus können Schutzkonzepte (*Safeguarding Policies*) für die Vorbeugung verschiedener Diskriminierungs- und Benachteiligungsformen etabliert werden (2, 10, 20). Bei der Entwicklung kann mit ZGO zusammengearbeitet werden, die sich gegen Diskriminierungsformen einsetzen; bspw. bieten Hate Aid oder die Amadeu Antonio Stiftung hierzu Expertise an (9).

Um die Bedürfnisse der Mitarbeitenden und Freiwilligen regelmäßig zu erfragen, sollten Möglichkeiten der freiwilligen oder verpflichtenden Rückmeldung eingeführt werden. Sie können stärker formalisiert (19) oder informeller (18) Natur sein und Themen wie körperliche und psychische Befindlichkeiten, Arbeitszufriedenheit und allfällige Bedarfe und Lösungsvorschläge erfassen. Alternativ bieten sich ein anonymisierter Kummerkasten (22) oder ein digitales Whistleblowing-

Portal (11) an. Jährlich eignet sich zudem eine Barometerbefragung der Mitarbeitenden und Freiwilligen (6). Wertvoll ist auch die Einrichtung eines Betriebsrates/Organisationsrates, Ehrenamtsrates oder eines Kolleg*innenrates, der die Interessen der Haupt- und Ehrenamtlichen gegenüber der Organisation vertritt (10).

Strukturen zur Konfliktregulierung schaffen

Für besondere Bedarfs- und Konfliktsituationen sollten Prozesse und Ansprechpersonen etabliert werden. Gerade für die Bearbeitung von Diskriminierungsfällen sollte es externe und interne Ansprechpartner:innen geben: „Beschwerden müssen natürlich anonym eingereicht werden können. Wir haben für unser recht kleines Team eine gute Lösung gefunden, die ich gerade umsetze. Zum einen haben wir uns in Hamburg eine Antidiskriminierungsberatungsstelle, Amira, gesucht.“ (Interview 12) Das Team sollte regelmäßig daran erinnert werden, wie diese Stellen zu erreichen sind. Bestenfalls können sie anonym kontaktiert werden: „Zum anderen suchen wir eine externe Mediatorin, mit der wir einen Rahmenvertrag abschließen. Sie kann dann im Falle einer Diskriminierung oder auch bei einem Konflikt, den wir intern nicht mehr geklärt bekommen, hinzugezogen werden. Ich bekomme am Ende nur die Rechnung, weiß aber nicht, wer dort war.“ (Interview 12)

Sinnvoll kann auch die Errichtung eines Betriebsrats oder eines ähnlichen Organs sein, an den man sich bei Bedarf wenden kann und der, wenn nötig, das Gespräch mit der Geschäftsführung sucht (1). Für größere Organisationen ist die Etablierung eines Ombudsverfahrens im Falle gravierender Konflikte sinnvoll (10). Die ernannten Stellen sollten möglichst auch bei Fällen externer Diskriminierungs- oder Diffamierungsvorfällen helfen. Angriffe im Internet etwa ergeben sich oft aus einer Organisationszugehörigkeit, und die Betroffenen benötigen in ihrer Reaktion und Verarbeitung Hilfe (6, 10).

Die Hinzunahme externer Hilfe bspw. in Form einer Mediation ist bei vielen Konflikten sinnvoll, und der Prozess der Konfliktlösung sollte möglichst die gesamte Leitungs- und Mitarbeitenebene einbeziehen (3, 9). Auch über akute Bedarfssituationen hinaus ist die Etablierung regelmäßiger Inter- und Supervisionen sinnvoll: „Zum ganz normalen Arbeitsprozess zählt bei uns, dass wir eine Supervisorin haben, mit der wir zusammenarbeiten. Wir arbeiten remote und Supervision gehört für uns für Themen, die im Team aufkommen, die nicht unbedingt mit Diskriminierung zu tun haben, sondern auch eher mit anderen Arten von Klärungsbedarfen oder Konflikten, zum normalen Prozedere. Die Supervisorin begleitet Sitzungen in verschiedenen Konstellationen, mit der

Leitungsebene, aber eben auch mit den Teammitgliedern und auch allen gemeinsam. Das ist ein für uns etablierter moderierter Raum, in dem alles angesprochen werden kann.“ (Interview 9).

In einigen der befragten Organisationen hat es sich bewährt, Konflikte im ganzen Team zu besprechen und sie i.S.d. *transformative justice* bzw. des *community-accountability*-Modells als Problem der Gesamtgruppe zu verstehen (15, 22). Zudem sollten bestehende oder zurückliegende Konflikte in den Personalgesprächen noch einmal besprochen werden (8). Bei Übergriffen und Diskriminierungsvorfällen sollte die betroffene, gewalterlebende Person jedoch in jedem Fall mitbestimmen können, wie innerhalb der Organisation mit dem Vorfall umgegangen werden soll oder ob Sanktionen gegen die gewaltausübende Person ergriffen werden sollte (1).

Der finanzielle Aufwand für die externe Beratung, die Supervision und Schutzkonzepte beliefen sich laut der befragten Organisationen auf Summen zwischen 1000-3000 Euro im Jahr und waren in Relation zu anderen Kosten wie Verwaltungskosten plan- und überschaubar.

Verfahrens- und Gehaltstransparenz anstreben

Eine transparente Gestaltung der Diskussions- und der Entscheidungsfindung (siehe auch Kapitel Teilhabe) legt offen, wie und was entschieden wurde und integriert Mitarbeitende wie Freiwillige. Auch die Einführung von Gehaltstransparenz fördert eine diverse Organisationskultur, da sie Unsicherheiten klärt, allzu große Ungleichheiten rechtfertigungsbedürftig macht und strukturelle Diskriminierung aufdecken kann. Gleichzeitig schafft dies aber auch die Grundlage für eine Umgebung des gegenseitigen Vertrauens und Respekts sowie dafür, was Mitarbeiter:innen in der Organisation bewirken.

Viele Leitungen tun sich noch schwer damit, solche als intim wahrgenommenen Daten transparent zu machen. Diese sind jedoch ein wirksames Mittel, um strukturelle Ungleichheiten, beispielsweise den *Gender Pay Gap*²⁰, aufzudecken.

²⁰ Als Gender Pay Gap wird die statistische Lohnlücke zwischen den Einkommen von Männern und Frauen bezeichnet. In Deutschland belief sich diese 2022 auf 18 Prozentpunkte, d.h. Frauen verdienten pro Stunde durchschnittlich 18 % weniger als Männer. Im bereinigten Vergleich (der Unterschiede in Qualifikationen, Tätigkeiten und Erwerbsbiografien ausgleicht) verdienten Frauen im Schnitt immer noch 7% weniger pro Stunde als ihre männlichen Kollegen (Destatis 2023).

Best Practices - Toolbox

Selbstverpflichtungen, Zielvorgaben und Verhaltenskodizes:

Hilfestellung zur Erarbeitung eines Aktionsplans für inklusive Organisationsentwicklung mit Fokus auf Menschen mit Behinderungen

Das (kostenpflichtige) Prädikat TOTAL E-QUALITY wird an Organisationen mit min. 15 Beschäftigten vergeben, die in ihrer Organisation Chancengleichheit und Vielfalt erfolgreich verankert haben

Die Selbstverpflichtung im Rahmen der Initiative Transparente Zivilgesellschaft erhöht die Transparenz von ZGO im Hinblick auf Finanzierungs- und Organisationsstrukturen

Die Selbstverpflichtung im Rahmen von Fair Share erhöht die Transparenz von ZGO im Hinblick auf die Geschlechtergerechtigkeit

Modularer Bauplan für die Erstellung einer Inklusionsvereinbarung

Positive Beispiele von Verhaltenskodizes: Stiftung Bildung, EWDE

Qualitätsmanagement, Beratung und Revision:

Die Accountability scorecard on disability inclusion erlaubt eine umfassende Evaluation größerer ZGO im Hinblick auf die Inklusion von Menschen mit Behinderungen

Die Disability Inclusion Score Card erlaubt eine umfassende Bewertung und Weiterentwicklung von ZGO in Bezug auf die Inklusion von Menschen mit Behinderung durch die Anspruchsgruppen selbst

Der Later Life Workplace Index dient der Beurteilung organisationaler, altersinklusive Praktiken und Arbeitsbedingungen

Positivbeispiel eines Feedbackbogens für Anspruchsgruppen von ZGO

Vorbeugung von und Umgang mit Konflikt- und Diskriminierungsfällen:

Website mit Hilfestellungen, Beispielen und Methoden rund um Schutzkonzepte in verschiedenen Tätigkeitsfeldern wie Sport, Pflege oder Kinder- und Jugendarbeit

Toolbox, Selbsttest und Checkliste zur Entwicklung von Schutzkonzepten mit Fokus auf sexualisierte Gewalt

Schritt für Schritt Leitfaden zur Entwicklung von Gewaltschutzkonzepten mit Fokus auf soziale Träger

Positivbeispiele von Schutzkonzepten: Agiamondo, IZ e.V.

Hilfestellungen zur Etablierung eines Beschwerdeverfahren nach § 13 AGG

Leitfaden zu transformativer Gerechtigkeit und Community Accountability mit Fokus auf sexualisierte Gewalt

Trainer:innenverzeichnis für Coachings und Supervisionen, sowie für Mediationen

Bewertungshilfe im Umgang mit digitaler Hassrede

Achtung Stolperstein:

Es gibt gute Gründe, bestimmte Daten, beispielsweise die sexuelle Orientierung, geheim zu halten. Dies muss in der Offenlegung von diversitätsbezogenen Kennzahlen immer mitbedacht werden. Im Zweifel muss der Schutz und die Privatsphäre der Mitarbeitenden höher gewertet werden.

Diversity-Check-ups und ähnliche Erhebungen werden teilweise sehr kritisch gesehen, weil sie meist nicht über eine reine Mengenerfassung in Bezug auf Altersstrukturen, Geschlechtsidentität und Migration hinausgehen und sich somit nur repräsentative Kriterien ablesen lassen (2). Somit bilden die Daten nur quantitative Vorkommen ab, sagen jedoch noch nichts über den qualitativen Grad an Inklusivität von Organisationen aus.

6 FAZIT UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Neben den Beispielen im SETT-Modell lassen sich im Fazit folgende Erkenntnisse, aber auch Hürden und Handlungsempfehlungen ableiten.

ZGO sind der Relevanz von DI und Intersektionalität bewusst, (müssen) aber häufig Akzente setzen.

Die Befragten waren sich darin einig, dass DI zwar Zeit und Ressourcen in Anspruch nimmt, aber langfristig zur Qualität der Organisationen beiträgt und angesichts gesellschaftlicher Diversifizierungsprozesse sowie aus normativer Perspektive dringend angebracht ist.

Zu den am häufigsten berücksichtigten Diversitätsdimensionen gehören Gender, Migrationshintergründe und BIPoC-Zugehörigkeiten, körperliche Behinderungen und sexuelle Orientierung. Deutlich seltener werden Unterschiede der sozialen und regionalen Herkunft, psychische Beeinträchtigungen und Neurodiversitäten sowie Altersunterschiede berücksichtigt. Oft ist es der Satzungszweck, der die Schwerpunktsetzung der Organisationen in Bezug auf die verschiedenen Diversitätsdimensionen und -aspekte maßgeblich beeinflusst. Meist werden nur zwei bis drei Dimensionen aktiv bearbeitet, diese jedoch aus einer intersektionalen Perspektive. Alle befragten Organisationen waren sich der Verschränkung, also der Intersektionalität der Diversitätskategorien, bewusst. Organisationen mit emanzipatorischen Strukturen wie feministische ZGO, die sich mit der Gleichstellung bestimmter Gruppen bereits auseinandergesetzt haben, denken oftmals auch andere marginalisierte Gruppen mit und handeln damit vergleichsweise diversitätssensibler. Auch Selbsthilfegruppen gelingt es besonders gut, in Bezug auf Mitarbeitende und Freiwillige divers aufgestellt zu sein, eine gute Repräsentativität der eigenen Zielgruppe im freiwilligen und hauptamtlichen Team sowie ein hohes Maß an Beteiligung umzusetzen, da Ermächtigungsprozesse dem Selbsthilfegedanken zugrunde liegen (Gawron et al. 2022). Die Förderung von DI ist jedoch fast nie explizit in die Satzung integriert, einige ZGO haben sie in der Werteerklärung oder einem eigenen DI-Statement aufgenommen.

Top-down oder Bottom-up?

Viele DI-Maßnahmen entstehen aus der eigenen Biographie heraus, also auf Basis von vorhandenem Betroffenenwissen. Aber auch Fachwissen kann ein Ausgangspunkt sein. Optimalerweise werden Wandlungsprozesse sowohl von der Basis als auch Führungspersonen gefördert. Werden Öffnungs- und Diversifizierungsschritte stärker Bottom-up, also etwa von den Freiwilligen oder Mitarbeitenden forciert, entwickelt sich der Prozess stärker informell-dynamisch. Oftmals sind es einzelne oder eine

Gruppe von besonders Engagierten oder selbst Betroffenen, welche die Themen im Rahmen bestehender Strukturen zu fördern versuchen. Die Entwicklung von DI-Maßnahmen verläuft entsprechend oft partizipativer, wodurch Lösungen entstehen, die besonders kreativ und nah an den Betroffenen gefällt werden. Dabei wird primär mit freiwilligen Austausch- und Schulungsformaten oder dem Selbststudium von entsprechender Literatur gearbeitet. Damit einher geht jedoch die Gefahr, dass sich nicht alle Beteiligten gleichsam mit der Thematik auseinandersetzen und diese entsprechend verstanden und mittragen. Ebenfalls bleibt die ‚Aufklärungsarbeit‘ oft an Einzelnen oder besonders Betroffenen hängen. Dies betrifft den überwiegenden Teil der kleinen ZGO, die kaum mit eigenen Diversitätsbeauftragten arbeiten und daher stärker daraufsetzen müssen, dass DI von den gesammelten Ehren- und Hauptamtlichen gefördert wird.

Stößt dagegen die Leitungs- oder Führungsebene den Prozess an, entwickelt er sich eher professionalisiert-strukturierter. Es werden häufiger neue Strukturen mit eigenen personellen und finanziellen Mitteln für DI-Maßnahmen geschaffen. Daher kann mehr Zeit in die Planung investiert und externes Fachwissen dazugekauft werden. Dies hat den Vorteil, dass die Basis stärker auf den Prozess vorbereitet und in formalen Foren involviert und geschult werden kann. Ebenso entlastet und schützt es Betroffene innerhalb der Organisation, indem sich Führungspersonen oder externe Referenten deren Anliegen quasi stellvertretend annehmen. Gleichzeitig birgt es die Gefahr, dass der Prozess von ‚oben‘ diktiert wird und dabei die Nähe zu den Betroffenen verloren geht und somit DI zwar strukturell, nicht jedoch in den Köpfen der Menschen im Sinne eines Kulturwandels verankert wird. Der Misserfolg ist auch dann vorprogrammiert, wenn das DI-Management einem Mitarbeitenden ‚on top‘ ohne Zeitausgleich aufgebürdet wird.

DI gelingt am ehesten mit Modifikation und Erneuerung

Organisationen erreichen die Ziele von DI am ehesten mit einer Mischung der Modifikation von Bestehendem und dem Schaffen von Neuem. Bestehende Veranstaltungen, Arbeits- oder Ehrenamtsstellen sollen einerseits für Menschen mit diversen Hintergründen zugänglich und attraktiv gemacht werden, etwa indem Arbeitsplätze barrierearm umgebaut werden. Gleichzeitig müssen neue Angebote und Möglichkeiten geschaffen werden, die sich spezifisch an Menschen, die besondere Bedarfe mitbringen oder marginalisierten Gruppen angehören, orientieren. Dazu können die Schaffung von Schutzräumen innerhalb der ZGO, die Benennung einer Behinderten- oder Rassismusbeauftragten oder die Einrichtung eines Gebetsraumes gehören.

Es zeigt sich, dass klare Themen-Verantwortlichkeiten mit themenübergreifenden Arbeitsgruppen verbunden werden sollten: Viele ZGO forcierten in den vergangenen Jahren die Repräsentation einzelner DI-Themen, etwa in Form eines eigenen Fachbereiches für Gender-Fragen. Doch während entsprechende Strukturen Wissen und Sichtbarkeit einzelner Gruppen und Themen fördern, erschweren sie gleichzeitig die Einnahme intersektionaler Perspektiven und die Bearbeitung von DI als Querschnittsthema.

Externe wie interne Hürden in DI-Prozessen von ZGO

1. **Fehlende (finanzielle) Ressourcen:** Häufig sind ZGO in ihren finanziellen Mittel sehr beschränkt. Fördermaßnahmen für DI-Maßnahmen sind bisher rar. Die Zweckgebundenheit vieler institutioneller wie projektbezogener Förderungen erlaubt es zudem nur selten interne DI-Maßnahmen und kaum je die dazu nötigen Reflektionsprozesse zu finanzieren.
2. **Mangelndes Verständnis von Partner:innen:** Die Einbindung von Menschen mit diversen Hintergründen und solchen mit eingeschränkter Leistungsfähigkeit kann einen Einfluss auf den Arbeitsprozess haben. Das dazu benötigte Verständnis von Partner:innen und Förderer:innen wird jedoch bemängelt.
3. **Mangelnde Nutzbarmachung von Unterstützungsangeboten:** Vereinzelt kommen vorhandene oder neu geschaffene Unterstützungsangebote nicht bei der Zielgruppe an oder können von dieser nicht in Anspruch genommen. Dies kann sowohl an einer mangelnden Passgenauigkeit, fehlenden Informationen über die vorhandenen Unterstützungsmöglichkeiten oder aber an der Art der Präsentation liegen. So ist die Inanspruchnahme von Hilfeleistungen, wie der Erstattung von Fahrpreisen für Ehrenamtliche mit sehr geringem Einkommen, mitunter schambehaftet.
4. **Interne Verteilungskämpfe und Veränderungs-Resistenzen:** Daneben, und dies mag überraschen, erschweren und verlangsamen interne Resistenzen und Verteilungskämpfe Öffnungs- und Diversifizierungsprozesse von ZGO. Dahinter liegt insbesondere das Problem, dass die Organisationen beschränkte Mittel haben und demnach die Aufmerksamkeit für ein Thema auf Kosten einer andern Diversitätsdimension geht.
5. **Fehlender Veränderungswille oder Durchhaltevermögen:** Die meisten Organisationen sind sich der Notwendigkeit von DI bewusst und dennoch bleibt es oft bei Lippenbekenntnissen und performativen Handlungen. Die besondere Gefahr liegt darin, auf repräsentativer Ebene und nach außen ‚divers‘ zu sein, ohne auf der Prozessebene Änderungen vorzunehmen. Inklusivität bedeutet jedoch die Ermöglichung von echter und gleichberechtigter Teilhabe in allen Bereichen und Ebenen der ZGO.

6.1 Handlungsempfehlungen für ZGO

- **DI ist ein Prozess:** Öffnungs- und Diversifizierungsschritte sind komplex, konflikträchtig, mitunter hürdenreich und müssen den gesellschaftlichen Realitäten laufend angepasst werden.
- **Holen Sie alle ins Boot:** DI sollte auf allen Organisationsebenen umgesetzt und entsprechend von allen Mitarbeitenden, Freiwilligen, Mitgliedern und Begünstigten verstanden, mitgetragen und gefördert werden.
- **Repräsentation alleine reicht nicht:** Organisationen sind erst dann inklusiv, wenn die alltägliche Praxis und gelebte Kultur diversitätssensibel gestaltet sind und echte Teilhabe ermöglichen
- **Der Kontext zählt:** DI-Maßnahmen leiten sich bestenfalls aus dem Organisationszweck und bestehendem Wissen ab.
- **Agiert intersektional:** Verschränkungen von Diskriminierungsformen sollten wo immer möglich mitgedacht werden.
- **DI kostet etwas, aber ist auch mit geringen Ressourcen machbar:** Angefangen von Schulungen bis hin zur Anpassung von Arbeitsplätzen - DI-Maßnahmen kosten Zeit und Geld und müssen überwiegend aus Eigenmitteln bestritten werden. Es gibt jedoch immer mehr kostenlose Beratungsangebote, kostenarme Tools oder open-source Programme und der Einsatz von externer Fachberatung ist häufig in Relation zu anderen Kosten wie Personal oder Veranstaltungskosten plan- und überschaubar, auch für kleine ZGO!
- **Insbesondere für kleinere ZGO:** Nutzen Sie externe Experten:Innen, die ihre DI-Maßnahmen über den gesamten Prozess hinweg unterstützen können, indem sie Wissen und Tools mitbringen, aus einer neutralen Position bestehende Maßnahmen evaluieren und bei Konfliktfällen oder Übergriffen eine sichere Ansprechstelle bieten können.
- **DI bereichert!** Trotz aller Hürden und Schwierigkeiten überwiegen die positiven Aspekte von DI-Prozessen. Neben organisationalen Vorteilen bringen sie die daran beteiligten Personen auch persönlich voran und tragen zu einer gerechteren, diskriminierungsfreieren Gesellschaft bei.

6.2 Gute Rahmenbedingungen schaffen für eine diverse Zivilgesellschaft

ZGO können bei ihren Diversitätsprozessen unterstützt werden, indem durch Förderer:innen entsprechende Rahmenbedingungen geschaffen werden.

Anpassung der Fördermöglichkeiten an die Bedarfe einer divers und inklusiv arbeitende Zivilgesellschaft

Die Förderung von DI Maßnahmen sollte bei Fördermitteln über Struktur Gelder integriert werden und zum einen einzelne Posten, wie beispielsweise die Finanzierung von Dolmetscher:innen förderfähig halten und zum anderen auch langfristig angelegte DI-Prozesse, Weiterbildungen und Stellen fördern. Vereinzelt Förderprogramme, wie von Aktion-Mensch zum Ausbau barrierearmer Räume, gibt es bereits. Doch sie reichen nicht aus. Fördervereinbarungen sollten zudem mehr Flexibilität in Bezug auf die Personalpolitik ermöglichen und den Abbau prekärer Arbeitsverhältnisse befördern.

Nutzen der Förderrichtlinien als Hebel für DI

Förderorganisationen können die Förderrichtlinien als Hebel für DI nutzen, indem sie beispielsweise Safeguarding-Konzepte oder Gleichstellungspläne einfordern.

Mehr Forschung um DI in der deutschen Zivilgesellschaft

Die hier aufgezeigte Lücke zum Umsetzungsstand von DI innerhalb der deutschen Zivilgesellschaft muss geschlossen werden, um die größten Handlungs- und Unterstützungsbedarfe der ZGO zu eruieren.

Mehr DI-Weiterbildungs-, Beratungs- und Unterstützungsangebote schaffen

Es sollten mehr DI-Weiterbildungs-, Beratungs- und Unterstützungsangebote geschaffen werden, die an die spezifische Logik der Zivilgesellschaft angepasst sind. Bestenfalls bilden sich hier neue ZGO, die zu ausgewählten Diversitätsaspekten Fachpersonal und Schulungen zur Verfügung stellen sowie bestimmte DI-Maßnahmen für ZGO übernehmen können.

6.3 Fazit

Wenn zivilgesellschaftliche Organisationen einen Beitrag dazu leisten wollen, die Vielfalt in unserer Gesellschaft zu zeigen, Diskriminierungen abzubauen und die gesellschaftliche Chancengleichheit zu stärken, müssen sie sich sowohl in ihren Organisationen selbst um mehr Diversität bemühen oder diese in ihre Mission und Satzungserfüllung mitaufnehmen. Viele ZGO tun dies bereits – dennoch dominiert auch in der Zivilgesellschaft noch eine viel zu homogene, mehrheitsgesellschaftliche Zusammensetzung. Denn die Forschung zeigt, dass Engagement wie Führungspositionen in der Zivilgesellschaft nach wie vor überwiegend von weißen, männlichen, gutgebildeten und vermögenden Menschen besetzt sind. Wenig Daten gibt es darüber, wie viele Menschen mit Behinderung in Führungspositionen vertreten sind, wie hoch der Gender Pay Gap in der Zivilgesellschaft ausfällt oder wie viele migrantische Bürger:Innen Mitarbeitende in ZGO sind.

Es mangelt also weniger an der Offenlegung der Ungleichheiten, als vielmehr am spezifischen Wissen innerhalb der Diversitäts-Dimensionen und an passgenauen, ressourcenschonenden

Handlungsansätzen für die Umsetzung von DI in den vielen, kleinen Organisationen der deutschen Zivilgesellschaft.

Die Zivilgesellschaft birgt ein hohes Potential als Innovationsmotor für mehr DI, weil sie Ort der Integration ist und schon immer war. Viele Organisationen engagieren sich im globalen Süden, machen Antirassismuarbeit, sind Inklusionsbetriebe oder setzen sich für die Belange und als Sprachrohr verschiedener Minoritäten ein, vom Frauenrechtsaktivismus, Schwulen- und Lesbenbewegung bis zu *Black lives matter*.

Um dieses Potential und Wissen zu nutzen, wurden in dieser Studie Interviews mit einigen dieser ZGO geführt und nach Best Practices befragt, die mehr Organisationen mit auf den Weg zu einer diversen Zivilgesellschaft nehmen können. Viele kleine Organisationen schrecken vor dem Thema Diversität mit dem Hinweis zurück, zu wenig Kapazitäten zu haben, um sich ‚auch noch darum‘ kümmern zu können. Die Interviews zeigen jedoch, dass es möglich ist, auch mit kleinem Budget, dafür aber mit Willen, zum Ziel zu gelangen. Für Organisationen mit kleinem Personalbestand ist es eine gute Lösung, sich extern Hilfe als Dienstleistung einzukaufen, da ein eigenes Diversitätsmanagement mit Personalstelle unrealistisch ist. Zusätzlich gibt es bereits viele, häufig auch kostenfreie Tools und Anleitungen, und es sind eher die fehlenden Kenntnisse über die Instrumente oder der fehlende Wille, sich mit Diversität auseinanderzusetzen und sie fördern zu wollen, die hindernd wirken. Die möglichen Maßnahmen müssen daher weiter ausgebaut und besser bekannt gemacht werden. Auch deswegen wurde hier ein möglichst übersichtlicher DI-Werkzeugkasten entworfen. Gleichwohl muss die Entscheidung zur Anwendung aber aus der ZGO heraus kommen. Dass es genug Argumente für ein Mehr an Diversität gibt, konnte hier gezeigt werden: Es ist gerecht, rechtlich geboten und darüber hinaus für die Organisationsentwicklung und Nachwuchsgewinnung von großem Vorteil.

7 LITERATURVERZEICHNIS

- Ackermann, Stefanie/Grüber, Katrin (2013): Checkliste. Barrierefreiheit bei Veranstaltungen. Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung Spitzenverband e.V. (Hrsg.). Abgerufen am 28. Februar 2023.
- AGG-Ratgeber (o. D.): Erlaubte Ungleichbehandlungen. Abgerufen am 28. Februar 2023.
- Agocs, Carol/Burr, Catherine (1996): Employment Equity, Affirmative Action and Managing Diversity: Assessing the Differences. *International Journal of Manpower*, Vol. 17(4/5), S. 30-45.
- Ali, Emaan/Bhushan, Suhani/Castillo, Oriana (o. D.): The D&I Diaries: Civil Society Organizations's Journey through Diversity and Inclusion. Abgerufen am 11. April 2023.
- Anand, Nicole (2019): 'Checkbox Diversity' Must Be Left Behind for DEI Efforts to Succeed. *Stanford Social Innovation Review*. Abgerufen am 10. April 2023.
- Andersen, Uwe/Wichard Woyke (2021): Handwörterbuch des politischen Systems der Bundesrepublik Deutschland, 8. Aufl. Heidelberg: Springer VS.
- Baer, Susanne/Bittner, Melanie/Göttsche, Anna Lena (2010): Mehrdimensionale Diskriminierung: Begriffe, Theorien und juristische Analyse. Berlin: Antidiskriminierungsstelle des Bundes.
- Barskanmaz, Cengiz (2019): Antidiskriminierungsrecht mit Crenshaw – aber ohne Rasse? Gunda-Werner-Institut der Heinrich-Böll-Stiftung. Abgerufen am 10. April 2023.
- Bissels, Sandra/Sackmann, Sonja/Bissels, Thomas (2001): Kulturelle Vielfalt in Organisationen. Ein blinder Fleck muß sehen lernen. In: *Soziale Welt* 52(4), S. 403-426.
- Blaeschke, Frédéric/Freitag, Hans-Werner (2021): Bildung. In: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (Hrsg.): Datenreport 2021. Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland. Bonn: Statistisches Bundesamt. S. 99-127.
- Böse, Katrina/Pries, Ludger (2017): Der Umgang von Gewerkschaften mit Diversität am Beispiel von Alter, Migration und Geschlecht: Gestaltungsspielräume und Möglichkeiten der Einflussnahme – eine Literaturstudie. Working Paper: Forschungsförderung. Nummer 042. Düsseldorf: Hans Böckler Stiftung.
- BMAS, Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2021): Ratgeber für Menschen mit Behinderungen. Abgerufen am 28. Februar 2023.
- BMBF, Bundesministerium für Bildung und Forschung (2021): Geistige Behinderung: Ursache liegt oftmals in den Genen - Seltener als bislang vermutet erben Kinder die Mutation von ihren Eltern. Abgerufen am 28. Februar 2023.
- BMFSFJ, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2020): Frauen in Führungspositionen auch im zivilgesellschaftlichen Sektor steigern. Abgerufen am 14. Februar 2023.
- BMG, Bundesministerium für Gesundheit (o. D.): Seelische Gesundheit. Abgerufen am 28. Februar 2023.
- BMI, Bundesministerium des Innern und für Heimat (2021): Rundschreiben: Neue Eintragungsmöglichkeit bei der Geschlechtsangabe bei Personen mit Varianten der Geschlechtsentwicklung – Fallzahlen. Abgerufen am 28. Februar 2023.
- Borchert, Jens (2013): Das demokratische Versprechen, der demokratische Zweifel und die drei Dimensionen politischer Gleichheit. In: Buchstein, Hubertus (Hrsg.): Die Versprechen der

- Demokratie. 25. Wissenschaftlicher Kongress der Deutschen Vereinigung für Politische Wissenschaft. Baden-Baden: Nomos, S. 228.248.
- Borchert, Yannic (2023): Anzahl und Statistik der Werkstätten für behinderte Menschen. Abgerufen am 10. April 2023.
- bpb, Bundeszentrale für politische Bildung (o. D.): Vermögen und Einkommen. Abgerufen am 2. März 2023.
- bpb, Bundeszentrale für politische Bildung (2018): Religion. Bpb.de. Abgerufen am 2. März 2023
- Campact online (o. D.): Campact: Der Verein und seine Strukturen. Abgerufen am 28. Februar 2023.
- Ceylan, Rauf/Kiefer, Michael (2016): Muslimische Wohlfahrtspflege in Deutschland. Eine historische und systematische Einführung. Wiesbaden: Springer VS.
- Charchira, Samy (2017): Notwendigkeit einer muslimischen Wohlfahrtspflege – Konsequenzen demografischer Entwicklungen. In: Ceylan, Rauf/Kiefer, M. (Hrsg.): Ökonomisierung und Säkularisierung. Neue Herausforderungen der konfessionellen Wohlfahrtspflege in Deutschland. Wiesbaden: Springer VS, S. 327–345.
- Charta der Vielfalt (o. D.): Generationen-Tandems und Reverse-Mentoring. Abgerufen am 16. Februar 2023.
- Charta der Vielfalt (2020): Diversity Trends: Die Diversity-Studie 2020. Abgerufen am 28. Februar 2023.
- Charta der Vielfalt (2022): Diversity-Charter-Initiativen in Europa. Abgerufen am 14. Februar 2023.
- Civicus (2020): Holding the Mirror up to ourselves: Diversity and Inclusion Practices and Trends in Civil Society Organisations. Diversity & Inclusion Group for Networking and Action. Abgerufen am 14. Februar 2023.
- Crenshaw, Kimberlé (1989): Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics. *University of Chicago Legal Forum*, Vol. 1(8), S. 138-167.
- Crenshaw, Kimberlé (1991): Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence against Women of Color. *Stanford Law Review*, Vol. 43(6), S. 1241-1299.
- DBSV, Deutscher Blinden- und Sehbehindertenverband e.V. (o. D.): Zahlen und Fakten. Abgerufen am 7. Februar 2023.
- Destatis (2023): Gender Pay Gap 2022: Frauen verdienen pro Stunde 18 % weniger als Männer. Pressemitteilung Nr. 36 vom 30. Januar 2023. Destatis. Abgerufen am 4. Mai 2023.
- DeZIM, Deutsches Zentrum für Migrations- und Integrationsforschung (2023): Welches Antidiskriminierungsrecht brauchen wir? Abgerufen am 14. Februar 2023.
- Doyle, Nancy (2020): Neurodiversity at work: a biopsychosocial model and the impact on working adults. *British medical bulletin*, Vol. 135(1), S. 108–125.
- Eckstein, Christoph (2009): Der Grundsatz der Bestenauslese nach Art. 33 Abs. 2 GG in der neuen verfassungs- und verwaltungsrechtlichen Rechtsprechung. *Zeitschrift für Beamtenrecht*, Vol. 3/2009, S. 86ff.

- Ellis, Catherine (2006): Diverse Approaches to Managing Diversity. *Human Ressource Management*, Vol. 33(1), S. 79-109.
- Eurobarometer (2018): Standard-Eurobarometer-Umfrage Frühjahr 2018. Abgerufen am 7. Februar 2023.
- Fair Share Monitor (2022): Fair Share of Women Leaders. Abgerufen am 6. April 2023.
- Gardenswartz, Lee/ Rowe, Anita (2003): Diverse Teams at Work: Capitalizing on the Power of Diversity. Chicago: Irwin Professional Publishing.
- Garib, Geetha (2013): Diversity is in the eye of the beholder. Diversity perceptions of managers. *The Psychologist-Manager Journal*, Vol. 16(1), S. 18-32.
- Gawron, Marisa/Gander, Thomas/Zängl, Peter (2022): Selbstorganisation als Treiberin gesellschaftlichen Wandels? Anny Klawa-Morf Stiftung. Abgerufen am 17. April 2023.
- Gazley, Beth/Chang, Won K./Bingham, Lisa B. (2010): Board Diversity, Stakeholder Representation, and Collaborative Performance in Community Mediation Centers. *Public Administration Review*, Vol. 70, S. 610-620.
- Hartarska, Valentina/Nadolnyak, Denis/Shen, Xuan (2012): Efficiency in Microfinance Cooperatives. *Iberoamerican Journal of Development Studies*, Vol. 1(2), S. 52-75
- Hawrysz, Liliana/Hys, Katarzyna (2013): Process-oriented management in public and private sector. *China USA Business Review*, Vol. 9, S. 903-910.
- Holtmeyer, Annette/Schwanenberg, Britta (2020): Gehörlos. Planet Wissen. Abgerufen am 14. Februar 2023.
- Hornscheidt, Lann (2007): Sprachliche Kategorisierung als Grundlage und Problem des Redens über Interdependenzen: Überlegungen zu sprachlicher Normalisierung und Privilegierung in Interdependenzen. In: Walgenbach, Katharina/Dietze, Gabriele/Hornscheidt, Lann/Palm, Kerstin (Hrsg.) (2007): Gender als interdependente Kategorie: Intersektionalität– Diversität – Heterogenität. Opladen: Budrich, S. 65-106.
- Holzhauser, Juliane (2020): Freiwilliges Engagement von Menschen mit Behinderung: eine explorative Studie zu Potentialen und Herausforderungen von inklusivem Engagement in Nonprofit-Organisationen. (Opuscula, 142). Berlin: Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft. Abgerufen am 6. April 2023.
- Human Rights Campaign (o. D.): Glossary of Terms. Abgerufen am 6. April 2023.
- Hummel, Siri (2019): Anstifter zur Beteiligung? Die Förderung politischer Partizipation durch gemeinnützige Stiftungen. Strachwitz, Rupert G./Priller, Eckhard/Schreier, Christian (Hrsg.). Maecenata Schriften. Berlin: De Gruyter.
- Icks, Annette/ Bijedić, Teita/Kay, Rosemarie/Latzke, Philipp/Merx, Andreas (2021): Der Schutz vor Diskriminierung und die Förderung personaler Vielfalt im Arbeitsleben. Umsetzungsstand und Praxis in Unternehmen, Verwaltungen und Organisationen des Dritten Sektors. Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Hrsg.). Berlin, S. 20-21.
- Jaskyte, Kristina/Kisieliene, Audrone (2006): Organizational innovation: A comparison of nonprofit human-service organizations in Lithuania and the United States. *International Social Work*, Vol. 49(2), S. 165-176.
- Kleiner, Tuuli-Marja/Burkhardt, Luise (2021): Ehrenamtliches Engagement: Soziale Gruppen insbesondere in sehr ländlichen Räumen unterschiedlich stark beteiligt. *DIW-Wochenbericht*, Vol. 88(35), S. 571-579.

- Knippenberg, Daan van/De Dreu, Carsten K. W./Homan, Astrid C. (2004): Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89(6), S. 1008-1022.
- Krell, Gertraude (1996): Mono- oder multikulturelle Organisationen? Managing Diversity auf dem Prüfstand. Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management, Vol. 3(4), S. 334-350.
- Krell, Gertraude (2003): „Personelle Vielfalt in Organisationen“ als Herausforderung für Forschung und Praxis. In: Wächter, Hartmut/Vedder, Günther/Führung, Meik (Hrsg.): Personelle Vielfalt in Organisationen. München/Mering: Edition Rainer Hampp, S. 219-232.
- Krell, Gertraude/ Sieben, Barbara (2011): Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsvorteil. In: Krell, Gertraude / Ortlieb, Renate/ Sieben, Barbara. (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Wiesbaden: Gabler. S. 155-174.
- Krimmer, Holger (2019): Datenreport Zivilgesellschaft. Wiesbaden: Springer VS. Abgerufen am 16. Februar 2023.
- Kunsthochschule Mainz (o. D.): People of Color/PoC/BPoC/BIPoC. Glossar. Abgerufen am 16. Februar 2023.
- Lemmen, Thomas (2017): Muslimische Organisationen in Deutschland. Entstehung, Entwicklungen und Herausforderungen. In: P. Antes und R. Ceyland (Hrsg.): Muslime in Deutschland.Historische Bestandsaufnahme, aktuelle Entwicklungen und zukünftige Forschungsfragen. Wiesbaden: Springer VS.
- Loden, Marilyn/ Rosener, Judy B. (1991): Workforce America: Managing Employee Diversity as a Vital Resource. Homewood: Business One Irwin.
- Maj, Jolanta (2015): Diversity management's stakeholders and stakeholders management. *Proceedings of the 9th International Management Conference „Management and innovation For Competitive Advantage“*, S. 780-793.
- Makkonen, Timo (2002): Multiple, compound and intersectional discrimination: Bringing the experience of the most marginalized to the fore. Abgerufen am 15. Februar 2023.
- Mayring, P./Fenzl, T. (2019): Qualitative Inhaltsanalyse, In: Baur, N./Blasius, J. (Hrsg.), Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. 2. Aufl., Wiesbaden: Springer VS, S. 633-648.
- McKinsey & Company (2018): Neue Studie belegt Zusammenhang zwischen Diversität und Geschäftserfolg. Abgerufen am 7. Februar 2023.
- McKinsey & Company (2020): Diversity wins: How inclusion matters. Abgerufen am 7. Februar 2023.
- Merx, Andreas/Vassilopoulou, Joana (2008): Das arbeitsrechtliche AGG und Diversity-Perspektiven. In: Koall, Iris/Bruchhagen, Verena/Höher, Friederike (Hrsg.): Diversity Outlooks – Managing Diversity. Lit Verlag: Münster/Hamburg.
- Merx, Andreas/Lewicki, Aleksandra/Schlenzka, Nathalie/Vogel, Katrin (2021): Diskriminierungsrisiken und Handlungspotenziale im Umgang mit kultureller, sozioökonomischer und religiöser Diversität. Stiftung Mercator. Abgerufen am 16. Februar 2023.
- Milliken, Francis J./Martins, Luis L. (1996): Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in Organizational groups. *Academy of Management Review*, Vol. 21(2), S. 402-433.
- Mor-Barak, Michalle E. (2013): Managing Diversity. Toward a Globally Inclusive Workplace. 3. Aufl., Thousand Oaks: SAGE Publications.

- Ng, Eddy S.W./Wyrick, Cheryl R. (2011): Motivational bases for managing diversity: A model of leadership commitment. *Human Resources Management Review*, Vol. 21, S. 368-376.
- O'Reilly, Charles A./ Williams, Katherine Y./ Barsade, Sigal (1998): Group demography and innovation: Does diversity help? In: Gruenfeld, D.H. (Hrsg.): *Composition*. Elsevier Science/JAI Press, S. 183-207.
- Page Group (2021): Diversity Management Studie 2021: Wie Unternehmen den Einsatz und Erfolg von Diversity bewerten. Abgerufen am 16. Februar 2023.
- Panesar, Rita (2017): *Wie interkulturelle Öffnung gelingt*. ZiviZ gGmbH (Hrsg.). Essen: Edition Stifterverband.
- Paul, Franziska/Walter, Andrea (2016): *Besser geht's nicht? Geschlechterverhältnisse in Führungs-, Kontroll- und Beratungsgremien in Nonprofit-Organisationen in Deutschland*. ZEUGS – Working Paper No. 9. Münster: Zentrum für Europäische Geschlechterstudien.
- Phillips Universität Marburg (o.D.): Merkblatt Fragerecht des Arbeitgebers. Abgerufen am 6. April 2023.
- Plummer, Deborah L. (Hrsg.). (2003): *Handbook of diversity management: Beyond awareness to competency-based learning*. Maryland: University Press of America.
- Priemer, Jana/Bischoff, Antje/Hohendanner, Christian/Krebsstakies, Ralf/Rump, Boris/Schmitt, Wolfgang (2019): *Organisierte Zivilgesellschaft*. In: Krimmer, Holger (Hrsg.): *Datenreport Zivilgesellschaft*. Wiesbaden: VS Springer Fachmedien, S. 7-54.
- Priemer, Jana/Krimmer, Holger/Labigne/Anael (2017): *ZiviZ-Survey 2017: Vielfalt verstehen. Zusammenhalt stärken*. Essen: Edition Stifterverband.
- Priller, Eckhart/Schrader, Malte/Schulz, Gabriele/Zimmermann, Olaf (Hrsg.) (2021): *Diversität in Kulturinstitutionen*. Berlin: Initiative kulturelle Integration.
- Queer Lexikon (o. D.): FLINTA. Abgerufen am 16. Februar 2023.
- RADIX (2022): Diversität und Eingebundenheit: Ein Beitrag zur Entwicklung der Schule mit psychischer Gewalt. Abgerufen am 16. Februar 2023.
- Reese, Selma/Hummel, Siri (2018): *Disparate Aussichten?! Zur Ungleichverteilung der Karrierechancen von Frauen in Nonprofit-Organisationen*. Observatorium 26. Berlin: Maecenata insistent für Philanthropie und Zivilgesellschaft.
- RE MID (2021): Religionen & Weltanschauungsgemeinschaften in Deutschland: Mitgliederzahlen. Abgerufen am 16. Februar 2023.
- RKI, Robert Koch-Institut (Hrsg.) (2021): *Psychische Gesundheit in Deutschland: Erkennen - Bewerten – Handeln: Schwerpunktbericht Teil 1 - Erwachsene Gesundheitsberichterstattung des Bundes*. Berlin: RKI/Destatis.
- Roberson, Quinetta M. (2006): *Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations*. *Group & Organization Management*, Vol. 31(2), S. 212-236.
- Rüther, Christian (2019): Soziokartie. Ein Organisationsmodell. Grundlagen, Methoden und Praxis. Abgerufen am 02. Mai 2023.
- Sandberg, Berit (2014): *Führungskräfte in Stiftungen zwischen Ehrenamt und Spitzengehalt*. Berlin: Erich Schmidt.
- Schrader, Malte (2020). *Muslimisches Spendenverhalten in Deutschland*. Opuscula, 143. Berlin: Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft.

- Schrand, Angelika (2022): Allyship – Power für Diversity & Inclusion. Contur. Abgerufen am 02. Mai 2023.
- Schubert, Peter/Tahmaz, Birthe/Krimmer, Holger (2023): Zivilgesellschaft in Krisenzeiten: Politisch aktiv mit geschwächten Fundamenten. Berlin: ZiviZ im Stifterverband.
- Sepehri, Paivand/ Wagner, Dieter (2002): Diversity und Managing Diversity. In: Peters, S., Bensel, N. (Hrsg.): Frauen und Männer im Management. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Simonson, Julia/Kelle, Nadiya/Kausmann, Corinna/Karnick, Nora/Arriagada, Céline/Hagen, Christine/Hameister, Nicole/Huxhold, Oliver/Tesch-Römer, Clemens (2019): Freiwilliges Engagement in Deutschland: Zentrale Ergebnisse des Fünften Deutschen Freiwilligensurveys (FWS 2019). Berlin: BMFSFJ. Abgerufen am 6. April 2023.
- Statistisches Bundesamt (2021): Ausländische Bevölkerung im Jahr 2020 um 1,8 % gewachsen. Pressemitteilung Nr. 151 vom 29. März. Abgerufen am 14. Februar 2023.
- Statistisches Bundesamt (2022a): Bevölkerung. Demografischer Wandel. Abgerufen am 28. Februar 2023.
- Statistisches Bundesamt (2022b): Bevölkerung. Bevölkerungsstand: Amtliche Einwohnerzahl Deutschlands 2021. Abgerufen am 28. Februar 2023.
- Statistisches Bundesamt (2022c): Bevölkerungsstand. Bevölkerung nach Altersgruppen. Abgerufen am 28. Februar 2023.
- Statistisches Bundesamt (2022d): Gesundheit. Behinderte Menschen. Pressemitteilung Nr. 259. Abgerufen am 28. Februar 2023.
- Statistisches Bundesamt (2022e): Gut jede vierte Person in Deutschland hatte 2021 einen Migrationshintergrund. Pressemitteilung Nr. 162. Abgerufen am 28. Februar 2023.
- Statistisches Bundesamt (2023): Demografischer Wandel. Abgerufen am 28. Februar 2023.
- Strachwitz, Rupert G./Priller, Eckhard/Triebe, Benjamin (2020): Handbuch Zivilgesellschaft. Oldenburg: De Gruyter.
- Thomas, Sue (2001): The impact of women on state legislative policies. *The Journal of Politics*, Vol. 53(4), S. 958-976.
- Trautmüller, Richard (2009): Religion und Sozialintegration. Eine empirische Analyse der religiösen Grundlagen sozialen Kapitals. In: *Berliner Journal für Soziologie* Vol. 3, S. 435–468.
- Unger, Hella von/ Baykara-Krumme, Helen/ Karakayali, Serhat/Schönwälder, Karen (Hrsg.) (2022): Organisationaler Wandel durch Migration? Bielefeld: transcript Verlag.
- Wagner, Victoria/Ackermann, Antonia/Antoni, Natalie/Kijas, Shana/Schulz, Nadine (2021): Das deutsche Diversitäts-Dilemma. German Diversity Monitor 2021. Düsseldorf: Beyond Gender Agenda GmbH.
- Walgenbach, Katharina/Dietze, Gabriele/Hornscheidt, Lann/Palm, Kerstin (2012): Gender als interdependente Kategorie: Neue Perspektiven auf Intersektionalität, Diversität und Heterogenität (2nd ed.). Verlag Barbara Budrich.
- Watrinet, Christine (2008): Indikatoren einer diversity-gerechten Unternehmenskultur. Karlsruhe: KIT Scientific Publishing.
- Weisinger, Judith Y./Borges-Méndez, Ramón/Milofsky, Carl (2016): Diversity in the Nonprofit and Voluntary Sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 45 (1S), S. 3-27.

Zimmer, Annette/Priller, Eckhard/Paul, Franziska (2017): Karriere im Nonprofit-Sektor?
Arbeitsbedingungen und Aufstiegschancen von Frauen. Working Paper - Special Issue.
MünZentrum für Europäische Geschlechterstudien.

ZomiDi (o. D.): [Vorstellung und Diskussion von Projektergebnissen](#). Abgerufen am 14. Februar 2023.

ANHANG A: Interviewliste

Interne Nr.	Organisation	Name/ Funktion	Tätigkeitsschwerpunkte
1	JOLIBA - Interkulturelles Netzwerk in Berlin e.V.	Lukas May, Stv. Geschäftsführerin	Interkultureller Förderverein
2	SOZIALWERK des Demokratischen Frauenbundes e.V.	Anett Vietzke, Geschäftsführerin	Träger für soziale Arbeit, Dienste und Einrichtungen
3	Wohnprojekt Pauluscarrée Bielefeld	Bruni Scheibe, Mitstreiterin, Bewohnerin	Selbstorganisiertes Wohnprojekt
4	Aelius Förderwerk	Vorstandsvorsitzender	Förderwerk für Schüler:innen aus sozio-ökonomisch benachteiligten Haushalten
5	iaf-Berlin- Verband binationaler Familien und Partnerschaften	Tatiana Lima Curvello, Geschäftsführerin	Verband für soziokulturelle Arbeit
6	Anonym	Personalverantwortliche:r	Bürgerbewegung
7	Bundesstiftung Magnus Hirschfeld	Helmut Metzner, geschäftsführender Vorstand	Förderstiftung für Bildung und Forschung zu geschlechtlicher und sexueller Vielfalt
8	Dreilinden gGmbH	Ise Bosch, Gründerin und Geschäftsführerin	Stiftung zur Förderung geschlechtlicher und sexuelle Vielfalt und Selbstbestimmung
9	MaLisa Stiftung	Karin Heisecke, Projektleitung	Geschlechtergerechtigkeit und Beendigung von Gewalt gegen Frauen und Mädchen
10	Stiftung Bildung	Katja Hintze, MA phil. und Gründerin und Vorstandsvorsitzende	Bildungs-, Bildungsengagementförderung und -politik
11	Diakonie Deutschland	Lea-Friederike Neubert, Referentin für	Evangelischer Wohlfahrtsverband

		Diversitätspolitik und Antidiskriminierungsarbeit, Zentrum Engagement, Demokratie, Zivilgesellschaft	
12	filia.die frauenstiftung	Lizzy Wazinski, Geschäftsführerin	Mädchen- und Frauenförderung
13	Brot für die Welt	Miriam Roller, Gleichstellungsbeauftragte	Entwicklungswerk der evangelischen Kirchen
14	Anonym	Vollversammlung	Nachbarschaftsarbeit, Freizeitaktivitäten
15	Anonym	Aktivistin	Tierrechtsaktivismus
16	Anonym	Projektleiterin	Umweltbildung& -Politik
17	Anonym	Aktivistin	Umweltschutz und Klimagerechtigkeit
18	Animal Right Square	Projektkoordinator	Tierrechtsaktivismus
19	Anonym	Geschäftsleiterin	Offener Lesben-Verein
20	DAH Deutsche Aidshilfe	Silke Klumb, Geschäftsführung	Bundesverband für Prävention und Selbsthilfe im Bereich HIV, Hepatitis und Geschlechtskrankheiten
21	Anonym	Aktivist mit körperlicher Behinderung	Umweltgerechtigkeit, solidarische Landwirtschaft, Hausprojekte
22	Anonym	Sozialarbeiterin	Offener Jugendclub

Paper Series Opuscula

Free download at www.maecenata.eu/publikationen/opuscula/

- | | | |
|------|---------|---|
| 2022 | Nr. 160 | What is Civil Society?
A Primer
<i>Rupert Graf Strachwitz</i> |
| | Nr. 161 | Trust in Philantropy
A Report on the Philantropy.Insight Project 2018-2021
<i>Rolf Alter, Rupert Graf Strachwitz, Timo Unger</i> |
| | Nr. 162 | Inwiefern hat sich die Zusammenarbeit in der Zivilgesellschaft mit TTIP verändert?
Mit einer Zusammenstellung und einem Praxisbericht von Cornelia Maarfeld
<i>Corinna Kaibel</i> |
| | Nr. 163 | Teil 1: Die französische Zivilgesellschaft in Zeiten der Pandemie; Teil 2: Zivilgesellschaft zwischen Tradition und Aufbruch: Die Situation von queeren Civil Society Organisationen nach der Rosenrevolution (2003) in Georgien
<i>Lino Eden (Teil 1); Marcel Willi Wilkens (Teil 2)</i> |
| | Nr. 164 | Falling Walls
Can civil society rock global North-South divisions? What are its Resources, Agents and Limits?
<i>Wolfgang Chr. Goede</i> |
| | Nr. 165 | Listening is not enough
An assessment of the Feedback Loop Methodology
<i>Luisa Bonin</i> |
| | Nr. 166 | Portuguese adaptation of the Philantropy.Insight project: Confiança na filantropia: uma ferramenta de acompanhamento e autoavaliação criada pelo Philantropy.Insight Project na Maecenata Foundation
<i>Luisa Bonin</i> |
| | Nr. 167 | Die aktivierte Bürgerin: Eine qualitative Analyse der Motivation von Frauen zu freiwilliger Arbeit mit Geflüchteten
<i>Malica Christ</i> |
| | Nr. 168 | „Zwei Herzen schlagen in meiner Brust“
An analysis of the positions of church asylum actors during policy changes from 2018-2020 affecting sanctuary practice in Germany.
<i>Bente Kruijer</i> |
| | Nr. 169 | Civil Society in Germany
A Report on the General Conditions and Legal Framework
<i>Siri Hummel, Laura Pfirter and Rupert Graf Strachwitz</i> |
| | Nr. 170 | The relationship between violence, peace activism and attitude regarding reconciliation in the context of the Colombian armed conflict
<i>Alina Bastian</i> |
| | Nr. 171 | Community Organizing
Methodenkoffer für Bürgermacht. Auch transformatorsich?
<i>Wolfgang Chr. Goede</i> |
| 2023 | Nr. 172 | How Foundations and Funders Listen
A Qualitative Review in Europe and Brazil
<i>Luisa Bonin</i> |
| | Nr. 173 | The challenges faced by pro-abortion civil society groups in Poland and Turkey
<i>Lara Brett</i> |

URN: urn:nbn:de:0168-ssoar-86767-0

ISSN (Opuscula) 1868-1840