

Digital statt analog.

# Diversität  
Macht  
Wirkung

# Diverse Teams in Stiftungen – eine Führungsaufgabe

Veranstaltung für Personalverantwortliche und Führungskräfte aus Stiftungen

24. September | 10-12:45 Uhr | zoom

Schöpflin Stiftung:

 **Robert Bosch**  
Stiftung

hamburger  
stiftung  
für  
migranten

 STIFTUNG  
DIGITALE  
SPIELE  
KULTUR

developing diversity  
**klinkenborg**

  
DREILINDEN

 WIDER  
SENSE

# Programm

---

- 10:00 Uhr**      **Begrüßung und Einführung**  
Vorstellung der Initiative #VMW und Anlass der Veranstaltung
- 10:15 Uhr**      **Verorten: Diversität in Stiftungsteams**  
Input und Gespräch: Erste Ergebnisse einer Befragung unter Stiftungen in Deutschland  
Diskussion im Anschluss
- 10:55 Uhr**      **Reflektieren und verstehen: Dimensionen von Diversität in der Gesellschaft und in der Arbeitswelt**
- Impuls Andreas Hartwig, Living Diversity, Berlin –  
*Dimensionen von Diversity in der Gesellschaft und in der Arbeitswelt*
  - Impuls Michaela Bartelt, Electronic Arts –  
*Unternehmensgewinn Vielfalt: Die Perspektive eines Unternehmens*
- Diskussion im Anschluss
- 12:30 Uhr**      **Abschluss**  
Wrap Up & Ausblick
- 12:45 Uhr**      **Ende**

# Welche Stiftungen / Organisationen sind im Raum?

---





**Verorten:**

**Diversität in Stiftungsteams**



Vertrauen  
Macht  
Wirkung

# Diversität in der deutschen Stiftungslandschaft – Ergebnisse einer Umfrage



September 2020

# Die Umfrage

---

Wie divers sind Stiftungen in Deutschland aufgestellt?



**Ausgleich zu der bislang geringen Datenlage in Deutschland**



**14. Juli bis 30. August 2020**



**30 teilnehmende Stiftungen**

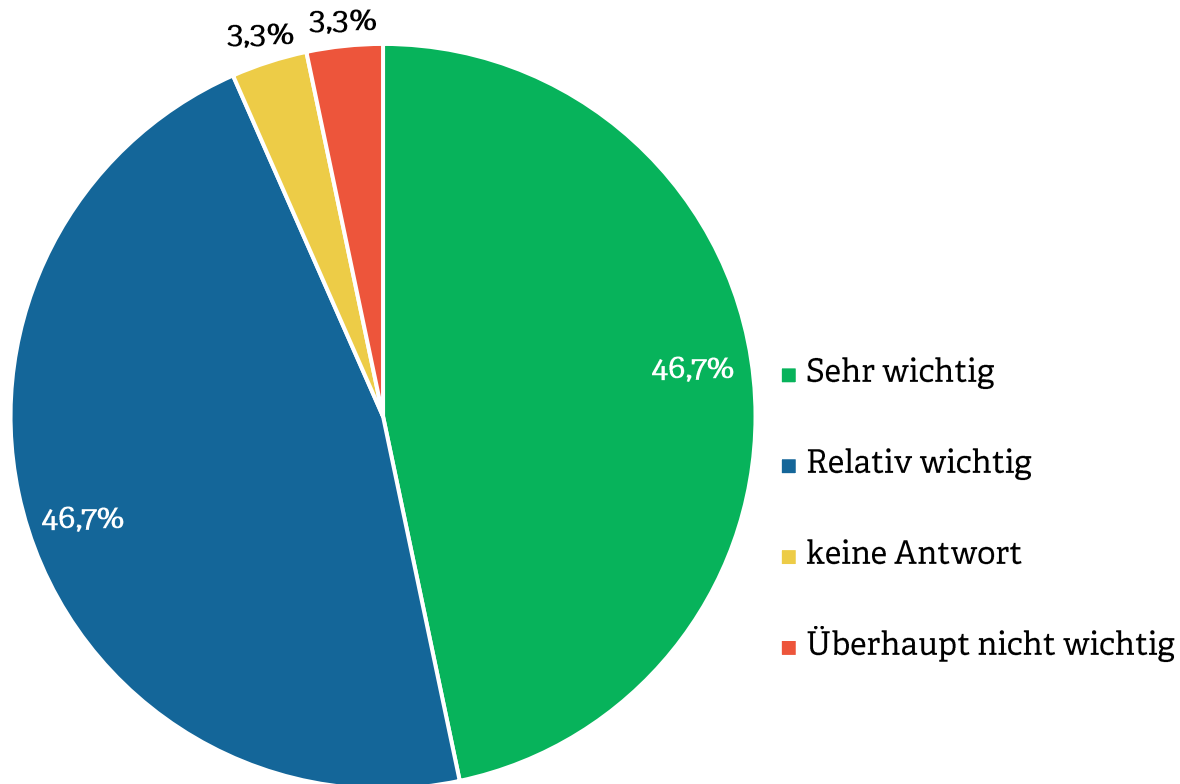


**14 Fragen ; 2 Teile (Stellenwert von Diversität in Stiftungen allgemein; konkrete Zahlenabfrage)**



# Wichtigkeit von Diversität für Stiftungen

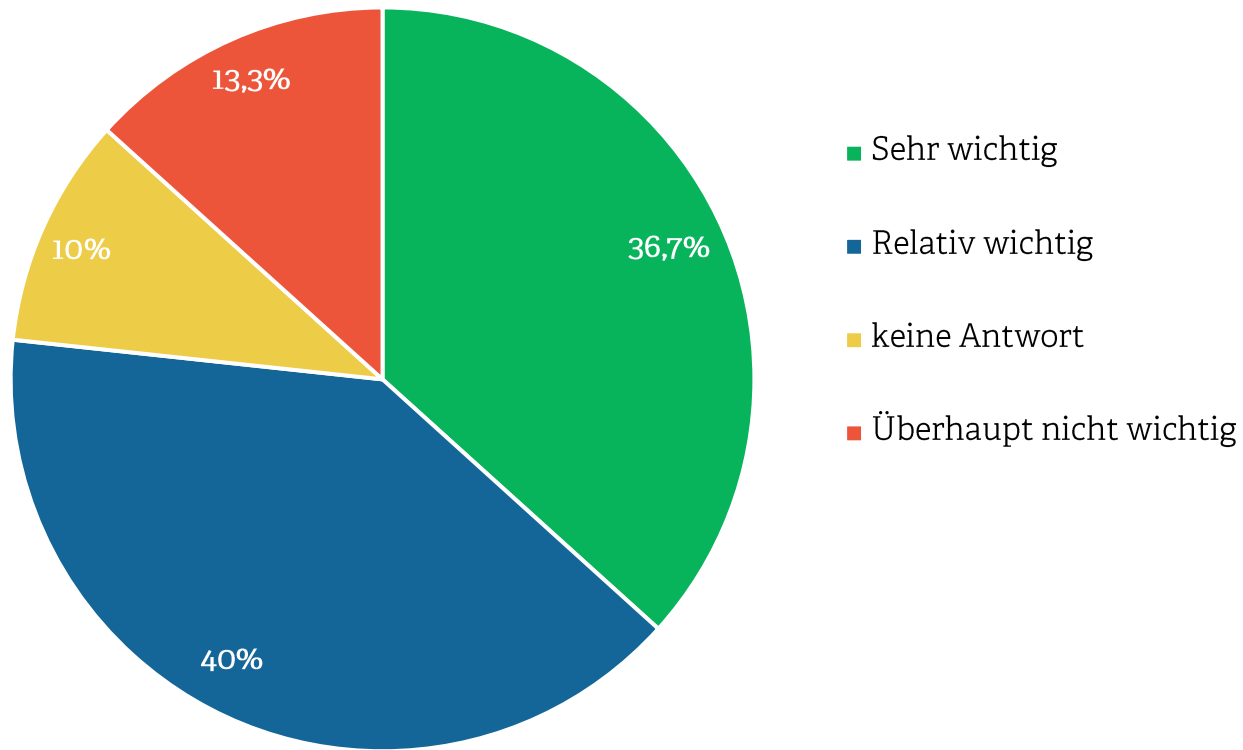
Für knapp 93% Prozent der Stiftungen ist Diversität „sehr wichtig“ oder „relativ wichtig“.



n = 30

# Diversität in der Führungsetage von Stiftungen

Für über 76,7% Prozent der Stiftungen ist es wichtig, Diversität im Führungspersonal widerzuspiegeln.

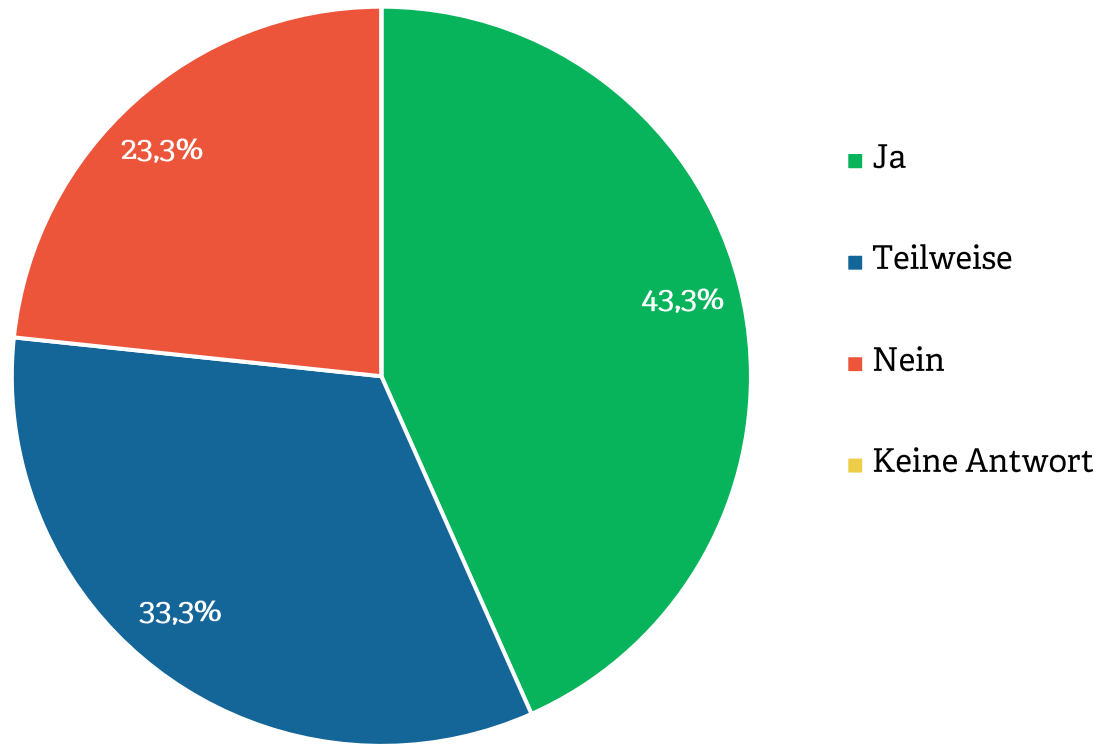


n = 30



# Maßnahmen zur Förderung von Diversität (intern)

43,3 % der Stiftungen unternehmen konkrete Maßnahmen, um Diversität organisationsintern zu fördern.



n = 30

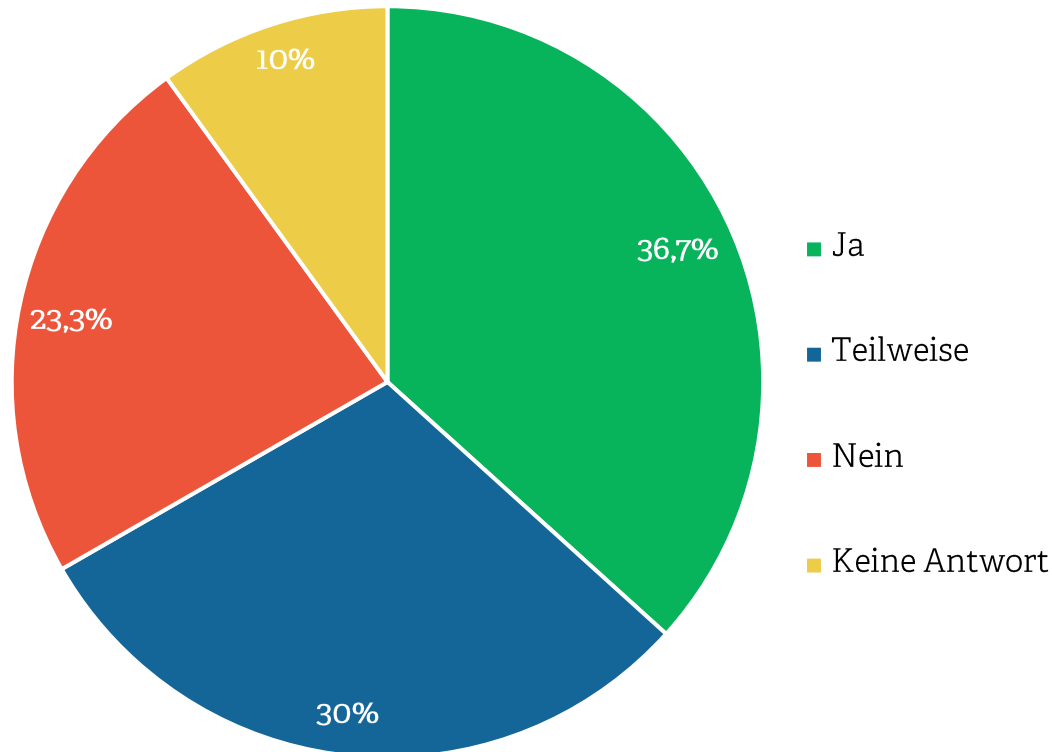
# Maßnahmen zur Förderung von Diversität (intern) - Beispiele

43% der Stiftungen unternehmen konkrete Maßnahmen, um Diversität organisationsintern zu fördern – einige Beispiele:

- # **Diversitätsorientierte Gremienentwicklung**
- # **Etablierung und Teilnahme an Workshops, Diversity Tagen oder Angebot vertiefender Fortbildungen (Anti Bias Trainings)**
- # **Ausrichtung der Recruiting- und HR-Entwicklungsprozesse an Kriterien der Diversität**
- # **Gezieltes Recruiting unterrepräsentierter Personen**
- # **Verwendung einer gendergerechten Sprache**
- # **Verankerung von Diversität in Leitlinien der Stiftung**

# Maßnahmen zur Förderung von Diversität (extern)

Ca. 36,7% der Stiftungen unternehmen konkrete Maßnahmen, um Diversität in der Zusammenarbeit mit Förderpartner\*innen zu fördern.



n = 30

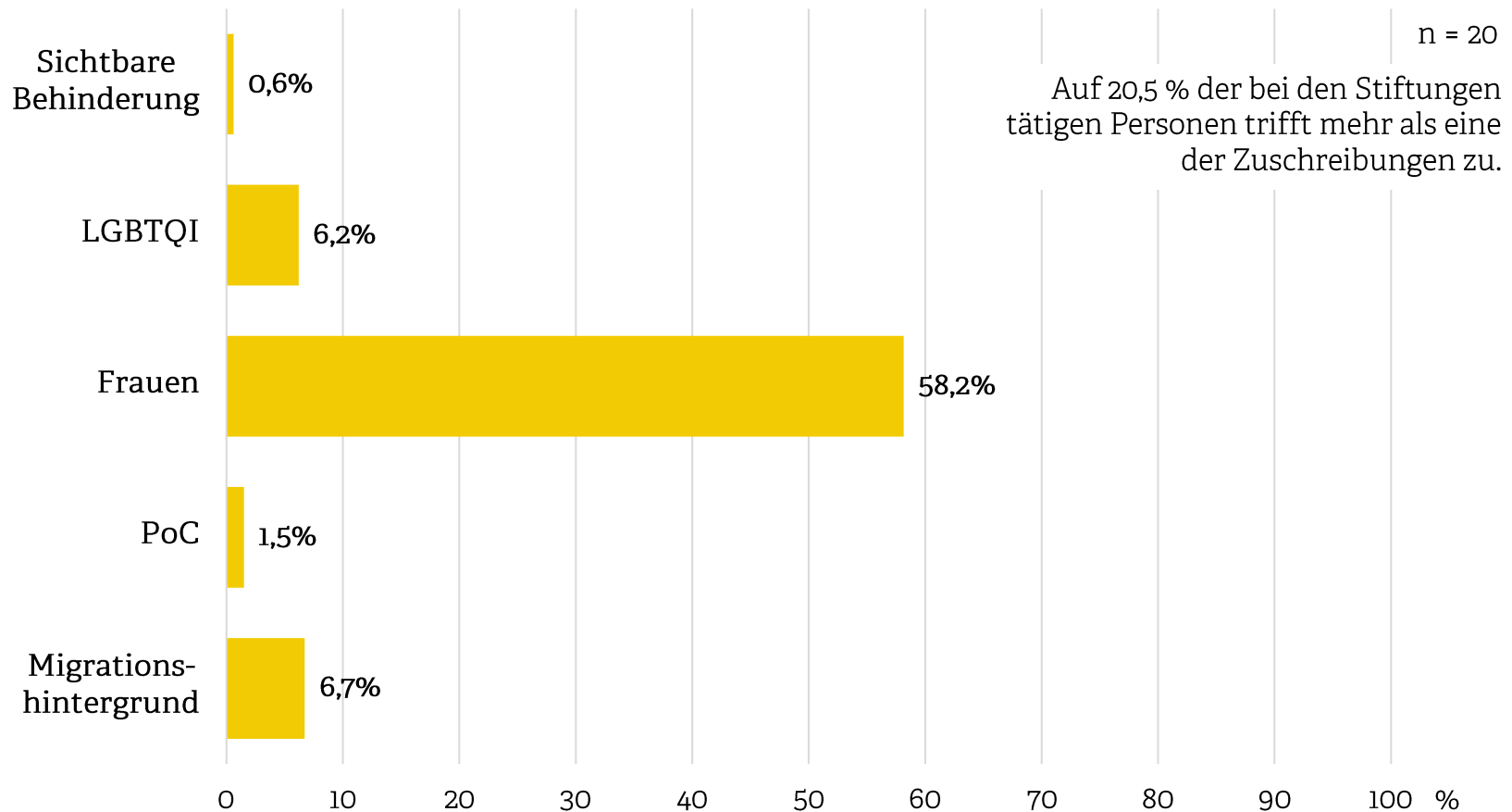
# Maßnahmen zur Förderung von Diversität (extern) - Beispiele

Ca. 37% der Stiftungen unternehmen konkrete Maßnahmen, um Diversität in der Zusammenarbeit mit Förderpartner\*innen zu fördern – einige Beispiele:

- # **Gezielte Ansprache vielfältiger Förderpartner\*innen**
- # **Erarbeitung von diversitätsorientierten Projekten mit Zielgruppe**
- # **Gezielte Kooperation mit Förderpartner\*innen, die diverser als eigene Organisation aufgestellt sind**
- # **Institutionelle Förderung von Organisationen, die sich für Diskriminierungsüberwindung einsetzen**
- # **Diversität wird bei Veranstaltungen bewusst nach vorn gestellt**
- # **Quoten bei der Vergabe von Mikrokrediten**
- # **Diversität wird in Beantragungs- und Evaluationsgesprächen thematisiert**

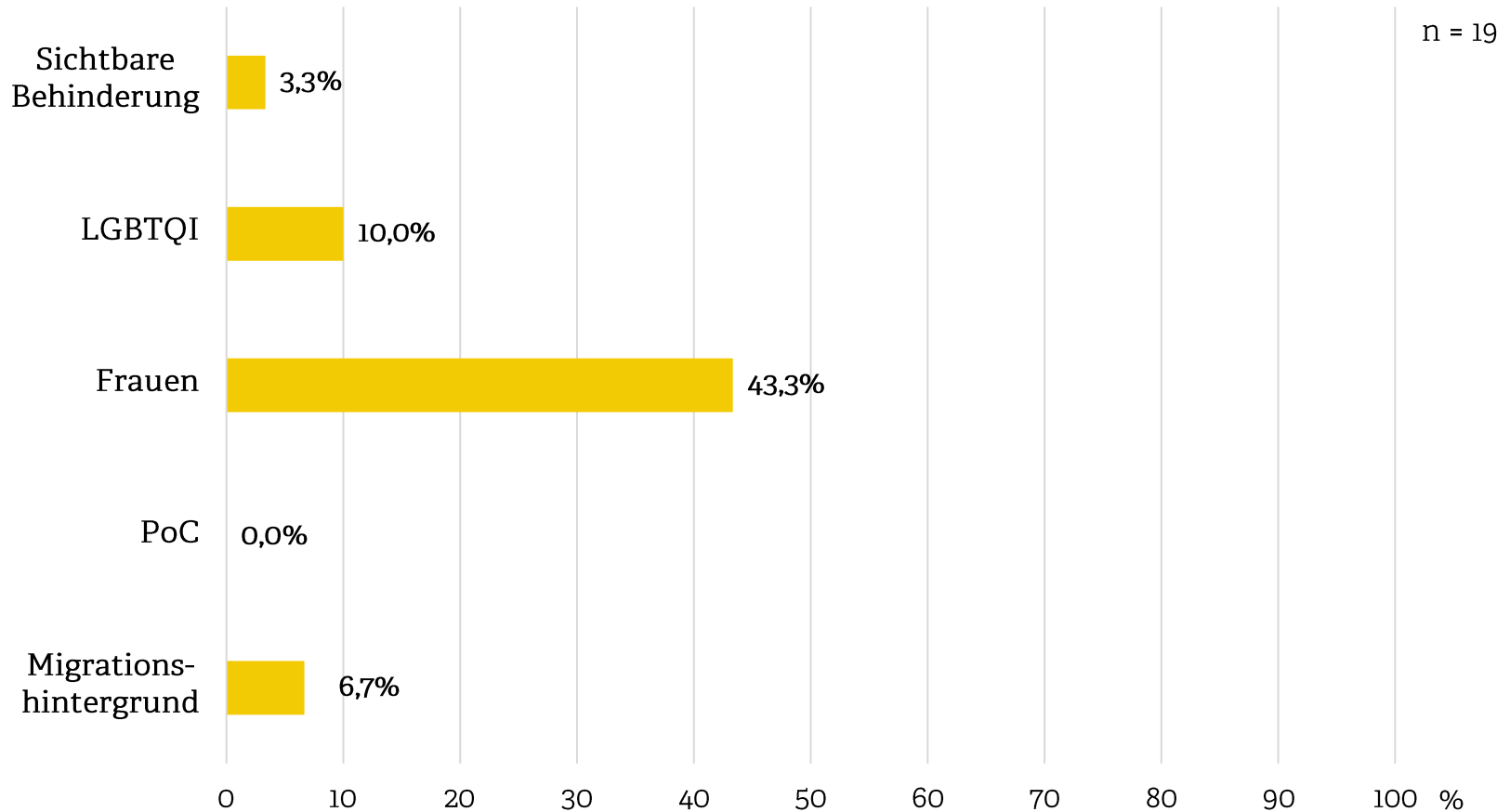
# Wie viele aller bei Ihrer Stiftung tätigen Personen sind:

Im Durchschnitt sind 58,2 % der bei den befragten Stiftungen tätigen Personen Frauen, 6,7 % haben einen Migrationshintergrund, 6,2 % sind LGBTQI und 0,6 % haben eine sichtbare Behinderung.



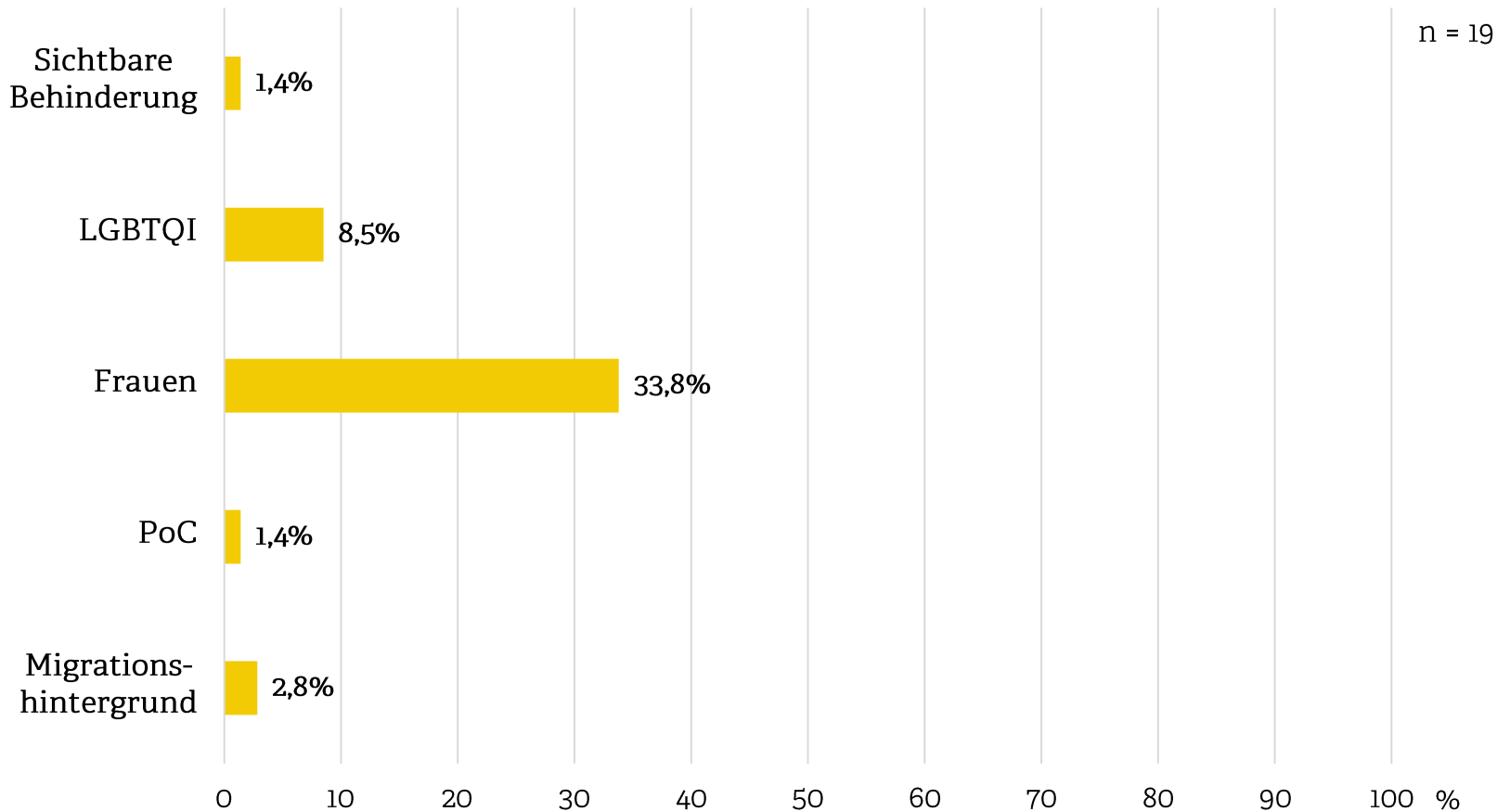
# Geschäftsführer\*innen

Im Durchschnitt sind 43,3 % der Geschäftsführer\*innen Frauen, 10 % sind LGBTQI, 6,7 % haben einen Migrationshintergrund und 3,3 % eine sichtbare Behinderung.



# Vorstand

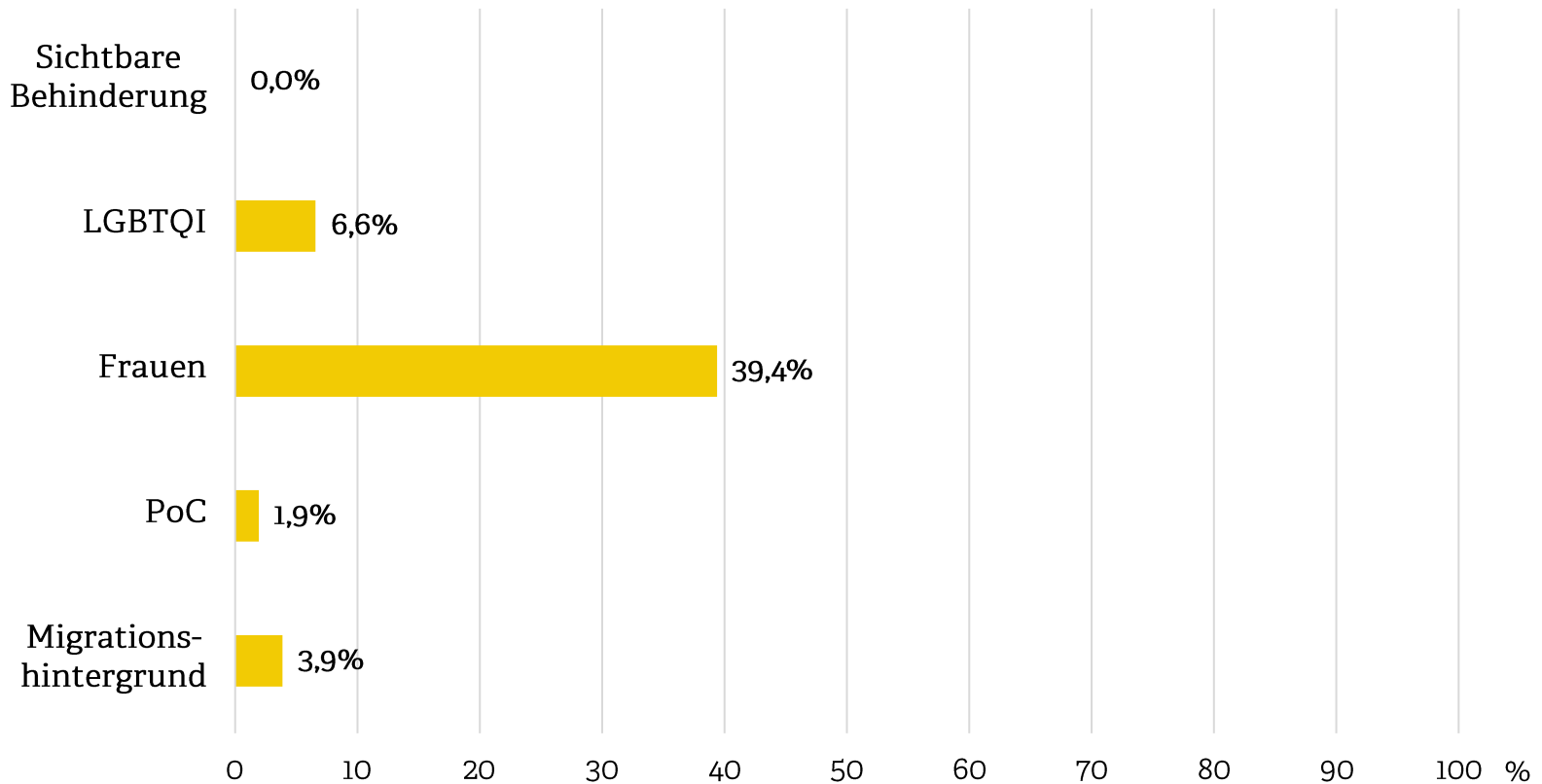
Im Durchschnitt sind 33,8 % der Vorstandsmitglieder Frauen, 8,5 % sind LGBTQI, 2,8 % haben einen Migrationshintergrund, 1,4 % eine sichtbare Behinderung und ebenfalls 1,4 % sind PoC.



# Kuratorium/Beirat/Stiftungsrat

Im Durchschnitt sind 39,4 % der Beiratsmitglieder Frauen, 6,6 % sind LGBTQI, 3,9 % haben einen Migrationshintergrund und 1,9 % sind PoC.

n = 20

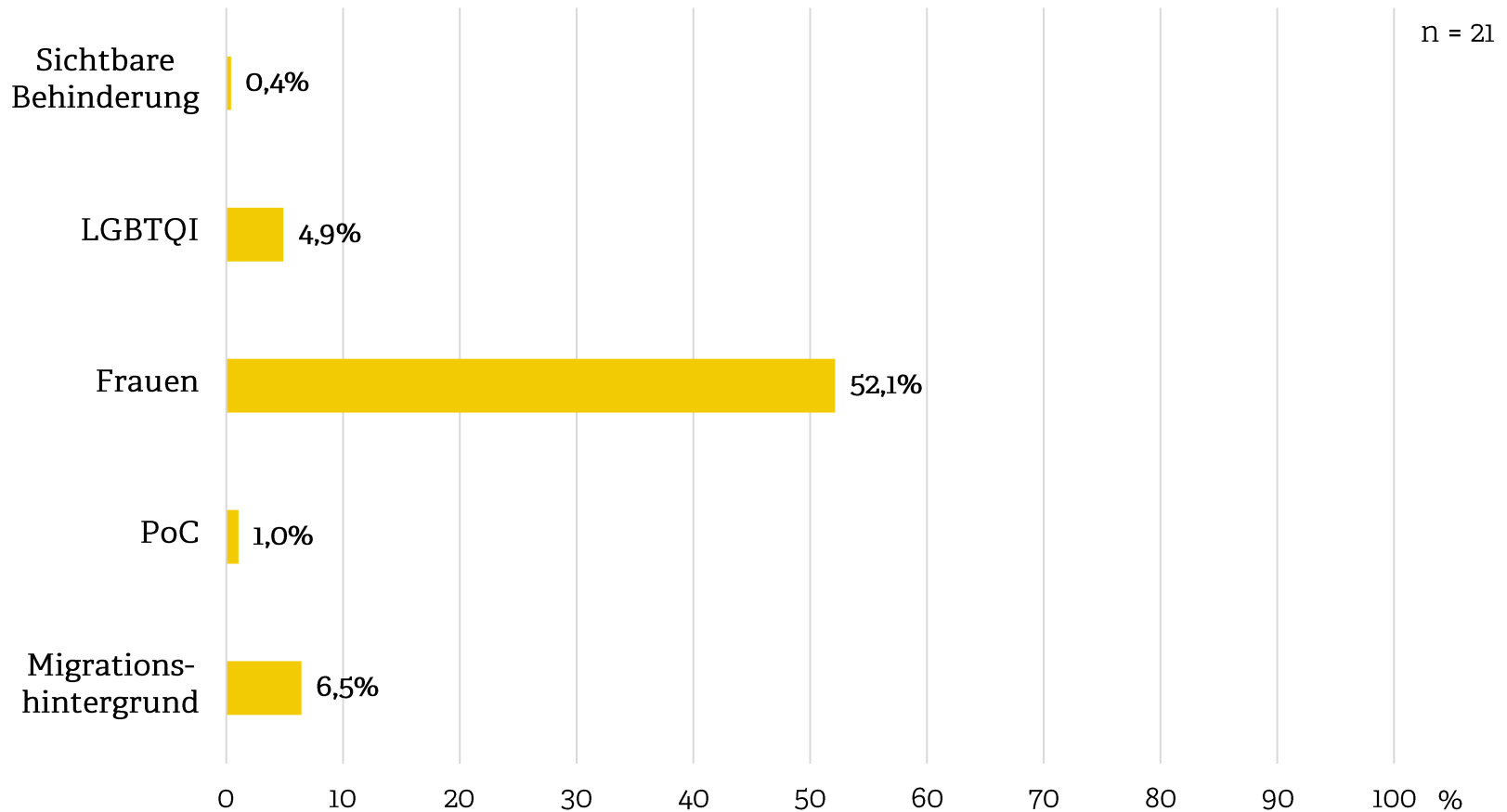




# Operativ tätige Personen\*

\*Personen, die nicht Teil der Geschäftsführung, des Vorstandes und/oder des Beirats sind

Im Durchschnitt sind 52,1 % der operativ tätigen Personen Frauen, 6,5 % haben einen Migrationshintergrund, 4,9 % sind LGBTQI, 1,0 % PoC und 0,4 % haben eine sichtbare Behinderung.



**Was sind Ihre Reaktionen auf die Ergebnisse?**

**Welches Ergebnis war überraschend für Sie?**

**Welches Ergebnis haben Sie erwartet?**

# Diskussionsbeiträge

---

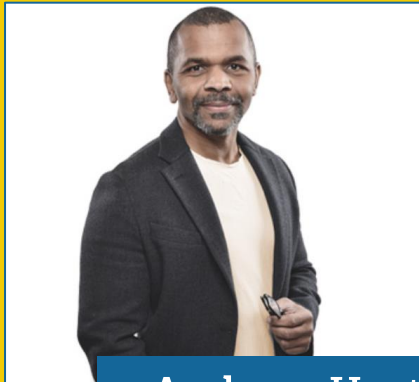
- *Die Prozentzahlen sollten ins Verhältnis zur Bevölkerungsstruktur gesetzt werden.*
  - *Wie wurde diese Frage genau gestellt? Sind das Einschätzungen der jeweiligen Stiftungsvertreter:innen? Oder Angaben aus den entsprechenden Personalabteilungen?*
- *Wie können solche Erhebungen gut und respektvoll durchgeführt werden?*
  - *Ich glaube, man kann aus dem Unwillen, solche Fragen zu beantworten, noch sehr viel mehr herauslesen als nur aus den abgegeben Werten.*
- *Stiftungen sind leider generell sehr umfrageunwillig.*
  - *Was ist Ausgangs- bzw. Bezugspunkt für die Bewertung eines Umfrageergebnisses?*
- *Bei 23.000 Stiftungen in Deutschland sind die Ergebnisse dieser Umfrage vermutlich besser nicht quantitativ sondern eher qualitativ zu betrachten/ zu bewerten? ( gerade Aspekte der Erhebung der Daten sind vermutlich spannendes Material für Austausch).*
  - *Hat die Entscheidung, wen man beschäftigt und wen nicht in der Regel etwas mit bewusster Ausgrenzung zu tun? eher mit unbewusster Diskriminierung...*
- *Auch das Alter der Personen in den jeweiligen Ebenen fände ich interessant, aber das bringt dann gleich ein Erfahrungs- und Qualifikationsthema mit sich.*
  - *Spannend fände ich auch die Frage, wie sehr Stiftungen ihre Zielgruppen widerspiegeln.*
- *Wer hat die Legitimität sensible Fragen zu stellen? Ich würde nicht immer alle Themen beantworten, vor der Angst, dass Daten vom Staat, von rechten Gruppen, genutzt werden könnten, bzw. auch der Frust, dass meine persönlichen und oft sehr sensiblen Infos in so einer Umfrage keine positiven Folgen haben.*



**Reflektieren und verstehen:**

**Dimensionen von Diversität in der  
Gesellschaft und in der Arbeitswelt**

# **Diversität**  
Macht  
Wirkung



**Andreas Hartwig**  
Living Diversity (Berlin)

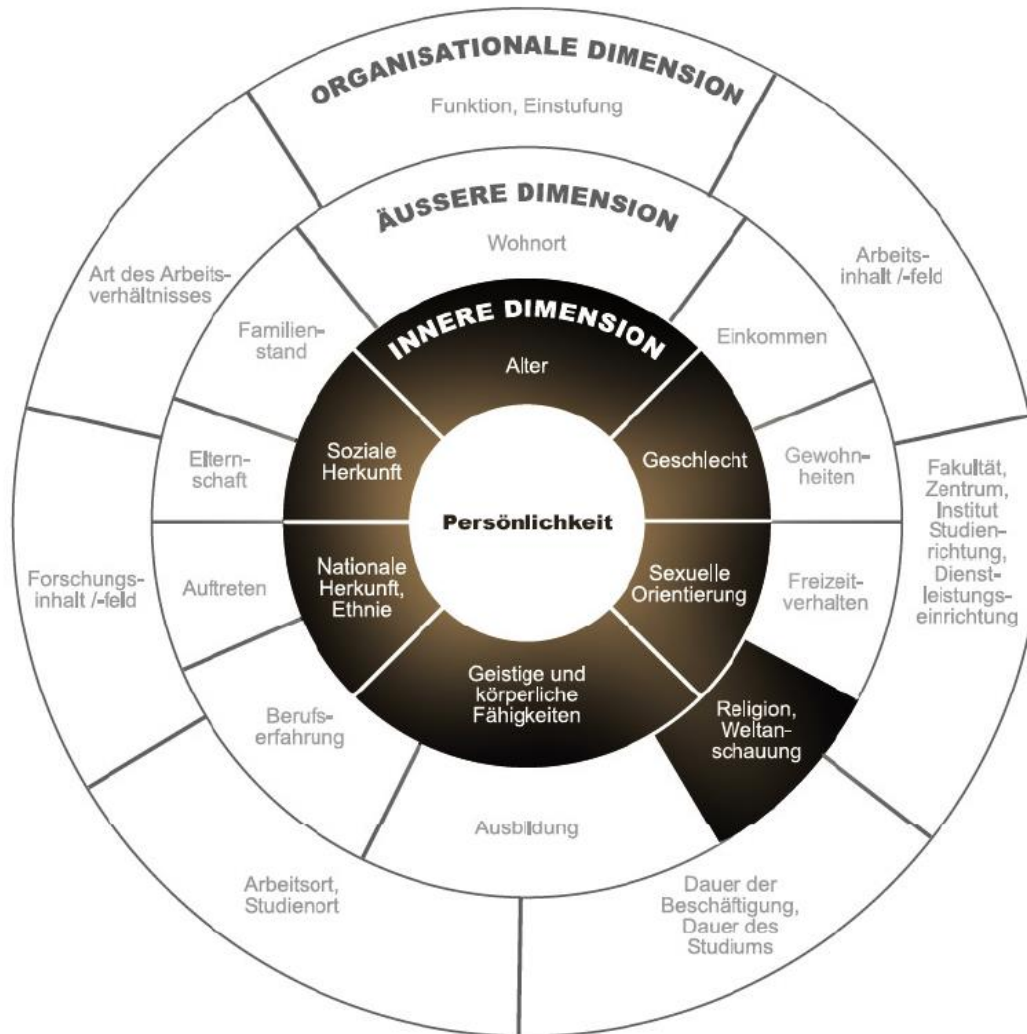


**Michaela Bartelt**  
Electronic Arts

# Diversity für Führungskräfte & Personaler

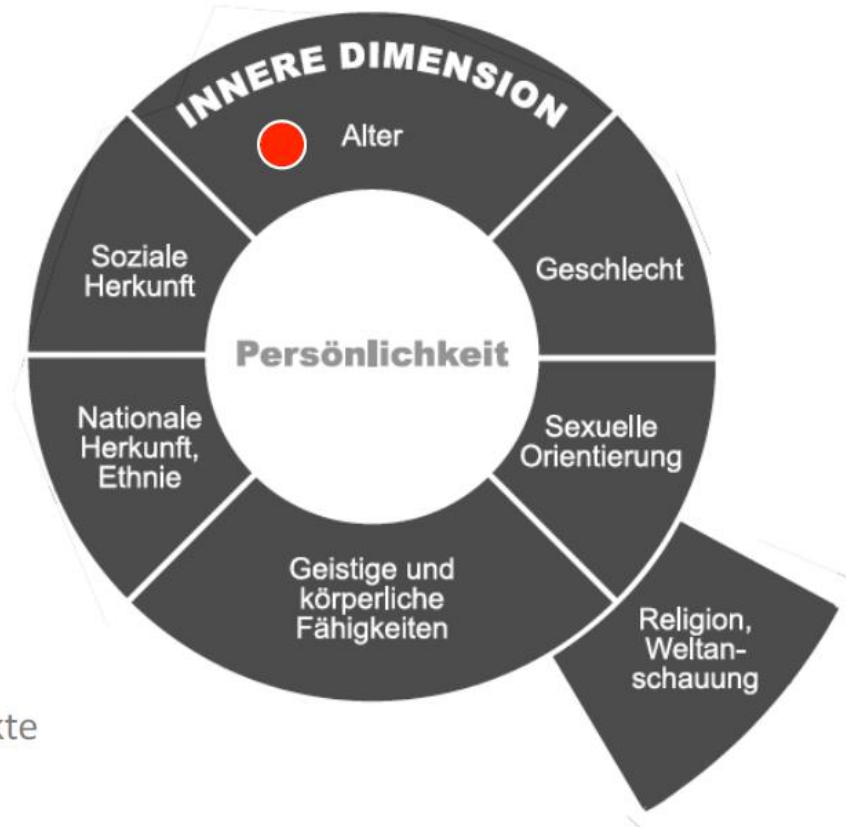
24. September 2020, online, Andreas Hartwig





## Alter

- Demografischer Faktor
- Generation X, Y, Z
- Repräsentation der Jungen
- Führungsstile – bis zu 5 Generationen arbeiten zusammen
- Lebenslanges Lernen
- Wissenstransfer- und Management
- Altersgerechte Arbeitsplätze
- Chancen der Generationenvielfalt nutzen
- Altersgerechte Dienstleistungen & Produkte
- Gesundheitsmanagement





## Soziale Herkunft

- soziale Unterschiede
- Schichten, Milieus
- Bildungshintergrund und -chancen
- Begabtenförderung
- Aufstiegschancen | soziale Stellung
- Sozialverhalten- und Kompetenz
- Werte
- Armutsgefährdung, arm sein
- Armutsberichterstattung
- ...



## Wozu Diversity? Gründe...

1. Gerechtigkeitsorientierung, Ethik, Moral
2. Rechtlich (verbindliche) Vorschriften
3. Wirtschaftliche & ökonomische Gründe

## Diversity-Kompetenz auf 3 unterschiedlichen Ebenen

### Entwicklung individueller Diversity-Kompetenz Bewusstseinsbildung und Sensibilisierung für Unterschiede

- **Gruppenidentitäten** verstehen lernen
- „**Backgrounds** ergründen“
- **Stereotypisierung**: Funktionen und Mechanismen verstehen
- Vorurteilsbildung & Diskriminierung: Wirkungsweisen & Folgen erkennen
- Bewusstsein für **unsichtbare Opfer** schaffen
- **Leitkultur** im Unternehmen/Organisation identifizieren
- **Kulturelle Differenzen** kennen lernen
- **Lebenskonzepte** in unterschiedlichen kulturellen „Backgrounds“ begreifen
- **Kommunikationsstile** und –Unterschiede



## Diversity-Kompetenz auf 3 unterschiedlichen Ebenen

### Entwicklung **Gruppenbezogener Diversity-Kompetenz** **Gruppenkultur in der diversen Organisation**

- **Erprobung** und Umsetzung neuer Regeln, die die Organisation generiert hat
- Probehandeln im **geschützten Raum** ermöglichen
- **Nischen schaffen** für Kreativität, Intuition und Abweichungen vom Üblichen
- **Potential** für Erfindergeist identifizieren und ermuntern

2

## Diversity-Kompetenz auf 3 unterschiedlichen Ebenen

### Entwicklung organisatorischer Diversity-Kompetenz Organisationskultur in diversen Unternehmen/Institutionen

- **Strukturelle** Veränderungen
- **Strategisches Potential** einer diversen Belegschaft erkennen
- Möglichkeiten und **Grenzen einer diversen Beschäftigungsstruktur**
- Entscheidungen treffen zu Fragen wie:  
„Wie viel Diversity verträgt unser Unternehmen/Behörde/Institution?  
Wie viel verträgt Team X oder Gruppe Y?“

3

## Handlungsfelder von Diversity Management



1. Diversity Management als Unternehmensstrategie
2. Personalmanagement
3. Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation
4. Gesundheit
5. Lohn und Leistung
6. Führung
7. Unternehmenskultur
8. Interessenvertretung
9. Produkt- und Dienstleistungsentwicklung
10. Marketing und Public Relations

## Prozessevaluation

*Strategische Anpassung, Management- und abteilungsinterne Meetings*

living  
diversity.

## Vernetzung, Verantwortung & Implementierung

*Verankerung von Diversity in der Organisation  
12 - 18 Monate*

# Roadmap.

(Beispiel)

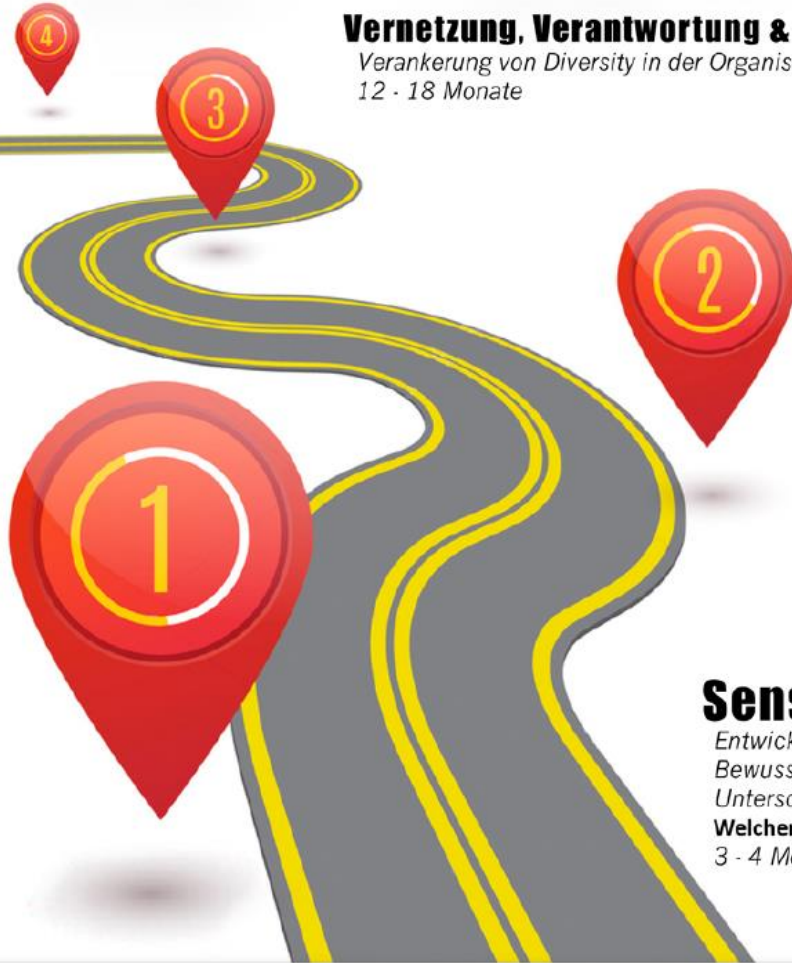
## Verstehen

*Vermittlung von Handlungsansätzen und  
Konzipierung erster niedrigschwelliger  
Umsetzungsprozesse ("Quick Wins").  
3 - 4 Monate*

## Sensibilisierung

*Entwicklung individueller Diversity-Kompetenz, Dialog,  
Bewusstseinsbildung und Sensibilisierung für  
Unterschiede und Gemeinsamkeiten.*

**Welchen Wert hat Diversity für unser Unternehmen/Organisation?**  
*3 - 4 Monate*







- HOME
- TEAM
- LEISTUNG
- TERMINE
- REFERENZEN
- KONTAKT




Aktuelle Seite: Home

- 

DIVERSITY MANAGER\*IN  
AUSBILDUNG

+
- 

DISKRIMINIERUNGSFREI  
KOMMUNIZIEREN

+
- 

DIVERSITY TRAINER\*IN  
AUSBILDUNG

+

„Vielen Dank“

Andreas Hartwig | [www.living-diversity.de](http://www.living-diversity.de) |  
Fon 030-428 017 18 | [hartwig@living-diversity.de](mailto:hartwig@living-diversity.de)



# Input Michaela Bartelt (Electronic Arts)

---

- Um Diversität in Produkte zu integrieren, muss hinterfragt werden, wie divers die eigenen Teams sind, damit tatsächlich auch diverse Geschichten erzählt werden können – durch die Vielfalt an Computerspielen bieten sich verschiedene Optionen
- Vor Ort im Unternehmen sollte eine diverse Kultur gelebt werden, indem die verschiedenen Dimensionen von Diversität von der Führungsebene ab thematisiert werden bspw. durch Employee Resource Groups mit Fokus auf ein bestimmtes Thema
- Es müssen die Zielgruppen einbezogen werden, damit Programme auch die entsprechende Wirkung erzielen können
- Es ist nicht hilfreich, einzelne Personen immer in der “Vertreter\*innen-Rolle” ihrer Diversitätsdimension zu sehen
- Für mehr Diversität muss bereits in die Ausbildung von Menschen investiert werden, die man später im Unternehmen haben möchte (z.B. für mehr Frauen als Entwicklerinnen wird Women who Code-Programm unterstützt)

# Input Michaela Bartelt (Electronic Arts)

---

- Für das Recruiting unterrepräsentierter Gruppen braucht es beispielsweise auch Mentoring-Programme, um diese Personen auch nachhaltig im Unternehmen zu halten
- Es geht nicht nur um Diversity, sondern vor allem um Anti-Diskriminierung
- Man muss sich die Frage stellen, inwiefern man bereit ist, zurückzustecken, selbst wenn es „auch mal weh tut“
- Es braucht Ehrlichkeit und das Eingeständnis, dass es sich um einen Prozess handelt, der dauert und hierfür Ausprobierräume geschaffen werden müssen

# Diskussionsbeiträge

---

- *Es wird viel erkannt, gewollt, zu Papier gebracht, referiert, reflektiert und trainiert. Das heißt aber nicht, dass die Inhalte ganzheitlich begriffen sind und in der Folge im gemeinsamen Alltag authentisch gehandelt wird*
  - *Wenn die Strukturen sich ändern, dann verändert sich auch die individuelle Einstellung*
- *Es braucht eine Roadmap: Denken – Fühlen - Handeln*
  - *Viele Stiftungen sind sich ihrer Defizite bewusst, aber der Sprung, “jetzt machen wir auch was”, daran hapert es*
- *Man macht irgendwas, aber es ist herzlos*
  - *Gefühlt wird es bei vielen, aber an den Strukturen verändern wollen wir eben doch nichts*
- *Man muss da selbstkritisch sein*
  - *Auch verordnete Diversity Trainings werden im Nachhinein oft als hilfreich empfunden*
- *Wie kann die Verknüpfung geschafft werden von Fühlen und Handeln; es muss beides sein, bottom-up und top-down*
  - *Man muss absolut jene einbeziehen, die vermeintlich in der Kritik stehen (dass nicht die “alten weißen Männer” verstummen); Leute wollen gehört werden, dann können wir auch über die Themen reden*
- *Zahlen, Daten, Fakten helfen, die Mehrheitsgesellschaft zu “Allies” zu machen*
  - *Es ist gut, Gruppen nach verschiedenen Dimensionen zu bilden und Einzelinteressen am Anfang zu empowern. Aber es besteht auch die Gefahr der Hypersegmentierung (Überbetonung der eigenen Gruppe), deshalb sollte gleichzeitig das Wir-Gefühl gestärkt werden, damit man sich nicht vom großen Ganzen der Gruppe entfernt.*

# Was braucht es für die Weiterarbeit am Thema?

---

- **Möglichkeiten, voneinander zu lernen, innerhalb der Stiftungen verschiedener Größe**
- **Vertiefender und regelmäßiger (Erfahrungs)austausch mit Best-Practice Beispielen**
- **Formate, mit denen die Führungskräfte / Leitungsebene sensibilisiert werden**
- **Austausch zur Erhebung von Diversitätsdaten in der Organisation**
- **Erfahrungsaustausch zur Überführung auf die strukturelle Ebene - wirkungsvolle Verankerung in der Organisation und in Prozessen**



# Ich nehme mir für mich/meine Organisation vor...

Handlungsmut

Wissen Können Dürfen

es tut auch weh privilegien abzugeben

Stiftungen stehen bei dem Thema noch sehr am Anfang

Speziell das Thema Ethnie zu stärken

...selber ein Diversity Training zu machen und es anderen (auch Führungskräften) vorzuschlagen

Das Thema Zugehörigkeit und Anti-Diskriminierung in Safe Spaces stärker zuthematisieren und in konkrete Handlungen in die Struktur zu führen

Wording und Argumente

Wissen, wie strategische/strukturelle Verankerung von Diversity aussehen kann/muss

Haltung zu verändern ist das Wichtigste

Überprüfung der Personalmanagement-Instrumente

viele Denkanstöße und einige konkrete Ideen für unseren (jetzt erst :-)) anstehenden Diversitätsprozess

Analyse, welche der 7 Dimensionen, wir bisher abdecken, Definieren der Grenzen, Fortführen der nächsten Schritte

das Thema mit meiner Führungsebene zu besprechen und dort voranzutreiben

Struktur etablieren

Das Thema weiter zu pushen, auf Stufe 1 ansetzen, damit bottom-up auch um top-down ergänzt wird, hoffentlich

Sensibilisierte Organisationsentwicklungsmöglichkeiten finden mit denen auch skeptischere Personen bzgl. Vielfalt mitgenommen werden können

dran bleiben.....

Unsere gelebten Erfahrungen mit Diversität im Arbeitsprozess noch mehr mit anderen zu teilen, Partner, Netzwerke dafür zu finden.

# Vielen Dank!

[www.vertrauen-macht-wirkung.de](http://www.vertrauen-macht-wirkung.de)

Schöpflin Stiftung:

