

DeZIM Report +

DR #19 | 26 Berlin, den 25. Februar 2026

„Wie können wir Vielfalt stiften?“

Empirisch basierte Wege der diversitätsorientierten und diskriminierungskritischen Organisationsentwicklung im Stiftungssektor



Zur Deutschlandstiftung Integration



Die Deutschlandstiftung Integration (DSI) ist eine überparteilich agierende gemeinnützige Stiftung mit Sitz in Berlin, die 2008 vom Verband Deutscher Zeitschriftenverleger gegründet wurde. Unter der Schirmherrschaft des Bundeskanzlers setzt sie sich gegen soziale Ungleichheiten und für Chancengerechtigkeit von Menschen mit Zuwanderungsgeschichte sowie anderen marginalisierten Gruppen in Deutschland ein. Die Stiftung unterstützt Maßnahmen zur gesellschaftlichen und beruflichen Vernetzung engagierter Menschen und führt Projekte sowie nationale Öffentlichkeitskampagnen durch, um den Zusammenhalt in der Gesellschaft zu stärken. Weitere Informationen über die DSI und aktuelle Projekte finden Sie unter: www.deutschlandstiftung.net

Informationen zum Programm „Vielfalt stiften“



„Vielfalt stiften“ ist ein Programm der Deutschlandstiftung Integration (in Zusammenarbeit mit dem DeZIM-Institut), gefördert von der Robert Bosch Stiftung, der Stiftung Mercator, der Deutsche Postcode Lotterie, der ZEIT STIFTUNG BUCERIUS und der Fritz Henkel Stiftung. (2024–2026)



Mit dem Förderprogramm setzt die Deutschlandstiftung Integration (DSI) gemeinsam mit kooperierenden Stiftungen sowie dem DeZIM-Institut Impulse für eine diversitätsorientierte Organisations- und Personalentwicklung im deutschen Stiftungswesen. Zu diesem Zweck werden dreimonatige Hospitationen in Stiftungen angeboten. Die Mitarbeitenden der Deutschlandstiftung Integration sind dabei sowohl in den wissenschaftlichen Forschungsprozess eingebunden als auch für das Projektmanagement, die strategische Programmkampagne und ein pädagogisches Begleitprogramm für die Teilnehmenden verantwortlich. Weitere Informationen unter: www.vielfalt-stiften.de

Ein besonderer Dank gilt unseren kooperierenden Stiftungen, deren Engagement „Vielfalt stiften“ möglich macht:

B. Braun-Stiftung · Bergedorf-Bille-Stiftung · Bertelsmann Stiftung · Crespo Foundation · Deutsche Stiftung für Engagement und Ehrenamt · Deutsche Telekom Stiftung · DFL Stiftung · Hans Sauer Stiftung · Jugendstiftung Baden-Württemberg · Klaus Tschira Stiftung · Niedersächsische Lotto-Sport-Stiftung · Robert Bosch Stiftung · Stiftung Bürger für Bürger · Stiftung Deutsche Kinemathek · Stiftung Deutsches Historisches Museum · Stiftung Mercator · Stiftung Naturschutz Berlin · Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg · Stiftung Preußischer Kulturbesitz · Stiftung Schleswig-Holsteinische Landesmuseen Schloss Gottorf · taz Panter Stiftung

DeZIM Report +

DR #19 | 26 Berlin, den 25. Februar 2026

„Wie können wir Vielfalt stiften?“

Empirisch basierte Wege der diversitätsorientierten und diskriminierungskritischen Organisationsentwicklung im Stiftungssektor

INHALT

Vorwort	4
Glossar.....	6
Zusammenfassung	10
1. Einleitung	13
2. Diversität in Organisationen des Stiftungswesens	15
2.1 Die Stiftungslandschaft in Deutschland	15
2.2 Repräsentationslücken im Stiftungswesen	15
3. Erfolgsbedingungen für Diversitätsförderung und Antidiskriminierung in Organisationen	17
3.1 Stand der Forschungsliteratur	17
3.2 Das Konzept der diversitätsorientierten und diskriminierungskritischen Organisationsentwicklung (DDOE)	18
4. Methodisches Vorgehen und Daten.....	20
4.1 Quantitative Umfeldbefragung.....	21
4.2 Qualitative Stipendiat*innenerhebungen	21
4.3 Quantitative Stiftungsbefragung	23
4.4 Qualitative Interviews mit Stiftungsvertreter*innen.....	23
5. Empirische Bestandsaufnahme: DDOE in der Stiftungspraxis	24
5.1 Nutzung von Interventionen in Stiftungsorganisationen	24
5.2 Idealtypen der DDOE im Stiftungssektor.....	26
5.3 Zwischenfazit: DDOE in Stiftungen	29
6. Empirische Bestandsaufnahme: Stiftungen in der Außenwahrnehmung	30
6.1 Bewerbungsentscheidungen migrantischer und migrantisierter Bewerber*innen und das Anwerbeverhalten von Stiftungen.....	30
6.2 Wie nehmen migrantische und migrantisierte Bewerber*innen Stiftungen als potenziellen Arbeitsort wahr?	34
6.3 Zwischenfazit: Stiftungen von außen.....	36
7. Empirische Bestandsaufnahme: Stiftungen in der Innenansicht	37
7.1 Diversität im Arbeitsalltag: Der „Ernüchterungseffekt“	37
7.2 Negative Erfahrungen aufgrund fehlender Diversitätspraxis	38
7.3 Negative Erfahrungen aufgrund der Organisationsstruktur.....	42
7.4 Positive Erfahrungen aufgrund von Faktoren ohne direkten Diversitätsbezug	45
7.5 Positive Erfahrungen aufgrund von Faktoren mit direktem Diversitätsbezug	47
7.6 Zwischenfazit: Stiftungen von innen.....	49

8. Handlungsempfehlungen für ein diversitätsorientiertes und diskriminierungskritisches Stiftungswesen	51
8.1 Überblick über die Kernergebnisse.....	51
8.2 Bereichsübergreifende Handlungsempfehlungen.....	52
8.3 Handlungsempfehlungen im Bereich Personalgewinnung	54
8.4 Handlungsempfehlungen für den Arbeitsalltag	56

9. Fazit	58
-----------------------	-----------

Literaturverzeichnis	59
Anhang	65

Vorwort

Liebe Stiftungs-Community, sehr geehrte Leser*innen,

Deutschland ist ein Land der Stiftungen. Mit über 25.000 rechtsfähigen Stiftungen verfügt es über eine der größten Stiftungslandschaften weltweit. In meiner Arbeit als Geschäftsführer der Deutschlandstiftung Integration (DSI) habe ich gelernt: Stiftungen sind Seismografen unserer Demokratie. Sie übernehmen eine zentrale Rolle in unserer Gesellschaft, indem sie Teilhabe fördern, demokratische Strukturen stärken, Impulse für sozialen Wandel setzen und das Gemeinwohl unterstützen.

Diese Verantwortung verpflichtet. In einer vielfältigen, postmigrantischen Gesellschaft müssen Stiftungen nicht nur Fördererinnen, sondern auch Vorbilder für Chancengleichheit und Antidiskriminierung sein. Dennoch sind Menschen mit Migrationsgeschichte in Führungspositionen und unter den Beschäftigten deutscher Stiftungen deutlich unterrepräsentiert. Der Wille zur Veränderung ist vorhanden, doch die Umsetzung steht vielerorts noch am Anfang. Die zentrale Frage bleibt: Wie können wir Vielfalt stiften?

Die vorliegende Studie des DeZIM-Instituts, entstanden im Rahmen des Förderprogramms „Vielfalt stiften“ der DSI, gibt darauf fundierte Antworten. Erstmals wird umfassend untersucht, wie Diversitätsorientierung und Antidiskriminierungsarbeit im deutschen Stiftungssektor gestaltet werden können, wie Stiftungen als Arbeitgeberinnen wahrgenommen werden und wie Menschen mit Migrationsgeschichte ihren Arbeitsalltag in Stiftungen erleben.

Das Ergebnis sind konkrete Handlungsempfehlungen für eine diversitätsorientierte und diskriminierungskritische Organisationsentwicklung im Stiftungssektor. Die Besonderheit der Studie liegt dabei im Fokus auf den Stimmen jener, die bislang zu wenig berücksichtigt wurden: junge Menschen, die von struktureller Benachteiligung oder Diskriminierung betroffen sind. Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass erfolgreiche Veränderung auf drei Grundsätzen beruht: dem Engagement aller Mitarbeitenden, der Einbindung diskriminierungskritischer Expertise und der nachhaltigen Bereitstellung von Ressourcen. Diese Studie bündelt und präzisiert zentrale Voraussetzungen für Stiftungen, die ihre gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen und Teilhabe strukturell verankern wollen.

Als DSI haben wir mit dem Programm „Vielfalt stiften“ einen strukturellen Ansatz entwickelt, der diese Ziele praktisch unterstützt. Menschen mit Migrationsgeschichte hospitieren in Stiftungen, bringen ihre Perspektiven ein und lernen, wie Entscheidungen getroffen werden. Über 20 Stiftungen haben sich bereits beteiligt, mehr als 30 Teilnehmende konnten wertvolle Erfahrungen sammeln und berufliche Orientierung gewinnen. Diese Zusammenarbeit zeigt: Vielfalt ist kein abstraktes Konzept, sondern gelebte Praxis und ein Gewinn für alle Beteiligten.

Ich danke dem DeZIM-Institut für die professionelle und engagierte wissenschaftliche Begleitung, die die Perspektiven der Teilnehmenden konsequent ins Zentrum rückt. Mein Dank gilt ebenso allen Partnerstiftungen für ihr Engagement, ihr Vertrauen und ihre Bereitschaft, zu lernen, zu wachsen und Teil dieses besonderen Netzwerks zu sein. Lassen Sie uns gemeinsam daran arbeiten, dass unsere Stiftungslandschaft künftig Türen bewusst weit öffnet – für eine Gesellschaft, die zusammenhält und in der jede Person die Chance hat, mitzuwirken.

Mit besten Grüßen

Ihr



Mikolaj Ciechanowicz,
Geschäftsführer Deutschlandstiftung Integration



Glossar

Accountability-Strukturen

Accountability-Strukturen können auf unterschiedliche Art und Weise in Organisationen eingebunden werden. Der Begriff bezeichnet Strukturen, die klare Rollen und Zuständigkeiten festlegen, Verantwortlichkeiten für Bereiche regeln (und damit überprüfbar machen) sowie Entscheidungsprozesse intern und extern transparent machen. Teil von Accountability-Strukturen können regelmäßige und strukturierte (Jahres-)Berichte sein, in denen Ergebnisse dokumentiert sind, sowie Kontroll- und Prüfmechanismen – etwa Aufsichtsgremien oder Beiräte. Feedback- und Beschwerdesysteme können als Kanäle dienen, um Probleme zu melden. Darüber hinaus können Mechanismen greifen, wenn Regeln verletzt oder Ziele verfehlt werden.

Ally/Allyship

Allyship ist der Einsatz einer Person, die in einer privilegierten Position ist, gegen die Diskriminierung von marginalisierten Personen (vgl. Pietri et al. 2024). Allyship ist besonders effektiv, wenn die privilegierte Person diskriminierungs- und privilegienbewusst, authentisch motiviert sowie handlungsorientiert ist – und dafür auch Mühen in Kauf nimmt und alle marginalisierten Identitäten in ihr Engagement einbezieht (auch intersektional diskriminierte Personen) (ebd.).

Antizipierte Diskriminierung

Das Begriffspaar beschreibt die Sorge bzw. die Erwartung, in einem bestimmten Kontext potenziell Diskriminierung zu erleben. Antizipierte Diskriminierung beeinflusst sowohl das Erleben als auch das Handeln. Sie kann unabhängig von eigenen Diskriminierungserfahrungen relevant sein und erlebt werden (vgl. Herda 2018; Lasalvia et al. 2013; Thornicroft et al. 2009). Untersuchungen legen jedoch nahe, dass sowohl eigene Diskriminierungserfahrungen als auch die Erfahrungen von Freund*innen und Familie antizipierte Diskriminierung beeinflussen (vgl. Arnu et al. 2023: 35).

Code of Conduct

Verbindlicher Verhaltenskodex, der die grundlegenden Werte, Regeln und Erwartungen einer Organisation für ihre Mitarbeitenden festlegt. Er beschreibt, wie Mitglieder der Organisation miteinander umgehen, wie sie Entscheidungen treffen sollen und welches Verhalten im Arbeitsalltag als ethisch, respektvoll und professionell gilt.

Diskriminierung

Laut Scherr (2016: 3) ist Diskriminierung definiert als die „Verwendung von [...] Unterscheidungen zur Herstellung, Begründung und Rechtfertigung von Ungleichbehandlungen mit der Folge gesellschaftlicher Benachteiligungen“.

Diversität

Diversität bezeichnet zunächst die Vielheit und Unterschiedlichkeit von Menschen. Sie wird mehrdimensional und intersektional verstanden. Auch fokussiert sie Dimensionen, die mit strukturellen und institutionell verankerten Ausschlüssen und mit Diskriminierung in Verbindung stehen.

Diversitätsfassaden

Diversitätsfassaden sind Maßnahmen oder Strukturen, mit denen Organisationen vor allem auf äußeren Druck reagieren – etwa auf neue gesetzliche Vorgaben oder Erwartungen an Diversitätsförderung und Antidiskriminierungsarbeit. Sie dienen dazu, nach außen hin Legitimität zu erzeugen, sind jedoch nicht in den übrigen Prozessen, Zielen oder Arbeitsweisen der Organisation verankert. Dadurch bleiben sie für den Arbeitsalltag wirkungslos und bestehen isoliert, ohne tatsächliche Veränderungen anzustoßen.

Diversitätsorientierte und diskriminierungskritische Organisationsentwicklung (DDOE)

Gemeint ist ein systematischer und ganzheitlicher Prozess, der auf die Verankerung und gelebte Praxis von Diversitätsförderung sowie den Abbau von Diskriminierung innerhalb einer Organisation zielt.

Empowerment

Empowerment bezeichnet „Gruppenprozesse [...], die Menschen aufgrund ihrer Selbsttätigkeit in die Lage versetzen, Verantwortung, Bestimmung und Durchsetzungskraft eigener Interessen zur Geltung zu bringen, ohne dass eine gezielte professionelle Einmischung vorkommt“ (Bakic 2014: 108). Das Konzept ist auf Schwarze¹ Emanzipationsbewegungen in den USA in den 1960er und 1970er Jahren zurückzuführen und bezieht sich vor allem auf Prozesse der Selbstermächtigung innerhalb diskriminierender Strukturen (ebd.).

Gelebte Diversitätspraxis

Eine gelebte Diversitätspraxis beschreibt den Umgang mit Diversität in informellen Praktiken im Arbeitsalltag zwischen Mitarbeitenden innerhalb einer Organisation.

Maßnahmen

Im Kontext dieses Berichts bezeichnet der Begriff einen bestimmten Typ von Interventionen. Maßnahmen sind einmalige, in sich abgeschlossene Interventionen. Sie wirken in einem Bereich der Organisation auf ein bestimmtes Ziel hin und gelten nach dem Erreichen dieses Ziels als erledigt.

Migrationshintergrund/migrantisch/migrantisiert

Die Kategorie des statistischen Migrationshintergrunds ist in Deutschland ein zentrales Konstrukt zur Untersuchung von Ungleichheiten und Ausschlüssen aufgrund der ethnischen Herkunft oder rassistischer Zuschreibungen. Einen Migrationshintergrund hat eine Person laut Statistischem Bundesamt (2025) „wenn sie selbst oder mindestens ein Elternteil nicht mit deutscher Staatsangehörigkeit geboren wurde“.² Die Verwendung des Begriffs ist umstritten, da er innerhalb einer äußerst heterogenen Gruppe Homogenität suggeriert und potenzielle Selbstbezeichnungen nicht berücksichtigt (vgl. Elrick & Schwartzman 2015; Horvath 2019). Zudem bildet er das Erleben rassistischer Zuschreibungen nur unvollständig ab (vgl. Will 2019).

¹ Schwarz wird in diesem Bericht großgeschrieben. Die Schreibweise verdeutlicht, dass es sich um eine politische Selbstbezeichnung und nicht um die Beschreibung körperlicher Eigenschaften handelt (vgl. Neue deutsche Medienmacher*innen e. V. o. J.; Schearer & Haruna 2013).

² Wir verwenden in der Operationalisierung des Migrationshintergrunds ergänzend Daten zum Geburtsort der Befragten und ihrer Eltern, da vorherige Untersuchungen belegen, dass diese Information besser abgerufen werden können als die Staatsangehörigkeit bei der Geburt (vgl. DeZIM 2022).

Wir verwenden die Kategorie „Migrationshintergrund“ im Rahmen unserer quantitativen Auswertungen als methodischen Referenzpunkt zur Annäherung an ethnische Herkunft bzw. rassistische Zuschreibungen. Im Rest der Studie greifen wir auf die Begriffe „migrantisch“ und „migrantisert“ zurück. Diese Begriffe können zwar die bestehende Problematik des Konstrukts „Migrationshintergrund“ nicht vollständig auflösen, sie verweisen jedoch stärker auf das Zusammenspiel zwischen den tatsächlichen Bezügen einer Person zu Migration (migrantisch) und der von außen erfolgenden Zuschreibung einer Migration (migrantisert). Letztere speist sich meist aus rassistischen Vorurteilen. Migrantisch und migrantisert sind dabei als zwei distinkte Beschreibungen zu verstehen, die sich in ihrer gelebten Realität überschneiden können, es aber nicht müssen.

Onboarding

Onboarding bezeichnet den Einarbeitungsprozess neuer Mitarbeitender. Onboarding-Strukturen sind verschiedene Elemente, die neuen Mitarbeitenden den Einstieg in die Organisation erleichtern sollen. Das können Einführungsveranstaltungen, eine begleitende Einarbeitung am Arbeitsplatz und Feedbackgespräche sein; die Führungskraft nimmt dabei eine Schlüsselfunktion ein (vgl. Brenner 2020).

Organisationsleitbilder

Organisationsleitbilder sind meist öffentliche Texte, in denen eine Organisation ihre Ziele und Wertvorstellungen kommuniziert. Sie beschreiben häufig sowohl das strategische Selbstverständnis (strategische Dimension) als auch die grundlegenden Werte der Organisation (kulturelle Dimension) (vgl. Campbell & Yeung 1991: 10–11; Knassmüller 2005: 28).

Prozesse

Im Kontext dieses Berichts bezeichnet der Begriff einen bestimmten Typ von Intervention. Prozesse sind Interventionen, die systematisch und mit Blick auf die gesamte Organisation umgesetzt werden. Sie werden mit anderen Maßnahmen und Prozessen verzahnt und langfristig immer wieder neu angepasst und weiterentwickelt.

Rassistisch markiert

Der Begriff rassistisch markiert wird verwendet, um die Prozesshaftigkeit von Rassismus sichtbar zu machen: Er beschreibt, dass Personen in bestimmten Situationen oder Kontexten von anderen Personen, Institutionen und/oder Systemen rassistisch markiert werden. Angelehnt an die Studie *Rassismus und seine Symptome* (Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung 2023: 25) verweist der Begriff auf Rassismus als gesellschaftliches Verhältnis und fortlaufenden Prozess.

Safer Spaces

Safer Spaces sind Orte, an denen sich Angehörige marginalisierter Gruppen treffen, austauschen und sicher fühlen können (vgl. Deller 2019: 222). Diese Räume können, aber müssen nicht physisch sein. Sie sind so angelegt, dass sie Menschen unterstützen, die diese Räume brauchen (ebd.). Der Komparativ „safer“ betont im Vergleich zur gängigen Bezeichnung „Safe Space“, dass die Welt für niemanden sicher ist, aber für einige gefährlicher als für andere (ebd.: 223). Bei Safer Spaces geht es im Kern darum, die Bedürfnisse von Personen, die einer stärkeren Belastung ausgesetzt sind, zu verstehen,

zu priorisieren und ihnen unterstützende Rahmbedingungen zu bieten (ebd.). Verwandt damit ist das Konzept der Brave Spaces. Ein Brave Space ist ein Raum (physisch oder virtuell), in dem Teilnehmende sich bewusst mit schwierigen, kontroversen Themen auseinandersetzen. Das Konzept verdeutlicht, dass es auch emotionale Arbeit ist und Mut erfordert, über diskriminierende Erfahrungen zu sprechen und gegen diese anzukämpfen (vgl. Arao & Celemens 2013).

Systematische Verankerung

Die systematische Verankerung beschreibt die Notwendigkeit, Diversitätsförderung als Querschnittsthema in verschiedenen Bereichen der Organisation (Personal, Verwaltung, Kommunikation etc.) formal zu verankern.

Tokenism

Tokenism bezeichnet eine diskriminierende Praxis, bei der Angehörige diskriminierungsvulnerabler Gruppen bloß symbolisch inkludiert werden, etwa in eine Organisation. Sie fungieren dabei jedoch nur als Repräsentant*innen einer sozialen Kategorie (bspw. der Kategorie „Migrant*innen“), anstatt als Individuen angesehen zu werden (vgl. Informations- und Dokumentationszentrum für Antirassismusarbeit e. V. o. J.; Kanter 1977). Zweck dieser Praxis ist es, *von außen* als diverse, inklusive Organisation wahrgenommen zu werden.

ZUSAMMENFASSUNG

In Kooperation mit dem Projekt „Vielfalt stiften“ der Deutschlandstiftung Integration entwickelt das Deutsche Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung in der vorliegenden Studie empirisch basierte Handlungsempfehlungen für die Förderung von Diversität und den Abbau von Diskriminierung in Organisationen des Stiftungssektors. Bestehende Forschung zeigt: Es gibt Repräsentationslücken in Stiftungen. Dies betrifft sowohl Geschäftsführungen wie Beschäftigte. Diese Lücke ist im Falle von migrantischen Menschen – der Gruppe, die in diesem Bericht im Fokus steht – laut einer Studie besonders ausgeprägt. Zugleich gibt eine Mehrzahl der Stiftungen an, dass Diversität in der Stiftungsarbeit von hoher Relevanz ist (vgl. #VertrauenMachtWirkung 2020). Im Zentrum der vorliegenden Untersuchung standen daher die folgenden Forschungsfragen:

1. Wie wird Diversitätsförderung und Antidiskriminierung in deutschen Stiftungen derzeit gestaltet?
2. Wie werden Stiftungen als potenzielle Arbeitgeberinnen von migrantischen und migrantisierten Menschen wahrgenommen? Und wie treffen diese Gruppen Bewerbungsentscheidungen?
3. Wie erleben migrantische und migrantisierte Menschen den Arbeitsalltag in Stiftungen?

Die Studie nutzt ein multimethodisches und multiperspektivisches Forschungsdesign bestehend aus (a) einer quantitativen Umfeldbefragung des Stiftungssektors, (b) einer qualitativen Stipendiat*innenbefragung, (c) einer quantitativen Stiftungsbefragung sowie (d) qualitativen Interviews mit Stiftungsvertreter*innen.

Unterschiedliche Entwicklungsstände

Die Ergebnisse zeigen: Viele Organisationen des Stiftungssektors, unabhängig davon, ob privat oder öffentlich gefördert, haben sich bereits auf den Weg zu ausgeprägter Diversitätsförderung und Antidiskriminierungsarbeit gemacht. Relativ häufig genutzt werden Interventionen wie Diversitäts- und Antidiskriminierungsschulungen. Ganzheitliche Interventionen, wie Diversitätsstrategien oder Zielvereinbarungen, werden dagegen seltener genutzt. Zudem gibt es unterschiedliche Entwicklungsstände, die sich in drei Idealtypen zusammenfassen lassen. Die *Diversity Starters* begeben sich gerade auf den Weg zu mehr Diversität und Antidiskriminierung; die *Diversity Mainstreamer* sind schon mittendrin im Prozess, und *Diversity Innovators* brauchen neue Impulse, um ihre bestehenden Ansätze zu verbessern. Organisationen des jeweiligen Typus stehen so jeweils vor spezifischen Herausforderungen und verfügen über spezifische Entwicklungspotenziale.

Stiftungen in der Außenwahrnehmung

Auf der Suche nach potenziellen Arbeitgeberinnen sind allen Befragten, unabhängig ob migrantisch oder nicht, gute Rahmenbedingungen wichtig (z. B. Gehalt, Tätigkeitsart und

Sicherheit). Darüber hinaus zeigt sich, dass eine diversitätsorientierte und diskriminierungskritische Organisationsentwicklung (DDOE) bei der Bewerbungsentscheidung für migrantische Menschen einen höheren Stellenwert hat als für nicht migrantische Menschen. Dabei sind Hinweise auf eine gelebte Diversitätspraxis in der Organisation etwas wichtiger als die Benennung einzelner Interventionen. Stiftungen haben im Allgemeinen eine positive Außenwirkung. Dies stellt in erster Linie eine Chance dar. Zugleich zeigen unsere Daten, dass antizipierte Diskriminierung Bewerbungsentscheidungen und Strategien im Umgang mit Auswahlprozessen prägt.

Stiftungen in der Innenansicht

Hospitationserfahrungen waren individuell unterschiedlich. Trotzdem lassen sich einige übergreifende Faktoren herausarbeiten, die zu positiven oder negativen Erfahrungen während der Hospitationen führten. Negative Erfahrungen basierten dabei einmal auf einer fehlenden Diversitätspraxis, die sich im zwischenmenschlichen Umgang zeigte: Dazu zählten die Aberkennung von Fähigkeiten und Expertisen und die Wahrnehmung der Hospitierenden als Stellvertreter*innen für diskriminierungsvulnerable Gruppen. Negative Erfahrungen waren teils auch strukturell bedingt, sie basierten auf dem Fehlen von Austauschräumen und Safer Spaces für diskriminierungsvulnerable Gruppen, auf starren Hierarchie- und Machtverhältnissen sowie fehlenden Einstiegsstrukturen.

Dennoch gab es eine Vielzahl von positiven Hospitationserfahrungen. Dabei sind die dafür förderlichen Faktoren oftmals bereits in den Organisationen des Sektors etabliert. Positive Erfahrungen lassen sich häufig auf Strukturen zurückführen, die allen neuen Mitarbeitenden den Start erleichtern. Hierzu gehörten gut etablierte Onboarding-Strukturen, eine offene Feedbackkultur, Netzwerkmöglichkeiten und die aktive Aufgabenplanung unter Einbezug individueller Expertisen. Überdies gab es positiv wirkende Faktoren, die einen direkten Diversitätsbezug hatten und sowohl in den Stiftungen als auch im Begleitprogramm verankert waren. Dies waren empowernde Allianzen, solidarische Beziehungen und Empowerment-Workshops.

Handlungsempfehlungen

Zunächst lassen sich drei relevante Grundsätze der erfolgreichen Umsetzung von diversitätsorientierter und diskriminierungskritischer Organisationsentwicklung identifizieren.

- Der Erfolg von DDOE hängt vom Engagement aller Mitarbeitenden ab. Partizipative Bottom-up-Prozesse fördern die Identifikation mit dem Prozess und verbessern so die Teilhabe und Akzeptanz am Prozess innerhalb der Organisation. Das Feedback diskriminierungsvulnerabler Beschäftigter ist dabei ein zentraler Referenzpunkt.
- Ebenso zentral ist es, systematisch diskriminierungskritische, auf entsprechender fachlicher Ausbildung beruhende Expertise einzubinden, um Wissen anzugleichen und Orientierung zu gewährleisten.
- Die mittel- und langfristige Allokation finanzieller und personeller Ressourcen ist die Basis für das Gelingen von DDOE.

Bereichsübergreifende Handlungsempfehlungen

DDOE ist eine Querschnittsaufgabe. Es ist daher wichtig, bereichsübergreifende Maßnahmen und Prozesse zu nutzen. In diesem Sinne empfehlen wir vier Typen von Interventionen, die in alle Bereiche der Organisation hineinwirken können:

- a. eine systematische Planung der DDOE,
- b. die (Weiter-)Entwicklung eines gemeinsamen Diversitäts- und Antidiskriminierungsverständnisses,
- c. regelmäßige empirische Bestandsaufnahmen und
- d. die Entwicklung und Stärkung von Accountability-Strukturen.

Die Ergebnisse dieser Studie verweisen außerdem darauf, dass DDOE intersektional gedacht werden muss. So lassen sich viele Ausschlussmechanismen auf ein Zusammenspiel aus klassistischer und rassistischer Diskriminierung zurückführen.

Handlungsempfehlungen im Bereich Personalgewinnung

Wenngleich DDOE nicht nur die Personalgewinnung betrifft, ist dieser Bereich eine zentrale Stellschraube. Vier Handlungsansätze sind von besonderer Bedeutung: (a) diversitätsorientierte Außendarstellung stärken, (b) Ausschreibungsplattformen und Zugänge erweitern, (c) Bewerbungskriterien evaluieren und (d) antizipierte Diskriminierung adressieren.

Handlungsempfehlungen für den Arbeitsalltag

Für eine im Organisationsalltag wirkungsvolle und nachhaltige DDOE ist die Gestaltung des Arbeitsalltags essenziell. Hier lassen sich drei Handlungsansätze identifizieren: (a) Onboarding-Strukturen verstetigen und verbessern, (b) Mentoringprogramme etablieren und (c) Austauschräume und Safer Spaces etablieren.

1. Einleitung

Stiftungen übernehmen eine zentrale gesellschaftliche Aufgabe. Mit ihren Förderstrukturen unterstützen sie die Zivilgesellschaft und stärken Demokratie und Teilhabe. Sie setzen Impulse in öffentliche Debatten, fördern strukturellen Wandel und gestalten soziale Teilhabe partnerschaftlich mit. Diese gestaltende Rolle verpflichtet: In einer postmigrantischen demokratischen Gesellschaft stehen Organisationen im „Zentrum gesellschaftlicher Verteilungsprozesse“ (Schröder et al. 2025: 1) und werden daran gemessen, inwiefern sie Chancengerechtigkeit, meritokratische Werte und demokratische Teilhabe umsetzen (ebd.: 4). Entsprechend gilt die Verbesserung der Chancengleichheit für alle als wichtiger Grundsatz guten Stiftungshandelns (vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen 2019). Chancengleichheit stellt zudem sicher, dass diskriminierungsvulnerable Gruppen demokratische Strukturen mitgestalten können.

Werte wie Diskriminierungsfreiheit und gleichberechtigte Teilhabe geraten in Zeiten, in denen rechts-extreme Parteien erstarken und rechtsextreme Ideologien auch in der Bevölkerung stark vertreten sind, zunehmend unter Druck (vgl. Sponholz et al. 2025; Zick et al. 2023). Menschen aus diskriminierungsvulnerablen Gruppen, migrantische und migrantisierte Menschen stehen zunehmend im Zentrum eines sich nach rechts verschiebenden öffentlichen Diskurses. Diese Entwicklungen beeinflussen ihr Erleben von gesellschaftlicher Teilhabe und Zugehörigkeit (vgl. Zajak et al. 2024). Auch in der Datensammlung dieses Projekts spiegelten sich diese gesellschaftspolitischen Verschiebungen. So kommentierte ein*e Stipendiat*in:

*„[Es ist] für mich ein Prozess gewesen zu lernen, dass ich nicht hierhergehöre, obwohl ich schon immer hierhergehört habe und auch hier geboren worden bin.“ (Stipendiat*in „Vielfalt stiften“)*

Stiftungen sind sich bewusst, welche Verantwortung sie in diesem gesellschaftlichen Klima tragen. So sagte ein*e Stiftungsvertreter*in:

„Wir wollen eine zeitgemäße Organisation sein, auch wenn die Zeit ja zurückgedreht wird, leider an vielen Stellen. Aber wir sind immer noch der Überzeugung, dass das [Diversität und Antidiskriminierung] eben zu einer modernen liberalen Gesellschaft dazugehört. Und wir schon auch ein Stück weit Vorbild und Referenz sein können.“ (Interview Stiftungsver-tretung)

Ähnliche Bekenntnisse zu Diversitätsförderung und Antidiskriminierung finden sich auch in anderen Initiativen, die sich in den vergangenen Jahren im sogenannten Non-Profit-Sektor³ in Deutschland etabliert haben (vgl. Engelke et al. 2016; Schmidt o. J.). Gleichwohl ist die empirische Datenlage zum Stand der Diversität in deutschen Stiftungen sowie zu Maßnahmen und Strukturen zur Förderung von Diversität und zum nachhaltigen Abbau von Diskriminierung lückenhaft. Erste Befunde verdeutlichen, dass die meisten Stiftungen Diversität wichtig finden, jedoch diskriminierungsvulnerable Gruppen in Führungspositionen und unter den Beschäftigten jedoch deutlich unterrepräsentiert sind (vgl. #VertrauenMachtWirkung 2020). Ob und wie Stiftungen Diversitätsförderung und Antidiskriminierungsarbeit im Alltag konkret gestalten, ist allerdings kaum erforscht. Hier setzt die vorliegende Studie an. Sie schlägt auf Grundlage eines multimethodischen Forschungsdesigns evidenzbasierte Handlungsemp-

³ Neben Stiftungen gehören auch Vereine, Verbände und Nichtregierungsorganisationen (NGOs) zum Non-Profit-Sektor. Diese Organisationen arbeiten nicht gewinnorientiert und widmen sich meist gemeinnützigen Zwecken.

fehlungen für Diversitäts- und Antidiskriminierungsgestaltung in Organisationen des Stiftungssektors vor. Dabei wurden drei zentrale Forschungsfragen untersucht:

1. Wie wird Diversitätsförderung und Antidiskriminierung in deutschen Stiftungen derzeit gestaltet?
2. Wie werden Stiftungen als potenzielle Arbeitgeberinnen von migrantischen und migrantisierten Menschen wahrgenommen? Und wie treffen diese Gruppen Bewerbungsentscheidungen?
3. Wie erleben migrantische und migrantisierte Menschen den Arbeitsalltag in Stiftungen?

Die Studie wurde vom Deutschen Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung im Rahmen des Projekts „Vielfalt stiften“ der Deutschlandstiftung Integration erstellt. Ein Kernbestandteil des Projekts waren dreimonatige Hospitationen von Personen mit eigener oder familiärer Migrationsbiografie in unterschiedlichen Stiftungen (siehe [Abschnitt 4.2](#)). Aufgrund der Ausrichtung des Projekts liegt der Fokus der vorliegenden Studie auf der Diversitätsdimension ethnische Herkunft / rassistische Zuschreibung. Einige – nicht alle – der Ergebnisse lassen aber auch Rückschlüsse auf den Umgang mit Diversität allgemein zu.

Der Bericht geht im Folgenden zuerst auf die Frage ein, was für ein Organisationsfeld der Stiftungsektor bildet und welche empirischen Ergebnisse es bisher zu Diversität in Organisationen des Stiftungssektors gibt (siehe [Kapitel 2](#)). Danach definieren wir basierend auf der Forschungsliteratur Kernbegriffe, erläutern Gelingensbedingungen von Diversitätsförderung und Antidiskriminierung in Organisationen und skizzieren unser Konzept einer diversitätsorientierten und diskriminierungskritischen Organisationsentwicklung (siehe [Kapitel 3](#)). Anschließend beschreiben wir das methodische Design der Studie und gehen auf die unterschiedlichen Erhebungsmodule ein (siehe [Kapitel 4](#)). In den darauffolgenden drei Kapiteln stellen wir schließlich die empirischen Ergebnisse der Studie vor. Wir beginnen mit den Ergebnissen zum allgemeinen Stand der Diversitätsförderung und Antidiskriminierung in den teilnehmenden Organisationen (siehe [Kapitel 5](#)). In [Kapitel 6](#) schauen wir gezielt auf Elemente der Personalanwerbungsprozesse, besonders aus Sicht von migrantischen und migrantisierten Bewerber*innen. Im letzten empirischen Ergebniskapitel zeigen wir auf, wie migrantische und migrantisierte Menschen den Arbeitsalltag erleben, und geben damit Hinweise für eine diversitätsorientierte und diskriminierungskritische Gestaltung des Arbeitseinstiegs und -alltags (siehe [Kapitel 7](#)). Das letzte Kapitel verdichtet die empirischen Befunde zu Handlungsempfehlungen, die eine diversitätsorientierte und diskriminierungskritische Organisationsentwicklung im Stiftungssektor unterstützen können (siehe [Kapitel 8](#)).

2. Diversität in Organisationen des Stiftungswesens

Dieses Kapitel stellt die Stiftungslandschaft in Deutschland dar. Es beleuchtet die unterschiedlichen Rechts- und Organisationsformen sowie weit verbreitete Leitmotive und Werte des Sektors. Zudem schafft es einen ersten Überblick über den Forschungsstand zur Repräsentation diskriminierungsvulnerabler Gruppen in der Personalzusammensetzung von Stiftungen.

2.1 Die Stiftungslandschaft in Deutschland

Gemeinsam mit Vereinen, gemeinnützigen Gesellschaften und Genossenschaften bilden Stiftungen den sogenannten Dritten Sektor oder Non-Profit-Sektor, neben Staat und Wirtschaft (vgl. Birkhölzer et al. 2005: 9). Stiftungen agieren unabhängig von staatlicher Kontrolle und zählen zu den Nichtregierungsorganisationen (vgl. Anheier et al. 2017: 8). Der Stiftungsbegriff ist in Deutschland nicht rechtlich geschützt (vgl. Bethmann 2020: 22). Auch deshalb haben Stiftungen in Deutschland unterschiedliche Rechts- und Organisationsformen: Im Jahr 2023 gab es in Deutschland rund 25.500 rechtsfähige Stiftungen bürgerlichen Rechts – eine Zahl, die stetig anwächst (vgl. Hasl & Burkhardt 2024: 1; Hummel 2019: 2). Es gibt 800 Stiftungen öffentlichen Rechts, 1.600 Stiftungsvereine, etwa 1.100 Stiftungs-GmbHs, 16 Stiftungs-AGs und eine Vielzahl an Treuhandstiftungen, die meisten mit Sitz in Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg und Bayern (vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen e. V. 2023: 12).

Birkhölzer et al. (2005: 10) bezeichnen die Organisationen des Dritten Sektors insgesamt als „Wertgemeinschaften“, die nicht auf neoliberalen Werten und nutzenorientiertem Kalkül beruhen, sondern der Solidarität und damit einer Orientierung am Gemeinwohl verpflichtet sind. Damit in Einklang steht, dass sich rund 90 % der Stiftungen in Deutschland für gemeinnützige Zwecke engagieren. Die meisten Stiftungen (55 %) verschreiben sich sozialen Zwecken, der Förderung von Wissenschaft und Forschung sowie der Förderung von Bildung und Erziehung (vgl. Dağlar-Sezer 2019: 37). Damit bilden die in dieser Studie untersuchten Organisationen einen heterogenen Sektor. Sie verbindet aber zu- meist eine gemeinsame Wertorientierung und das Ziel, gemeinnützig zu agieren.

2.2 Repräsentationslücken im Stiftungswesen

Zur Diversität der Personalzusammensetzung von Stiftungen gibt es bislang kaum belastbare Daten. Der Bundesverband Deutscher Stiftungen erhebt Daten zur Verteilung der Geschlechter im Sektor (vgl. Müller & Burkhardt 2023), jedoch keine Informationen zu anderen Diversitätsdimensionen. Daten, die im Rahmen einer Studie der Initiative „Vertrauen macht Wirkung“ im Sommer 2020 erhoben wurden, belegen einerseits, dass die Relevanz von Diversitätsförderung in einer Vielzahl der befragten Stiftungen anerkannt wird (93 % bewerten Diversität in der Organisation als „sehr wichtig“ oder „relativ wichtig“). Sie weisen andererseits auf geringe Diversität in den Geschäftsführungen hin – gemessen an der Zusammensetzung der erwerbsfähigen Bevölkerung in Deutschland⁴. Die 30 teilnehmenden Stiftungen wurden nach dem Anteil diverser Gruppen in ihren Geschäftsführungen gefragt. Nach die-

⁴ Als Vergleichsdaten werden an dieser Stelle repräsentative Studien sowie Amtsstatistiken hinzugezogen. Die genannten Gruppen waren in der erwerbsfähigen Bevölkerung in Deutschland im Jahr 2020 zu folgenden Anteilen vertreten: Frauen mit 46,8 % (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2021), Menschen mit einer Schwerbehinderung mit 9,5 % (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2020: Daten nur für das Jahr 2019 verfügbar), Menschen mit Migrationshintergrund mit 30,6 % (vgl. Statistisches Bundesamt 2022). Repräsentative Daten zu People of Color liegen erstmalig für das Jahr 2022 vor, der Anteil lag hier bei 18,7 % (Projektgruppe „DiBu“ 2023, basierend auf Daten des Nadira.panels, Welle 0). Für LSBTQI* liegen Daten aus dem Jahr 2023 vor, die einen Anteil von 9 % in der Gesamtbevölkerung in Deutschland belegen (vgl. IPSOS 2023).

sen Einschätzungen waren unter den Geschäftsführenden im Schnitt 43,3 % Frauen, 3,3 % hatten eine sichtbare Behinderung, 6,7 % einen Migrationshintergrund. Keine der teilnehmenden Stiftungen hatte eine Person of Color (PoC) als Geschäftsführer*in. Lediglich Menschen, die sich als LSBTQI* identifizieren, waren in den 30 teilnehmenden Stiftungen unter Geschäftsführenden mit durchschnittlich 10 % leicht überrepräsentiert (vgl. #VertrauenMachtWirkung 2020). Die Studie zeigte auch unter den Beschäftigten Repräsentationslücken: Zwar waren Frauen mit einem Anteil von durchschnittlich 58,2 % im Vergleich zu ihrem Anteil an der berufstätigen Bevölkerung leicht überrepräsentiert, Menschen mit sichtbarer Behinderung machten jedoch im Schnitt nur 0,6 % der Beschäftigten aus. Durchschnittlich 6,2 % der Beschäftigten identifizierten sich als LSBTQI*, 1,5 % als PoC und 6,7 % hatten einen Migrationshintergrund (vgl. ebd.). Damit bestehen erhebliche Repräsentationslücken im Sektor, deren Abbau durch einen systematisch geplanten diversitätsorientierten und diskriminierungskritischen Organisationsentwicklungsprozess unterstützt werden kann.

3. Erfolgsbedingungen für Diversitätsförderung und Antidiskriminierung in Organisationen

Wie können Diversitätsförderung und der Abbau von Diskriminierung im Stiftungssektor gelingen? Die oben dargestellten Befunde belegen, dass es Handlungsbedarfe im Sektor gibt. Das vorliegende Kapitel stellt den Stand der Forschung zu Erfolgsbedingungen für Diversitätsförderung und Antidiskriminierung in Organisationen dar.

3.1 Stand der Forschungsliteratur

Für das Gelingen einer Diversitätsförderung und den nachhaltigen Abbau von Diskriminierung hat die Forschung eine Reihe von Faktoren identifiziert. Insgesamt zeigt sich: Der Erfolg von Diversitätsförderung und Antidiskriminierungsarbeit hängt weniger davon ab, *ob* es sie gibt, sondern davon, *warum* es sie gibt sowie *wie* sie durchgeführt und strukturell eingebunden werden. Dabei sind drei Punkte von besonderer Relevanz:

(a) Zugrundeliegendes Diversitätsverständnis

Konstitutiv ist zunächst das zugrundeliegende Diversitäts- und Diskriminierungsverständnis. Diversität bezeichnet dabei die Vielheit und Unterschiedlichkeit von Menschen. Diskriminierung hingegen tritt auf, wenn Unterscheidungen für die „Herstellung, Begründung und Rechtfertigung von Ungleichbehandlung mit der Folge gesellschaftlicher Benachteiligungen“ (Scherr 2016: 3) genutzt werden⁵. Diese beiden Konzepte hängen miteinander zusammen, denn in der Forschung zu Diversität in Organisationen wird immer wieder darauf verwiesen, dass vor allem solche Diversitätsdimensionen zentral sind, die mit Diskriminierung in Verbindung stehen (vgl. Gräfe-Geusch & Sdunzik 2024). Im deutschen Kontext sind somit besonders die im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) geschützten Dimensionen⁶ relevant. Darüber hinaus sind aber auch soziale Herkunft und familiäre Fürsorgeverantwortung relevante Diversitätsdimensionen, die mit gesellschaftlichen Ausschlüssen in Verbindung stehen (vgl. Projektgruppe „DiBu“ 2024). Dimensionen können sich dabei auch intersektional überlagern. Es gibt zudem Belege, dass ein zu kurz gegriffenes Diversitätsverständnis dazu führt, rassistische Narrative fortzuschreiben, statt sie abzubauen. Dies geschieht in Organisationen etwa dadurch, dass zwar bestimmte „erwünschte“ Diversitätsdimensionen (etwa Geschlecht oder Alter) gefördert werden, andere „unerwünschte“ jedoch nicht (etwa ethnische Herkunft, Religion). Entsprechend profitieren lediglich die als „erwünscht“ bewerteten Gruppen (vgl. Bereni et al. 2020; Doytcheva 2020). Doytcheva (2020: 14) bezeichnet dies als *white diversity*. Ebenso problematisch kann es sein, wenn Diversität vor allem als Nutzengewinn für die Organisation definiert wird (vgl. Gräfe-Geusch & Sdunzik 2024: 7). In diesem Fall besteht im Sinne einer Optimierungslogik die Gefahr der Instrumentalisierung und Essentialisierung diskriminierungsvulnerabler Gruppen für wirtschaftliche Zwecke (vgl. Lang 2019). Vor diesem Hintergrund ist im Sinne einer „kritischen Diversität“ (vgl. Doytcheva 2025: 412; Mayer 2020: 1) eine Verzahnung von Diversitätsförderung und Antidiskriminierungsmaßnahmen maßgeblich (Doytcheva 2015, 2025; Gräfe-Geusch & Sdunzik 2025; Regionale Arbeitsstellen für Bildung, Integration und Demokratie (RAA) e. V. 2017).

⁵ Antidiskriminierung ist dagegen die konsequente Durchsetzung von Gleichbehandlung (vgl. Scherr 2016: 10).

⁶ Das sind: ethnische Herkunft und rassistische Zuschreibung, Lebensalter, Geschlecht, Behinderung, sexuelle Orientierung und Religion/Weltanschauung (vgl. auch Gräfe-Geusch & Sdunzik 2025: 294).

(b) Systematische Verankerung in der Organisation

Die Forschung zeigt, dass Diversitäts- und Antidiskriminierungsinterventionen häufig eine Reaktion auf äußeren Druck sind, etwa im Kontext neuer rechtlicher Rahmenbedingungen. Dies kann teils zur Herausbildung von Legitimitätsfassaden führen – also von Interventionen auf dem Papier, die jedoch nicht strukturell mit bestehenden Organisationsbereichen wie Personalrecruiting und Personalmanagement, Öffentlichkeitsarbeit, Projektteams oder Ombudsämtern verzahnt sind und die auch nicht in die Organisation hineinwirken (vgl. Edelman 1990, 1992; Nonet & Selznick 1978). Diese Maßnahmen tragen oftmals weder zum Ausbau von Diversität noch zum Abbau von Diskriminierung bei (vgl. Berrey 2014). Daher ist es essenziell, Diversitätsprozesse systematisch zu planen und strukturell zu verankern (vgl. Arnu et al. 2023; Projektgruppe „DiBu“ 2024; Zajak et al. 2023). Darüber hinaus ist neben der formellen Verankerung, also etwa dem Festschreiben in einer Strategie oder dem Bereitstellen von finanziellen und personellen Ressourcen, die Etablierung einer gelebten Diversitätspraxis relevant. Gemeint ist damit die informelle Verankerung von Diversität und Antidiskriminierung in Routinen und im Arbeitsalltag von Mitarbeitenden und Führungskräften (vgl. Zajak et al. 2023: 22). Diversitätsförderung gilt als besonders effektiv, wenn sie als Querschnittsaufgabe verstanden wird, die eine Zusammenarbeit aller Bereiche der Organisation erfordert und deshalb auch die Unterstützung der Mitarbeitenden benötigt (vgl. Mayer 2020).

(c) Spezifische Ausgestaltung von Interventionen

Neben dem zugrundeliegenden Diversitätsverständnis und der formellen und informellen Einbindung in die Organisation gibt es auch Erkenntnisse zur Wirkung spezifischer Interventionen. So zeigen Dobbin und Kalev (2022), dass Interventionen sehr unterschiedlich greifen. Anti-Bias-Trainings etwa können bei Teilnehmenden eine Abwehrhaltung hervorrufen und den Eindruck erwecken, dass das „Diversitätsproblem“ hauptsächlich über eine veränderte Einstellung der Führungspersonen und anderer Mitarbeitenden gelöst werden könne. Dagegen führen eher solche Trainings zum Erfolg, die einen Dialog darüber schaffen, warum Diversität gefördert werden soll und welchen spezifischen Herausforderungen bestimmte Gruppen auf dem Arbeitsmarkt und in der Gesellschaft ausgesetzt sind (vgl. Dobbin & Kalev 2022: 181). Zudem gibt es Belege, dass nicht nur explizit auf Diversitätsförderung und den Abbau von Antidiskriminierung ausgerichtete Handlungsansätze zielführend sein können. Internationale Studien zeigen, dass oftmals Interventionen, von denen alle Mitarbeitenden profitieren – wie etwa gut geplante Mentoringprogramme oder verbesserte Arbeitsbedingungen insgesamt –, zu erhöhter Diversität und zum Abbau von Diskriminierung beitragen können (vgl. Dobbin & Kalev 2022; Gräfe-Geusch & Sdunzik 2024). Zugleich ist es wichtig, zielgruppenspezifisch zu intervenieren: Untersuchungen aus dem US-amerikanischen Kontext zeigen, dass Frauen sowie Personen, die rassistisch markiert werden, ohne institutionalisierte Unterstützungsstrukturen seltener Zugang zu Mentor*innen haben (vgl. Dobbin & Kalev 2022). Entsprechend ist es für die berufliche Orientierung und Weiterentwicklung von diskriminierungsvulnerablen Gruppen von besonderem Interesse, Vernetzungsstrukturen zu etablieren.

3.2 Das Konzept der diversitätsorientierten und diskriminierungskritischen Organisationsentwicklung (DDOE)

Vor dem Hintergrund des Forschungsstandes nutzt die vorliegende Studie den Begriff diversitätsorientierte und diskriminierungskritische Organisationsentwicklung, kurz DDOE⁷. Damit meinen wir

⁷ Für diesen Organisationsentwicklungsprozess gibt es verschiedene Begriffe (vgl. Kelly & Dobbin 1998; Skrentny 2002; Vertovec 2012; für Deutschland vgl. auch Gräfe-Geusch & Sdunzik 2024: 6–7; Funder et al. 2023). Die Begriffe „diversitätsorientiert“, „diversitätssensibel“, „diskriminierungskritisch“ und teils auch „diversity-bezogen“ werden dabei in der anwendungsbezogenen Literatur synonym verwendet (vgl. BQN Berlin e. V. 2022; RAA e. V. 2017).

einen systematischen und ganzheitlichen mehrdimensionalen Entwicklungsprozess (vgl. Gräfe-Geusch & Sdunzik 2024: 4), der sich empirisch begründet (vgl. Gräfe-Geusch & Sdunzik 2025). DDOE basiert dabei auf einem intersektionalen Verständnis von Diversität (RAA e. V. 2017: 4). Zentral sind besonders die Diversitätsdimensionen, die zu strukturell und institutionell verankerten Ausschlüssen und Diskriminierung führen (vgl. Gräfe-Geusch & Sdunzik 2025: 293). DDOE hat die Verankerung und gelebte Praxis von Chancengerechtigkeit und Teilhabe in Organisationen zum Ziel und kann zugleich zum Abbau von Diskriminierung und Ausschlüssen beitragen (vgl. RAA e. V. 2017: 3).

Im Kontext von DDOE kann zwischen Maßnahmen und Prozessen unterschieden werden. Beide sind Formen von Interventionen, die Diversitätsförderung verbessern und Diskriminierung in der Organisation abbauen sollen.

(a) *Maßnahmen* verstehen wir als in sich abgeschlossene und meist punktuelle Interventionen, die ein bestimmtes Ziel verfolgen, ohne dabei aber in andere Organisationsbereiche hineinzuwirken oder systematisch mit anderen Interventionen verbunden zu sein. Sie haben klare Grenzen und wirken nicht über den konkreten Rahmen hinaus: Ein Beispiel für eine Maßnahme ist eine einmalig durchgeführte Antidiskriminierungsschulung für Mitarbeitende.

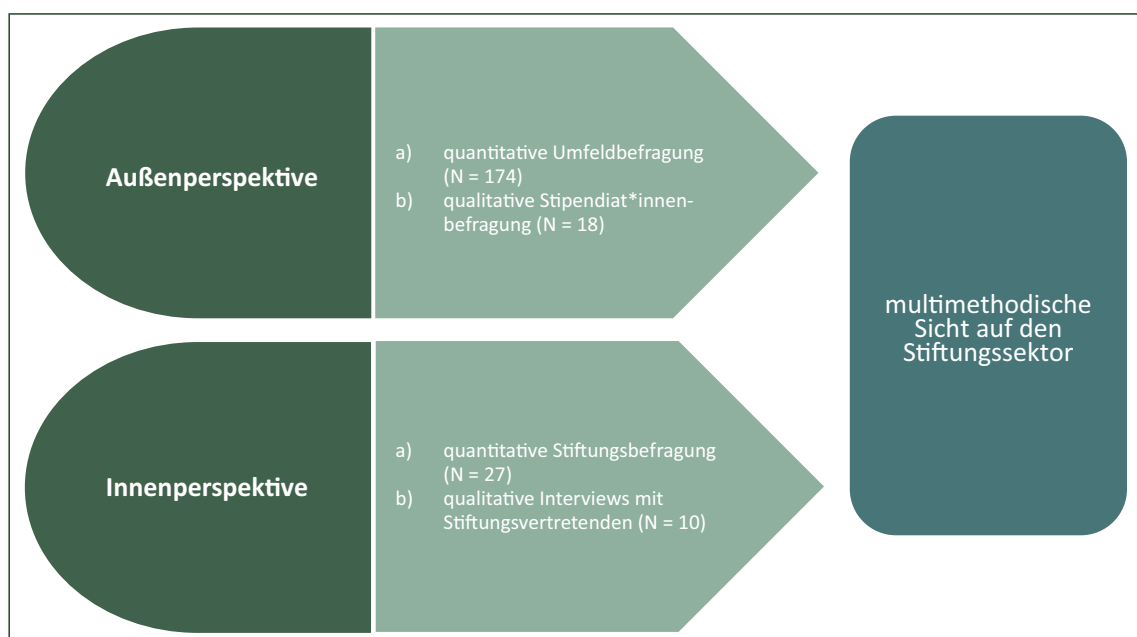
(b) *Prozesse* denken Interventionen systematisch in der gesamten Organisation und im strategischen Zusammenspiel mit anderen Interventionen. Sie werden langfristig angepasst und weiterentwickelt. Sie wirken in die gesamte Organisation, dabei sind auch Interaktionen mit anderen Interventionen mitgedacht. In dieser Logik können Maßnahmen Teil eines Prozesses sein oder in einem Entwicklungsprozess entstehen. Beispielhaft kann die unter (a) erwähnte einmalige Antidiskriminierungsschulung den Anstoß für eine Gesprächs- und Fortbildungsreihe in der Organisation bilden. Aus der Schulung könnten Folgegespräche über die Erfahrungen von Mitarbeitenden mit Antidiskriminierungsmaßnahmen entstehen. Diese wiederum können zur Bildung von Arbeitsgruppen führen, die Strategien für den Abbau möglicher Hürden zur Einbettung von Antidiskriminierungsarbeit in den Arbeitsalltag verschiedener Organisationsbereiche (Personalabteilung, einzelne Projektteams, Öffentlichkeitsarbeit etc.) erarbeiten, die sich abschließend zu einer Antidiskriminierungsstrategie der Gesamtorganisation zusammenfügen. Die Antidiskriminierungsstrategie kann wiederum regelmäßig evaluiert, angepasst und erweitert werden und so zum Prozess der DDOE beitragen.

4. Methodisches Vorgehen und Daten

Unser Forschungsteam hat das Projekt „Vielfalt stiften“ der Deutschlandstiftung Integration über ein Jahr begleitet. Wir haben ein multimethodisches Forschungsdesign gewählt. Es soll ermöglichen, die Innen- und Außenwahrnehmungen, bisherige Entwicklungen der Diversitäts- und Antidiskriminierungsgestaltung sowie bestehenden Handlungsbedarf zu identifizieren. Wie Diversität in Stiftungen von außen wahrgenommen wird, wurde mit (a) einer quantitativen Umfrage mit potenziellen Bewerber*innen aus dem Stiftungsumfeld erhoben, im Folgenden „quantitative Umfeldbefragung“ genannt. Ein Blick, der Außen- und Innenperspektive verbindet, wurde mit (b) qualitativen Fokusgruppeninterviews, Workshops und Vignettenexperimenten mit migrantischen und migrantisierten Hospitierenden im Stiftungswesen einbezogen, im Folgenden „qualitative Stipendiat*innenerhebungen“ genannt. Weitere Innenperspektiven wurden ermittelt durch (c) eine quantitative Kurzbefragung von Stiftungen, im Folgenden „quantitative Stiftungsbefragung“ genannt, sowie (d) qualitative Interviews mit Stiftungsvertreter*innen, im Folgenden „qualitative Interviews mit Stiftungsvertretenden“ genannt (siehe [Abbildung 1](#)).

Das Zusammenspiel von qualitativen und quantitativen Methoden ist strategisch gewählt. So erlaubt der qualitative Forschungsschwerpunkt einen tiefen Einblick in zugrunde liegende Mechanismen und Deutungsmuster, die Entwicklungen im Sektor und deren Wahrnehmung durch diskriminierungsvulnerable Gruppen beeinflussen. Die quantitativen Auswertungen hingegen ermöglichen ergänzend dazu eine Übersicht dieser Entwicklungsstände und deren Wahrnehmung durch einzelne Gruppen. In allen Phasen des Projekts ging es dabei um einen partizipativen Forschungsansatz mit dem Ziel einer gemeinsamen Wissensproduktion. So wurde unter anderem der Fragebogen der quantitativen Umfeldbefragung in Rücksprache mit Mitarbeitenden teilnehmender und interessierter Stiftungen um sektorspezifische (Teil-)Fragen ergänzt. Auch die Stipendiat*innen wurden beispielsweise in einem Ergebnis-Workshop in den Auswertungsprozess der qualitativen Stipendiat*innenerhebung einbezogen. Das gesamte Forschungsdesign unterlag einem detaillierten Datenschutzkonzept.

Abbildung 1. Übersicht des Forschungsdesigns



4.1 Quantitative Umfeldbefragung

Für die quantitative Umfeldbefragung wurde online mit einem standardisierten Fragebogen⁸ über die Plattform LimeSurvey gearbeitet. Zur Qualitätssicherung erfolgte ein Pretest des Erhebungsinstruments.

Der Survey thematisierte zentrale Aspekte der Arbeitsplatzwahl, die wahrgenommene Attraktivität von Stiftungen als Arbeitgeberinnen sowie konkrete Bewerbungs- und Arbeitserfahrungen im Stiftungssektor. Als potenzielle Teilnehmende kamen grundsätzlich alle Personen im erwerbsfähigen Alter in Betracht, wobei wir durch die Sampling-Strategie gezielt einen Schwerpunkt im stiftungsnahen Umfeld gesetzt haben.

Die Befragung wurde über die Websites und Social-Media-Kanäle des DeZIM, der DSI und weiterer am Projekt beteiligten Stiftungen gestreut. Sie war zwischen Oktober 2024 und Januar 2025 im Feld. Die Angaben von 174 Befragten konnten in die Analyse mit einfließen (N = 174).⁹ Die Daten wurden mit deskriptiven statistischen Verfahren analysiert.

Da das Sample keine Zufallsstichprobe ist, können wir keine Aussagen über die Gesamtbevölkerung treffen. Im Vergleich zur Gesamtbevölkerung sind einige Gruppen im Sample überrepräsentiert (siehe [Anhang 1](#)). Dazu gehören Personen, die bereits im Stiftungssektor tätig sind oder waren, sowie Menschen mit Migrationshintergrund. Das Sample ermöglicht damit, Aussagen über Einstellungen, Erfahrungen und Erwartungen derjenigen zu treffen, die tatsächlich im Umfeld von Stiftungen agieren – also von Personen, die zum realen Bewerber*innenpool von Stiftungen gehören.

4.2 Qualitative Stipendiat*innenerhebungen

Jeweils neun hospitierende Personen machten zwischen September und November 2024 (Kohorte 1) und Mai und Juli 2025 (Kohorte 2) Erfahrungen im Stiftungswesen (siehe [Tabelle 1](#)). Dabei absolvierten sie auch ein in der Regel dreitägiges pädagogisches Begleitprogramm am Anfang, in der Mitte und am Ende des Hospitationszeitraums. Im Rahmen dieses Programms erhoben wir Daten über die Erfahrungen junger migrantischer und migrantisierter Menschen im Stiftungssektor. Zwischen den Kohorten blieben die Erhebungsinstrumente unverändert.

⁸ Bei der Erstellung des Fragebogens hat unser Forschungsteam größtenteils bewährte Fragen aus der Arbeits- und Sozialpsychologie (z. B. Highhouse et al. 2003) sowie bestehende Fragen aus anderen Erhebungen des Diversitäts- und Antidiskriminierungsclusters des DeZIM genutzt (vgl. Arnu et al. 2023; Projektgruppe „DiBu“ 2024). Wenn nötig, so haben wir diese an den Stiftungssektor angepasst.

⁹ Der Fragebogen wurde insgesamt von 427 Personen begonnen. Der Datensatz wurde nach Abschluss der Feldphase bereinigt, indem zunächst 177 Personen identifiziert wurden, die den Fragebogen vollständig oder weitestgehend ausgefüllt hatten. In einem zweiten Schritt wurden die Daten auf unplausibles oder mechanisches Antwortverhalten geprüft. Dies ist etwa dann gegeben, wenn eine Person bei einer Fragebatterie mit teils widersprüchlichen Fragen durchgehend dieselbe Antwort gibt. Dies spricht dafür, dass die Antworten ohne inhaltliche Auseinandersetzung mit den Fragen erfolgt sind und somit keinen Mehrwert für die Analyse haben. Auf dieser Grundlage wurden weitere drei Fälle aus der Analyse ausgeschlossen.

Tabelle 1. Teilnehmende Stiftungen des Hospitationsprogramms der ersten und zweiten Kohorte (alphabetisch geordnet)¹⁰

B. Braun-Stiftung
Bertelsmann Stiftung
Deutsche Stiftung für Engagement und Ehrenamt
Deutsche Telekom Stiftung
Hans Sauer Stiftung
Klaus Tschira Stiftung
Niedersächsische Lotto-Sport-Stiftung
Robert Bosch Stiftung
Stiftung Mercator
Stiftung Naturschutz Berlin
Stiftung Preußische Schlösser und Gärten Berlin-Brandenburg
Stiftung Preußischer Kulturbesitz
taz Panter Stiftung

Um die Erfahrungen der DSI-Stipendiat*innen im Laufe ihrer Hospitationen in den Stiftungen systematisch zu erfassen, haben wir mit Fokusgruppeninterviews und partizipativen Workshops inklusive eines qualitativen Vignettenexperiments gearbeitet.

Die Fokusgruppen sowie Diskussionen im Rahmen der Workshops wurden aufgenommen, für die Analyse transkribiert, pseudonymisiert und im Anschluss mit Hilfe der Software MaxQDA mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) kodiert und ausgewertet. Zudem wurden die Workshops ethnografisch beobachtet und in Feldnotizen festgehalten. Ergänzend hat unser Projektteam die in den Workshops erarbeiteten Poster fotografiert, um sie anschließend in die Analyse einzubeziehen.

(a) Fokusgruppeninterviews

Über die zwei Kohorten verteilt haben wir insgesamt sechs Fokusgruppeninterviews erhoben, die jeweils zwischen eineinhalb und zweieinhalb Stunden dauerten. Ein besonderer Fokus lag dabei auf der Diskussion unter den Teilnehmenden (vgl. Rubin & Rubin 2012: 30) und deren Gruppendynamik (vgl. Flick 2016: 250). Thematisch konzentrierten wir uns zu Beginn vor allem auf a) die Bewerbungsmotivation und die Erwartungen an die Hospitation; in der Mitte auf b) die bisherigen Erfahrungen und die Bedarfe bzw. Wünsche für den Rest des Programms sowie am Ende auf c) die Erfahrungen und die von den Stipendiat*innen identifizierten Räume für Veränderung.

¹⁰ Zusätzlich zur ersten und zweiten Kohorte gab es auch eine dritte Kohorte, die nicht wissenschaftlich begleitet wurde. Darin nahmen folgende weitere Stiftungen am Projekt teil und boten Hospitationsplätze an: Bergedorf-Bille-Stiftung, Crespo Foundation, DFL Stiftung, Jugendstiftung Baden-Württemberg, Stiftung Bürger für Bürger, Stiftung Deutsches Historisches Museum, Stiftung Deutsche Kinemathek, Stiftung Schleswig-Holsteinische Landesmuseen Schloss Gottorf.

(b) Workshop-Formate

Des Weiteren hielten wir Workshops ab. Der erste Workshop beschäftigte sich mit den Erwartungen der Teilnehmenden an ihre Hospitation. Der zweite Workshop fragte nach strategischem Bewerbungsverhalten sowie dem Einfluss von Organisationsleitbildern auf Bewerbungswahrscheinlichkeiten (vgl. Ewerlin et al. 2016) – und zwar aufbauend auf Studien zur Erfahrung und zu Strategien von rassistisch markierten und diskriminierungsvulnerablen Menschen auf dem Arbeitsmarkt (vgl. Arnu et al. 2023; Fossati et al. 2020; Kang et al. 2016).

4.3 Quantitative Stiftungsbefragung

Zwischen Februar und Ende März 2025 führten wir eine quantitative Kurzbefragung mit Stiftungsvertreter*innen durch, um den Stand der DDOE in Stiftungen zu vergleichen. Das Team setzte die Befragung als Online-Survey via LimeSurvey um.¹¹ Zur Qualitätskontrolle testete es die Befragung in einem Pretest. Inhaltlich erfasste der Fragebogen die Art und Größe der Stiftungen, den geschätzten Grad der Diversität unter den Beschäftigten und innerhalb des Vorstandes sowie das Vorhandensein von Elementen struktureller und gelebter Diversitäts- und Antidiskriminierungsgestaltung. Die DSI lud alle Stiftungen, die am Projekt teilnahmen und daran interessiert waren, via E-Mail zur Teilnahme ein. Pro Fragegruppe wertete das Forschungsteam alle ausgefüllten Fragebögen aus, um die höchstmögliche Fallzahl für jede Analyse zu gewährleisten. Daher variiert die Fallzahl je nach Frage zwischen 15 und 27 Antworten. Da es sich nicht um eine Zufallsstichprobe handelt, lassen sich keine Aussagen über die Gesamtheit der Stiftungen treffen. Trotzdem erlauben die Daten wertvolle Einblicke in den Stand der DDOE bei den teilnehmenden Stiftungen. Sie kontextualisieren so die Daten der qualitativen Interviews mit Stiftungsvertreter*innen.

4.4 Qualitative Interviews mit Stiftungsvertreter*innen

Stiftungsvertreter*innen konnten sich freiwillig zum Interview anmelden. Die insgesamt zehn Interviews führten wir schließlich mittels semistrukturierter Interviewfragebögen durch. Die Interviews fokussierten auf folgende Themenbereiche: das Diversitäts- und Antidiskriminierungsverständnis sowie dessen Relevanz innerhalb der Stiftung, die vorhandenen Maßnahmen zur Diversitäts- und Antidiskriminierungsgestaltung, die Einschätzungen zum Hospitationsprogramm sowie zur Außenwahrnehmung und Wirkung der Stiftung. An den Interviews nahmen nicht nur Stiftungen teil, die bereits Hospitierende in ihren Organisationen aufgenommen hatten, sondern auch jene, die dies in einer zukünftigen Kohorte tun wollten, sowie Stiftungen, die sich bewusst gegen eine Teilnahme am Hospitationsprogramm entschieden. Wir nahmen alle Interviews auf, transkribierten sie, pseudonymisierten sie und analysierten die Daten mit Hilfe von MaxQDA.

¹¹ Die verwendeten Instrumente basierten auf vorherigen Erhebungen des DeZIM-Diversitäts- und Antidiskriminierungsclusters, wobei das Team sie, wo nötig, an den Stiftungskontext anpasste. Vgl. <https://www.dezim-institut.de/projekte/diversitaet-von-foerder-und-kooperationsstrukturen-der-auswaertigen-kultur-bildungspolitik-2-21/>.

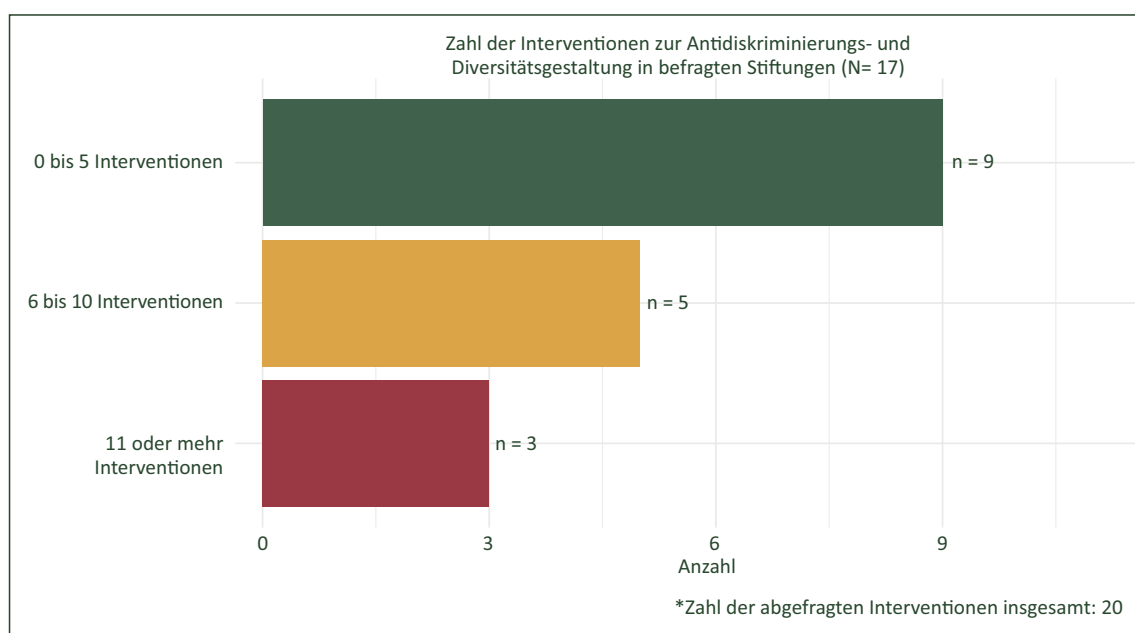
5. Empirische Bestandsaufnahme: DDOE in der Stiftungspraxis

Wie werden Diversitätsförderung und Antidiskriminierung in Stiftungen derzeit gestaltet? Dieses Kapitel untersucht diese Fragen basierend auf der quantitativen Stiftungsbefragung (siehe [Abschnitt 4.3](#)) und den qualitativen Interviews mit Stiftungsvertretenden (siehe [Abschnitt 4.4](#)).

5.1 Nutzung von Interventionen in Stiftungsorganisationen

Einen ersten Hinweis zum Stand der DDOE bietet die Anzahl der Interventionen im Bereich der Antidiskriminierungs- und Diversitätsgestaltung, die die befragten Stiftungen bereits umgesetzt haben (siehe [Abbildung 2](#)). 9 der 17 befragten Stiftungen setzen bisher 0 bis 5 Interventionen um. 5 der 17 befragten Stiftungen setzen zwischen 6 und 10 Interventionen und 3 Stiftungen setzen sogar schon mehr als 10 Interventionen um.

Abbildung 2. Umsetzung von Interventionen zur Diversitätsförderung und zum Abbau von Diskriminierung¹²



Quelle: Quantitative Stiftungsbefragung; eigene Berechnungen

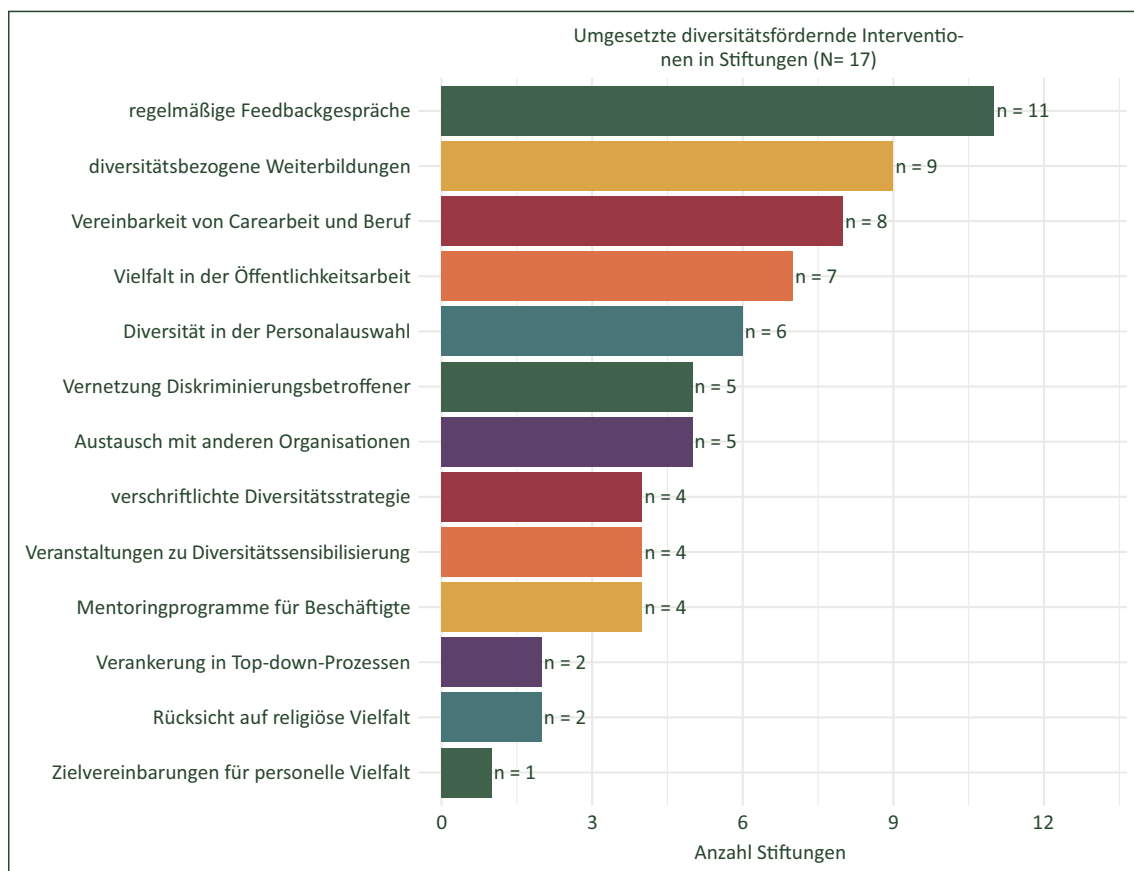
Schaut man sich an, welche Interventionen am häufigsten umgesetzt werden (siehe [Abbildung 3](#)), zeigt sich, dass regelmäßige Feedbackgespräche (n = 11) und Diversity-Schulungen (n = 9) besonders beliebt sind. Interventionen, die hauptsächlich im Bereich der Gleichstellung ihren Ursprung finden, wie die Vereinbarkeit von Care-Arbeit und Beruf, sind in vielen befragten Stiftungen ebenfalls bereits verankert (n = 8). Dies deckt sich auch mit anderen Forschungsbefunden, die Gleichstellungsmaßnah-

¹² Die Interventionen beruhen auf einer Zusammenzählung von Einzelaspekten: Diese wiederum sind enthalten in zwei Fragen zu bestehenden Interventionen, die Diversität fördern (13 Items) und Diskriminierung abbauen (7 Items) sollen. Zur genauen Fragestellung und einer Liste der gefragten Einzelaspekte siehe [Anhang 4](#) und [Anhang 5](#).

men als Vorreiter der Diversitätsförderung aufzeigen (vgl. Geppert & Lewalter 2012; Klammer 2018). Diversitätssensible Öffentlichkeitsarbeit wird von etwas mehr als einem Drittel der 17 befragten Organisationen umgesetzt (n = 7). Diversitätssensible Personalauswahl wird von etwas weniger als einem Drittel genutzt (n = 6).

Nur jeweils jede fünfte bzw. jede zehnte Organisation nutzt Interventionen, die eine ganzheitliche Auseinandersetzung mit der Organisationsentwicklung erfordern: etwa eine verschriftlichte Diversitätsstrategie (n = 4) oder die Verankerung der Themen Diversität und Antidiskriminierung als Querschnittsthema und Top-down-Prozess (z. B. durch Aktionspläne; n = 2). Noch seltener werden Zielvereinbarungen für Personalvielfalt genutzt (n = 1). Auch Interventionen, die zu einer gelebten Diversitätspraxis in der Organisation beitragen würden, wie etwa die Rücksichtnahme auf religiöse Vielfalt (n = 2) oder Veranstaltungen zur Diversitätssensibilisierung (n = 4), werden nur von einer Minderheit der befragten Organisationen genutzt. Interventionen, die zur Vernetzung beitragen, nutzt etwa jede fünfte befragte Organisation: Mentoringprogramme für Beschäftigte (n = 4), Vernetzung von Diskriminierungsbetroffenen (n = 5) und den Austausch mit anderen Organisationen (n = 5) (siehe [Abbildung 3](#)).

Abbildung 3. Umsetzung von Interventionen zur Diversitätsförderung in den befragten Stiftungen¹³



Quelle: Quantitative Stiftungsbefragung; eigene Berechnungen

¹³ Für die genaue Formulierung der Frage im Fragebogen sowie der Einzelaspekte siehe [Anhang 4](#).

Diese quantitativen Befunde decken sich mit den Ergebnissen der qualitativen Interviews mit Stiftungsvertretenden. Hier werden auf die Frage, welche Interventionen in der Organisation bereits genutzt werden, am häufigsten Trainings und Schulungen zu Diversität und Antidiskriminierung genannt. Auch Bemühungen im Bereich der Personalanwerbung wurden in vielen Interviews besprochen. So sagte eine interviewte Person:

„[Ich] habe mit dem Thema Diversität insofern zu tun, dass das natürlich immer auch Personalfragen oder Recruiting-Themen letzten Endes berührt. Beziehungsweise wir halt auch im Rahmen von Schulungen, die wir im Hause gemacht haben, immer wieder auch auf das Thema Recruiting insbesondere kommen.“ (Interview Stiftungsvertretung)

Diese und ähnliche Aussagen in den Interviews deuten darauf hin, dass sowohl Recruiting als auch Schulungen zu den ersten Interventionen gehören, die in Organisationen eingeführt werden. Dabei deutet der*die Sprecher*in zum einen an, dass besonders das Thema Personalanwerbung von anderen Mitarbeitenden schnell als erster Lösungsansatz in Schulungen angebracht wird. Zum anderen relativiert die interviewte Person diesen Fokus, indem sie kritisch anmerkt: „Wobei ich das immer ein bisschen verengt finde, muss ich persönlich sagen“ (Interview Stiftungsvertretung). Sie ist sich also bewusst, dass ein reiner Fokus auf die Personalanwerbung oder auf Schulungen nicht die einzigen Bestrebungen in der Organisation sein sollten. Diese Erkenntnis reflektierten auch andere Stiftungsvertreter*innen in den Interviews teils sehr kritisch:

„Okay, wir rekrutieren Personen, die Migrationshintergrund haben oder die sichtbar divers sind, so, und dann sagen wir, [sie] sind da und wir profitieren von diesen Erfahrungen, ohne wirklich so die Machtstruktur zu ändern.“ (Interview Stiftungsvertretung)

Im Zitat wird betont, dass ein reines „Mehr“ an migrantischen bzw. migrantisierten Personen nicht ausreichend ist. Vielmehr bestehe so die Gefahr, dass es zu Tokenismus bzw. einer Instrumentalisierung kommt und sich Veränderungen nur oberflächlich und nicht im Inneren der Organisation, also in den vorherrschenden Machtstrukturen, widerspiegeln.

5.2 Idealtypen der DDOE im Stiftungssektor

Die Anzahl und Art der umgesetzten Interventionen lassen noch keine Rückschlüsse darauf zu, wie fest die zugrundeliegenden Strategien oder Themen in den Stiftungen verankert sind. Auch darauf bezogen sind die qualitativen Interviews mit Stiftungsvertretenden aufschlussreich: Sie zeigen auf, wie Stiftungsvertreter*innen den Entwicklungsstand allgemein beschreiben und reflektieren. Um die unterschiedlichen Entwicklungsstände zu verdeutlichen, haben wir die Organisationen in drei idealtypische Gruppen¹⁴ eingeteilt: die *Diversity Starters*, die *Diversity Mainstreamers* und die *Diversity Innovators* (siehe auch [Anhang 2](#)).

In der Gruppe der *Diversity Starters* beschreiben die Stiftungsvertretenden selbst den Stand ihrer Organisationsentwicklung als am Anfang stehend: „Wir machen [...] ja schon erste Schritte, aber es ist immer so punktuell“ (Interview Stiftungsvertretung). Die Organisationen dieses Typus zeichnen sich

¹⁴ Idealtypen (vgl. Weber 1968) dienen dazu, eine komplexe Realität durch eine theoretische Verdichtung erfassbar zu machen. Sie sind damit theoretische Konstrukte, die in der Realität so nicht existieren. Sie machen es aber möglich, systematisch Handlungsempfehlungen für die einzelnen Gruppen zu erarbeiten.

dadurch aus, dass bisher hauptsächlich selektive, vereinzelte Interventionen umgesetzt werden. Diese fokussieren häufig auf Diversität und beschäftigen sich weniger oder gar nicht mit Antidiskriminierung.

In den Interviews beschreiben Vertretende dieses Typus oftmals wenig Unterstützung und ein fehlendes Problembewusstsein seitens der Führungsebene. Sie kritisieren in der Belegschaft Resistenzen dem Thema gegenüber und außerdem einen signifikanten Ressourcenmangel – und zwar sowohl an Finanzen für mögliche Interventionen als auch an verfügbarem Personal. Dies verdeutlicht dieses Zitat:

„Also in erster Linie [bräuchte meine Organisation] natürlich eine Leitung, die sich dem Thema bewusst ist und das auch als wichtig erachtet und dann aktiv wird, Budget, Zeit und Maßnahmen auch initiiert. [...] und dann aber auch das Kollegium. Also wenn du dann ein Kollegium hast, die sagen, was habt ihr denn alle? Wir haben doch hier genug Leute mit Vielfalt.“ (Interview Stiftungsververtretung)

Zusätzlich zeigte sich in den Interviews auch eine Unsicherheit in der Ausgestaltung von Interventionen und Entwicklungsstrategien:

„Und dafür braucht es [...] eben auch Anleitungen [...] oder Empfehlungen, wie sie Vielfalt fördern können. Ich glaube, ganz viele sind einfach auch überfordert und denken sich, was soll ich denn jetzt machen? Soll ich jetzt irgendwie hinschreiben, ja, am besten, am liebsten Menschen [mit] Migrationsgeschichte?“ (Interview Stiftungsververtretung)

Damit müssen Organisationen, die zu diesem Typus zählen, viele Hindernisse überwinden, haben aber auch bereits erste Grundsteine für eine gelingende DDOE gelegt.

Diversity Mainstreamer zeichnen sich durch eine bereits vorhandene Strategie aus, die hauptsächlich auf Diversitätsförderung fokussiert. Zwar setzen *Mainstreamer* dabei bereits einen Interventionskatalog um. Allerdings weist dieser kaum strategische Verknüpfungen zwischen den einzelnen Interventionen auf. Interventionen werden also häufig als in sich abgeschlossene Maßnahmen gedacht. Dadurch entsteht ein Organisationsklima, das zwar über strukturell verankerte Interventionen verfügt, aber keine gelebte Diversitätspraxis in der Organisation vorweisen kann. Das verdeutlicht das folgende Zitat:

*„Ich glaube, dass da auch noch viel Potenzial steckt. [...] Aber da war so mein Gedanke, wo wir eben dabei sind, das zu verzahnen mit unseren HR-Instrumenten, [...] um das Verständnis für das Thema zu fördern [...] das einheitliche Verständnis zu fördern [...]. Mitarbeiter*innen¹⁵ fähig zu machen, auch mit dem Thema gut umzugehen, auch sensibel zu machen, wo fängt eigentlich Diskriminierung schon an?“ (Interview Stiftungsververtretung)*

Der interviewten Person ist demnach klar, dass es in der Organisationsentwicklung wichtig ist, die einzelnen Interventionen zu verzahnen, also den Schritt hin zu Prozessen zu gehen (siehe [Abschnitt 3.2](#)). Dadurch könnte, so wird im Zitat deutlich, eine breitere gelebte Diversitätspraxis entstehen, die sich auch aus einem geteilten Wissensstand speist. Daneben kommt ein stärkerer Fokus hin zur Antidiskriminierung bereits zum Ausdruck. Trotzdem gibt es für *Diversity Mainstreamer* noch Hürden. Sie liegen vor allem in Uneinigkeiten zwischen Führungs- und Mitarbeitenebene, aber auch im Ressourcenmangel für die Ausgestaltung der DDOE.

¹⁵ Da die konkrete Form genderinklusive Sprache in mündlicher Rede nicht immer eindeutig rekonstruierbar ist, verwenden wir aus Gründen der Einheitlichkeit – wie im übrigen Text – in allen zitierten Interview-Transkripten das Gendersternchen (*).

*„Das heißt, das haben wir auch bei der Erarbeitung [der internen Strategie] gemerkt, [es war schwer,] sowohl die Erwartungen des Vorstands, des Führungskreises, der Mitarbeiter*innen auf einen Nenner zu bekommen. [Es gab] vielleicht auch zu bestimmten Themen unterschiedliche Ansichten und auch unterschiedliche Perspektiven, wie stark jetzt eine Verpflichtung zu einem Aspekt sein sollte. [...] Und ich sag mal, das Typische, was wir natürlich aber auch bei allen Maßnahmen haben, ist natürlich die Ressourcenfrage, Zeit, Budget. Und das Wichtigste ist, nochmal auch die Schritte eben auch gemeinsam gehen, also dass es immer ein gemeinsam abgestimmtes Vorgehen gibt.“ (Interview Stiftungsvertretung)*

Damit verzeichnen Organisationen dieses Typus viele bereits erreichte Erfolge, auf die weitere Schritte der DDOE folgen können.

Organisationen der Gruppe *Diversity Innovator* sehen die DDOE als fortlaufenden Organisationsentwicklungsprozess:

„[M]an ist da nicht fertig oder so irgendwann, sondern wir verstehen uns da [...] als lernende Organisation, die halt kontinuierlich [...] die verschiedenen Aspekte von Diversität versucht [...] aufzugreifen.“ (Interview Stiftungsvertretung)

In Interviews mit Vertretenden dieser Gruppe zeigte sich, dass Diversitäts- und Antidiskriminierungsgestaltung bereits auf vielen Ebenen der Organisation strukturell verankert ist. *Diversity Innovators* verfügen also über Strategien, die Diversitätsförderung und Antidiskriminierungsarbeit systematisch miteinander verknüpfen:

„Also letzten Endes greifen ja Maßnahmen auf unterschiedlichen Ebenen ineinander, so ganz separat kann man die gar nicht sehen.“ (Interview Stiftungsvertretung)

Auch die Planung der DDOE wird von *Diversity Innovators* strategisch und systematisch gestaltet. So definierte einer der *Diversity Innovators* im ersten Schritt vier „Puzzleteile“ der DDOE, in denen die Stiftung aktiv sein möchte. Die interviewte Person sagte weiter:

„[Wir] haben jedes Puzzleteil mit einer Vielzahl von Maßnahmen unterlegt, die wir [...] einfach mal zusammengesucht haben, um einen Überblick zu bekommen [...]. Und wir haben dann eben in der Ampellogik [...] festgelegt: Grün machen wir schon, orange oder gelb machen wir nicht, aber sollten wir vielleicht machen, [...], rot könnte man machen, aber ist im Moment nicht relevant, zu groß, zu aufwendig.“ (Interview Stiftungsvertretung)

Dabei wurden verschiedene Jahresziele priorisiert: Im ersten Jahr wurden durch eine Beschäftigtenbefragung Grundlagen geschaffen. Im zweiten Jahr lag der Fokus auf der Sensibilisierung nach innen, es gab Trainings und Workshops für Beschäftigte und Führungskräfte. Darauf aufbauend wurden dann die Fokuspunkte für das kommende Jahr entwickelt. So erreicht die Stiftung einen systematischen Umgang, der nicht nur strukturell verankert ist, sondern auch in gelebte Diversitätspraxis übergeht.

5.3 Zwischenfazit: DDOE in Stiftungen

Diversitätsentwicklung ist kein einheitlicher Prozess. Die Daten zeigen, dass in Stiftungen am häufigsten Interventionen eingesetzt werden, die in ihrer Wirkung stark abhängig sind von der Umsetzung. Potenziell können sie auch negative Effekte auf die Diversitätsförderung, aber vor allem auf den Abbau von Diskriminierung haben. Strategische Interventionen, aber auch solche, die der Vernetzung von Beschäftigten oder den Organisationen des Stiftungssektors allgemein dienen, sind dagegen deutlich seltener. Hier zeigt sich: Die befragten Stiftungen denken und begleiten Diversitäts- und Antidiskriminierungsförderung bisher nur selten als ganzheitlich gesteuerten Organisationsentwicklungsprozess. Zudem wird klar, dass der Übergang von punktuellen Maßnahmen zu langfristig wirksamen Prozessen, die eine gelebte und zusammengedachte Diversitäts- und Antidiskriminierungspraxis fördern, noch nicht überall gelungen ist.

Während einige Stiftungen kontinuierlich an Vielfalt und Antidiskriminierung arbeiten, setzen andere keine oder nur punktuell Maßnahmen um. Die *Diversity Starters* begeben sich gerade erst auf den Weg zu mehr Diversität und Antidiskriminierung; die *Diversity Mainstreamer* befinden sich bereits mittendrin im Prozess, und *Diversity Innovators* brauchen neue Impulse, um ihre bestehenden Ansätze zu verbessern.

6. Empirische Bestandsaufnahme: Stiftungen in der Außenwahrnehmung

(Wie) nehmen migrantische und migrantisierte Menschen Stiftungen als potenzielle Arbeitsorte wahr? Und (wie) sprechen Stiftungen migrantische und migrantisierte Menschen als potenzielle Bewerber*innen an? Welche Auswirkungen haben die Ansprachen und Wahrnehmungen von migrantischen und migrantisierten Menschen in den Phasen der Personalrekrutierung (z. B. Jobangebot, Bewerbungsprozess und Auswahlverfahren)? Diese Fragen untersucht dieses Kapitel, basierend auf der quantitativen Umfeldbefragung (siehe [Abschnitt 4.1](#)) und den qualitativen Stipendiat*innenerhebungen (siehe [Abschnitt 4.2](#)).

6.1 Bewerbungsentscheidungen migrantischer und migrantisierter Bewerber*innen und das Anwerbeverhalten von Stiftungen

Die quantitative Umfeldbefragung zeigt, dass Bewerber*innen mit Migrationshintergrund bei der Jobauswahl die gleichen Merkmale wie Bewerber*innen ohne Migrationshintergrund wichtig sind: Sie suchen eine Tätigkeit, die ihren inhaltlichen Interessen entspricht, attraktive Gestaltungsspielräume bietet, sichere Rahmenbedingungen gewährleistet und angemessen vergütet wird (siehe [Abbildung 7](#)). Dies deckt sich mit ähnlichen Erhebungen in anderen Sektoren (vgl. Projektgruppe „DiBu“ 2024).

Auch die Ergebnisse der qualitativen Erhebungen unter den Stipendiat*innen bestätigen dieses Muster. Eine Person betonte etwa:

*„Also für mich sind das [wichtige Merkmale bei der Arbeitgebendensuche]: die Inhalte, die Themen, mit denen sich die Arbeitgeber*innen beschäftigen [...]. Dann aber, was für mich auch wichtig ist, die Zeiten und die Bezahlung auch ganz klar.“ (Stipendiat*in „Vielfalt stiften“)*

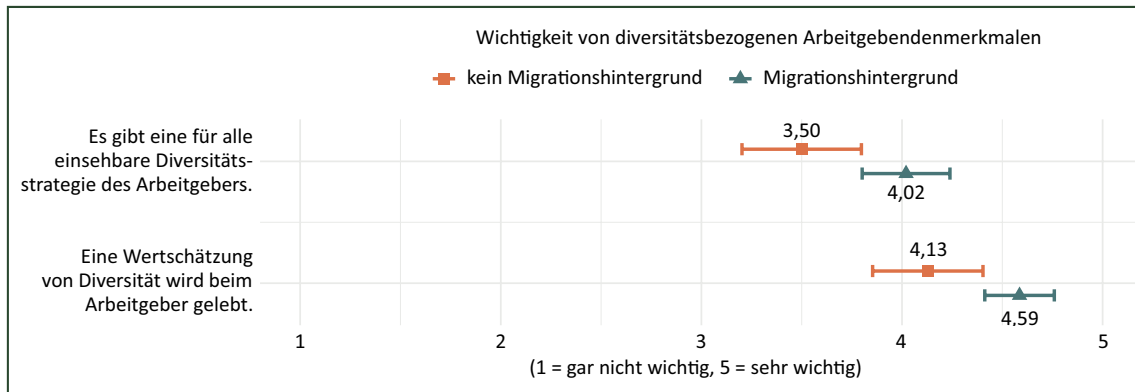
Neben materiellen Arbeitsbedingungen wie Arbeitszeiten und Vergütung spielt für die Stipendiat*innen die inhaltliche Ausrichtung also eine wichtige Rolle: Dabei geht es neben reinen Interessen auch um eine werteorientierte Ausrichtung: Bewerber*innen möchten Teil einer Organisation sein, deren Werte sie teilen. Der Wunsch nach Sinnhaftigkeit und das Bestreben, gesellschaftlich etwas beizutragen, sind dabei mindestens ebenso wichtig wie finanzielle Absicherung:

*„[...] wenn es irgendwann so ist, dass die Tätigkeit, die ich ausüben werde [...], dass ich vollkommen hinter der stehe und gleichzeitig davon gut leben kann, dann wäre es so ein Optimum.“ (Stipendiat*in „Vielfalt stiften“)*

Alle Bewerber*innen bewerteten Attraktivitätsmerkmale von Arbeitsorten ähnlich. Signifikante Unterschiede gibt es jedoch zwischen potenziellen Bewerber*innen mit und ohne Migrationshintergrund hinsichtlich DDOE-relevanter Merkmale. Es wurden zwei Merkmale mit einem direkten Bezug zur DDOE abgefragt: „Es gibt eine für alle einsehbare Diversitätsstrategie des Arbeitgebenden“ (Intervention); „Eine Wertschätzung von Diversität wird beim Arbeitgebenden gelebt“ (gelebte Praxis) (siehe [Abbildung 4](#)). Befragte mit Migrationshintergrund bewerteten die Aussage „Es gibt eine für alle einsehbare Diversitätsstrategie des Arbeitgebenden“ im Durchschnitt signifikant höher (4,0 vs. 3,5) als Befragte

ohne Migrationshintergrund. Dies gilt auch für die Aussage „Eine Wertschätzung von Diversität wird beim Arbeitgebenden gelebt“ mit 4,6 gegenüber 4,1 Skalenpunkten.

Abbildung 4. Wichtigkeit von DDOE-relevanten Merkmalen des Arbeitgebenden



Quelle: Quantitative Umfeldbefragung; eigene Berechnungen

Auch Stiftungsvertretende schildern, dass diversitätsorientierte Interventionen Arbeitgebende für diskriminierungsvulnerable Bewerbende potenziell attraktiver machen – besonders, wenn diese Interventionen gut nach außen kommuniziert werden. Das folgende Zitat entstammt einer Organisation, die den Stand ihrer DDOE offen nach außen kommuniziert:

„[L]etztes Jahr [...] gab [es] eine Bewerbung von einer Person, [...] und die hätte dann wohl im Bewerbungsgespräch oder neben dem Bewerbungsgespräch [...] gesagt, sie hätte sich nur deswegen bei uns beworben, weil sie auf unserer Webseite gesehen habe, ... dass wir uns zum Thema Diversität engagieren, [...], und das offenbar Motivation genug war, meine Interpretation eben auch das Gefühl [vermittelt] hatte, wenn ich in so einem Laden arbeite, werde ich eben idealerweise nicht diskriminiert [...].“ (Interview Stiftungsvertretung)

Diese Rückmeldung legt nahe, dass eine offene Kommunikation über Diversitätsmaßnahmen diskriminierungsvulnerable Personen zur Bewerbung motivieren kann.

In der Auswertung zur Wichtigkeit diversitätsbezogener Arbeitgebermerkmale sehen wir noch ein zweites Muster. Die gelebte Wertschätzung von Diversität wird sowohl unter Menschen mit Migrationshintergrund als auch unter Menschen ohne Migrationshintergrund als signifikant wichtiger eingeschätzt (Durchschnittswert von 4,6 bzw. 4,1) als das reine Vorhandensein einer für alle einsehbaren Diversitätsstrategie (Durchschnittswert von 4,0 bzw. 3,5). Dieser Unterschied ist bedeutsam, da es sich bei der Diversitätsstrategie um eine sichtbare strukturelle Intervention handelt, während es bei gelebter Wertschätzung von Diversität eher um eine Diversitätspraxis in der Organisation geht. Die unterschiedlichen Bewertungen deuten darauf hin, dass für migrantische Bewerber*innen Hinweise auf die gelebte Diversitätspraxis in einer Organisation von besonderer Bedeutung sind.

Dabei benennen auch die teilnehmenden Stipendiat*innen in den Fokusgruppen und Workshops Hinweise auf gelebte Diversitätspraxis als entscheidende Faktoren für eine Bewerbungsentscheidung.

Viele beschreiben, dass sie sich vor einer Bewerbung gezielt ein Bild von der diversitätsbezogenen Zusammensetzung der Belegschaft machen. Eine Person schilderte etwa:

*„Ich gucke mir immer vorher die Belegschaft an, [...]. Und ich würde [in ein Organisationsleitbild] gucken und eigentlich auch so was der Diversitätspart ist, [...]. Also es ist nicht unbedingt, dass ich das superernst nehme, aber wenn es da steht, ist es schon so etwas, wo ich sage, okay, bewerbe ich mich nochmal eher.“ (Stipendiat*in „Vielfalt stiften“)*

Diese Aussage verdeutlicht eine verbreitete Ambivalenz: Bewerber*innen nehmen sichtbare Interventionen, wie zum Beispiel den Verweis auf Diversität in einem Organisationsleitbild, zwar wahr, begegnen ihnen jedoch mit Skepsis. Solche Verweise gelten als grundsätzlich positiv, werden aber nicht unbedingt als glaubwürdig bewertet, wenn keine Informationen vorliegen, wie sie sich in der gelebten Diversitätspraxis widerspiegeln. Eine vielfältige Belegschaft wird dagegen als ein Hinweis auf gelebte Diversitätspraxis verstanden. Zugleich berichten viele, dass eine noch nicht sehr (sichtbar) diverse Belegschaft *kein* Ausschlusskriterium ist. Es beeinflusst jedoch, mit welchen Erwartungen Personen an den Auswahlprozess herangehen.

Darüber hinaus wird deutlich, dass auch einzelne Interventionen oder Kommunikationsstrategien signalisieren können, dass es insbesondere Bemühungen in Richtung gelebter Diversitätspraxis gibt. Eine Person formulierte dies so:

*„Gerade wenn so Prozesse in Bewegung sind, finde ich es [...] relevant, wenn man sich da so das Team anguckt und denkt, das ist nicht so divers oder so, aber die haben wirklich Bock. Weil irgendwo fängt es ja auch erst an, [...] Prozesse zu verändern [...].“ (Stipendiat*in „Vielfalt stiften“)*

Solche Aussagen zeigen, dass Bewerber*innen teils auf wahrnehmbare Prozesse des Wandels achten. Diese Ambivalenz zieht sich durch viele Aussagen: Sichtbare Interventionen können ein positives Signal für Veränderungsbereitschaft sein. Allerdings ersetzen sie keine Hinweise auf eine gelebte Diversitätspraxis. Entscheidend ist für viele Befragte, ob Diversität tatsächlich im Arbeitsalltag sichtbar wird.

Umgekehrt zeigt sich, dass antizipierte Diskriminierung für diskriminierungsvulnerable Personen ein Grund dafür sein kann, sich nicht zu bewerben. So beschrieb ein*e Stipendiat*in:

*„[I]ch komme da ja auch mit meiner ganzen Person rein. [...] Und wenn man ein Problem damit hat, dass ich [so heiße, wie ich] heiße und so aussehe, wie ich [es] tue, dann will ich da auch nicht landen.“ (Stipendiat*in „Vielfalt stiften“)*

Diese Aussage verdeutlicht, dass die Auswahl eines Arbeitsplatzes stark vom Bedürfnis geprägt ist, als vollwertige Person in einer Organisation präsent sein zu können – die eigene Identität nicht verbergen zu müssen, aber auch nicht darauf reduziert zu werden. Allerdings steht dieses Bedürfnis im Spannungsverhältnis zur antizipierten Diskriminierung (vgl. Gräfe-Geusch et al. 2025a): der Erwartung, etwa im Bewerbungsprozess oder im Arbeitsalltag Diskriminierung zu erfahren. Dabei sind erlebte Diskriminierungserfahrungen keine notwendige Bedingung für antizipierte Diskriminierung (vgl. Herda 2018; Lasalvia et al. 2013; Thornicroft et al. 2009). Im zweiten Teil des Zitats zeigt sich ein Beispiel für den strategischen Umgang mit antizipierter Diskriminierung: Die Person beschreibt, im Bewerbungsprozess bewusst offen mit der eigenen migrantisierten Identität umzugehen – in der Hoffnung, dass sich mögliche Ausschlüsse bereits im Bewerbungsverfahren zeigen und nicht erst im Arbeitsalltag.

Exkurs: Ein positives Außenbild gestalten – Organisationsleitbilder als Beispiel einer diversitätsfördernden Intervention

In einem qualitativen Vignettenexperiment (vgl. Harrits & Møller 2021; Jackson et al. 2015; Törrönen 2018) sind wir gemeinsam mit den teilnehmenden Stipendiat*innen der Frage nachgegangen, wie migrantische und migrantisierte Berufseinsteiger*innen Organisationsleitbilder wahrnehmen.

Organisationsleitbilder sind meist öffentliche Statements, in denen eine Organisation ihre Ziele und Wertvorstellungen darstellt. Sie beschreiben häufig sowohl das strategische Selbstverständnis (strategische Dimension) als auch die grundlegenden Werte der Organisation, sprich die Organisationskultur (kulturelle Dimension) (vgl. Campbell & Yeung 1991: 10–11; Knassmüller 2005: 28).¹⁶ Sie öffentlich zu platzieren (z. B. auf der Website oder in Ausschreibungstexten), bietet die Möglichkeit, diese Leitbilder mit den Haltungen und Bemühungen für Diversität und Antidiskriminierung für potenzielle Bewerber*innen sichtbar zu machen. Damit stellen sie eine mögliche diversitätsfördernde Intervention dar. Das Vorhandensein eines öffentlich sichtbaren Leitbilds kann ein Unternehmen attraktiver machen, sodass sich Bewerber*innen eher melden (vgl. Ewerlin et al. 2016: 20–21). Dabei wirken Leitbilder, die eine kulturelle Dimension abbilden, signifikant positiv auf Attraktivität und Bewerbungsabsicht – sowohl im Vergleich zu Unternehmen ohne Leitbild als auch im Vergleich zu einem bloß strategischen (vgl. Ewerlin et al. 2016: 21; Ritz 2010). Es gibt im deutschen Kontext bisher aber keine Erkenntnisse darüber, wie Leitbilder von diskriminierungsvulnerablen Berufseinsteiger*innen wahrgenommen werden.

Im Rahmen unseres qualitativen Vignettenexperiments wurden jeweils ein fiktives strategisches und ein kulturorientiertes Leitbild (siehe [Anhang 6](#)) besprochen und verglichen. Die Mehrheit der Stipendiat*innen äußerte eine klare Präferenz für das kulturorientierte Leitbild mit explizitem Diversitätsbezug. Ausschlaggebend waren vor allem erwartete Chancen im Bewerbungsverfahren – „[...] die werden mich jetzt nicht ablehnen, weil ich [migrantisiert] bin“ (Stipendiat*in „Vielfalt stiften“) – sowie positive Erwartungen an den Arbeitsalltag: „Das spricht dafür, dass da 'ne Awareness da ist und ich das Thema ansprechen kann, ohne dass andere sich unwohl fühlen“ (Stipendiat*in „Vielfalt stiften“).

Im Verlauf der Diskussionen wurden aber auch verschiedene Vorbehalte gegenüber der Art und Weise deutlich, wie Diversität als Wert in Leitbildern dargestellt wird. Die Skepsis bezog sich vor allem darauf, wie glaubwürdig dies sei. Eine Person beschrieb es so: „[M]anchmal steht das drauf und man sagt, ah, ja cool, aber es ist nur so eine Copy-Paste-Sache“ (Stipendiat*in „Vielfalt stiften“).

Öffentliche Aussagen zu Diversität wurden häufig nicht als authentische Darstellung der tatsächlichen Praxis wahrgenommen.

¹⁶ Dabei wurden in einer experimentellen Studie (Ewerlin et al. 2016: 16–17) im deutschen Kontext dem strategischen Leitbild die Komponenten Shareholderinteressen, Interesse am Fortbestehen des Unternehmens, Aufruf zum Leistungsstreben und Kostenbewusstsein zugeordnet. Im kulturorientierten Leitbild wurden hingegen Mitarbeitendeninteressen und das „dem täglichen Handeln zugrunde liegende Wertesystem“ betont.

Mehrere Stipendiat*innen schildern ähnliche Abwägungen. Diese unterscheiden sich je nach Kontext und reichen bis hin zu der Entscheidung, sich bei einer starken Antizipation von Diskriminierung gar nicht erst zu bewerben. Andere Studien zeigen, dass ein strategischer Umgang auch darin bestehen kann, Hinweise auf eine diskriminierungsvulnerable Identität zu minimieren, um sich vor Ausschlüssen zu schützen (im angloamerikanischen Kontext auch *whitening* genannt: vgl. Kang et al. 2016; für den deutschen Kontext vgl. Arnu et al. 2023). Diese Strategien sind individuell und situationsabhängig. Konstant bleibt aber, dass antizipierte Diskriminierung für alle Stipendiat*innen eine Rolle spielt und ihre Bewerbungsentscheidungen beeinflusst.

Trotzdem wird antizipierte Diskriminierung von Arbeitgebenden (vgl. Arnu et al. 2023) und Forschenden in Deutschland (vgl. Baumann et al. 2018) bisher kaum berücksichtigt. Hier bilden Stiftungen keine Ausnahme. In den qualitativen Interviews mit Stiftungsvertreter*innen zeigt sich sogar, dass diese mit dem Konzept der antizipierten Diskriminierung größtenteils nicht vertraut waren. Eine Ausnahme bildet das Zitat der folgenden Person:

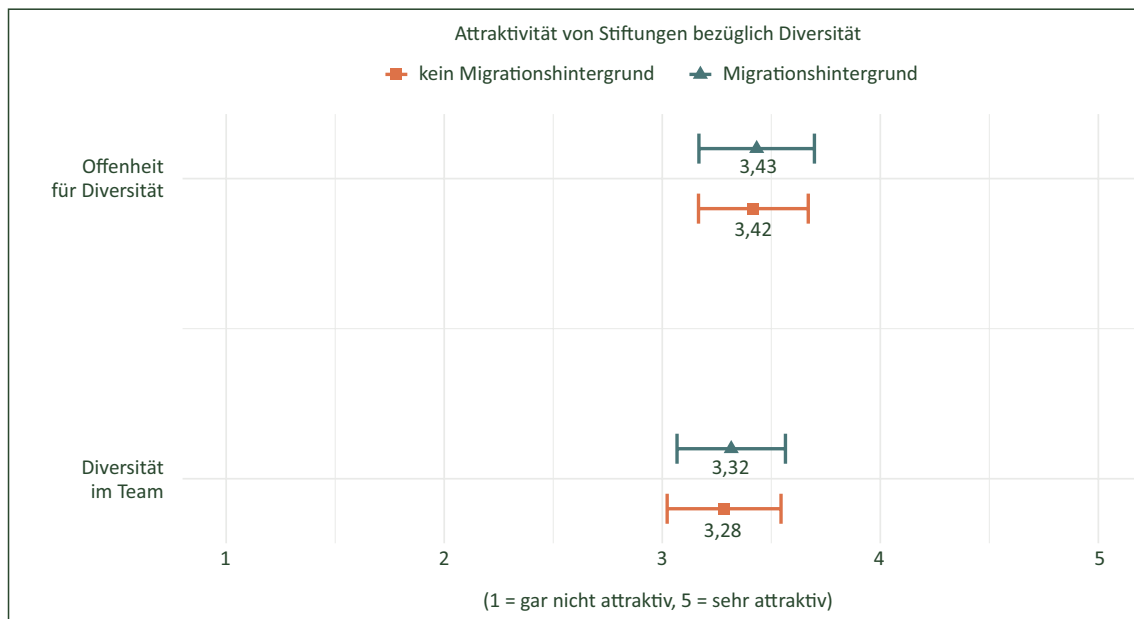
„Aber das [die Abbildung von People of Color und migrantisierten Personen] ist uns halt auch geraten worden, damit jemand weniger Hemmungen hat, sich eben zu bewerben. Und deswegen haben wir solche Dinge eben auch auf unserer Homepage platziert, welche Maßnahmen wir intern ergreifen, um da vielleicht auch einfach so Bewerbungshürden zu nehmen [...] und vielleicht Personengruppen, die [...] sich vielleicht nicht so wiederfinden, um vielleicht mehr Raum zu geben, zu denken: ‚okay, da könnte ich mich wohlfühlen, und da bin ich jetzt nicht alleine‘, das ist so das, was uns eben auch angeraten worden ist.“ (Interview Stiftungsvertretung)

Die Organisation hat basierend auf einer externen Evaluation und Beratung ihre Bewerbungsmodalitäten angepasst. Ziel ist es dabei, Menschen aus diskriminierungsvulnerablen Gruppen zu zeigen, dass Antidiskriminierungsarbeit in der Organisation ernst genommen wird. Damit wird antizipierte Diskriminierung gezielt adressiert. Ganz zufrieden ist die interviewte Person jedoch nicht mit dieser Praxis. Im Interview reflektiert sie, dass dies die Gefahr birgt, migrantisierte Menschen und PoCs zu tokenisieren (Interview Stiftungsvertretung).

6.2 Wie nehmen migrantische und migrantisierte Bewerber*innen Stiftungen als potenziellen Arbeitsort wahr?

Um die Attraktivität des Stiftungssektors für verschiedene Gruppen zu erfassen, wurden zwei Items mit direktem Bezug zu Diversität ausgewertet: „Stiftungen ermöglichen die Arbeit in diversen Teams“ und „Stiftungen sind eine Arbeitsstelle, die offen für Diversität ist“ (siehe [Abbildung 5](#)). Diese wurden von allen Befragten durchschnittlich mit jeweils 3,3 bzw. 3,4 Skalenpunkten bewertet. Stiftungen sind für die Befragten also etwas überdurchschnittlich attraktive Arbeitgebende bezüglich der abgefragten Merkmale¹⁷. Diese grundsätzliche Attraktivität in Bezug auf Diversität gilt für Befragte mit Migrationshintergrund genauso wie für Befragte ohne Migrationshintergrund.

¹⁷ Diese Einschätzung bezieht sich zunächst auf die Positionierung leicht über der Skalenmitte. Es fehlen direkte Vergleichswerte zu anderen Sektoren. Dennoch deuten ähnliche Untersuchungen mit Bezug auf die öffentliche Verwaltung darauf hin (vgl. Arnu et al. 2023.; Projektgruppe „DiBu“ 2024), dass ein Attraktivitätswert in diesem Bereich durchaus mit anderen Branchen mithält.

Abbildung 5. Attraktivität von Stiftungen bezüglich Diversität – Wahrnehmung nach Migrationshintergrund¹⁸

©DeZIM

Quelle: Quantitative Umfeldbefragung; eigene Berechnungen

Darüber hinaus beschreiben mehrere Stipendiat*innen das prestigeträchtige Image von Stiftungen als weiteren Attraktivitätsfaktor. Allerdings zeigt sich, dass dieses positive Außenbild auch hemmende Effekte haben kann. Ein*e Stipendiat*in formulierte es so:

*„Also ich habe schon auch die Wahrnehmung, dass Stiftungen so sehr prestigereich sind, dass sie irgendwie so untouchable sind [...]“ (Stipendiat*in „Vielfalt stiften“)*

Diese Wahrnehmung verweist auf ein Spannungsverhältnis: Das hohe Ansehen von Stiftungen steigert einerseits ihre Attraktivität, andererseits kann es dazu führen, dass sich potenzielle Bewerber*innen von einer Tätigkeit in diesem Bereich ausgeschlossen oder nicht angesprochen fühlen. An dieser Stelle spielt besonders die soziale Herkunft bzw. die Verschränkung von klassistischer und rassistischer Diskriminierung eine zentrale Rolle.

Zuletzt zeigen die qualitativen Daten, dass viele Stipendiat*innen vor ihrer Teilnahme am Programm „Vielfalt stiften“ Stiftungen zunächst als Förderinstitutionen und noch nicht als Arbeitgebende wahrnahmen. Zugleich wurde davon berichtet, dass auch bei der Bewerbung um Förderprogramme Hürden überwunden werden müssen – vor allem aus mangelndem Wissen über Stiftungslandschaften und Auswahlkriterien. Außerdem wurden fehlende Netzwerke, unklare Informationen sowie mangelnde zeitliche Ressourcen als hinderlich genannt. Auch dabei verwiesen Stipendiat*innen auf eine Verschränkung von klassistischer und rassistischer Diskriminierung:

¹⁸ Die Fragestellung lautete „Wie attraktiv, denken Sie, sind Stiftungen als Arbeitgebende in Bezug auf folgende Aspekte?“ Abgebildet sind die Antworten zu den Teilfragen „ermöglicht die Arbeit in diversen Teams“ und „eine Arbeitsstelle, die offen für Diversität ist“.

*„Habe ich jemanden in meiner Umgebung, der zum Beispiel oder die zum Beispiel in einer Stiftung gefördert wird? Weiß ich, was ein Stipendium ist? Weiß ich vielleicht auch, dass [es] da nicht um Noten vielleicht geht, sondern auch so ein Personal-Fit oder um Ehrenamt oder was auch immer?“ (Stipendiat*in „Vielfalt stiften“)*

Die Erhöhung der Bekanntheit von Stiftungen als potenzielle Arbeitgeberinnen ist ein wichtiger Schritt, um mehr Personen aus diskriminierungsvulnerablen Gruppen in der Belegschaft zu erhalten. Ein zentraler Hebel dafür scheint die Förderpraxis von Stiftungen zu sein, wie unsere qualitativen Ergebnisse zeigen. Auch wenn die diskriminierungskritische Gestaltung von Förderprogrammen nicht zum Fokus der vorliegenden Untersuchung gehört, gilt es, diese Programme breiter bekannt zu machen und Stipendiat*innen mit unterschiedlichen Hintergründen aufzunehmen. Denn divers gestaltete und gelebte Förderprogramme können Stiftungen als potenzielle Arbeitgeberinnen attraktiver machen.

6.3 Zwischenfazit: Stiftungen von außen

Hinsichtlich potenzieller Arbeitgeberinnen sind allen Befragten, unabhängig ob migrantisch oder nicht, gute Rahmenbedingungen (z. B. Gehalt, Tätigkeitsart und Sicherheit) wichtig. Darüber hinaus zeigt sich, dass eine diversitätsorientierte und diskriminierungskritische Organisationsentwicklung für migrantische Menschen einen höheren Stellenwert hat als für nicht migrantische Menschen. Dabei sind Hinweise auf eine gelebte Diversitätspraxis in der Organisation etwas wichtiger als die Benennung einzelner Interventionen. Die Attraktivität von Stiftungen bezüglich ihres Umgangs mit Diversität wird sowohl von Menschen mit als auch von Menschen ohne Migrationshintergrund positiv bewertet. Diese positive Außenwahrnehmung von Stiftungen ist in erster Linie eine Chance. Hingegen ist die geringe Bekanntheit von Stiftungen als Arbeitgeberinnen eine große Hürde, wenn es darum geht, mehr migrantische und migrantisierte Personen anzustellen. Schließlich zeigen unsere Daten, dass antizipierte Diskriminierung Bewerbungsentscheidungen und Strategien im Umgang mit Auswahlprozessen prägt.

7. Empirische Bestandsaufnahme: Stiftungen in der Innenansicht

Welche Erfahrungen machen migrantische und migrantisierte Menschen in Stiftungen? Welche Faktoren tragen zu positiven und/oder negativen Erfahrungen bei? Dieses Kapitel untersucht diese Fragen basierend auf den Daten der qualitativen Stipendiat*innenerhebungen (siehe [Abschnitt 4.2](#)). Ergänzt und eingeordnet werden die Erfahrungen der Stipendiat*innen durch Daten aus der quantitativen Umfeldbefragung (siehe [Abschnitt 4.1](#)) und aus den qualitativen Interviews mit Stiftungsvertreter*innen (siehe [Abschnitt 4.4](#)).

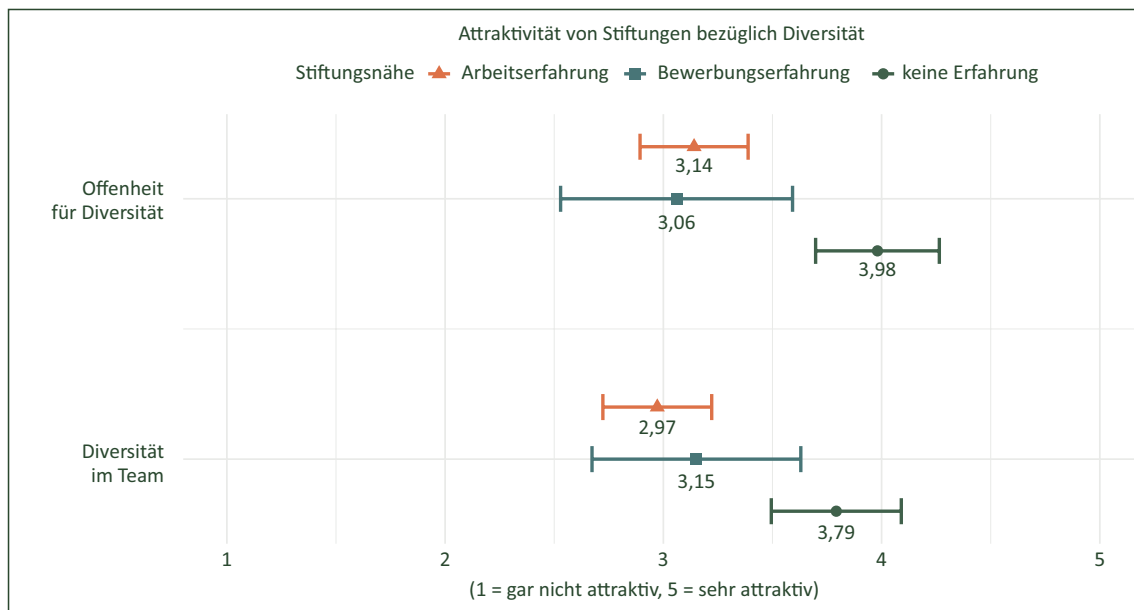
Die Perspektiven und Erfahrungen der Stipendiat*innen sind vielfältig und spiegeln unterschiedliche Realitäten in den Stiftungen wider. Diese sind abhängig vom Stand der DDOE in der jeweiligen Stiftung (siehe [Abschnitt 5.2](#)) und von den in der Stiftung gegebenen Rahmenbedingungen. Erfahrungen unterscheiden sich zudem, weil die Stipendiat*innen individuelle Positionierungen mitbringen. Zwar haben alle Stipendiat*innen eine eigene oder familiäre Migrationsbiografie, dennoch ist die Gruppe der Teilnehmenden alles andere als homogen. Die teilnehmenden Stipendiat*innen unterscheiden sich unter anderem hinsichtlich sozialer Herkunft, Bildungs- und Karriereverlauf. Sie haben zudem unterschiedliche Erfahrungen damit, wie sie über ihr äußeres Erscheinungsbild migrantisiert und rassistisch markiert werden. Diese Identitäten und ihre Überschneidungen (Intersektionalität, vgl. Crenshaw 1989; Biele Mefebue et al. 2022) prägen ihre Erfahrungen und Handlungsspielräume im Arbeitsalltag. Ziel dieses Kapitels ist es daher nicht, „typische“ Erfahrungen migrantischer und migrantisierter Personen im Stiftungswesen zu beschreiben. Vielmehr werden Faktoren herausgearbeitet, die sich erfahrungsübergreifend zeigen.

7.1 Diversität im Arbeitsalltag: Der „Ernüchterungseffekt“

Einen ersten Hinweis auf den Stand der DDOE im Arbeitsalltag von Stiftungen liefert eine Differenzierung zwischen Menschen mit Arbeitserfahrung, Menschen mit Bewerbungserfahrung und Menschen ohne Erfahrung im Stiftungssektor in den Auswertungen der Umfeldbefragung (siehe [Abbildung 6](#)). Vergleichend zeigt sich, dass externe Personen, also diejenigen, die keine Erfahrungen im Sektor haben, „Offenheit für Diversität“ und „Diversität im Team“¹⁹ signifikant positiver einschätzen als Personen, die bereits in Stiftungen tätig sind oder waren. Ein signifikanter Unterschied bei der Einschätzung von „Offenheit für Diversität“ ist sogar erkennbar, wenn sich eine Person in der Vergangenheit lediglich bei einer Stiftung beworben und noch nicht dort gearbeitet hat. Wir nennen diese Diskrepanz den „Ernüchterungseffekt“: Die positive Außenwahrnehmung des Umgangs mit Diversität scheint dem Realitätscheck im Arbeitsalltag nicht immer standzuhalten. Dieser Effekt setzt offenbar bereits beim Erstkontakt mit dem Haus ein.

¹⁹ Die Fragestellung lautete: „Wie attraktiv, denken Sie, sind Stiftungen als Arbeitgebende in Bezug auf folgende Aspekte?“ Abgebildet sind die Antworten zu den Teilfragen „ermöglicht die Arbeit in diversen Teams“ und „eine Arbeitsstelle, die offen für Diversität ist“.

Abbildung 6. Attraktivität von Stiftungen bezüglich Diversität – Wahrnehmung nach Erfahrung mit Stiftungen



Quelle: Quantitative Umfeldbefragung; eigene Berechnungen

Auch die Aussagen der Stipendiat*innen zeigen, dass die Einschätzungen darüber, wie viel Offenheit für Diversität es im Arbeitsalltag der Stiftungen gibt, sich über den Zeitraum der Hospitation verändern. Ein*e Stipendiat*in berichtete etwa, dass er*sie vor Beginn der Hospitation erwartete, „dass mein Migrationshintergrund in der Stiftung keine Rolle spielt“. Diese Person revidierte diese initial positive Einschätzung des Arbeitsalltags:

*„Und daher merke ich gerade auch, dass ich ein bisschen [...] enttäuscht bin, weil ich, obwohl ich wusste, dass [die] Stiftungslandschaft noch sehr weiß ist, [...] irgendwie mehr erwartet habe von dem Commitment vielleicht dort.“ (Stipendiat*in „Vielfalt stiften“)*

Erwartungen werden enttäuscht und die Stipendiat*innen werden desillusioniert. Diese Erfahrung kann sich auf das Wohlbefinden einer Person in der Organisation negativ auswirken, ebenso auf die Verbleiberate neuer Mitarbeitender aus diskriminierungsvulnerablen Gruppen. Dieser Effekt wurde in anderen Settings bereits nachgewiesen (vgl. auch Arnu et al. 2023).

7.2 Negative Erfahrungen aufgrund fehlender Diversitätspraxis

Der Ernüchterungseffekt kommt durch negative Erfahrungen im Umgang mit den Kolleg*innen zustande, also aufgrund einer möglicherweise fehlenden Diversitätspraxis. Die Stipendiat*innen beschrieben hier (a) die Aberkennung ihrer Fähigkeiten und Expertisen, (b) die Wahrnehmung als Stellvertreter*innen für diskriminierungsvulnerable Gruppen und (c) andere Diskriminierungserfahrungen.

(a) Einige Stipendiat*innen berichten von wiederholter Aberkennung der eigenen Fähigkeiten und Expertisen. Diese fand meist zu Beginn der Hospitation statt und ging häufig mit einem sehr eingeschränkten Aufgabenprofil in der Stiftung einher. Eine Person beschrieb dies wie folgt:

*„[...] Ich habe das Gefühl gehabt, dass mir das in der Stiftung relativ zu Beginn abgesprochen wurde so richtig, meine Expertise [zu haben], dass ich besser nichts anfassen sollte [...], also einfach wirklich, dass diese Expertise bei mir gar nicht gesehen wurde.“ (Stipendiat*in „Vielfalt stiften“)*

(b) Die Person beschrieb an anderer Stelle, dass ihre Aufgaben meist nicht sehr umfangreich waren und keine direkte Verbindung zu den laufenden Projekten der Stiftung hatten. Somit wurde sie in die Arbeit des Teams nicht wirklich eingebunden. Diese Art der Abwertung kann jede neue Person in einer Organisation erleben, ist aber gerade im Kontext von diskriminierungsvulnerablen Gruppen schädlich. Gerade hier kann sich unter Umständen das Gefühl verstärken, gesellschaftlichen oder organisationalen Anforderungen nicht zu genügen und so als „nicht qualifiziert“ zu gelten (Imposter-Syndrom²⁰). Teils sehen wir genau diesen Effekt auch bei den Stipendiat*innen, wie folgendes Zitat zeigt:

*„Ich muss sagen, ich habe mich da so richtig wie ein Imposter gefühlt, [...] wo ich immer dachte, okay, bin ich jetzt hier nur so, keine Ahnung, weil ich irgendwie die einzige [migrantisierte Person] bin, [...] oder kann ich wirklich was? Und das fand ich dann irgendwann richtig schlimm, [...] es ist schon uncool, dass [...] ich da am Anfang reingehe und denke, ich bringe einen Mehrwert, und am Ende rausgehe und denke, ich kann nichts.“ (Stipendiat*in „Vielfalt stiften“)*

Die wiederholte Aberkennung der eigenen Expertise und Fähigkeiten führt also dazu, dass die grundsätzliche Eignung für einen Job im Sektor angezweifelt wird.

(c) Weiterhin berichteten einige Stipendiat*innen von Situationen, in denen sie von anderen Beschäftigten auf ihren Bezug zu Migration beschränkt und teils als Stellvertreter*innen der Gruppe (Tokenismus) in der Organisation gesehen und behandelt wurden. Dabei wurde die Person nicht selten vor allem als Symbol für die Bemühungen der Organisation in Richtung Diversitätsförderung betrachtet.

Wie stark diese diskursive Rahmung den Einstieg prägen kann, zeigt sich beispielhaft in den Erfahrungen einzelner Stipendiat*innen. So beschrieb eine Person:

*„[...] bei mir war es eigentlich bei jedem Gespräch, jeder Person, die vorgestellt wurde, ‚ist ja wegen Vielfalt stiften‘, ‚weil wir wollen mehr Vielfalt‘, ‚weil [er*sie] ist jetzt die Vielfalt‘. [...] also ich würde da jetzt auch gerne nicht den ganzen Tag darüber reden [...]“ (Stipendiat*in „Vielfalt stiften“)*

Das Zitat macht einerseits deutlich, dass die Person in erster Linie als Stellvertreter*in für Vielfalt in der Organisation wahrgenommen wurde. Andererseits weist es auf ein grundlegendes Problem von Interventionen im Bereich der Vielfaltsförderung hin: Wird der Kontext des Programms im Arbeitsalltag immer wieder betont, rückt das geförderte Individuum mit all seinen Expertisen und Fähigkeiten in den Hintergrund. Diese Abwertung ist besonders in Organisationen problematisch, die noch keine sichtbare Diversität in der Beschäftigtenstruktur erreicht haben. Über die Programmrahmung kann es zu einer „doppelten Sichtbarkeit“ kommen, die es erschweren kann, als Individuum wahrgenommen zu werden und tatsächlich im Arbeitsalltag der Organisation anzukommen.

²⁰ Das Imposter-Syndrom beschreibt das wiederkehrende Gefühl, die eigene Position nicht verdient zu haben, und die Angst, als „nicht qualifiziert“ entlarvt zu werden. Die Forschung zeigt, dass dieses Empfinden besonders häufig bei Frauen und Angehörigen marginalisierter Gruppen auftritt (vgl. Rehfeld & Würtemberger 2025).

Verwandt damit ist die Sorge, im Berufsleben ausschließlich als „Diversitätsexpert*in“ wahrgenommen zu werden und andere Expertisen aberkannt zu bekommen. Ein*e Stipendiat*in drückte es so aus:

*„[U]nabhängig von der Stiftung jetzt nervt es mich, dass ich [...] nur Jobs bekomme, die einen Migrationszusammenhang haben.“ (Stipendiat*in „Vielfalt stiften“)*

Diese Person beschreibt anschließend, dass sie gerne in ihrem Fachgebiet arbeiten würde, aber nur Stellen bekommt, die einen Bezug zu Migration haben. Diese Erfahrung zeigt die konkrete Gefahr auf, dass migrantische und migrantisierte Personen auf ihre vermeintliche „Diversitätsexpertise“ reduziert und ihre fachlichen Qualifikationen übersehen werden.

Dabei geht es nicht darum, diese Themen im Gespräch mit migrantischen und migrantisierten Menschen überhaupt nicht anzusprechen. So sagte ein*e Stipendiat*in, dass er*sie sich bewusst dafür entschieden und sich auch im Studium mit ähnlichen Themen beschäftigt habe:

*„Bei mir wurde das am ersten Tag dann angesprochen und gesagt, dass ich da diese Expertise, quasi meine Herkunft als Expertise irgendwie einbringen kann, wenn es thematisch was bringt, aber es kam auch vor, dass ich mich dann irgendwie [aus meiner Fachrichtung] mit irgendwas [anderem] beschäftigt habe und was ja auch sehr hilfreich war für die Stiftung.“ (Stipendiat*in „Vielfalt stiften“)*

Es gibt also auch Stipendiat*innen, die neben ihrer persönlichen Perspektive eine erlernte oder professionelle Expertise in den Bereichen Diversität, Antidiskriminierung oder Organisationsentwicklung sowie ein Eigeninteresse an der Mitgestaltung entsprechender Strukturen mitbringen. Entscheidend für die Stipendiat*innen ist letztlich, die jeweiligen Kompetenzen und Interessen individuell wahrnehmen zu können.

(d) Stipendiat*innen berichteten auch von anderen Diskriminierungsformen im Arbeitsalltag: Diese zeigten sich vor allem in abwertenden und stereotypisierenden Bemerkungen, teils aber auch darin, dass Personen organisatorische oder manuelle Hilfsaufgaben zugeteilt wurden, die nicht zum Profil einer Hospitation gehören. Dabei muss Diskriminierung nicht zwangsläufig bewusst, sondern kann auch unbewusst ausgeübt werden (vgl. Scherr 2016). Zudem bezogen sich abwertende Kommentare nicht jedes Mal direkt auf einzelne Stipendiat*innen, sondern verallgemeinernd auf migrantische bzw. migrantisierte Menschen. So beschrieb eine Person folgendes Szenario:

*„Zum Beispiel in Küchengesprächen wurden irgendwelche [migrantischen] Kinder gehatet [...] Ich war so, ‚ihr wisst schon, ich bin auch noch [migrantisch]?‘ [...] es wird sowas gesagt und es wird nicht geschaltet, aha, du bist ja auch im Raum. [...] Es ist immer so ein bisschen so, wir sagen das, aber das betrifft dich ja nicht, von daher kann man das ja sagen.“ (Stipendiat*in „Vielfalt stiften“)*

Diese Erfahrung ist in den Beschreibungen kein Einzelfall. Dies ist ein Beleg für die Selbstverständlichkeit, mit der rassistische Diskriminierung zum Ausdruck gebracht wird (vgl. Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung 2022: 43–47).

Dabei ist die Erfahrung von Diskriminierung nicht auf die Stipendiat*innen von „Vielfalt stiften“ beschränkt. Auch Stiftungsvertretungen berichten von beobachteten oder erlebten Ausschlüssen. So be-

schrrieb ein*e Stiftungsvertreter*in, dass eine rassistisch markierte Mitarbeiterin von übergriffigen und rassistischen Fragen innerhalb der Organisation berichtet habe. Der*die Stiftungsvertreter*in drückte zunächst seine*ihre Überraschung aus:

„Das hat mich überrascht, muss ich ehrlich sagen. Ich hätte das gar nicht gedacht, dass [...] bei uns in der Stiftung, dass irgendjemand solche Fragen stellt. Aber die Menschen gibt es eben doch, die solche Fragen stellen und sich wahrscheinlich noch nicht mal bewusst darüber sind, dass das merkwürdig ankommen kann.“ (Interview Stiftungsvertretung)

In dieser Situation prallte also eine bestimmte Vorstellung von der Stiftung („Ich hätte das gar nicht gedacht“) auf die Realität. Der Stiftungssektor stellt dabei keine Besonderheit dar. Andere Studien zeigen, dass Diskriminierungserfahrungen in Deutschland weit verbreitet sind und dass das Arbeitsleben einer derjenigen Lebensbereiche ist, in denen diese am häufigsten vorkommen (vgl. Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2018: 22; Beigang et al. 2017: 120–121; Richter et al. 2021: 18–19).

Deutlich wird im vorangegangenen Beispiel jedoch auch, dass es in der Organisation im Umgang mit Diskriminierung teils noch große Lücken gibt. Der*die befragte Stiftungsvertreter*in sagte weiter:

*„Und da hätte ich jetzt aber auch Schwierigkeiten zu beschließen, wie ich oder wie wir damit umgehen könnten, ohne dass die Mitarbeiter*innen sich irgendwie gemäßregelt vorkommen [...]. Sie dafür zu sensibilisieren und gleichzeitig zu erreichen, dass sie offener werden für solche Themen [...]“ (Interview Stiftungsvertretung)*

Hier ist insbesondere die Frage zentral, wie die gesamte Belegschaft in diesen Prozessen mitgenommen werden kann. Dabei besteht die Sorge, dass sich bestehende Abneigungen dem Thema gegenüber verstärken können. Für Betroffene kann die fehlende Beschäftigung mit Antidiskriminierung zugleich dazu führen, dass keine Diversitätspraxis gelebt wird. Dadurch könnten sie häufiger Diskriminierungserfahrungen machen und seltener Personen innerhalb der Organisation hinter sich wissen, die sie mit der nötigen Sensibilisierung unterstützen (siehe [Abschnitt 7.5](#) zu empowernden Allianzen).

Dass es teils an einer gelebten Diversitätspraxis fehlt, das heißt der Einbindung von Diversitätssensibilität und Antidiskriminierung in den Arbeitsalltag, zeigen auch die Aussagen anderer Stiftungsvertretungen. So sagte eine interviewte Person:

„Man muss sagen, dass das Haus historisch und, ich glaube, ich lehne mich nicht aus dem Fenster, aber ich sage auch jetzt, von der Personalstruktur mehrheitlich aus einer Mehrheitsgesellschaft heraus spricht. Und deshalb [...] sehr stark in einem Lernprozess ist und noch sehr viel weiteren Lernprozess braucht.“ (Interview Stiftungsvertretung)

Aus der Wortwahl wird ersichtlich, dass es zumindest bei der interviewten Person bereits einen hohen Sensibilisierungsgrad gibt, beispielsweise beim Wort „Mehrheitsgesellschaft“. Zugleich wird das Fehlen einer gelebten Diversität innerhalb der Organisation durchaus als Anstoß für einen Lernprozess wahrgenommen. So reflektierte die interviewte Person weiter:

„Das ist eine gute Frage, wie wir das [in der Personalstruktur] weiter initiieren. Also diese [Stellungnahme], die wir formuliert haben, die ist derzeit tatsächlich eben noch kein Code of Conduct. Das ist so ein Zwischenstand und es ist irgendwie allen klar, das muss auch

*noch weiter betrieben werden und muss verbindlicher betrieben werden.“
(Interview Stiftungsververtretung)*

Interessant ist, dass die Organisation zu ihrer Haltung bezüglich Diversität bereits eine Stellungnahme veröffentlicht hat. Um diese allerdings in gelebte Diversitätspraxis – hier als „Code of Conduct“ bezeichnet – umzuwandeln, sie also nicht als Diversitätsfassade stehen zu lassen, braucht es stetig weitere Arbeit daran.

7.3 Negative Erfahrungen aufgrund der Organisationsstruktur

Negative Erfahrungen im Stiftungsalltag lassen sich auch auf die Organisationsstruktur zurückführen. Diese strukturellen Probleme umfassen konkret (a) das Fehlen von Austausch- und Schutzräumen für diskriminierungsvulnerable Gruppen, (b) starre Hierarchie- und Machtverhältnisse und (c) fehlende Einstiegsstrukturen.

(a) Nur sehr wenige Stipendiat*innen berichteten, dass es innerhalb der Stiftung, in der sie hospitiert haben, institutionalisierte Räume für den Austausch mit anderen migrantischen und migrantisierten Personen gibt. Diese Räume können empowernd und verbindend wirken. Sie haben das Potenzial, als Safer Spaces zu fungieren.²¹ Das Fehlen solcher geschützten Räume trug für einige Stipendiat*innen zu Isolationsgefühlen in der Organisation bei. So erzählte eine Person:

*„[... man hat keinen Raum], wo man hingehen kann. [... W]enn das jetzt wirklich mein Einstiegsjob gewesen wäre, hätte ich niemanden gehabt, mit dem ich reden kann und muss irgendwie mit so Zeugs, [...] selbst umgehen.“ (Stipendiat*in „Vielfalt stiften“)*

Die Bedeutung solcher Räume verdeutlicht auch das folgende Zitat. Ein*e Stipendiat*in beschrieb beispielsweise eine Situation, in der er*sie anderen das Imposter-Syndrom erklären musste:

*„[Dann] war ich aber auch so, ja, kann ich das jetzt so formulieren? Ist das irgendwie weird? [...] ich will es [...] so komfortabel wie möglich für die anderen Personen machen, obwohl ich eigentlich vielleicht auch total anders darüber reden würde, wenn ich jetzt irgendwie, je nachdem, wer da sozusagen sitzt.“ (Stipendiat*in „Vielfalt stiften“)*

Das Zitat macht sehr klar, wie sehr die Möglichkeit, verschiedene Themen anzusprechen, davon abhängt, wie gut der*die Gesprächspartner*in informiert ist. Diese Notwendigkeit, das eigene Erleben erst einmal erklären zu müssen, und zwar so, dass es das (nicht diskriminierungsvulnerable) Gegenüber nachvollziehen kann, kostet Energie, erzeugt Druck und stellt eine zusätzliche Hürde dar (vgl. Boussalem 2023).

Räume für Austausch und gegenseitige Unterstützung sind insbesondere dann bedeutsam, wenn Personen am Beginn ihrer beruflichen Laufbahn stehen. Über die spezifischen Herausforderungen migrantischer und migrantisierter Personen im Berufseinstieg sagte ein*e Stipendiat*in:

²¹ Es ist wichtig, Räume des Austauschs zwischen migrantischen und migrantisierten Personen nicht zu idealisieren, denn sie sind keine sicheren oder einheitlichen Orte per se. Migrantische und migrantisierte Erfahrungen sind vielfältig und von unterschiedlichen Machtverhältnissen geprägt.

*„[...] Ich mache alles zum ersten Mal, alles ist schwierig. [J]etzt muss ich mit einer Bereichsleitung sprechen und ich bin total nervös und mir wird auch gefeedbackt, [...] du warst ein bisschen nervös.‘ [...] Und dann on top muss man noch Aufklärungsarbeit machen. Und dann muss man noch diese Mikroaggressionen davon erleiden. [...] Das ist nicht, weil ich jetzt als Mensch mit Zuwanderungsgeschichte da bin oder [als] Berufseinsteiger*in [...]. Das ist die Kombination aus beidem, die gerade richtig gewirkt hat.“ (Stipendiat*in „Vielfalt stiften“)*

Wie hier reflektiert wird, ist der Berufseinstieg für alle jungen Menschen herausfordernd. Für junge migrantische und migrantisierte Menschen kommt hinzu, dass sie mit Rassismus und anderen Ausschlüssen im Arbeitskontext konfrontiert werden und Bewältigungsstrategien dafür finden müssen.

(b) Eine weitere Hürde, von der Stipendiat*innen berichten, sind Hierarchien und Machtstrukturen, die Stipendiat*innen das Gefühl vermitteln, in bestimmten Situationen oder organisationalen Kontexten nicht uneingeschränkt die eigene Meinung äußern zu können – insbesondere dann, wenn es um kritische oder als „unbequem“ wahrgenommene Themen geht.

Eine Person beschrieb ihre Gedanken im Anschluss an eine Situation, in der ein*e Kolleg*in sie aufgefordert hatte, sich kritisch zur mangelnden Diversität in der Organisation zu äußern:

*„Aber in diesem Moment war mir bewusst, ja, [...] du mit deinem Festvertrag hier seit [mehreren] Jahren, du kannst über bestimmte Sachen ganz anders hier reden, und ich als Praktikant*in. [Ich] muss auch mal ein bisschen aufpassen, was [ich] kritisch [anspreche].“ (Stipendiat*in „Vielfalt stiften“)*

Das Zitat verdeutlicht, wie eng Handlungsspielräume mit der eigenen Position in dem Hierarchiesystem der Organisation verknüpft sind. Für Personen, die am Anfang ihrer beruflichen Laufbahn stehen und nicht fest angestellt sind, ist das gefühlte Risiko besonders hoch, durch offene Kritik berufliche Nachteile zu erfahren. Diese Erfahrung betrifft zwar alle Berufseinsteiger*innen oder Personen in niedrigeren Hierarchieebenen gleichermaßen. Für Personen aus diskriminierungsvulnerablen Gruppen jedoch trifft sie verstärkt zu, da sie ohnehin Ausschlüsse auf dem Arbeitsmarkt erleben (vgl. Kaas & Manger 2012; Di Stasio et al. 2021; Koopmans et al. 2018). So reflektierte ein*e Stipendiat*in:

*„[W]enn ich irgendwie an den Punkt komme, wo ich sage, okay, das ist jetzt mein zweiter Job, ich bin in dem Themengebiet einfach fit, würde ich halt auch in Bereiche, Räume gehen, wo ich sage, [...] okay, es ist nicht einfach, [aber] da stoße ich vielleicht Veränderungen an[...] das ist vielleicht so ein Migra-Ding [...], dass man immer mehr machen muss und immer zeigen muss, dass man das alles kann und so.“ (Stipendiat*in „Vielfalt stiften“)*

Wie sehr die eigene Position in der Organisation als prekär empfunden wird, zeigt sich hier im hypothetischen Gewinn an Handlungsspielräumen in der Folgeanstellung. Für migrantische und migrantisierte Personen ist es umso schwerer, bereits als Berufseinsteiger*innen eine kritische Position innerhalb der Organisation einzunehmen.

(c) Im Anschluss an die Hospitation fanden drei Stipendiat*innen Festanstellungen bzw. eine Stelle im Projektmanagement, zwei wurden als Werkstudent*innen eingestellt, eine Person gibt auf Honorarbasis weiterhin Workshops in Stiftungen und zwei weitere Personen haben Praktika oder Anstellungen in stiftungsnahen Organisationen gefunden. Ein*e Stipendiat*in lehnte ein Jobangebot in einer Stiftung

zugunsten des Studiums ab, das sie noch nicht abgeschlossen hatte. Auch andere Stipendiat*innen befanden sich während der Teilnahme am Projekt noch in der universitären Ausbildung. Für einige der Stipendiat*innen gab es zum Ende der Hospitationszeit keine konkrete Berufs(einstiegs)perspektive im Stiftungssektor. Dabei ist zu betonen, dass das Projekt „Vielfalt stiften“ nicht ausdrücklich das Ziel verfolgt, den direkten Jobeinstieg oder Anschlussbeschäftigungen zu ermöglichen. Der Schwerpunkt liegt vielmehr auf beruflicher Orientierung, der Sensibilisierung für Tätigkeiten im Stiftungssektor und der Förderung individueller Kompetenzen. Allerdings: In den Fällen, in denen Personen eine sehr positive Erfahrung in der Stiftung gemacht hatten und auch aus dem direkten Arbeitsumfeld der Wunsch bestand, die Person in der Organisation zu halten, sorgte der Mangel an Anschlussmöglichkeiten für Frustration. So schilderte eine Person folgende Erfahrungen:

*„[A]lle waren echt zufrieden und haben auch gesagt, wir würden so gerne, dass du bleibst, aber wir können nichts machen. [...] Weil die Stiftung will das nicht. [...] Das ist [...] bittersweet. Anstrengend auch.“ (Stipendiat*in „Vielfalt stiften“)*

Das Ausbleiben einer Verbleibperspektive kann auf Stiftungsebene selbstverständlich viele individuelle, aber auch strukturelle Gründe haben (z. B. fehlende Finanzierungsmöglichkeiten). Von den Stipendiat*innen wurde jedoch gemutmaßt, dass es im Stiftungssektor systematisch an Einstiegsmöglichkeiten fehle. Eine Person beschrieb es in Bezug auf die Organisation, in der sie hospitiert hat, so:

*„Ich habe manchmal [...] das Gefühl, dass, obwohl nach mir das nächste [diese Position] wäre, irgendwie da noch so Welten dazwischen liegen, [...] die Lebensläufe und auf welchen Unis die waren und was die alles schon gemacht haben, [da] bin ich halt dann manchmal schon so, okay, also wahrscheinlich ist es vielleicht auch erst in fünf Jahren oder so dann wirklich eine Option, dass ich mich auf so eine [...] Stelle bewerbe.“ (Stipendiat*in „Vielfalt stiften“)*

Die Person beschrieb die Wahrnehmung, dass die Anforderungen für ausgeschriebene Stellen in diesem Bereich sehr hoch sind und keine Berufsanfänger*innen adressieren. Das beurteilten viele der Teilnehmenden ähnlich. Sogar Lösungsmöglichkeiten wurden hier von den Stipendiat*innen reflektiert. So könnten Stiftungen beispielsweise in den Ausschreibungen kenntlich machen,

*„dass man nicht alle Kenntnisse haben muss, die in dem Ausschreiben [sic!] drinstehen. [...] Männer interessiert das oft nicht, aber das sind dann halt Frauen und ich glaube auch oft [...] migrantisierte Personen, die das dann schon davon abhält, sich zu bewerben.“ (Stipendiat*in „Vielfalt stiften“)*

In den Interviews mit den Stiftungsvertretungen wurde berichtet, dass dies tatsächlich bereits in einigen Stiftungen praktiziert wird. Dort wird nun stattdessen eher auf Entwicklungspotenziale geachtet. Andere Stiftungsvertretungen sprachen den Mangel an Einstiegsmöglichkeiten in ihren Organisationen dagegen offen an. So sagte eine Person im Interview:

„Ein Learning [aus der Teilnahme im Projekt] war auch, vielleicht sind die Hospitierenden auch mit der Erwartung gekommen, vielleicht kann ich da auch einsteigen oder vielleicht werde ich übernommen. Das vielleicht auch nochmal zu verdeutlichen, dass das wirklich nur das Praktikum ist und dass wir keine Perspektive zur Übernahme anbieten können.“ (Interview Stiftungsvertretung)

Eine andere Person berichtete, dass es zwar Einstiegsmöglichkeiten gibt, die dafür vorgesehenen Stellen aber teils sehr prekär sind:

„Und umgekehrt wird dann ausgeglichen, dass es so wenige von diesen [unbefristeten] Stellen gibt, über Projektstellen, die dann sehr prekär sind und oft nur auf ein Jahr oder zwei begrenzt sind. Und das sind oft auch die Stellen, auf die dann Berufsanfänger sich bewerben können [...], dass aber natürlich dann ganz viel [über die prekäre Stelle] abgedeckt werden muss und erwartet wird.“ (Interview Stiftungsververtretung)

Damit scheint zumindest in einigen Stiftungen ein struktureller Mangel an Einstiegsmöglichkeiten zu existieren.

7.4 Positive Erfahrungen aufgrund von Faktoren ohne direkten Diversitätsbezug

Positive Erfahrungen lassen sich zunächst auf Faktoren zurückführen, die allgemein gute Rahmenbedingungen für die Hospitation schaffen. Das bedeutet, dass sie keinen expliziten Diversitätsbezug aufweisen müssen. Hierzu zählten Faktoren wie (a) gut etablierte Onboarding-Strukturen, (b) eine offene Feedbackkultur, (c) Netzwerkmöglichkeiten und (d) die aktive Aufgabenplanung unter Einbezug individueller Expertisen.

(a) Ein Faktor, der das Ankommen in der Stiftung erleichtern kann, sind gut etablierte Onboarding-Strukturen. So beschrieb eine Person beispielsweise, zu Beginn ein detailliertes Einführungsprotokoll bekommen zu haben. Darin wurden einzelne Teammitglieder jeweils als Kontaktperson für unterschiedliche Schritte des Onboardings aufgeführt:

*„[D]a sind sie, glaube ich, sehr geübt drin. Die haben dann die Aufgaben, je nachdem, also die eine Person im Team ist dann eher für Kommunikation zuständig. Und haben dann so Intranet und so diese ganzen Sachen gezeigt. Da waren die schon, würde ich sagen, relativ hinterher.“ (Stipendiat*in „Vielfalt stiften“)*

So wird das Einführen in wichtige Strukturen mit dem Kennenlernen des Teams verbunden. Die Übergabe aller wichtigen Informationen war für diese*n Stipendiat*in nicht von der persönlichen Initiative Einzelner abhängig. Der*die Stipendiat*in berichtete, dadurch von Beginn an gut ins Team geholt worden zu sein: „[...] das Eingebundenwerden und Behandeltwerden wie die Kolleg*innen, das hatte ich in meinem Team sehr stark“ (Stipendiat*in „Vielfalt stiften“). Strukturierte Onboarding-Prozesse sind also in vielen Fällen der Beginn einer positiven Hospitationserfahrung gewesen.

(b) Auch eine offene Feedbackkultur wirkte sich sehr positiv auf den Arbeitsalltag der Stipendiat*innen aus. So beschrieb eine Person:

*„Feedback generell ist super. Das fand ich toll. Es muss nicht positiv sein, aber einfach dieses, ich nehme mir Zeit, um dir zu sagen, wenn du es so machst, wird es noch besser. Das fand ich toll, mach genau das so weiter. Diese Lernkurve, mit denen gemeinsam erlebt zu haben, das fand ich am allerschönsten. [...] Und dann auch wirklich sehr wertschätzendes Feedback. Im Sinne von ‚du bist Berufseinsteiger*in, wir wollen dir helfen‘.“ (Stipendiat*in „Vielfalt stiften“)*

Diese Wahrnehmung wird von vielen Stipendiat*innen geteilt. Feedback wurde häufig als notwendiger Teil eines Lernprozesses beschrieben. Die Person erläuterte zudem insbesondere die Relevanz einer offenen Feedbackkultur für Berufseinsteiger*innen. Eine offene Feedbackkultur fördert vor allem das individuelle Wachstum und die persönliche Entwicklung der Stipendiat*innen innerhalb der Organisation.

(c) Zudem förderten einige Stiftungen gezielt das Begleitprogramm. Das eröffnete viele Vernetzungsmöglichkeiten: durch die Einbindung der Stipendiat*innen in stiftungsübergreifende Veranstaltungen, durch Kontaktaufbau innerhalb der Stiftungen, durch das Einladen einzelner Personen, die bereits im Stiftungssektor etabliert und selbst migrantisch oder migrantisiert sind. Stipendiat*innen wurden auch mit Personen in Kontakt gebracht, die sich innerhalb des Sektors für Diversität und gegen Diskriminierung einsetzen. Diese Formen der Unterstützung wurden als wertschätzend erlebt – insbesondere für Personen, die sich am Beginn ihrer beruflichen Laufbahn befinden. Ein*e Stipendiat*in reflektierte zu Beginn der Hospitation:

*„[D]er Punkt Netzwerk. [...ist bei] migrantischen Personen einfach auch nicht so gegeben [...], wenn man gerade die erste Person ist, die irgendwie studiert oder einfach nicht schon irgendwie familiäre Wurzeln in Deutschland hat, die über drei Generationen reichen und da irgendwas kriegt. Und ich glaube einfach, dass der Netzwerkausbau einfach wichtig ist, auch für uns in diesen Stiftungen, mit Leuten, die quasi nicht in unserer Bubble sind [...].“ (Stipendiat*in „Vielfalt stiften“)*

Durch die Unterstützung im Aufbau eines professionellen Netzwerkes kann diese Förderung weit über die Hospitationszeit hinaus einen positiven Einfluss auf die beruflichen Perspektiven der Teilnehmenden haben, indem beispielsweise Mentor*innenbeziehungen entstehen können.

(d) Eine aktive Aufgabenplanung trug auch wesentlich dazu bei, dass sich Stipendiat*innen gut in die Arbeitsprozesse der Stiftung einfanden. Ein*e Stipendiat*in beschrieb das wie folgt:

*„[D]ie haben mir so eine lange Liste gegeben an Sachen, die sie sich überlegt haben, falls die mir gefallen, dass ich die machen könnte [...] und waren da auch irgendwie voll offen, also dass ich dazu sage, ja, das hat jetzt irgendwie keinen Sinn oder sie haben auch voll mir meine Expertise mir auch zugetraut. Also ich war dann eher schon wie ein*e Kolleg*in da [...].“ (Stipendiat*in „Vielfalt stiften“)*

An dieser Stelle fand die Aufgabenplanung als kollaborativer Prozess statt. Die vorbereitete Liste bot einen notwendigen Orientierungsrahmen für eine Person, die neu in der Organisation ist. Zugleich ist davon auszugehen, dass die gelisteten Aufgaben für die Organisation einen Mehrwert haben. Der offene Austausch bot wiederum die Möglichkeit, die Interessen und Expertisen der*s Stipendiaten*in einzubeziehen.

Wie das Beispiel zeigt, entsteht Wertschätzung dann, wenn die vorhandenen Kenntnisse und Erfahrungen der Stipendiat*innen gesehen und in die Arbeit innerhalb der Stiftung einbezogen werden. Dies betrifft in erster Linie fachliche Kompetenzen, die Stipendiat*innen aus Studium, vorheriger beruflicher Tätigkeit oder ehrenamtlichem Engagement mitbringen.

7.5 Positive Erfahrungen aufgrund von Faktoren mit direktem Diversitätsbezug

Auf einer weiteren Ebene gab es förderliche Faktoren, die direkt die Perspektiven und Erfahrungen von migrantischen und migrantisierten Personen adressierten. Hierzu gehörten (a) empowernde Allianzen, (b) solidarische Beziehungen und (c) Empowerment-Workshops. Von diesen sind einige bereits im Arbeitsalltag der Stiftungen selbst verankert. Andere sind bisher vor allem im Kontext des pädagogischen Begleitprogramms des Projekts „Vielfalt stiften“ angelegt.

(a) Empowernde Allianzen

In einigen Stiftungskontexten haben Stipendiat*innen Formen der Solidarisierung und Unterstützung erlebt, die wir als empowernde Allianzen bezeichnen. So berichteten einige Stipendiat*innen, dass einzelne Personen ihnen Rückhalt gaben – etwa in Diskussionen über Diversität oder gesellschaftliche Teilhabe. Andere Formen der Unterstützung erfolgten im Hintergrund, zum Beispiel um sich in den teils komplexen Strukturen der Organisation zurechtzufinden – auch wenn es nicht die explizite Aufgabe dieser Person war. Ein*e Stipendiat*in beschrieb, wie eine Person bereits vor Beginn der Hospitation ihn*sie unterstützte:

*„[Die Person] hat anscheinend eine Woche vorher so ein, wie spreche ich [eigener Name] aus Workshop gegeben, im Team. Also ich bin mega, mega glücklich mit meinem Team, dass die dafür offen sind, und das war irgendwie, also ich fand das so supersweet.“ (Stipendiat*in „Vielfalt stiften“)*

In diesem Fall handelte es sich um eine pragmatische Unterstützung, die dafür sorgte, dass die*der Stipendiat*in selbst nicht die Aufklärungsarbeit über die Aussprache seines*ihres Namens leisten musste. Darüber hinaus trug diese Geste zu einem positiven Gefühl dem gesamten Team gegenüber bei.

Empowernde Allianzen halfen Stipendiat*innen, sich in der Organisation sicherer zu fühlen und ihre Perspektiven selbstbewusster zu vermitteln. So konnten sich Stipendiat*innen in der Organisation einbringen und auch kritische Perspektiven äußern – sowohl im Rahmen ihrer Projekte als auch in alltäglichen Gesprächen. Ein*e Stipendiat*in beschrieb diese Dynamik folgendermaßen:

*„Und [die Person] ist in diesem Gespräch in den Raum reingekommen und ich habe voll gemerkt, dass mich das irgendwie beruhigt hat[...], dass ich dann so ein bisschen so mehr das Gefühl hatte, das ist so valide. Also ich habe so ein bisschen Backup [...].“ (Stipendiat*in „Vielfalt stiften“)*

Dieses Zitat verdeutlicht, dass solche Allianzen oft schon implizit wirkten: Zu wissen, im Zweifel nicht allein dazustehen, kann die eigene Handlungssicherheit deutlich erhöhen. Die Bezugspersonen in diesen empowernden Allianzen waren in der Praxis meist andere migrantische bzw. migrantisierte Personen in der Stiftung und es waren immer Personen, die eine höhere Position innerhalb der Organisationshierarchie innehatten als die Stipendiat*innen selbst. Die höhere Hierarchieebene ergänzt die persönliche Unterstützung durch eine reale strukturelle Rückendeckung. Das braucht es für eine empowernde Allianz.

Diese Dynamik ist jedoch nicht unkritisch zu betrachten. Denn sie darf nicht dazu führen, dass von migrantischen oder migrantisierten Personen automatisch erwartet wird, unterstützende Funktionen

für andere zu übernehmen. Wer solche Rollen übernimmt, leistet zusätzliche emotionale und soziale Arbeit, die meist unsichtbar bleibt und über die eigentlichen Aufgaben hinausgeht. Die Zuschreibung dieser Aufgaben an Personen aufgrund ihrer eigenen Identität reproduziert somit Ungleichheitsstrukturen. Während Stipendiat*innen diese Allianzen durchweg positiv erlebten, wurde teils auch betont, dass die Fähigkeit, solche Rollen einzunehmen grundsätzlich nicht von der eigenen Identität abhängen sollte:

*„[Ich denke], das ist unabhängig von der Identität, ob man sich auch mit dem Thema auseinandersetzt oder nicht, und dass eine Person, die nicht betroffen ist, sich genauso gut mit dem Thema auseinandersetzen kann.“ (Stipendiat*in „Vielfalt stiften“)*

Grundsätzlich kann jede Person in einer Organisation eine solche unterstützende Rolle übernehmen – unabhängig von der eigenen Betroffenheit. Trotzdem entstehen diese Allianzen häufig zwischen Personen, die selbst eine Diskriminierungsvulnerabilität in Form einer migrantischen oder migrantisierten Identität teilen. Die Frage ist also eher, warum es im Rahmen der Hospitationen in erster Linie migrantische und migrantisierte Personen waren, die empowernde Allianzen schufen. Eine*r der Stipendiat*innen reflektierte dies mit Blick auf die eigene Organisation folgendermaßen:

*„Ich glaube nicht, also nicht, dass ich es nicht [ansprechen] könnte, weil wirklich, die sind alle superlieb [...] aber ich glaube, das ist schwer nachzuvollziehen, wenn man nicht so grundsätzlich darauf sensibilisiert ist und vielleicht auch länger [in] diesen Strukturen schon besteht.“ (Stipendiat*in „Vielfalt stiften“)*

Das verweist auf ein strukturelles Problem: das Fehlen von Diversitätskompetenz und Sensibilisierung bei Teilen des Personals.

(b) Solidarische Beziehungen

Ergänzend zu den empowernden Allianzen haben sich auch andere solidarische Beziehungen gebildet, zum einen unter den Stipendiat*innen selbst, zum anderen mit anderen migrantischen oder migrantisierten Personen, die auf einer ähnlichen Hierarchieebene innerhalb der Organisation tätig sind (etwa als Praktikant*innen oder Werkstudent*innen).

Diese Beziehungen haben nicht dasselbe Potenzial für den Arbeitsalltag, weil die strukturelle Rücken- deckung fehlt. Sie ermöglichen aber trotzdem einen wertvollen Wissensaustausch, können ein Gefühl von Gemeinschaft schaffen und auf persönlicher Ebene bestärkend wirken. Außerdem können sie auf individueller Ebene in Teilen die Funktion institutionalisierter Schutz- und Austauschräume erfüllen, können diese Art der Räume aber nicht ersetzen. Dennoch: Aus diesen solidarischen Beziehungen können durchaus institutionalisierte Räume wachsen. Eine Person beschrieb, wie sich in ihrer Stiftung für einen institutionalisierten Austauschraum eingesetzt wurde:

*„Da sehe ich teilweise SHKs und Praktikant*innen, die zusammenkommen und fragen, wie können wir das Thema voranbringen. Ich glaube, Einzelne könnten das alle nicht, aber wenn man so zusammenkommt und weiß, da ist ja eine Referentin, [...] die einfach hinter einem steht, die hat zwar keine Zuwanderungsgeschichte, aber die wird uns strategisch die Tür öffnen, um vielleicht Ideen in den Raum zu werfen bei der Geschäftsführung.“ (Stipendiat*in „Vielfalt stiften“)*

Dieses Beispiel zeigt, wie solidarische Beziehungen in Kombination mit einer empowernden Allianz (die unterstützende Referentin) gemeinsam Wege für eine institutionelle Entwicklung ebnen können.

Solidarische Beziehungen entstanden auch unter den Stipendiat*innen. Ihre Treffen im Rahmen des Begleitprogramms boten einen Raum, in dem sie ihre Erfahrungen, Herausforderungen und Strategien offen miteinander teilen konnten. Eine Person reflektierte die Dynamik dieser Treffen so:

*„[I]ch glaube, in so Konstrukten ist man sehr schnell irgendwie bei sich, um zu sagen, okay, ich mache alles falsch, es muss an mir liegen, aber ich habe hier einfach Leute um mich rum, die mir sagen: ‚Okay, nee, guck mal, das ist wirklich komisch [...]‘ Oder generell auch so, dass man einfach diesen Raum hat, diese Gruppe. Das sind so meine Allies.“ (Stipendiat*in „Vielfalt stiften“)*

Eine*r der Stipendiat*innen bekräftigte darauf:

*„[D]en Empowerment-Aspekt. [...] Also ich kannte das nicht, ich habe das erst hier so irgendwie praktisch miterlebt, nicht nur in der Theorie, [...]“ (Stipendiat*in „Vielfalt stiften“)*

Diese Zitate verdeutlichen, dass Belastungen thematisiert werden konnten, die im Arbeitsalltag der Stiftungen häufig unausgesprochen blieben. Die Stipendiat*innen konnten das Erlebte gemeinsam reflektieren und Strategien für den Umgang entwickeln. Auch wenn die Gruppe der Stipendiat*innen sehr heterogen war und sich ihre individuellen Erfahrungen im Stiftungsalltag teils deutlich unterschieden, entstand durch die gemeinsamen Reflexionsräume ein Gefühl von Zusammenhalt. Der Austausch wirkte entlastend und validierend, da individuelle Erfahrungen nicht relativiert, sondern als nachvollziehbar und berechtigt anerkannt wurden.

(c) Empowerment-Workshops

Ein weiterer Baustein, der auf die Perspektiven und Erfahrungen von migrantischen und migrantisierten Personen einging, waren Empowerment-Workshops. In beiden Kohorten wurde jeweils ein ganztägiger Empowerment-Workshop durchgeführt, der theoretisches Wissen mit praxisorientierten Übungen verband. Dabei ging es um den dialogischen Austausch über Machtverhältnisse, über Diskriminierung und die Frage, wie Veränderungen gestaltet werden können. Diese Formate ermöglichten es den Stipendiat*innen, individuelle Ressourcen zu aktivieren und konkrete Handlungsmöglichkeiten zu erproben. Sie wurden von den Hospitierenden sehr positiv aufgenommen: „Ich hätte voll gerne jetzt einfach so drei Tage Empowerment-Workshop gemacht“ (Stipendiat*in „Vielfalt stiften“). Dieses Format wirkte auf viele der Teilnehmenden bekräftigend und hat somit das Potenzial zu beeinflussen, wie sie in der Organisation agieren und ihre Perspektive einbringen können. Allerdings darf Empowerment nicht als Ersatz für strukturelle Veränderungen verstanden werden. Wenn Organisationen es versäumen, ihre eigenen Machtverhältnisse kritisch zu reflektieren, droht Empowerment zu einer Maßnahme zu werden, die versucht, strukturelle Probleme auf individueller Ebene zu lösen.

7.6 Zwischenfazit: Stiftungen von innen

Die Ergebnisse zeigen, dass die Hospitationserfahrungen sehr individuell waren. Trotzdem ließen sich einige übergreifende Faktoren herausarbeiten, die zu positiven oder negativen Erlebnissen während der Hospitationen führten bzw. beitrugen. Negative Erfahrungen basierten dabei zum einen auf einer fehlenden Diversitätspraxis im zwischenmenschlichen Umgang. Zu diesen Erfahrungen zählen: (a) die Aberkennung von Fähigkeiten und Expertisen, (b) die Wahrnehmung als Stellvertreter*innen für diskriminierungsvulnerable Gruppen und (c) andere Diskriminierungserfahrungen. Negative Erfahrungen waren zum anderen strukturell bedingt und basierten auf (a) dem Fehlen von Austauschräumen

und Safer Spaces für diskriminierungsvulnerable Gruppen, (b) starren Hierarchie- und Machtverhältnissen sowie (c) fehlenden Einstiegsstrukturen.

Eine Vielzahl der Faktoren, die zu positiven Hospitationserfahrungen führten, ist bereits in den Organisationen des Sektors etabliert. Positive Erfahrungen konnten teils dank solcher Strukturen und Interventionen gemacht werden, die allen neuen Mitarbeitenden den Start erleichtern sollen: (a) gut etablierte Onboarding-Strukturen, (b) eine offene Feedbackkultur, (c) Netzwerkmöglichkeiten und (d) die aktive Aufgabenplanung unter Einbezug individueller Expertisen. Daneben gab es Faktoren, die einen direkten Diversitätsbezug hatten und sowohl in den Stiftungen als auch im Begleitprogramm verankert waren: (a) empowernde Allianzen, (b) solidarische Beziehungen sowie (c) Empowerment-Workshops.

8. Handlungsempfehlungen für ein diversitätsorientiertes und diskriminierungskritisches Stiftungswesen

Um Stiftungen bei der diversitätsorientierten und diskriminierungskritischen Organisationsentwicklung zu unterstützen, wurden in der vorliegenden Studie auf Grundlage eines multimethodischen und multiperspektivischen Forschungsdesigns systematisch qualitative und quantitative Daten erhoben und ausgewertet, um empirisch basierte und passgenaue Handlungsempfehlungen zu entwickeln. Dieses Kapitel fasst zunächst die empirischen Ergebnisse zusammen und stellt dann an den jeweiligen Organisationskontext angepasste Handlungsempfehlungen vor. Dabei unterscheiden wir zwischen bereichsübergreifenden Handlungsempfehlungen, Handlungsempfehlungen im Bereich der Personalgewinnung sowie Handlungsempfehlungen für die Gestaltung des Arbeitsalltags. Die Handlungsansätze werden jeweils nach den drei Idealtypen *Diversity Starter*, *Diversity Mainstreamer* und *Diversity Innovator* aufgeschlüsselt.

Für alle Handlungsempfehlungen gilt außerdem, dass der Erfolg vom Engagement aller Mitarbeitenden abhängt (vgl. Mayer 2020). Partizipative Bottom-up-Prozesse fördern die Identifikation mit dem Prozess und verbessern so die Teilhabe und Akzeptanz am Prozess innerhalb der Organisation (vgl. Dobbin & Kalev 2022). Das Feedback diskriminierungsvulnerabler Beschäftigter ist dabei ein zentraler Referenzpunkt. Mindestens genauso wichtig ist es, systematisch diskriminierungskritische, auf fachlicher Ausbildung beruhende Expertise einzubinden, um Wissen anzugleichen und Orientierung zu gewährleisten. Die mittel- und langfristig sinnvolle Verteilung finanzieller und personeller Ressourcen ist die Grundlage für das Gelingen von DDOE.

8.1 Überblick über die Kernergebnisse

Bestehende Forschung zeigt: Es gibt Repräsentationslücken in Stiftungen. Diese betreffen sowohl die personelle Struktur von Geschäftsführungen als auch von Beschäftigten. Im Falle von migrantischen und migrantisierten Menschen – der Gruppe, die in diesem Bericht im Fokus steht – ist diese Lücke eklatant. In den Geschäftsführungen ebenso wie unter den Beschäftigten haben laut Einschätzung der teilnehmenden Stiftungen (N = 30) nur etwa 7 % der Personen einen Migrationshintergrund. Zugleich gibt eine Mehrzahl der Stiftungen an, dass Diversität in der Stiftungsarbeit von hoher Relevanz ist (vgl. #VertrauenMachtWirkung 2020).

Viele Organisationen des Stiftungssektors, seien sie privat oder öffentlich gefördert, haben sich zwar auf den Weg zu ausgeprägter Diversitätsförderung und Antidiskriminierungsarbeit gemacht (siehe Kapitel 5). Dennoch gibt es unterschiedliche Entwicklungsstände. Diese haben wir in der Analyse in drei idealtypische Gruppen eingeteilt: *Diversity Starter*, *Diversity Mainstreamer* und *Diversity Innovator*. Organisationen des jeweiligen Typs stehen vor spezifischen Herausforderungen und verfügen über spezifische Entwicklungspotenziale. Unser Bericht zeigt zudem, dass in den teilnehmenden Organisationen des Stiftungssektors bereits eine Vielzahl an diversitätsfördernden Interventionen genutzt wird. Allerdings veranschaulichen die Daten auch, dass dabei häufig Interventionen eingesetzt werden, deren Erfolg stark von der konkreten Umsetzung abhängt (z. B. Vielfalt in der Öffentlichkeitsarbeit,

Feedbackgespräche, Trainings und Schulungen). Interventionen, die eine ganzheitliche Auseinandersetzung mit der Organisationsentwicklung erfordern (z. B. eine verschriftlichte Diversitätsstrategie) oder die Verankerung der Themen Diversität und Antidiskriminierung als Querschnittsthemen und in Top-down-Prozessen (z. B. durch Aktionspläne oder Zielvereinbarungen) sind deutlich seltener.

Ein zentraler Ansatzpunkt für mehr Diversität ist die Anwerbepraxis. Hier ist zunächst relevant, wie migrantische und migrantisierte potenzielle Bewerber*innen Stiftungen wahrnehmen. [Kapitel 6](#) zeigt, dass migrantische wie nicht migrantische Bewerber*innen eine Tätigkeit suchen, die ihren inhaltlichen Interessen entspricht, attraktive Gestaltungsspielräume und sichere Rahmenbedingungen bietet sowie angemessen vergütet wird. Es zeigen sich aber auch Unterschiede: Hinweise auf Diversitätsförderung haben für migrantische Menschen einen höheren Stellenwert als für nicht migrantische Menschen. Dabei sind Hinweise auf eine gelebte Diversitätspraxis in der Organisation etwas wichtiger als die Auflistung einzelner möglicher Interventionen. Eine Außendarstellung, die glaubhaft macht, dass Diversitätsförderung und Antidiskriminierung in der Organisation ernst genommen und nicht nur auf dem Papier umgesetzt werden, kann Interessierte ermuntern, sich zu bewerben. So kann antizipierter Diskriminierung entgegengewirkt werden, die sich auf Bewerbungsentscheidung und Auswahlprozess auswirken würde.

Aber auch im Arbeitsalltag nach erfolgreicher Bewerbung und Beginn einer Tätigkeit sind Diversitätsmaßnahmen relevant. [Kapitel 7](#) zeigt, dass Hospitationserfahrungen sehr individuell waren. Trotzdem ließen sich einige übergreifende Faktoren herausarbeiten, die zu positiven oder negativen Erfahrungen während der Hospitationen führten, darunter die Aberkennung von Fähigkeiten und Expertisen, die Wahrnehmung als Stellvertreter*innen für migrantische bzw. migrantisierte Gruppen (im zwischenmenschlichen Umgang) sowie das Fehlen von Austauschräumen und Safer Spaces, starre Hierarchie- und Machtverhältnisse und fehlende Einstiegsmöglichkeiten von den Stipendiat*innen (auf struktureller Ebene). [Kapitel 7](#) belegt aber auch, dass die Stipendiat*innen und Stiftungen im Rahmen von „Vielfalt stiften“ eine Vielzahl positiver Erfahrungen gemacht haben, darunter gut etablierte Onboarding-Strukturen, eine offene Feedbackkultur, Netzwerkmöglichkeiten und die aktive Aufgabenplanung unter Einbezug individueller Expertisen. Zugleich gab es auch förderliche Faktoren, die einen direkten Diversitätsbezug hatten und sowohl in den Stiftungen als auch im Begleitprogramm verankert waren: empowernde Allianzen, solidarische Beziehungen und Empowerment-Workshops.

8.2 Bereichsübergreifende Handlungsempfehlungen

Für die bereichsübergreifenden Handlungsempfehlungen lassen sich vier Typen von Handlungsansätzen unterscheiden: (a) eine systematische Planung der DDOE, (b) die (Weiter-)Entwicklung eines gemeinsamen Diversitätsverständnisses, (c) regelmäßige empirische Bestandsaufnahmen sowie (d) die Entwicklung und Stärkung von Accountability-Strukturen.

(a) Systematische Planung der DDOE

Zur Stärkung der Diversitätsentwicklung empfiehlt es sich, eine systematische Planung einzuführen. Damit wird ermöglicht, von einer Maßnahmenlogik in Prozesse zu wechseln. Die Planung kann gelingen, wenn auf bereits vorhandene Übersichten und Empfehlungen aus anderen Sektoren zurückgegriffen wird (vgl. Arnu et al. 2023; Zajak et al. 2024; Projektgruppe „DiBu“; Gräfe-Geusch & Sdunzik 2025, Janda & Herbig 2022). Sinnvoll ist zudem, strukturell der bereits im Stiftungssektor genutzten Ampellogik zu folgen (siehe [Abschnitt 5.2](#)).

Systematische Planung der DDOE		
<i>Diversity Starter</i>	<i>Diversity Mainstreamer</i>	<i>Diversity Innovator</i>
• Handlungsfelder und Ressourcen identifizieren • systematische Evaluation der Optionen einführen (z. B. Ampellogik)	• systematische Datensammlung und Evaluation etablieren • Maßnahmen in Prozesse überführen	• communitybasierte Akteur*innen in die Planung einbinden und damit diskriminierungs- und machtkritische Evaluation etablieren

(b) Entwicklung eines gemeinsamen Diversitäts- und Antidiskriminierungsverständnisses

Für eine gelingende DDOE ist ein gemeinsam entwickeltes Verständnis für die Relevanz von Diversität und Antidiskriminierung zentral. Das kann durch Schulungen und die Etablierung von Leitlinien oder Codes of Conduct (CoC) geschehen. Schulungen sollten durch in diesem Themenfeld ausgebildete Multiplikator*innen umgesetzt werden. Dies ist wichtig, weil die Wirksamkeit von Schulungen auch davon abhängt, wie diese umgesetzt werden (siehe [Abschnitt 3.2](#); vgl. Dobbin & Kalev 2022). Bei einem CoC und einem Leitbild ist es wichtig, dass diese allen Beschäftigten transparent kommuniziert werden. Das stellt sicher, dass keine Diversitätsfassaden entstehen. Um zu vermeiden, dass Diversitätsförderung und Antidiskriminierung nur auf dem Papier bestehen, ist es zudem bedeutsam, im Prozess die Perspektiven von Mitarbeitenden aller Hierarchieebenen und aus allen Bereichen einzubeziehen.

Entwicklung eines gemeinsamen Diversitätsverständnisses		
<i>Diversity Starter</i>	<i>Diversity Mainstreamer</i>	<i>Diversity Innovator</i>
→ Grundlagen schaffen: • von Expert*innen durchgeführte Schulungen organisieren • CoC mit Leitbild entwerfen	→ Verstetigung: • Schulungen im Onboarding neuer Mitarbeitender • regelmäßige Weiterbildungen für Führungspersonal • CoC mit Leitbild verabschieden	→ Impulse setzen: • Diversitäts- und Antidiskriminierungsverständnis intersektional und anwendungsbezogen durch Allyship-Trainings erweitern • CoC und Leitbild in Zusammenarbeit mit Belegschaft und Expert*innen weiterentwickeln

(c) Regelmäßige Bestandsaufnahmen

DDOE braucht empirische Grundlagen. Diese machen Unterrepräsentationen sichtbar, prüfen bereits bestehende Interventionen und erfassen Bedarfe innerhalb der Belegschaft. Empirische Bestandsaufnahmen können von externen Partner*innen quantitativ oder in multimethodischen Ansätzen erhoben werden. Ebenso sind organisationsintern konzipierte Fokusgruppengespräche ein möglicher erster Schritt (vgl. Zajak & Gräfe-Geusch 2026; Gräfe-Geusch et al. 2025b).

Regelmäßige empirische Bestandsaufnahmen		
<i>Diversity Starter</i>	<i>Diversity Mainstreamer</i>	<i>Diversity Innovator</i>
• eine Diversitätserhebung mit Hilfe externer Expertise durchführen, um evidenzbasiert Handlungsfelder zu erschließen	• Diversitätserhebungen mit Hilfe externer Expertise verstetigen, um existierende Maßnahmen und Prozesse zu evaluieren	• verstetigte Diversitätserhebungen konsolidieren und Sequenz festlegen (regelmäßige Erhebungen im Abstand von 2 bis 3 Jahren)

(d) Entwicklung und Stärkung von Accountability-Strukturen

Um die eigenen Diversitäts- und Antidiskriminierungsziele verbindlich zu halten, sind Accountability-Strukturen zentral. Dazu gehören klar verteilte Rollen und Zuständigkeiten, transparente Entscheidungsprozesse, Kontroll- und Prüfmechanismen, Berichtspflichten sowie Feedback- und Beschwerdesysteme. Dafür kann es sinnvoll sein, Beauftragte oder Steuerungsgremien zu benennen (vgl. Gräfe-Geusch & Sdunzik 2024). Dies schafft verbindliche Zuständigkeiten mit Personen, die einerseits verantwortlich für die organisationsinternen Prozesse und andererseits ansprechbar für diskriminierungsbetroffene Personen sind. Accountability-Strukturen tragen auch dazu bei, den DDOE-Prozess systematisch zu steuern und strukturell zu verankern. Im Prozess der DDOE sollten diese Accountability-Strukturen verstetigt und Bedarfe kontinuierlich geprüft und gegebenenfalls gestärkt werden.

Entwicklung und Stärkung von Accountability Strukturen		
Diversity Starter	Diversity Mainstreamer	Diversity Innovator
Accountability-Strukturen einführen durch Benennung von Beauftragten oder Steuerungsgremien	Berichtspflichten sowie Zugang zu Feedback- und Beschwerdesystemen etablieren	Bedarfe in den Accountability-Strukturen prüfen, ggf. Ressourcen anpassen

8.3 Handlungsempfehlungen im Bereich Personalgewinnung

Bei den Empfehlungen zur Personalgewinnung lassen sich vier Handlungsansätze unterscheiden: (a) diversitätsorientierte Außendarstellung stärken, (b) Ausschreibungsplattformen und die Zugänge erweitern, (c) Bewerbungskriterien evaluieren und (d) antizipierte Diskriminierung adressieren.

(a) Diversitätsorientierte Außendarstellung stärken

Die eigenen Erfolge im Bereich der DDOE zu stärken und sichtbar zu machen, verbessert die Außenwahrnehmung. Dazu können auch wieder die zuvor erwähnten Leitbilder genutzt werden. Es gilt jedoch, kontinuierlich zu überprüfen, dass die Außendarstellung mit den umgesetzten Handlungsansätzen in der Organisation übereinstimmt.

Diversitätsorientierte Außendarstellung stärken		
Diversity Starter	Diversity Mainstreamer	Diversity Innovator
bestehende Maßnahmen in der Außendarstellung sichtbar machen; soweit noch nicht vorhanden, können auch Vorhaben/ Ziele kommuniziert werden	- bestehende Interventionen in der Außendarstellung sichtbar machen - Fortschritte bei Umsetzung und Stand von Maßnahmen und Prozessen regelmäßig in die Außendarstellung einfließen lassen	- Fortschritte bei Umsetzung und Stand von Maßnahmen und Prozessen regelmäßig in die Außendarstellung einfließen lassen - Wirkung von Außendarstellung evaluieren

(b) Ausschreibungsplattformen und Zugänge erweitern

Abgesehen von den vertrauten Ausschreibungsplattformen und -orten können Ausschreibungen beispielsweise auch an Migrant*innenselbstorganisationen oder (Diversitäts-)Förderwerke weitergegeben und auf Social Media geteilt werden (vgl. Arnu et al. 2023: 27–28). Dabei kann es förderlich sein, gezielt Recruiting- oder Praktikumsprogramme für Menschen aus diskriminierungsvulnerablen Gruppen zu etablieren (ein Beispiel ist das Projekt „Vielfalt stiften“ der Deutschlandstiftung Integration). Solche Programme ebnen gezielt den Weg zu niedrigschwelligen Erfahrungsmöglichkeiten und Berührungspunkten mit dem Sektor.

Ausschreibungsorte und Zugänge erweitern		
<i>Diversity Starter</i>	<i>Diversity Mainstreamer</i>	<i>Diversity Innovator</i>
• Verbreitung der Ausschreibung über Social-Media-Kanäle	• Verbreitung der Ausschreibung über Social-Media-Kanäle und Streuung über Migrant*innen-selbstorganisationen	• Feedback externer Expert*innen zur Ausschreibungspraxis einholen und Ausschreibungspraxis dahingehend verbessern

(c) Bewerbungskriterien evaluieren

Eine weitere Hürde für diskriminierungsvulnerable Bewerber*innen stellen Bewerbungskriterien dar, die Vielfaltsbezüge nicht berücksichtigen und/oder zu starre Anforderungskriterien haben. Auch ohne hohen Ressourcenaufwand ist es möglich, Bewerbungskriterien zu überarbeiten und Hürden im Bewerbungsprozess bedeutsam zu reduzieren. So sollten bei den Anforderungskriterien eher auf Entwicklungspotenziale und diskriminierungsarme Formulierungen gesetzt werden. Beispielsweise kann das Kriterium „Deutsch als Muttersprache“ Personen mit (einer) anderen Muttersprache(n) ausschließen. Eine diskriminierungsarme Formulierung ist hingegen das Kriterium „Deutsch auf C1-Niveau“. So werden auch Personen angesprochen, die in Deutschland aufgewachsen sind, Deutsch aber nicht als ihre Muttersprache ansehen. Das betrifft ebenfalls nach Deutschland zugewanderte Personen. Besonders Stiftungen, die dem Recht des öffentlichen Dienstes unterliegen, sollten wichtige Hinweise für rechtssicher umsetzbare Anpassungen in den Ausschreibungstexten beachten (vgl. Janda & Herbig 2022).

Bewerbungskriterien evaluieren		
<i>Diversity Starter</i>	<i>Diversity Mainstreamer</i>	<i>Diversity Innovator</i>
• Bewerbungskriterien evaluieren und Diversitätskompetenzen anerkennen (ggf. Gutachten der FES prüfen)	• Bewerbungskriterien prüfen und diskriminierungskritisch erweitern	• Bewerbungskriterien diskriminierungs- und machtkritisch hinterfragen und anpassen

(d) Antizipierte Diskriminierung adressieren

Bei der Bewerbung spielt antizipierte Diskriminierung eine wichtige Rolle. Bereits die Erwartungshaltung bei Bewerber*innen, dass es zu Diskriminierung kommen kann, kann sie davon abhalten, ihre Unterlagen einzusenden. Wie im vorherigen Punkt bereits erläutert, können veränderte Ausschreibungen dabei ein erster wichtiger Schritt sein. Darüber hinaus gibt es im Bewerbungsprozess weitere Möglichkeiten, antizipierter Diskriminierung vorzubeugen. Dies hängt auch eng mit dem Befund zu-

sammen, dass diskriminierungsvulnerablen Bewerber*innen gelebte Diversitätspraxis wichtiger ist als die Umsetzung von spezifischen Interventionen.

Antizipierte Diskriminierung adressieren		
<i>Diversity Starter</i>	<i>Diversity Mainstreamer</i>	<i>Diversity Innovator</i>
Mitarbeitende, besonders der Personalabteilung, über das Konzept der antizipierten Diskriminierung informieren (im Rahmen der Schulung zu Diversität)	Bewerbungsverfahren prüfen, diskriminierungsarm aufstellen und transparent an Bewerbende kommunizieren	evaluieren, ob die diskriminierungsarme Aufstellung des Bewerbungsverfahrens greift, ggf. Anpassungen vornehmen

8.4 Handlungsempfehlungen für den Arbeitsalltag

Für die Gestaltung des Arbeitsalltags lassen sich drei Handlungsempfehlungen unterscheiden:

- (a) Onboarding-Strukturen verstetigen und verbessern, (b) Mentoringprogramme etablieren und (c) Austauschräume schaffen und Safer Spaces etablieren.

(a) Onboarding-Strukturen verstetigen und verbessern

Onboarding-Strukturen sind für alle Mitarbeitenden wichtig für einen gelungenen Einstieg in den neuen Arbeitsalltag. Daher lohnt es sich, die eigenen Strukturen regelmäßig zu überprüfen und gegebenenfalls zu überarbeiten.

Onboarding-Strukturen verstetigen und verbessern		
<i>Diversity Starter</i>	<i>Diversity Mainstreamer</i>	<i>Diversity Innovator</i>
Onboarding-Strukturen prüfen und ggf. überarbeiten	Onboarding-Strukturen festigen und transparent kommunizieren	Onboarding-Strukturen evaluieren

(b) Mentoringprogramme

Bei Mentoringprogrammen werden (neuen) Mitarbeitenden erfahrene Mitarbeitende formal zur Seite gestellt, um diese bei ihrem Einstieg und auch bei ihrem weiteren Weg in der Organisation zu unterstützen. Mentoringprogramme sind somit zunächst für alle Mitarbeitenden wertvoll. Es gibt zudem Hinweise, dass sie Ungleichheit verringern können – wenn sie für alle gleichermaßen zugänglich sind.

Mentoringprogramme		
<i>Diversity Starter</i>	<i>Diversity Mainstreamer</i>	<i>Diversity Innovator</i>
Mentoringprogramme einführen	Mentoringprogramme evaluieren	Mentoringprogramme intersektional denken

(c) Austauschräume und Safer Spaces

Safer Spaces geben Mitarbeitenden die Chance, Menschen zu treffen, die ähnliche (diskriminierende) Erfahrungen machen. Dadurch können auch Personen in der Organisation, die in einer höheren Karriereposition arbeiten, zu einem empowernden Ally werden. Austauschräume können ohne hohen Ressourcenaufwand geschaffen werden, beispielsweise durch abteilungsübergreifende Freizeitangebote. Mitarbeitende können selbstverständlich auch eigenständig informelle Netzwerkräume schaffen, beispielsweise mit Stammtischen oder Mitarbeitendengruppen. Dabei sollte jedoch darauf geachtet werden, dass es nicht zur Isolierung bestimmter Gruppen kommt (vgl. Dobbin & Kalev 2022). Machtstrukturen in Organisationen erschweren es, Missstände anzusprechen. Dem können Safer Spaces entgegenwirken. Gibt es in einer Organisation bereits Safer Spaces, sollten diese machtkritisch überprüft werden und es sollten Ressourcen zur Bewältigung und Stärkung zur Verfügung gestellt werden, beispielsweise durch Supervision oder psychologische Betreuung.

Netzwerkräume		
<i>Diversity Starter</i>	<i>Diversity Mainstreamer</i>	<i>Diversity Innovator</i>
• Möglichkeit für Netzwerkräume und Safer Spaces etablieren (ggf. stiftungsübergreifende Räume nutzen)	• Ressourcenausstattung (z. B. regelmäßige extern moderierte Räume)	• Ressourcen zur Bewältigung und Stärkung stellen (z. B. Supervision, psychologische Betreuung)

9. Fazit

Im deutschen Stiftungssektor gibt es erhebliche Repräsentationslücken – insbesondere für migrantische Menschen. Trotz des breiten Bekenntnisses vieler Stiftungen zur Relevanz von Diversität besteht sowohl auf Führungsebene als auch unter den Beschäftigten nach wie vor eine deutliche Unterrepräsentation (#VertrauenMachtWirkung 2020). Die vorliegende Untersuchung zeigt, dass zahlreiche Organisationen bereits Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt und zur Bekämpfung von Diskriminierung ergreifen. Diese Aktivitäten befinden sich jedoch auf sehr unterschiedlichen Entwicklungsständen, die wir idealtypisch als *Diversity Starters*, *Diversity Mainstreamer* und *Diversity Innovators* bezeichnen.

Die Analyse verdeutlicht, dass viele der derzeit genutzten Interventionen zwar darauf abzielen, positive Einstellungen für mehr Diversität zu schaffen. Ihre Wirksamkeit hängt jedoch stark von einer sorgfältigen und strukturell eingebetteten Umsetzung ab. Ganzheitliche, strategische Maßnahmen – etwa eine schriftlich fixierte Diversitätsstrategie oder verbindliche Zielvereinbarungen – sind bislang noch selten, obwohl sie zentrale Voraussetzungen für nachhaltige diskriminierungskritische Organisationsentwicklung darstellen.

Zudem zeigt die Studie, wie entscheidend Diversitätspraktiken für die Außenwahrnehmung von Stiftungen als attraktive Arbeitgeberinnen sind. Migrantische und migrantisierte Bewerber*innen achten stärker als nicht migrantische bzw. nicht migrantisierte Personen darauf, ob eine Organisation Diversität glaubhaft lebt. Eine authentische Außendarstellung, die Bemühungen um Diversität und Antidiskriminierung nicht nur kommuniziert, sondern auch die organisationale Realität widerspiegelt, kann dem Risiko antizipierter Diskriminierung entgegenwirken. Das eröffnet auch den Zugang zu geeigneten migrantischen und migrantisierten Bewerber*innen.

Gelebte Diversität zahlt sich auch konkret im Arbeitsalltag aus. Die Erfahrungen der Stipendiat*innen während ihrer Hospitationen verdeutlichen, wie wichtig gute Rahmenbedingungen sind. Wo geschützter Austausch fehlt, Hierarchien starr sind oder Expertise nicht ernst genommen wird, fühlen sich Menschen schnell ausgeschlossen. Zugleich zeigen positive Beispiele: Klare Einarbeitung, offene Rückmeldungen, gezieltes Mentoring und unterstützende Beziehungen können inklusivere Arbeitsumfelder schaffen. Die Ergebnisse unterstreichen drei Grundsätze gelingender diversitätsorientierter und diskriminierungskritischer Organisationsentwicklung: Erstens bedarf es des Engagements aller Mitarbeitenden und die systematische Einbindung diskriminierungsvulnerabler Gruppen. Zweitens ist diskriminierungskritische Expertise unverzichtbar, um Prozesse zu steuern und Wissen zu vereinheitlichen. Drittens müssen finanzielle und personelle Ressourcen langfristig bereitgestellt werden, um organisatorische Veränderungen nachhaltig abzusichern.

Schließlich wird ersichtlich, dass Diversitäts- und Antidiskriminierungsarbeit intersektional gedacht werden muss: Viele Ausschlussmechanismen wirken im Zusammenspiel verschiedener Diskriminierungsformen – insbesondere klassistischer und rassistischer. Die empirisch abgeleiteten Handlungsempfehlungen dieses Berichts bieten hierfür eine fundierte Grundlage.

Die vorliegenden Erkenntnisse können auch strukturell im Gesamtsektor umgesetzt werden, indem zum Beispiel bereits bestehende Vernetzungs- und Koordinationsstrukturen genutzt werden, wie etwa die Arbeitsgruppe zum Thema Diversity beim Bundesverband Deutscher Stiftungen. Diese Räume können zudem dazu dienen, voneinander zu lernen, denn viele der hier vorgestellten Handlungsempfehlungen sind bereits in einzelnen Organisationen des Sektors verankert. So kann die diversitätsorientierte und diskriminierungskritische Organisationsentwicklung aus dem Sektor für den Sektor gelingen.

Literaturverzeichnis

- **#VertrauenMachtWirkung (2020):** Diversität in der deutschen Stiftungslandschaft – Ergebnisse einer Umfrage. Online verfügbar unter: <https://www.vertrauen-macht-wirkung.de/wissen/diversitaet-in-der-deutschen-stiftungslandschaft/>, zuletzt geprüft am 16.12.2025.
- **Anheier, H.K.; Förster, S.; Mangold, J. und Striebing, C. (2017):** Stiftungen in Deutschland 1: Eine Verortung. Wiesbaden: Springer VS.
- **Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2018):** Erhebung von subjektiven Diskriminierungserfahrungen. Erste Ergebnisse von Testfragen in der SOEP Innovations-Stichprobe 2016.
- **Arao, B.; Celemens, K. (2013):** From safe spaces to brave spaces. A new way to frame dialogue around diversity and social justice. In: Landreman, L.M. (Hg.): The art of effective facilitation: reflections from social justice educators. Sterling, Virginia: Stylus Publishing.
- **Arnu, H.; Zajak, S. und Gräfe-Geusch, A. (2023):** Wie kommt die Vielfalt ins Amt? Diversitätsgestaltung im Bewerbungsprozess (No. 6). Berlin: Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM).
- **Bakic, J. (2014):** Empowerment. In: Düring, D.; Krause, H.-U.; Peters, F.; Rätz, R.; Rosenbauer N. und Vollhase, M. (Hg.): Kritisches Glossar – Hilfen zur Erziehung.
- **Baumann, A.-L.; Egenberger, V.; und Supik, L. (2018):** Erhebung von Antidiskriminierungsdaten in repräsentativen Wiederholungsbefragungen. Bestandsaufnahme und Entwicklungsmöglichkeiten. Berlin: Antidiskriminierungsstelle des Bundes.
- **Beigang, S.; Karolina, F.; Kalkum, D. und Otto, M. (2017):** Diskriminierungserfahrungen in Deutschland. Ergebnisse einer Repräsentativ- und einer Betroffenenbefragung. Baden-Baden: Nomos.
- **Bereni, L.; Epstein, R.; und Torres, M. (2020):** Colour-blind diversity: how the „Diversity Label“ reshaped anti-discrimination policies in three French local governments. In: Ethnic and Racial Studies 43: 1942–1960.
- **Berrey, E. (2014):** Breaking glass ceilings, ignoring dirty floors: The culture and class bias of diversity management. In: American Behavioral Scientist 58: 347–370.
- **Bethmann, S. (2020):** Stiftungen und soziale Innovationen: Strategien zur Lösung gesellschaftlicher Probleme. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- **Biele Mefebue, A.; Bührmann A.D. und Grenz, S. (Hg.), 2022:** Handbuch Intersektionalitätsforschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- **Birkhölzer, K.; Klein, A.; Priller, E. und Zimmer, A. (Hg.), 2005:** Dritter Sektor/Drittes System: Theorie, Funktionswandel und zivilgesellschaftliche Perspektiven. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- **Boussaleem, A. (2023):** A place where there is no need to explain: LGBTQ Muslims, collective disidentification and queer space in Brussels, Belgium. In: Social & Cultural Geography 24: 1654–1671.
- **BQN Berlin e. V. (2022):** Normen sind (un)sichtbar machen. Verwaltungsstrukturen machtkritisch verändern. Handlungsempfehlungen und Erkenntnisse zur diskriminierungskritischen und diversitätsorientierten Personalarbeit. Online verfügbar unter: https://bqn-berlin.de/wp-content/uploads/bqn_normen_sind_unsichtbar_machen.pdf, zuletzt geprüft am 16.12.2025.
- **Brenner, D. (2020):** Onboarding: Als Führungskraft neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten und integrieren. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

- **Bundesagentur für Arbeit (2020):** Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt – Der Arbeitsmarkt in Deutschland 2020. Amtliche Nachrichten der Bundesagentur für Arbeit Jg. 68 (2), Nürnberg. Online verfügbar unter: https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/202012/ama/heft-arbeitsmarkt/arbeitsmarkt-d-0-202012-pdf.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 13.01.2026.
- **Bundesagentur für Arbeit (2021):** Arbeitsmarkt für Menschen mit Behinderung. Deutschland (Jahreszahlen). Deutschland 2020, Nürnberg.
- **Bundesverband Deutscher Stiftungen e. V. (2023):** Was ist eine Stiftung? Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen. Online verfügbar unter: https://www.stiftungen.org/fileadmin/stiftungen_org/Stiftungen/Basiswissen/Was-ist-eine-Stiftung.pdf, zuletzt geprüft am 16.12.2025.
- **Campbell, A. und Yeung, S. (1991):** Creating a sense of mission. In: Long Range Planning 24: 10–20.
- **Crenshaw, K. (1989):** Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics. In: University of Chicago Legal Forum 1: 139– 167.
- **Dağlar-Sezer, N. (2019):** Stiftungen, Zivilgesellschaft und soziale Differenz. Eine qualitative Studie zu gesellschaftspolitischen Stiftungsprojekten. Opladen, Berlin, Toronto: Budrich UniPress.
- **Deller, R.A. (2019):** Safer Spaces. In: Kinna, R. und Gordon, U. (Hg.): Routledge handbook of radical politics. New York, NY: Routledge.
- **Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (2022):** Rassistische Realitäten: Wie setzt sich Deutschland mit Rassismus auseinander? Berlin: Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung DeZIM. Online verfügbar unter: <https://www.dezim-institut.de/publikationen/rassistische-realitaeten-wie-setzt-sich-deutschland-mit-rassismus-auseinander/>.
- **Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (2023):** Rassismus und seine Symptome: Bericht des Nationalen Diskriminierungs- und Rassismusmonitors. Berlin: Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung DeZIM. Online verfügbar unter: <https://www.dezim-institut.de/publikationen/rassismus-und-seine-symptome/>.
- **Di Stasio, V.; Lancee, B.; Veit, S. und Yemane, R. (2021):** Muslim by default or religious discrimination? Results from a cross-national field experiment on hiring discrimination. In: Journal of Ethnic and Migration Studies 47: 1305–1326.
- **Dobbin, F. und Kalev, A. (2022):** Getting to diversity: what works and what doesn't. Cambridge (Mass.): the Belknap press of Harvard University press.
- **Doytcheva, M. (2015):** Politiques de la diversité: sociologie des discriminations et des politiques antidiscriminatoires au travail. Bruxelles [etc.]: PIE Peter Lang.
- **Doytcheva, M. (2020):** „White diversity“: Paradoxes of deracializing antidiscrimination. In: Social Sciences 9: 50.
- **Doytcheva, M. (2025):** Europeanizing diversity: A cross-atlantic conversation. In: Genkova, P.; Flynn, M.; Morley, M. und Rašticová, M. (Hg.): Handbook of diversity competence. Cham: Springer Nature Switzerland, 411–423.
- **Edelman, L.B. (1990):** Legal environments and organizational governance: The expansion of due process in the American workplace. In: American Journal of Sociology 95: 1401–1440.
- **Edelman, L.B. (1992):** Legal ambiguity and symbolic structures: Organizational mediation of civil rights law. In: American Journal of Sociology 97: 1531–1576.

- **Elrick, J. und Farah Schwartzman, L. (2015):** From statistical category to social category: Organized politics and official categorizations of ‚persons with a migration background‘ in Germany. In: *Ethnic and Racial Studies* 38: 1539–1556.
- **Engelke, J.; Metzner, J. und Ratajszczak, T. (2016):** Stiftungen und demografischer Wandel (No. 9). Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen.
- **Ewerlin, D.; Köllges, J.; Ruhle, S. und Süß, S. (2016):** Der Einfluss von Unternehmensleitbildern auf die Arbeitgeberattraktivität: Eine Experimentalstudie. In: *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung* 30: 6–34.
- **Flick, U. (2016):** Qualitative Sozialforschung: eine Einführung. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- **Fossati, F.; Liechti, F. und Auer, D. (2020):** Can signaling assimilation mitigate hiring discrimination? Evidence from a survey experiment. In: *Research in Social Stratification and Mobility* 65: 100462.
- **Funder, M.; Grulich, J. und Hossain, N. (2023):** Diversitäts- und Organisationsforschung: Handbuch für Wissenschaft und Praxis. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.
- **Geppert, J. und Lewalter, S. (2012):** Politikfeld Gleichstellung: Institutionalisierungsschritte und Strategien auf Bundesebene. In: Stiegler, B. (Hg.), *Erfolgreiche Geschlechterpolitik. Ansprüche – Entwicklungen – Ergebnisse*. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung, 5–17.
- **Gräfe-Geusch, A. und Sdunzik, J. (2024):** Diversität, aber wie? Internationale und nationale Best-Practice-Bereiche für diversitätsorientierte und diskriminierungskritische Organisationsentwicklung. *DeZIM Working Papers 2*, Berlin: Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM). Online verfügbar unter: <https://www.dezim-institut.de/publikationen/diversitaet-aber-wie/>.
- **Gräfe-Geusch, A. und Sdunzik, J. (2025):** Diversität, aber wie? Handlungsfelder der diversitätsorientierten Organisationsentwicklung. In: Zajak, S. und Steinhilper, E. (Hg.): *Konsens und Konflikte in der Postmigrantischen Gesellschaft*. Bielefeld: transcript Verlag, 291–316.
- **Gräfe-Geusch, A.; Best, F. und Kuschel, I. (2025):** Diskriminierung im Arbeitskontext. Grenzen und Alternativen der Kategorie „Migrationshintergrund“ in der Arbeitsmarktforschung. In: *WSI-Mitteilungen* 78 (6): 443–451.
- **Gräfe-Geusch, A.; Zajak, S.; Aalders, S.; Assad, C. und Bartsch, S. (2025):** Potentiale und Limitationen von diskriminierungssensiblen Diversitätserhebungen in Organisationen. In: ifa – Institut für Auslandsbeziehungen, Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung & Goethe-Institut: *Vielfalt gestalten – Praxisorientierte Impulse und wissenschaftliche Perspektiven für die internationale Kultur- und Gesellschaftspolitik*, 35–59. Online verfügbar unter: <https://opus.bsz-bw.de/ifa/frontdoor/index/index/docId/1559>, zuletzt geprüft am 16.12.25.
- **Harrits, G.S. und Møller, M.Ø. (2021):** Qualitative vignette experiments: A mixed methods design. In: *Journal of Mixed Methods Research* 15: 526–545.
- **Hasl, A. und Burkhardt, L. (2024):** Entwicklung des Stiftungssektors in Deutschland 2000/2023 (No. 21, 04/2024). Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen e. V.
- **Herda, D. (2018):** Reactive ethnicity and anticipated discrimination among American muslims in Southeastern Michigan. In: *Journal of Muslim Minority Affairs* 38: 372–391.
- **Highhouse, S.; Lievens, F. und Sinar, E.F. (2003):** Measuring attraction to organizations. In: *Educational and Psychological Measurement* 63: 986–1001.

- **Horvath, K. (2019):** Migration background – Statistical classification and the problem of implicitly ethnicising categorisation in educational contexts. In: Ethnicities 19: 558–574.
- **Hummel, S. (2019):** Anstifter zur Beteiligung? Die Förderung politischer Partizipation durch gemeinnützige Stiftungen. Berlin / Boston: De Gruyter Oldenbourg.
- **Informations- und Dokumentationszentrum für Antirassismusbearbeitung e. V. (IDA) (o. J.):** Token/Tokenism. Vielfalt-Mediathek.
- **Ipsos (2023):** LGBT+ PRIDE 2023. A 30-Country Ipsos Global Advisor Survey. Online verfügbar unter: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2023-05/Ipsos%20LGBT%2B%20Pride%202023%20Global%20Survey%20Report%20-%20rev.pdf>, zuletzt geprüft am 07.01.2026.
- **Jackson, M.; Harrison, P.; Swinburn, B. und Lawrence, M. (2015):** Using a qualitative vignette to explore a complex public health issue. In: Qualitative Health Research 25: 1395–1409.
- **Janda, C. und Herbig, M. (2022):** Positive Maßnahmen für mehr Vielfalt in der öffentlichen Verwaltung: ein Rechtsgutachten. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- **Kaas, L. und Manger, C. (2012):** Ethnic discrimination in Germany's labour market: A field experiment. In: German Economic Review 13: 1–20.
- **Kang, S.K.; DeCelles, K.A.; Tilcsik, A. und Jun, S. (2016):** Whitened résumés: Race and self-presentation in the labor market. In: Administrative Science Quarterly 61: 469–502.
- **Kanter, R.M. (1977):** Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women. In: American Journal of Sociology 82: 965–990.
- **Kelly, E. und Dobbin, F. (1998):** How affirmative action became diversity management. Employer responses to antidiscrimination law, 1961 to 1996. In: The American Behavioral Scientist 41: 960–984.
- **Klammer, U. (2018):** Erfolge, Defizite und zukünftige Anforderungen der Gleichstellungspolitik. WSI-Mitteilungen, 71, 476–484.
- **Knassmüller, M. (2005):** Unternehmensleitbilder im Vergleich. Frankfurt am Main: Peter Lang Europäischer Verlag der Wissenschaften.
- **Koopmans, R.; Veit, S. und Ruta, Y. (2018):** Ethnische Hierarchien in der Bewerberauswahl: Ein Feldexperiment zu den Ursachen von Arbeitsmarktdiskriminierung (No. SP VI 2018-104).
- **Kuckartz, U. (2018):** Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. Weinheim: Beltz.
- **Lang, C. (2019):** Die Produktion von Diversität in städtischen Verwaltungen. Wandel und Beharrung von Organisationen in der Migrationsgesellschaft. Wiesbaden: Springer VS.
- **Lasalvia, A.; Zoppei, S.; Bortel, T. Van; Bonetto, C.; Cristofalo, D.; Wahlbeck, K.; Bacle, S.V.; nhove, C. Van; Weeghel, J. Van; Reneses, B.; Germanavicius, A.; Economou, M.; Lanfredi, M.; Ando, S.; Sartorius, N.; Lopez-Ibor, J.J. und Thornicroft, G. (2013):** Global pattern of experienced and anticipated discrimination reported by people with major depressive disorder: a cross-sectional survey. In: The Lancet 381: 55–62.
- **Mayer, U. (2020):** Der Ansatz ‚Kritischer Diversität‘ am Beispiel der Diversitätsstrategie der Universität für Musik und darstellende Kunst Wien. In: Zeitschrift für Diversitätsforschung und -management 5: 76–82.
- **Müller, K.-U. und Burkhardt, L. (2023):** Frauen in deutschen Stiftungen (No. 20). Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen.
- **Neue deutsche Medienmacher*innen e.V. (o. J.):** Schwarz. in: NdM-Glossar.
- **Nonet, P. und Selznick, P. (1978):** Law and society in transition. Toward responsive law. New York: Octagon Books.

- **Pietri, E.S.; Moser, C.E.; Derricks V. und Johnson, I.R. (2024):** A framework for understanding effective allyship. In: Nature Reviews Psychology 3: 686–700.
- **Projektgruppe „DiBu“ (2024):** Diversität in der Bundesverwaltung am Beispiel des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. DeZIM Project Report 11, Berlin: Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM). Online verfügbar unter: <https://www.dezim-institut.de/publikationen/diversitaet-in-der-bundesverwaltung-am-beispiel-des-bundesministeriums-fuer-familie-senioren-frauen-und-jugend/>.
- **Regionale Arbeitsstellen für Bildung, Integration und Demokratie (RAA) e. V.(2017):** Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung: Grundsätze und Qualitätskriterien. Ein Handlungsansatz der RAA Berlin.
- **Rehfeld, K.-M. und Würtemberger, S. (2025):** Ideal Worker und Imposter: Das perfekte Paar. In: Rödel, S.; Bathen-Gabriel, M. und Rehfeld, K.-M. (Hg.): Perfektionismus, Imposter-Phänomen und Prokrastination. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 127–145.
- **Richter, D.; Kasprowski, D. und Fischer, M. (2021):** Pretest eines Fragenmoduls zu subjektiven Diskriminierungserfahrungen in der SOEP- Innovationsstichprobe 2020. Online verfügbar unter: https://www.diw.de/de/diw_01.c.829775.de/publikationen/soepsurvey-papers/2021_1077/pretest_eines_fragenmoduls_zu_subjektiven_diskriminierungserfahrungen_in_der_soep-innovationsstichprobe.html, zuletzt geprüft am 16.12.2025.
- **Ritz, A.; (2010):** Erwartungen junger Talente an ihre Arbeitgeber. In: Ritz, A. und Thom, N. (Hg.): Talent management. Wiesbaden: Gabler, 59–65.
- **Rubin, H.J. und Rubin, I.S. (2012):** Qualitative interviewing: the art of hearing data. Los Angeles London New Delhi Singapore Washington DC: SAGE.
- **Scheerer, J. und Haruna, H. (2013):** Über Schwarze Menschen in Deutschland berichten. In: isd – Initiative Schwarzer Menschen in Deutschland, 31.01.2013. Online verfügbar unter: <https://isdonline.de/uber-schwarze-menschen-in-deutschland-berichten/>, zuletzt geprüft am 16.12.25.
- **Scherr, A. (2016):** Diskriminierung/Antidiskriminierung – Begriffe und Grundlagen. In: Aus Politik und Zeitgeschichte (APuZ) 66: 3–10.
- **Schmidt, M., (o. J.):** Ist die deutsche Stiftungswelt zu weiß? Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen. Online verfügbar unter: <https://www.stiftungen.org/aktuelles/news-aus-stiftungen/detail/ist-die-deutsche-stiftungswelt-zu-weiss-10151.html>, zuletzt geprüft am 16.12.25.
- **Schröder, C.; Alt, L. und Engel, N. (2025):** Organisation und (Un-)Gerechtigkeit. Einleitende Bemerkungen. In: Schröder, C.; Alt, L. und Engel, N. (Hg.): Organisation und (Un-)Gerechtigkeit. Organisation und Pädagogik, vol 40. Wiesbaden: Springer VS, 1–13.
- **Skrentny, J.D. (2002):** The minority rights revolution. Belknap Press: An Imprint of Harvard University Press.
- **Sponholz, L.; Meuth, A.-M.; Weiberg, M.; Zajak, S. und Berger, S. (Hg.) (2025):** Radicalising the mainstream in Western Europe: The far right and narratives of islam in contemporary and historical perspective. Cham: Palgrave Macmillan.
- **Statistisches Bundesamt (2022):** Bevölkerung und Erwerbsfähigkeit. Bevölkerung mit Migrationshintergrund. Ergebnisse des Mikrozensus 2020. 2020 (Endergebnisse), Fachserie 1, Reihe 2.2. Online verfügbar unter: https://www.statistischebibliothek.de/mir/servlets/MCRFileNodeServlet/DEHeft_derivate_00064412/2010220207004_Endergebnisse.pdf, zuletzt geprüft am 07.01.2026.

- **Statistisches Bundesamt (Hg.) (2025):** Migrationshintergrund. Online verfügbar unter: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Migration-Integration/Glossar/migrationshintergrund.html>, zuletzt geprüft am 07.01.2026
- **Thornicroft, G.; Brohan, E.; Rose, D.; Sartorius, N. und Leese, M. (2009):** Global pattern of experienced and anticipated discrimination against people with schizophrenia: a cross-sectional survey. In: The Lancet 373: 408–415.
- **Törrönen, J. (2018):** Using vignettes in qualitative interviews as clues, microcosms or provokers. In: Qualitative Research Journal 18: 276–286.
- **Vertovec, S. (2012):** „Diversity“ and the social imaginary. In: European Journal of Sociology 53: 287–312.
- **Weber, M. (1968):** Methodologische Schriften. Frankfurt am Main: S. Fischer.
- **Will, A.-K. (2019):** The German statistical category „migration background“: Historical roots, revisions and shortcomings. In: Ethnicities 19: 535–557.
- **Zajak, S.; Steinhilper, E. und Sommer, M. (2023):** Agenda setting and selective resonance – Black Lives Matter and media debates on racism in Germany. In: European Journal of Cultural and Political Sociology 10: 552–576.
- **Zajak, S.; Best, F.; Pickel, G.; Quent, M.; Römer, F.; Steinhilper, E. und Zick, A. (2024):** Ablehnung, Angst und Abwanderungspläne: Die gesellschaftlichen Folgen des Aufstiegs der AfD. DeZIM Data.insights 14, Berlin: Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM).
- **Zajak, S. und Gräfe-Geusch, A. (2026):** Diskriminierungssensible Diversitätserhebungen in Organisationen. Potenziale und Limitationen am Beispiel der öffentlichen Verwaltung. In: Zeitschrift für Diversitätsforschung und Management. Jg. 11/ Heft 1.
- **Zick, A.; Küpper, B.; Mokros, N. und Achour, S. (2023):** Die distanzierte Mitte: rechtsextreme und demokratiegefährdende Einstellungen in Deutschland 2022/23. Hg. für die Friedrich-Ebert-Stiftung v. Franziska Schröter. Bonn: Verlag J. H. W. Dietz Nachf.

Anhang

Anhang 1

Tabelle 2. Soziodemografische Merkmale der Erhebung zur Wahrnehmung von Stiftungen

Variable	Ausprägung	Anteil (in %)	Häufigkeit
Migrationshintergrund	kein Migrationshintergrund	41,4	72
	direkter oder indirekter Migrationshintergrund	58,6	102
	fehlende Werte		-
Geschlechtsidentität	cis männlich	23,3	40
	cis weiblich	68,6	118
	trans*, inter* oder nicht-binär*	8,1	14
	fehlende Werte		2
Alter	30 und jünger	27,6	48
	31 bis 45	44,2	77
	46 und älter	28,2	49
	fehlende Werte		-
(Schul-)Bildung	Abitur, EOS ²²	92,5	149
	Realabschluss, Mittlere Reife	5,0	8
	noch Schüler*in	1,2	2
	anderes	1,2	2
	fehlende Werte		13

Quelle: Quantitative Umfeldbefragung, eigene Berechnungen; N = 174 (alle Befragten)

²² Ein Abschluss der Erweiterten Oberschule (EOS) nach der 12. Klasse entspricht der Allgemeinen Hochschulreife.

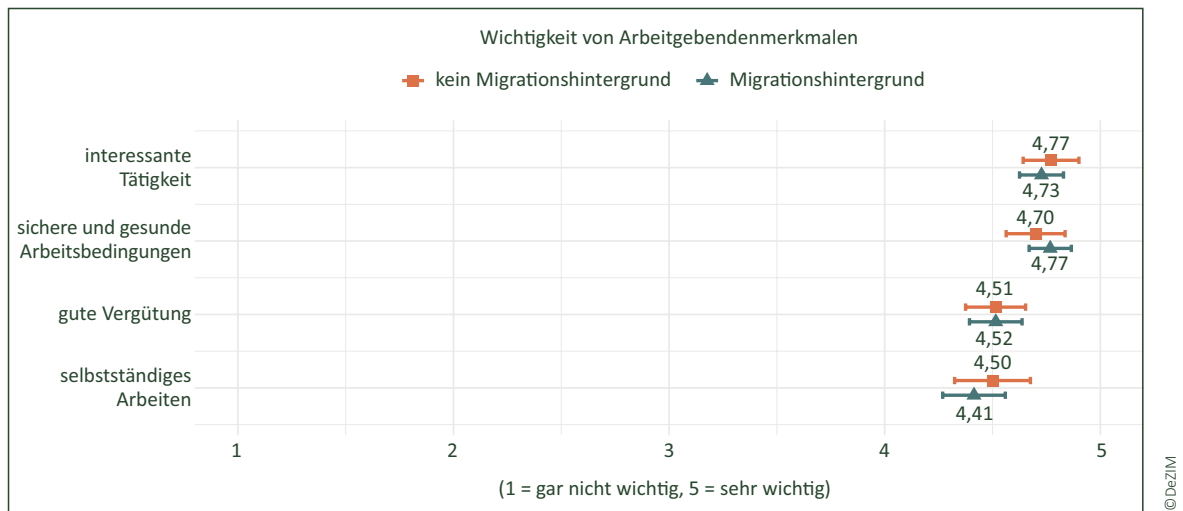
Anhang 2

Tabelle 3. Übersicht über die idealtypischen Entwicklungsstände der DDOE im Stiftungswesen

	<i>Diversity Starter</i>	<i>Diversity Mainstreamer</i>	<i>Diversity Innovator</i>
Strategie	keine Strategie	Diversitätsstrategie	Diversitäts- und Antidiskriminierungsstrategie
Nutzung von Maßnahmen oder Handlungsansätzen	einzelne Maßnahmen	Maßnahmenkatalog, kaum systematisch verknüpft	Katalog systematisch verknüpfter Handlungsansätze
strukturelle Verankerung und gelebte Praxis	kaum strukturelle Verankerung, kaum gelebte Diversitätspraxis	strukturelle Verankerung, aber ohne gelebte Diversitätspraxis	strukturelle Verankerung und gelebte Diversitätspraxis
Fokus	Diversitätsförderung	Diversitätsförderung	Antidiskriminierung und Diversitätsförderung
Hürden	Unsicherheit, fehlender Rückhalt in Führung und Belegschaft, fehlende Ressourcen, keine gemeinsame Wertevorstellung, rechtliche Hürden	unterschiedliche Prioritäten auf der Führungsebene, in Steuerungsgruppen und bei den Mitarbeitenden, fehlende Ressourcen	Ball am Laufen halten, die Mitarbeitenden nicht ermüden
Entwicklungsmöglichkeit	Anfangspunkt finden, Best Practices für eine strategische Orientierung	Verstetigung und systemische Verankerung, gelebte Diversität stärken, Verzahnung mit Antidiskriminierung	neue Ideen und Innovationen

Anhang 3

Abbildung 7. Wichtigkeit von Arbeitgebendenmerkmalen nach Migrationshintergrund



Quelle: Quantitative Umfeldbefragung; eigene Berechnungen

Anhang 4

Frage der quantitativen Stiftungsbefragung zu Maßnahmen der Diversitätsförderung

Frage: „Es gibt in vielen Organisationen festgelegte Maßnahmen und Angebote zur Förderung von Vielfalt. Welche dieser Maßnahmen und Angebote gibt es in Ihrer Stiftung?“ (Fragentyp: Matrix)

Skala	1: ja 2: in der Entwicklung 3: nein 99: keine Antwort
Items	a. Rücksichtnahme auf religiöse Vielfalt z. B. bei Terminplanungen b. (systematische) Berücksichtigung von Diversität bei der Personalauswahl c. Unterstützung des Austauschs und der Vernetzung von Beschäftigten, die (potenziell) von Diskriminierung betroffen sind d. ein Mentoringprogramm für Beschäftigte e. Öffentlichkeitsarbeit, die Vielfalt berücksichtigt (z. B. Social-Media-Auftritte, Homepage, Bewerbung von Veranstaltungen etc.) f. (Beschäftigten-)Austausch mit anderen Stiftungen und/oder Organisationen zu diesen Themen g. Verankerung der Themen als Querschnittsthemen und Top-down-Prozesse (aktive Förderung durch Vorstand/Leitung/Geschäftsführung), etwa durch Aktionspläne h. Zielvereinbarung zur Erhöhung der personalen Vielfalt i. interne Veranstaltungen zu Diversitätssensibilisierung (z. B. Diversitätstag, Vorträge) j. Weiterbildungen zu den Themen Diversität, Rassismus, Diskriminierung oder ähnlichen Bereichen k. Angebote zur Vereinbarkeit von Fürsorgeverpflichtungen und Arbeit (z. B. Familienzimmer, Betreuungsangebote Familienservice) l. regelmäßige Feedbackgespräche zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten m. eine verschriftlichte Diversitätsstrategie

Anmerkung: Überschrift im Online-Umfragetool: „Maßnahmen zur Förderung von Diversität“ Quelle: angepasst basierend auf Projektgruppe „DiBu“ (2024)

Anhang 5

Frage der quantitativen Stiftungsbefragung zu Antidiskriminierungsmaßnahmen

Frage: „Es gibt in vielen Organisationen festgelegte Maßnahmen und Angebote zum Abbau von Diskriminierung. Welche dieser Maßnahmen und Angebote gibt es in Ihrer Stiftung?“ (Fragentyp: Matrix)

Skala	1: ja 2: in der Entwicklung 3: nein 99: keine Antwort
Items	a. Betriebsvereinbarung zum Diskriminierungsschutz b. ein Code of Conduct c. transparentes Beschwerdemanagement d. Schulungen, die etwa Diskriminierungs-; Rassismus- und Sexismusrisiken thematisieren und greifbar machen e. Übersicht der Anlaufstellen bei diskriminierendem Verhalten im Arbeitskontext (z. B. als Aushang oder im Intranet) f. eine Beschwerdestelle für Mitarbeiter*innen nach § 13 AGG (Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz) g. regelmäßige Diversitätsbefragungen unter den Beschäftigten, die Diskriminierungserfahrungen erfassen

Anmerkung: Überschrift im Online-Umfragetool: „Maßnahmen zum Abbau von Diskriminierung“

Quelle: angepasst basierend auf Projektgruppe „DiBu“ (2024)

Anhang 6

Qualitatives Vignettenexperiment: Fiktive Organisationsleitbilder

Im experimentellen Design variiert der Fokus der Leitbilder zwischen strategischen Dimensionen (Interesse am Fortbestehen, Leistungsbestreben und Kostenbewusstsein) und kulturellen Dimensionen (gelebte Werte, Mitarbeitendeninteressen, Bezug zu Diversitätsorientierung und Antidiskriminierung), angelehnt an das quantitative Experimentaldesign von Ewerlin et al. (2016).

Organisationsleitbild Stiftung A

Seit ihrer Gründung im Jahr 1980 setzt sich Stiftung A für eine nachhaltigere Welt ein, in der Umweltschutz, verantwortungsvolles Ressourcenmanagement und nachhaltige Lebensweisen miteinander verbunden sind. Unser Ziel ist es, durch Bildung, Förderung innovativer Projekte und gemeinschaftliches Engagement den Grundstein für eine lebenswerte Zukunft zu legen. Wir streben danach, ökologische und soziale Verantwortung zu fördern und den Wandel zu einer nachhaltigen Gesellschaft aktiv mitzugestalten.

Dabei sind uns das langfristige Fortbestehen unserer Stiftung, der effiziente Einsatz unserer Mittel und ein erstklassiges Engagement besonders wichtig. Durch kostenbewusste Entscheidungen und kontinuierliche Verbesserung unserer Arbeit stellen wir sicher, dass unsere Projekte sowohl wirkungsvoll als auch nachhaltig umgesetzt werden. Wir engagieren uns für die dauerhafte Förderung von Initiativen, die unsere Mission unterstützen, und setzen dabei auf Verantwortung, Qualität und Effizienz als Grundpfeiler unserer Arbeit. Diese Werte prägen unser tägliches Handeln und stärken unseren gemeinsamen Einsatz für eine nachhaltige Zukunft.

Organisationsleitbild Stiftung B

Seit ihrer Gründung im Jahr 1980 setzt sich Stiftung B für eine nachhaltigere Welt ein, in der Umweltschutz, verantwortungsvolles Ressourcenmanagement und nachhaltige Lebensweisen miteinander verbunden sind. Unser Ziel ist es, durch Bildung, Förderung innovativer Projekte und gemeinschaftliches Engagement den Grundstein für eine lebenswerte Zukunft zu legen. Wir streben danach, ökologische und soziale Verantwortung zu fördern und den Wandel zu einer nachhaltigen Gesellschaft aktiv mitzugestalten.

Unsere Stiftung lebt eine Kultur der Wertschätzung und Offenheit, in der Diversität aktiv gefördert und geschätzt wird. Wir haben eine einsehbare Diversitätsstrategie etabliert, die Transparenz schafft und unser Ziel verdeutlicht, allen Mitarbeitenden Chancengerechtigkeit und Gleichbehandlung zu gewährleisten. Durch flexible Arbeitsmodelle und familienfreundliche Strukturen schaffen wir ein Umfeld, in dem sich unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowohl beruflich als auch privat entfalten können. Diese Werte prägen unser tägliches Handeln und stärken unseren gemeinsamen Einsatz für eine nachhaltige Zukunft.

IMPRESSUM

Herausgeber



Deutsches Zentrum für Integrations- und
Migrationsforschung DeZIM e.V.

Mauerstraße 76

10117 Berlin

+49 (0)30 200 754 130

presse@dezim-institut.de

www.dezim-institut.de

Autor*innen

Dr. Annett Gräfe-Geusch, Miriam Meksem, Ilse Kuschel und
Dr. Friederike Römer

Redaktion

Eleni Pavlidou

Lektorat

Mandy Ganske-Zapf und Tamina Kutscher

Cover & Satz

TAU GmbH

Druck

Kern GmbH

ISBN

978-3-911716-30-7

Zitiervorschlag

Gräfe-Geusch, Annett; Meksem, Miriam; Kuschel, Ilse und
Römer, Friederike (2026): „Wie können wir Vielfalt stiften?“
Empirisch basierte Wege der diversitätsorientierten und
diskriminierungskritischen Organisationsentwicklung
im Stiftungssektor. DeZIM Report 19, Berlin: Deutsches
Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM).

DeZIM Reports geben die Auffassung der Autor*innen wieder.

Diese Publikation ist unter der Creative-Commons-Lizenz
CC-BY 4.0 lizenziert und abrufbar unter [https://www.dezim-
institut.de/publikationen/](https://www.dezim-institut.de/publikationen/) sowie [https://www.ssoar.info/
ssoar/](https://www.ssoar.info/ssoar/).

© Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrations-
forschung DeZIM e.V., 2026. Alle Rechte vorbehalten.

Das Deutsche Zentrum für Integrations- und Migrations-
forschung (DeZIM) forscht zu Integration und Migration, zu
Konsens und Konflikten, zu gesellschaftlicher Teilhabe und
zu Rassismus. Es besteht aus dem DeZIM-Institut und der
DeZIM-Forschungsgemeinschaft. Das DeZIM-Institut hat
seinen Sitz in Berlin-Mitte. In der DeZIM-Forschungsge-
meinschaft verbindet sich das DeZIM-Institut mit sieben
anderen Einrichtungen, die in Deutschland zu Migration
und Integration forschen. Das DeZIM wird durch das
Bundesministerium für Bildung, Familie, Senioren, Frauen
und Jugend (BMBFSFJ) gefördert.

Gefördert vom:



Bundesministerium
für Bildung, Familie, Senioren,
Frauen und Jugend



Dieser Bericht wurde im Rahmen des Programms „Vielfalt
stiften“ erstellt, das in Kooperation mit der Deutschland-
stiftung Integration (DSI) umgesetzt wird.

Ansprechpartner und Projektleitung auf Seiten der DSI:
Matthias Dederichs (kontakt@deutschlandstiftung.net)

„Vielfalt stiften“ ist ein Programm der Deutschlandstiftung
Integration (in Zusammenarbeit mit dem DeZIM-Institut),
gefördert von der Robert Bosch Stiftung, der Stiftung Mer-
cator, der Deutsche Postcode Lotterie, der ZEIT STIFTUNG
BUCERIUS und der Fritz Henkel Stiftung.



