

## Diversity und Gender in der Zivilgesellschaft: Zwei Diskussionsbeiträge - Teil 1

Baarz, Jil Perlita; Stoll, Sarah

Veröffentlichungsversion / Published Version

Arbeitspapier / working paper

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Baarz, J. P., & Stoll, S. (2023). *Diversity und Gender in der Zivilgesellschaft: Zwei Diskussionsbeiträge - Teil 1*. (Opuscula, 175-1). Berlin: Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-86736-0>

### Nutzungsbedingungen:

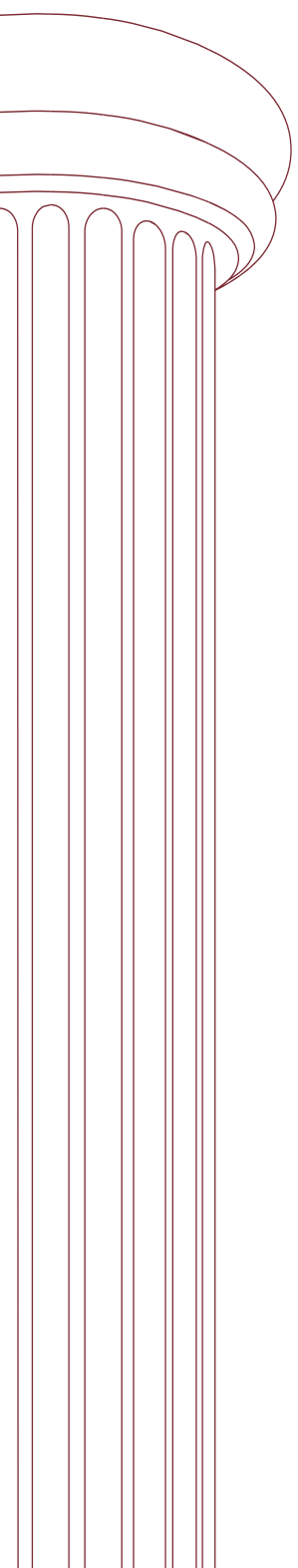
Dieser Text wird unter einer CC BY-NC-ND Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:

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

### Terms of use:

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

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



## **Diversity und Gender in der Zivilgesellschaft**

**Zwei Diskussionsbeiträge**

**Teil 1**

Jil Perlita Baarz

### **I: Gendern im Dritten Sektor**

Der Status Quo in deutschen Spendenorganisationen und die  
Rezeption bei Spender:innen am Fallbeispiel Ärzte ohne Grenzen

Sarah Stoll

### **II: Diversity Management im Dritten Sektor**

Potentiale und Herausforderungen für Nonprofit Organisationen  
– Eine Literaturanalyse

## Die Autorinnen

**Jil Perlita Baarz** ist Studentin im Masterstudiengang Nonprofit-Management & Public Governance an der Hochschule für Technik und Wirtschaft und der Hochschule für Wirtschaft und Recht in Berlin. Neben Ihrem Studium arbeitet Sie im Bereich Corporate Fundraising bei Ärzten ohne Grenzen Deutschland. Ihre hier vorgestellte Arbeit wurde im Rahmen eines studienbegleitenden Seminars zum Dritten Sektor verfasst und von Dr. sc. Eckhard Priller betreut.

**Sarah Stoll** ist Studentin im Masterstudiengang Nonprofit-Management & Public Governance an der Hochschule für Technik und Wirtschaft und der Hochschule für Wirtschaft und Recht in Berlin. Im Rahmen ihres Studiums legt sie besonderen Fokus auf Forschungsfragen zu Gleichstellung in der Zivilgesellschaft. Ihre hier vorgestellte Arbeit wurde im Rahmen eines studienbegleitenden Seminars zum Dritten Sektor verfasst und von Dr. Siri Hummel betreut.

## Dank der Autorinnen

Frau Baarz dankt Frau Gaby Frank, Frau Cathleen Bätz, Herrn Malte Mühle und Herrn Dr. Eckhard Priller für die Unterstützung in der Erarbeitung dieser Publikation. Frau Stoll dankt Frau Dr. Siri Hummel für die Unterstützung in der Erarbeitung dieser Publikation.

## Das Maecenata Institut

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

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

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

## Die Reihe Opuscula

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

Die gesamte Reihe Opuscula finden Sie zum kostenlosen Download unter:

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

## Impressum

### Herausgeber

MAECENATA Institut  
Rungestraße 17, D- 10179 Berlin,  
Tel: +49-30-28 38 79 09  
Fax: +49-30-28 38 79 10

E-Mail: [mi@maecenata.eu](mailto:mi@maecenata.eu)

Website: [www.maecenata.eu](http://www.maecenata.eu)

**Redaktion:** Lara Brett, Marianne Sievers, Rupert Strachwitz, Neil Doughty



**ISSN** (Web) 1868-1840

**URN:** urn:nbn:de:0168-ssoar-86736-0

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

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

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

Für den Inhalt verlinkter Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

**Maecenata Institut, Berlin 2023**

# Inhaltsverzeichnis

## I: Gendern im Dritten Sektor [Jil Perlita Baarz]

1.	Einleitung .....	5
2.	Einführung in die Thematik des “Gendern” .....	6
2.1	Erklärung & Ursprung des Konzepts.....	6
2.2	Methoden des “Genderns” .....	7
2.3	Gendern unter dem Gesichtspunkt der Gleichstellung .....	9
3.	“Gendern” im Non Profit Sektor - Status Quo Recherche.....	10
4.	Rezeption des Konzepts “Gendern” .....	15
4.1	In der Bevölkerung .....	15
4.2	Fallstudie: Ärzte ohne Grenzen Deutschland e.V. ....	16
4.2.1	“Gendern” bei Ärzte ohne Grenzen Deutschland e.V.....	16
4.2.2	Recherche FeedBack - “Gendern” bei Ärzte ohne Grenzen Deutschland e.V. ....	18
5.	Fazit .....	21
6.	Quellenverzeichnis.....	23
7.	Literaturverzeichnis .....	24
8.	Appendix .....	27

## II: Diversity Management im Dritten Sektor [Sarah Stoll]

1.	Einleitung .....	39
2.	Theoretische Grundlagen .....	42
2.1	Diversität.....	42
2.2	Diversity Management.....	44
3.	Diversity Management in Nonprofit-Organisationen .....	47
3.1	Potentiale und Nutzen .....	47
3.2	Herausforderungen und Risiken .....	50
4.	Diskussion und Ausblick .....	52
5.	Literaturverzeichnis .....	54

**HINWEIS: Die Kapitel III und IV finden sich im Opusculum Nr. 174 – Teil 2.**

# I

## **Gendern im Dritten Sektor**

Der Status Quo in deutschen  
Spendenorganisationen und die  
Rezeption bei Spender:innen am  
Fallbeispiel Ärzte ohne Grenzen

*von Jil Perlita Baarz*

## **Abbildungs- und Darstellungsverzeichnis**

<i>Abbildung 1:</i>	<i>Flowchart Status Quo Recherche</i>	<i>10</i>
<i>Abbildung 2:</i>	<i>Status Quo Recherche – Gendern auf der Organisations Website</i>	<i>11</i>
<i>Abbildung 3:</i>	<i>Status Quo Recherche – Gendern im Online Newsletter</i>	<i>11</i>
<i>Abbildung 4:</i>	<i>Status Quo Recherche – Gendern in Facebook Beiträgen</i>	<i>12</i>
<i>Abbildung 5:</i>	<i>Status Quo Recherche – Gendern in Instagram Beiträgen</i>	<i>12</i>
<i>Abbildung 6:</i>	<i>Status Quo Recherche – Genutzte Gender Methoden</i>	<i>13</i>
<i>Abbildung 7:</i>	<i>Fallstudie FeedBack Recherche – FeedBack Entwicklung Halbjährlich</i>	<i>21</i>

## **Abkürzungsverzeichnis**

<b>NPO</b>	=	Nonprofit-Organisation
<b>NGO</b>	=	Non Governmental-Organisation
<b>ÄoG</b>	=	Ärzte ohne Grenzen e.V. (Médecins Sans Frontières e.V.)
<b>NL</b>	=	Newsletter
<b>DZI</b>	=	Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen

## 1. EINLEITUNG

Sprachdebatten sind kein neues Thema. Vor circa 20 Jahren waren Anglizismen „all the rage“, erzürnten aber auch viel Wut bei Menschen, die um die Integrität der deutschen Sprache fürchteten. Und, wie Sprachdebatten vor hunderten von Jahren, wird auch die Neuste mit viel Emotionalität geführt: Gendern, ja oder nein? Vorstoß für Gleichberechtigung, oder unnötiger Sprachzwang durch eine feministische Minderheit? (Deutschland Funk, 2021) Gerade Organisationen der Zivilgesellschaft müssen sich die Frage stellen ob sie Gendern wollen, und wenn Ja: Warum?, Wie?, Und wie werden Spender:innen eventuell reagieren?

Durch die Aktualität des Themas gibt es noch wenige Zahlen die sich mit spendenbasierten Organisationen und Gendern befassen. In dieser Facharbeit sollen daher die folgenden Forschungsfragen beantwortet werden:

- Wie ist der Status Quo des Gendern bei deutschen Spendenorganisationen?
  - Wird gegendert ?
  - Wie wird gegendert ?
- Wie reagieren Spender:innen auf die Entscheidung zu Gendern ?

Um diese Informationen zu erlangen, wurde eine Schreibtisch-Recherche zu den zwanzig größten deutschen Spendenorganisationen, und Ihren Gender-Praktiken, durchgeführt. Und eine Fallstudie mit Ärzte ohne Grenzen e.V. erstellt, welche sich 1. mit der Entscheidung zu-, Einführung von- und Praxis des Genderns in der Organisation beschäftigt. Und 2. wird eine Analyse des Spender:innen FeedBacks zu der Thematik, in den letzten drei Jahren, durchgeführt.

Diese Hausarbeit ist wie folgt aufgebaut: Das Kapitel 2 beschäftigt sich mit Gendern als Konzept, den Methoden & der Bedeutung des Genderns für die Gleichstellung. Es folgt in Kapitel 3 die Status Quo Analyse. Die Methodik wird dort auch genauer erklärt. Kapitel 4 geht auf die Rezeption des Genderns ein, erst in der Gesamt Bevölkerung und dann im Kontext der Fallstudie übers Gendern bei Ärzte ohne Grenzen Deutschland e.V.. Auf die Methodik zu der FeedBack-Analyse wird ebenfalls in Kapiteln 4 genauer eingegangen. Kapitel 5 schließt mit dem Fazit ab.

## **2. EINFÜHRUNG IN DIE THEMATIK DES “GENDERN”**

### **2.1 Erklärung & Ursprung des Konzepts**

Die Praxis des Gendern versucht, durch Anpassung der geschriebenen und gesprochenen Sprache, eine Geschlechter-Gerechtigkeit in Wort und Schrift zu schaffen. Um dies zu erreichen werden verschiedenen Methode genutzt, welche das “generische Maskulinum” durch Alternativen ersetzt, welche entweder die Geschlechter “Mann” und “Frau”, oder auch in manchen Fällen ein drittes nicht-binäres Geschlecht, sichtbar macht. (Diewald & Steinhauer, 2019) Um dies zu verstehen, ist es wertvoll einige diese Konzepte genauer zu erklären:

#### *Gender*

Das englische Wort “Gender” ist der sprachliche Ursprung des Verbes “gendern”. Es bezeichnet das soziale Geschlecht. Dieses bezeichnet, unabhängig vom biologischen Geschlecht, die Eigenschaften und Rollen die Geschlechtern in unserer Gesellschaft zugeschrieben werden. (Diewald & Steinhauer, 2017)

#### *generisches Maskulinum*

Das “generische Maskulinum” bezeichnet die Praxis in der deutschen Sprache, bei Personenbezeichnungen mit systematische Genus-Differenzierung, die männliche Form als Standard zu nehmen, wenn das Geschlecht des Subjekts nicht feststeht, unbekannt ist oder es sich um eine gemischte Gruppe handelt. In diesem Fall gilt die maskuline Form als “unmarkiert” und nicht-maskuline Subjekte und Objekte als “mitgemeint”. (Diewald & Steinhauer, 2017)

#### *nicht-binär*

Der Terminus “nicht-binär” oder auch “non-binär” beschreibt eine Geschlechter-Identität (ein Geder), welche sich, unabhängig vom biologischen Geschlecht, nicht in das binäre Geschlechter Konzept von Mann und Frau einordnen lässt. Diese Bezeichnung kann sowohl eine eigenständige Geschlechter-Bezeichnung sein, aber auch als ein Sammelbegriff für andere Geschlechter-Identitäten, die diesem Merkmal entsprechen, fungieren. (BMFSFJ, 2022)

Obwohl die Thematik der gender-gerechten Sprache in den letzten Jahren stark an Brisanz und Aufmerksamkeit gewonnen hat, ist Kritik an patriarchaler Sprache an sich keine Neuheit. Schon in den 70iger und 80iger Jahren gab es feministische Sprachkritikerinnen, wie Luise Pusch und Senta Trömel-Plötz. Diese beschäftigten sich Allgemein mit der Darstellung von Frauen durch Sprache und



deren Nutzung, sowie den bestehenden Unterschieden hierbei zwischen den Geschlechtern. (Diewald & Steinhauer, 2017) Heute wird vor allem die Praxis des “Gendern” diskutiert und entwickelt. Aber auch dies ist kein Produkt der letzten 5 Jahre. Bereits im Jahr 1929 schrieb Beaudouin de Courtenay, über die Nutzung des generischen Maskulinums: “(...) diese in der Sprache zum Vorschein kommende Weltanschauung, nach welcher das Männliche etwas Ursprüngliches und das Weibliche als etwas Abgeleitetes aufgefasst wird, gegen die Logik und gegen das Gerechtigkeitsgefühl verstößt. (...)” (Diewald & Steinhauer, 2017).

Allerdings hat die Debatte um die Thematik sich in den letzten Jahren stark gesteigert und verschärft, so dass Lobin schon von einem regelrechten “Sprachkampf” redet, getrieben von der Instrumentalisierung des Themas von Parteien im Wahlkampf. (Lobin, 2021) Mittlerweile gibt es bereits mehrere Duden-Ratgeber, die sich mit den richtigen Methoden gender-gerechter Sprache befassen, was definitiv ein Zeichen ist, wie weit die Thematik im Mainstream angekommen ist.

## **2.2 Methoden des “Genderns”**

Über die Jahre haben sich verschiedene Methoden entwickelt, welche versuchen eine gender-gerechte deutsche Sprache zu schaffen. Diese lassen sich in zwei Kategorien unterteilen: Binäres Gendern und Inklusives Gendern. Binäre Gender-Methoden legen den Fokus auf das Sichtbar machen von Männern und Frauen gleichermaßen, während inklusive Gender-Methoden auch versuchen nicht-binäre Geschlechter-Identitäten zu berücksichtigen. Im Folgenden wird eine kurze Übersicht über die geläufigsten Gender-Methoden gegeben. Allerdings wird es, aus Platz- und Relevanz-Gründen, keine ausführliche grammatikalische Erklärung der einzelnen Methoden gegeben.

Binäre Gender-Methoden:

### *Ausführliche Doppelnennung*

Die Doppelnennung der femininen und maskulinen Form ist eine der eindeutigsten Formen des Gendern und ist schon länger in der persönlichen Anrede üblich.

Beispiel: Liebe Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen

Die ausführliche Doppelnennung ist eine nicht inklusive Form, die allerdings einige Vorteile hat: Sie ist immer grammatikalisch korrekt und barrierefrei für Sprach-Leseprogramme, außerdem leicht verständlich. Allerdings ist sie auf Dauer sehr platz- und zeitaufwendig. Daher gibt es verschiedene Sparformen der Doppelnennung, die häufigsten hiervon werden nun erläutert:

### *Schrägstrich mit Bindestrich*

Die Nutzung von Schrägstrich mit Bindestrich ist eine Art der Doppelnennung welche sparsamer ist. Hier werden die feminine und maskuline Form zusammengefasst. Die Vorteile sind die Zeit- und Platz-Einsparungen. Allerdings gibt es einige grammatikalische Herausforderungen, zum Beispiel falls die Wörter sich durch mehr als Endungen unterscheiden, oder es Pronomen/Plural-Nennungen gibt. In diesem Fall werden die Wörter ohne Kürzungen mit Bindestrich hintereinander gestellt. Ein weiterer Nachteil sind die, mit den Sonderzeichen einhergehende, Komplexität so wie die fehlende Barrierefreiheit. Beispiel: Liebe Mitarbeiter/-innen, Liebe/r Arzt/Ärztin

### *Großes I*

Auch das sogenannte Binnen-I ist eine Sparform der Doppelnennung. Diese ist schon lange dokumentiert. Ähnlich wie bei der Bindestrich- & Schrägstrich-Methode werden hier weibliche und männliche Form kombiniert und die Trennung wird in diesem Fall durch die Kapitalisierung des I´s der femininen Endung gekennzeichnet. Vorteil ist hier eine kompakte, ästhetische Schreibweise. Nachteile sind auch hier die grammatikalischen Herausforderungen. Hinzukommt, dass die Schreibweise und Aussprache der Form leicht mit der femininen Form verwechselt werden kann, was wieder nicht beide der binären Geschlechter sichtbar machen würde. Auch Komplexität und Barrierefreiheit sind hier Thema. Beispiel: Liebe MitarbeiterInnen

Inklusive Gender-Methoden:

### *Neutrale Formen*

Bei der Nutzung von neutralen Formen, werden geschlechts-indifferente Substantive genutzt, welche keine Informationen über das Geschlecht der angesprochenen Personen zulassen. Diese Form hat die Vorteile, dass sie inkludierend ist, platzsparend, barrierefrei und simple. Allerdings gibt es nicht für alle Personenbezeichnungen eine solche Form und Sie wird daher meistens in Kombination mit anderen Methoden genutzt. Beispiel: Liebe Mitarbeitende

### *Asterisk*

Die Asterisk-Lösung, oder auch das Gender-Sternchen, ist ebenfalls eine Sparform der Doppelnennung. Hier wird die Endung der weiblichen Form durch das “\*” an den Wortstamm angehängt wird. Hier gibt es ähnliche Vor- und Nachteile wie bei anderen Sparformen die Sonderzeichen nutzen. Hinzu kommt allerdings der Faktor der Inklusion, da der Platz des Asterisks und die dazugehörige gesprochene Pause stellvertretend für nicht binäre Geschlechtsidentitäten steht. Beispiel: Liebe Mitarbeiter\*innen (Diewald & Steinhauer, 2017)

### *Doppelpunkt*

Der Doppelpunkt funktioniert, genau wie das Asterisk, als Sonderzeichen zwischen den beiden Formen, welches Platz für weitere Geschlechtsidentitäten halten soll. Diese Form scheint eine der neueren Formen zu sein, da Sie im Duden-Sprachleitfaden zum Gendern aus 2019 noch keine Erwähnung findet. Sie teilt die meisten Vor- & Nachteile mit dem Asterisk, soll aber mehr Barrierefreiheit schaffen, da der Doppelpunkt wohl einfacher von Spracherkennungs-Apps erkannt und wiedergegeben werden kann. Beispiel: Liebe Mitarbeiter:innen (Universität Rostock, 2022)

Weitere Formen der sparsamen Doppelnennung sind, auf der binären Seite, die Klammer (Beispiel: Liebe Mitarbeiter(innen)), und auf der inklusiven Seite der Unterstrich (Beispiel: Liebe Mitarbeiter\_innen). Die Beliebtheit der verschiedenen Methoden des Genderns unterscheidet sich in verschiedenen Kontexten und über die Zeit hinweg. Hinzu kommt, dass oft verschiedene Methoden kombiniert werden. Beispielsweise, die ausführliche Doppelnennung mit binären Sparformen. Oder auch die Neutrale Form, welche kompatibel mit allen Methoden des Genderns ist.

### **2.3 Gendern unter dem Gesichtspunkt der Gleichstellung**

Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen & Jugend bezeichnet die Gleichstellung von Männern und Frauen als "(...) eine der zentralen Herausforderungen, um das Leben in unserem Land zukunftsfähig und gerecht zu gestalten. Dafür müssen Frauen und Männer auf dem gesamten Lebensweg die gleichen Chancen erhalten - persönlich, beruflich und familiär." (BMFSFJ, 2022) Diese Gleichbehandlung ist auch im Grundgesetz festgehalten. »Männer und Frauen sind gleichberechtigt. Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin.« (Grund-Gesetz Artikel 3, Absatz 2). Die Nutzung des generischen Maskulinums, die eine Gruppe von 99 Frauen und einem Mann grammatikalisch männlich macht, wird von vielen Menschen als Ausdruck eines Ungleichgewichts gesehen. Dieses macht Frauen und nicht-binäre Personen in der Sprache praktisch unsichtbar. Die Sichtbarmachung von Frauen und nicht-binären Menschen ist aber nicht nur aus ideologischen Gründen relevant, es gibt mehrere psycholinguistische und kognitionspsychologische Studien welche belegen, dass Frauen sich oft durch die maskuline Form nicht angesprochen oder repräsentiert fühlen. Aber auch im Außen wird bei der Frage nach dem Lieblingsschauspieler prozentual mehr an männliche Beispiele gedacht als an weibliche oder nicht-binäre. Die Praxis des Genderns strebt also einen gesellschaftlichen Wandel durch Veränderung von Sprache an. (Diewald & Steinhauer, 2017)

### **3. “GENDERN” IM NON PROFIT SEKTOR - STATUS QUO RECHERCHE**

Um einen Überblick über die Verbreitung der Praxis des Genderns im Non-Profit-Sektor in Deutschland, zu erhalten, wurde für dieses Research-Paper eine entsprechende Sekundärrecherche erhoben. Für diese wurden die zwanzig spenden-stärksten deutschen Non-Profit-Organisationen im Jahr 2020 untersucht (Spenden nach Definition des DZI). Diese waren:

1. Christoffel-Blindenmission e.V.
2. Ärzte ohne Grenzen e.V.
3. SOS-Kinderdorf e.V.
4. Plan International Deutschland e.V.
5. Johanniter-Unfall-Hilfe e.V.
6. Stiftung Deutsche Krebshilfe
7. Deutsches Komitee für UNICEF e.V.
8. Malteser Hilfsdienst e.V.
9. Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung e.V. - Brot für die Welt
10. Arbeiter-Samariter-Bund Deutschland e.V.
11. Greenpeace e.V.
12. Kindermissionswerk ‚Die Sternsinger‘ e.V.
13. Deutsche Welthungerhilfe e.V.
14. World Vision Deutschland e.V.
15. V. Bodelschwingsche Stiftung Bethel
16. Bischöfliches Hilfswerk MISEREOR e.V.
17. Deutscher Caritasverband e.V.
18. Kindernothilfe e.V.
19. WWF Deutschland e.V.
20. VIER PFOTEN - Stiftung für Tierschutz

(Hölderle, 2020)

Für diese Organisationen wurden jeweils vier Kommunikations-Medien untersucht: Die Organisations Website, der online Newsletter (soweit dieser existiert und im Untersuchungszeitraum, Anfang Mai bis Ende Juli 2022, versendet wurde), so wie die Sozialen Medien Facebook und Instagram.

Folgende Medien wurden nicht betrachtet: 1. Pressemitteilung - Diese werden häufig nach den Standards der publizierenden Presse verfasst oder nachträglich von diesen in Ihrem Stil

vereinheitlicht (Siehe Appendix 4). 2. Twitter – Dieses Soziale Medium ist im Vergleich zu Facebook und Instagram, in Deutschland, nicht so reichweitenstark wie in anderen Ländern (Statista 2022).

Die Recherche betrachtet ob die Organisationen in diesen Medien gendern, welche Methode genutzt wird und wie konsequent die Praxis verfolgt wird. Bei den Sozialen Medien und den Newslettern wird von den jüngsten Beiträgen in diesen Medien ausgegangen. Diese Betrachtung wurde stichprobenartig und manuell durchgeführt, und bildet nur den Status zum Zeitpunkt der Recherche (Mai bis Juli 2022) ab. Die vorherige Praxis, so wie Entwicklungen nach diesem Zeitraum konnten nicht mit einbezogen werden.

Für jedes Medium wurde eine Einschätzung getroffen, ob die Organisation hier gendert und die meistgenutzte Methode wurde festgehalten. Von hier aus wird eine Einschätzung getroffen, ob die Organisation als Ganzes die Praxis des Gendern verfolgt. Diese kann ausfallen als “Ja”, “Nein” oder “Ja, inkonsequent”. Wie diese Entscheidung getroffen wird, ist im folgenden Flow-Chart erklärt:

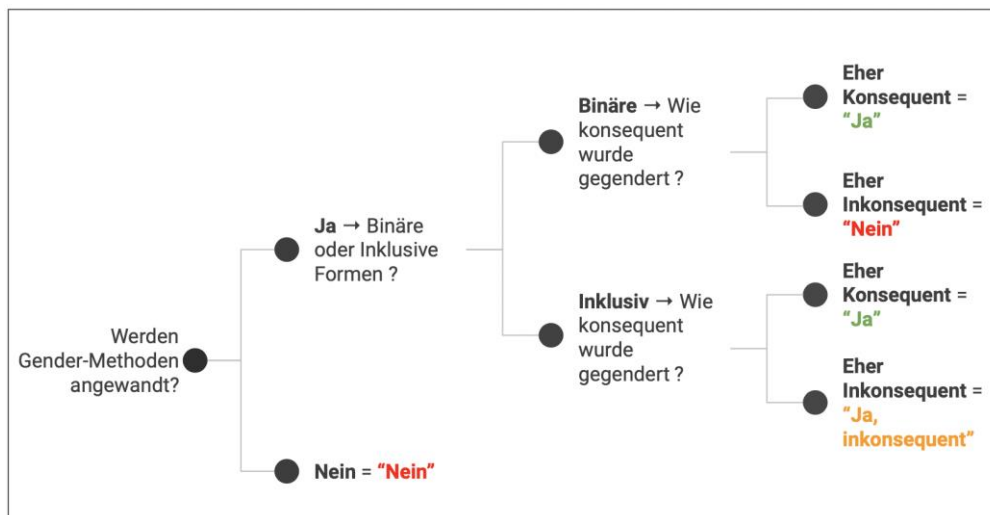


Abb. 1: Flowchart “Status Quo”-Recherche

Die Recherche betrachtet: Wie viele, und welche der betrachteten Organisationen, in welchen der vier Medien, in welcher Form Gendern. Bei den Methoden wird unterschieden zwischen: 1. Binär, welches verschiedene Formen der Doppelnennung beinhaltet. Diese werden hauptsächlich vermischt und daher gesamtheitlich als "binär" gewertet. Und 2. Inklusiv: Bei den inklusiven Formen tauchten das Asterisk sowie der Doppelpunkt auf. Neutrale Formen werden nicht separat erwähnt, da diese Form bei allen Organisationen als Neben-Form auftrat. Außerdem wird eine Einschätzung gegeben, ob die Organisation im ganzheitlichen Blick gendert (siehe Abb.1). Letztlich wurde auch geguckt, ob die Organisation inklusiv gendert. Die Ergebnisse waren wie folgt:

### Gendern auf Organisations Website

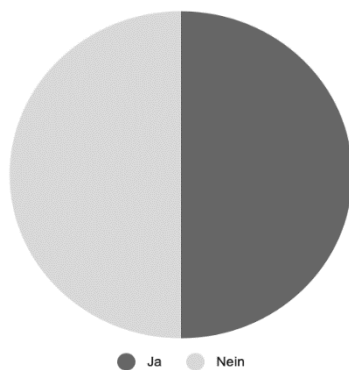


Abb.2: Status Quo Recherche – Gendern auf Organisations Website

### Gendern im Online Newsletter

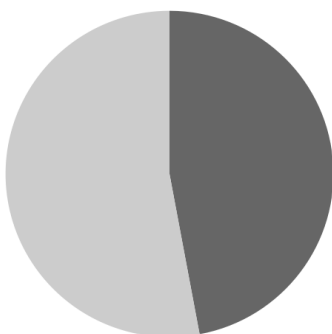


Abb. 3: Status Quo Recherche – Gendern im Online Newsletter

Auf Ihrer **Website** genderten 50% der betrachteten Organisationen. Zwei Organisationen nutzten ausschließlich binäre Gender-Methoden, das bedeutet die Doppelnennung oder eine verkürzte Form dieser, so wie neutrale Formen. Sechs nutzten ausschließlich inklusive Methoden und zwei sowohl binäre als auch inklusive Methoden. Unter den inklusiven Methoden waren die Nutzung des Asterisks/Gender-Sternchen und des Doppelpunktes zu gleichen Teilen vertreten.

In der Betrachtung des Online Newsletters fielen drei Organisationen aus der Betrachtung, da in dem betrachteten Zeitraum keine Online NL versendet wurden. In dem **Online Newsletter** genderten 47% der betrachteten Organisationen. Keine Organisation nutzte ausschließlich binäre Gender-Methoden. (Die Organisationen, welche bei der Website binär genderten verschickten kein

Online NL in diesem Zeitraum) Sechs nutzten ausschließlich inklusive Methoden und zwei sowohl binäre als auch inklusive Methoden. Unter den inklusiven Methoden waren die Nutzung des Asterisk/Gender-Sternchens und des Doppelpunktes zu gleichen Teilen präsent.

#### Gendern in Facebook Beiträgen

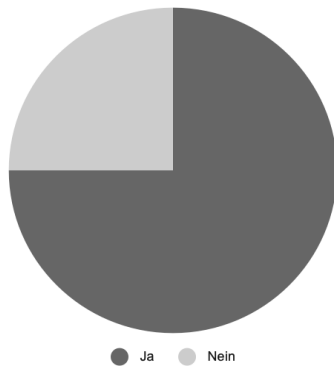


Abb.4: Status Quo Recherche – Gendern in Facebook Beiträgen

Auf **Facebook** genderten 75% der betrachteten Organisationen. Vier nutzten ausschließlich binäre Methoden und zwei sowohl binäre als auch inklusive Methoden. Unter den zwölf inklusiven Methoden waren die Nutzung des Asterisks/Gender-Sternchen viermal vertreten, die des Doppelpunktes siebenmal.

#### Gendern in Instagram Beiträgen

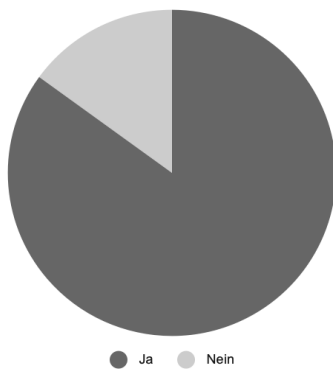


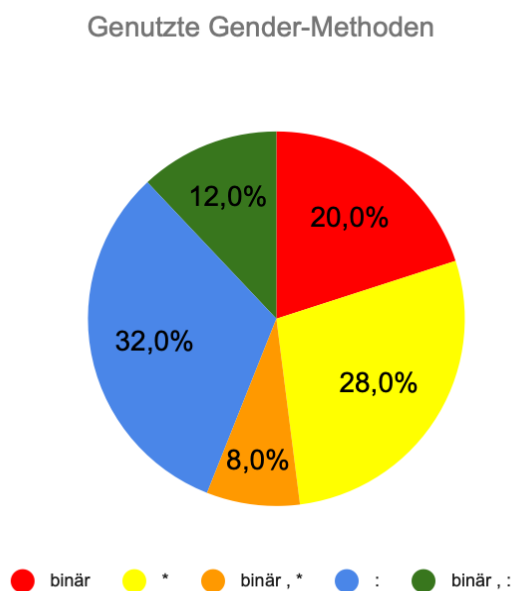
Abb.5: Status Quo Recherche – Gendern in Instagram Beiträgen

Auf **Instagram** genderten 85% der betrachteten Organisationen. Vier nutzten ausschließlich binäre Methoden und vier sowohl binäre als auch inklusive Methoden. Unter den dreizehn inklusiven Methoden waren die Nutzung des Asterisks/Gender-Sternchen sechsmal vertreten, die des Doppelpunktes siebenmal.

Klar erkennbar ist die Steigerung des Anteils gendernder Organisationen, je nach betrachtetem Medium. Während die Website und der Online NL bei je 50% und 47% Gender-Quote lagen, stieg diese bei den Sozialen Medien auf 75% (Facebook) oder sogar 85% (Instagram.) Eine Erklärung hierfür könnte das Nutzer:innenalter sein. 94% der Deutschen nutzt laut Statista das Internet. (Rabe, 2022) Die Website und auch der NL steht also praktisch allen zur Verfügung und soll somit auch Spender:innen und Interessent:innen aller Altersklassen ansprechen. Das Durchschnittsalter in Deutschland liegt bei circa 45 Jahren. (Rudnicka, 2022) Im Vergleich hierzu ist die Altersgruppe, deren größter Anteil Facebook nutzt, die 30 bis 39 Jährigen. (Rabe, 2022) Und Instagram ist sogar noch "jünger", mit 73% der Nutzer:innen zwischen 18 und 34 Jahren. Warum dies einen Einfluss auf die Nutzung des Genderns in einem Medium haben kann, zeigen Umfragen, welche indizieren, dass

der Anteil der Befürworter der sogenannten Gender-Sprache bei jüngeren Menschen höher ist. (MDR, 2021)

Bei der Betrachtung der genutzten Methoden kann man keine klare Dominanz einer Form erkennen, auch wenn der Doppelpunkt, welcher auch gerade im öffentlichen Diskurs als die inklusivste Methode betrachtet wird, wegen ihrer Inklusion von nicht binären Geschlechter-Identitäten und der besseren Barrierefreiheit (im Vergleich zu Gender-Stern), mit 32% die meistgenutzte Methode in der Recherche ist. Gefolgt von 28% welche den Asterisk nutzen. 20% nutzen eine Form der Doppelnennung und weitere 20% haben sich für eine inklusive Methoden entschieden, nutzen diese aber nicht konsequent, sondern mischen mit der Doppelnennung.



Betrachtet man die untersuchten Organisationen im Gesamten über alle Medien hinweg und folgt der Einschätzungs-Logik im Flow-Chart Abb.1 kommt man zu folgendem Ergebnis: Acht Organisationen gendern mehrheitlich nicht. Zehn, also 50% mehrheitlich ja. Zwei Organisationen nutzen häufig Gender-Methoden sind aber stark inkonsequent. Insgesamt wird zu 60% die Praxis des Inklusiven Genderns verfolgt, zu 20% nicht und weitere 20% sind inkonsequent in Ihrer Inklusivität. (Siehe Appendix 1)

Abb.6: Status Quo Recherche – Genutzte Gender Methoden



## **4. REZEPTION DES KONZEPTS “GENDERN”**

### **4.1 In der Bevölkerung**

In den Jahren 2020 und 2021 wurden mehrere Umfragen zur Wahrnehmung der Wichtigkeit des Themas in der Öffentlichkeit vorgenommen. Ergebnisse variierten je nach Umfrage, aber insgesamt sind nur circa 26% der Befragten der Meinung, dass Gender-Sprache (oder gender-gerechte Sprache) wichtig oder eher wichtig ist. Die anderen Befragten gaben, je nach Umfrage, an das Thema für (eher) unwichtig zu halten oder hatten keine Meinung zu dem Thema. In jeder Umfrage war die Mehrheit der Befragten eher negativ gegenüber dem Thema eingestellt. Tendenziell waren mehr befragte Männer auf der negativ Seite und Frauen mehr auf der positiv Seite oder waren unentschieden. Allerdings ist es kein sehr großer prozentualer Unterschied. (Pawlik, 2022)

Einige der Argumente von „Gender-Gegnern“ hat der Springer Verlag in Fabian Payr´s Buch „Von Menschen und Mensch\*innen“ im Jahr 2021 veröffentlicht. Der Autor listet hier 20 Gründe, warum Gendern die Gleichberechtigung nicht voranbringt und lieber unterlassen werden sollte. Viele dieser Argumente sind generell bei Gegnern der Praxis verbreitet und lassen sich auch in der Feed-Back Analyse der Ärzte ohne Grenzen e.V. Fallstudie in 4.2.2 wiederfinden. Sie lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Die Negativauswirkungen auf die Sichtbarkeit von Frauen durch das generische Maskulinum seien nicht ausreichend wissenschaftlich belegt - Genau wie die positiven Auswirkungen von Gendern (Gendern sei nutzlos)
- Gendern stelle das Geschlecht der Personen in den Vordergrund und sei damit verfassungswidrig und sexistisch
- Gendern mache Sprache kompliziert, aufwendig, unökonomisch & unästhetisch
- Gendern könne Sprache schwierig für Menschen machen die die Sprache lernen (z.B. Mitgranti:innen)
- Gendern würde gegen die Mehrheitsmeinung erzwungen werden
- Gendern sei grammatikalisch falsch und nicht durchsetzbar
- Gendern sei sexistisch gegenüber Männern und spalte die Gesellschaft

Was auffällig ist: bei der Argumentation wird immer wieder angebracht, dass Gendern der Gleichberechtigung, die laut Autor allen wichtig sei, nicht weiterhilft. Und gleichzeitig wird immer wieder angezweifelt wird, dass es das Patriarchat oder ein Ungleichgewicht in der Sichtbarkeit der Geschlechter gäbe. (Payr, 2021)

Auf diese weitverbreiteten Gegen-Argumente gibt es auch viele Pro-Argumente und Antworten auf die Themen der Wirksamkeit des Genderns. Versionen beider Seiten sind schon seit Jahrzehnten vorhanden, wie in Kapitel 2 beschrieben. Es ist aber klar, dass die Diskussion des Themas, die Nutzung der Praxis, Umfragen zur Thematik, Veröffentlichungen welche sich mit Gendern beschäftigen ,aber auch, wie im folgenden Kapitel offensichtlich, die kategorische und drastische Ablehnung des Themas, in den letzten Jahren stark zugenommen hat. Unter jedem Schriftstück, welches gendert, sind negative Kommentare garantiert. Woran dies liegt? Lobin glaubt, dass dies auch mit einer Instrumentalisierung des Themas von politisch konservativen bis rechten Gruppen und Parteien liegt. Diese wollen, mit Themen wie der Bewahrung der traditionellen Sprache und den autoritären feministischen Sprach-Regeln, ihre Zielgruppe ansprechen und die Debatte zu einem „Sprachkampf“ hoch-stilisieren. (Lobin, 2021) Dies passt zu der Erkenntnis aus Kapitel 4.2.2., dass das Negativ-Feedback zu der Gender-Praxis von Ärzte ohne Grenzen e.V. im Halbjahr der Bundestagswahl 2021 stark angestiegen ist. (Siehe Appendix 5)

## **4.2 Fallstudie: Ärzte ohne Grenzen Deutschland e.V.**

### **4.2.1 “Gendern” bei Ärzte ohne Grenzen Deutschland e.V.**

Trotz einer Minderheit von Befürworter:innen entschieden sich circa 50% der größten deutschen Spendenorganisationen für das Gendern. (Siehe Appendix 1) Eine davon war Ärzte ohne Grenzen Deutschland e.V.. In einer Reihe von Interviews erinnern sich Mitarbeitende an den Prozess der Einführung der Praxis und dem Umgang mit dem Thema zurzeit. Damit ergibt sich ein Beispiel für die Überlegungen und Prozesse, die mit dieser Entscheidung für NGOs verbunden sind.

Gaby Frank, Redakteurin in der Abteilung Medien- & Öffentlichkeitsarbeit, erinnert sich noch vage das Thema im Jahr 2001 oder 2002 angesprochen zu haben, als sie neu bei Ärzte ohne Grenzen Deutschland e.V. war. Damals gab es noch nicht viel Zuspruch für das Thema. Anders war es im Jahr 2019, hier fand das Thema zum wiederholten Male seinen Weg in die Organisation und wurde diesmal mit einem „Sponsorship“ belegt. Das bedeutet, dass sich ein Team aus einigen Mitarbeitenden des Themas annimmt, dieses bearbeitet und dem Management ein Vorschlag zur Umsetzung vorlegt. Nach Abnahme wurde dieser dann in die verschiedenen Abteilungen ausgerollt. Das Team betreut die Thematik auch weiterhin, allerdings gab es hier seit 2019 wohl keine weiteren Entwicklungen. (Siehe Appendix 2) Malte Mühle, in der Position des Dirigent Content Room in der Abteilung Medien- und Öffentlichkeitsarbeit, übernahm damals, mit einer weiteren Kollegin, das Thema. Gemeinsam erarbeiteten sie den Leitfaden welcher auch heute noch die Praxis des Gendern

bei ÄoG schriftlich festhält. (Siehe Appendix 4)

Der Leitfaden empfiehlt den Mitarbeitenden, wenn es geht, neutrale Formulierungen zu nutzen. Ist dies nicht möglich ist der Gender-Stern die offizielle Gender-Methode von ÄoG. Allerdings wurden einige Ausnahmen formuliert: Erstens, gibt es die Möglichkeit mit Doppelung zu gendern, allerdings nur im Ausnahme-Fall: einmal bei Pressemitteilungen, da diese sonst Gefahr laufen aus Standardisierungs-Gründen nicht von Medien aufgegriffen zu werden. Und zweitens, bei bestimmten Großspender-Mailings, bei denen eine Nicht-Eignung des Gender-Sternes festgestellt wurde. (Siehe Appendix 2) Laut Cathleen Bätz, Online Fundraising Managerin, wird aber auch bei Großspender-Mailings, nach Ihrem Wissen, immer vom Gender-Stern Gebrauch gemacht, und somit die Ausnahme-Regelung praktisch nie in Anspruch genommen, zumindest nicht bei Briefen oder Mails an mehrere Empfänger:innen. (Siehe Appendix 3) Eine dritte Ausnahme ist ein gemeinsamer Social Media Auftritt mit ÄoG Schweiz & Österreich. Hier wird mit dem Binnen-I gendert. (Siehe Appendix 2)

Malte Mühle erinnert sich, dass die Einführung der neuen Regeln ohne großen Druck geschah und dass das Gendern nach dem Inkrafttreten des Leitfadens nach und nach von den verschiedenen Abteilungen übernommen wurde. Bei manchen schneller und bei anderen langsamer. (Siehe Appendix 4) Auch Cathleen Bätz kann sich nicht erinnern, dass es bei der Adaption Konflikte oder Probleme gab. (Siehe Appendix 3)

Zur Zeit gibt es nicht viel Veränderung zu dem Thema: das Sponsorship-Team reagiert mit standardisierten Email-Erklärungen auf Nachfragen oder Kritik von Spender:innen, ansonsten gibt es aber zur Zeit keine aktive Betreuung des Themas. Malte Mühle bestätigt, dass es mit einer gewissen Regelmäßigkeit Feedback zum Gender-Stern gibt und, dass andere Methoden (wie zum Beispiel der Doppelpunkt) barrierefreier sind. Gerade sind aber keine Änderungen geplant. Einmal wegen des Arbeits- & Zeitaufwands einer erneuten Umstellung, so kurz nach Einführung, die eventuell auch das Verständnis von Spender:innen und Mitarbeitenden strapazieren würde. Aber auch weil Gendern als Konzept, aber auch die einzelnen methodischen Ausgestaltungen, noch stark in der Entwicklung sind. ÄoG möchte gerne erst beobachten was sich durchsetzt. Generell sind aber Änderungen laut Malte Mühle immer möglich. (Siehe Appendix 4)

Dieses Sentiment entspricht auch dem Statement, welches ganz am Anfang des ÄoG Sprachleitfadens zum Thema Gendern steht: "Gendergerecht formulieren hat vor zwanzig Jahren etwas Anderes

bedeutet, als es das heute tut. In zehn Jahren werden wir vielleicht noch ganz anders mit Sprache umgehen, um möglichst inklusiv und gleichzeitig verständlich zu kommunizieren. Ärzte ohne Grenzen möchte Sprache progressiv und inklusiv einsetzen – und gleichzeitig lesbar, verständlich und zielgruppengerecht kommunizieren. Deshalb haben wir entschieden, vorerst keine allgemeingültige Regel für genderinklusives Formulieren festzulegen, sondern uns je nach Kanal und je nach Zielgruppe an eine möglichst gendergerechte Sprache heranzutasten. Es gilt jedoch: Grundsätzlich möchten wir perspektivisch das Gender-Sternchen (\*) verwenden und unsere Leser\*innen auch daran gewöhnen.“ (Siehe Appendix 2) Obwohl dieses Statement noch von 2019 stammt, und der Gender-Stern sich schon lange in der Organisation durchgesetzt hat, spiegelt es doch die allgemeine Einstellung zum Gendern bei Ärzte ohne Grenzen Deutschland e.V. wieder: Sprach soll inklusiv sein aber auch die gesellschaftliche Entwicklung abbilden, damit ist sie sowohl Werkzeug als auch Subjekt von und für Veränderung.

#### **4.2.2 Recherche FeedBack zum “Gendern” bei Ärzte ohne Grenzen Deutschland e.V.**

Um mehr Einblicke in die Wahrnehmung von Spender:innen zu dem Thema Gendern zu bekommen, wurde eine Fallstudie vorgenommen, welche die Feedback Eingänge zum Thema Gendern bei Ärzte ohne Grenzen Deutschland e.V. ausgewertet und analysiert. Hierfür wurden alle dokumentierten Feedback-Beiträge (Anrufe beim Spenderservice sowie Emails oder Feed-Back-Formular-Einsendungen) seit einschließlich Juli 2019 bis einschließlich 2022, welche die Stichwörter „Gender“, „Gendern“, „Gender-Stern“, „Gender-Sternchen“ oder „Gendersprache“ enthielten, auf Quantität und Inhalt ausgewertet. Vor der Einführung des Genderns bei ÄoG gab es im Zeitraum von Anfang 2014 bis Mitte 2019 unter zehn Einsendungen zu dem Thema, weswegen diese nicht in die Auswertung einbezogen wurden.

Insgesamt gab es, in allen sechs betrachteten Halbjahren, 260 Rückmeldungen zu dem Thema, zu über 97% negativer Natur. Nur sieben Spender:innen meldeten sich um positives über die Praxis zu sagen, die meisten davon im letzten Halbjahr. Allerdings umschließt die Auswertung kein Positiv- oder Negativ-Feedback aus Social Media Nachrichten oder -Kommentaren. Außerdem wurde auch Feedback zu der gewählten Gender-Methode als negativ erfasst, ob diese Spender:innen allerdings dem Konzept Gendern als Ganzes negativ entgegen stehen ist nicht zu ermitteln. Die Beobachtung des Feedbacks über den Zeitraum hinweg zeigt einen klaren Anstieg bis zum zweiten Halbjahr 2021, wo ein Peak erreicht ist. Im ersten Halbjahr 2022 nahm das Feedback zu dem Thema allerdings wieder ab. (Siehe Appendix 5) Eine mögliche Erklärung für die starke Steigerung ist, wie in Kapitel 4.1 angesprochen, die Instrumentalisierung des Themas vor der Bundestagswahl im September

2021, welches das Thema sehr präsent gemacht hat.

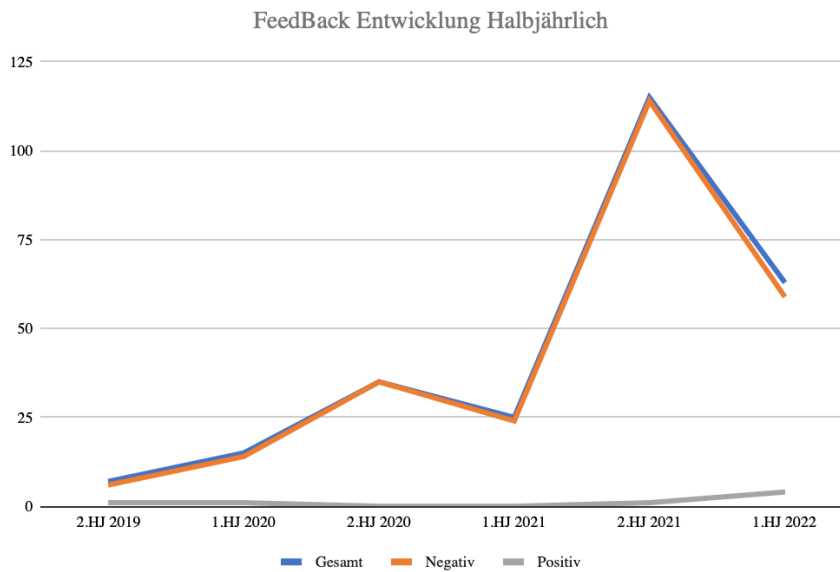


Abb.7: Fallstudie - FeedBack Recherche – FeedBack Entwicklung Halbjährlich

Inhaltlich wurde nicht bei jedem Anruf, oder jeder Zuschrift, das Feedback erklärt. Daher ist die größte Kategorie, im betrachteten Zeitraum, allgemein negatives Feedback zum Gendern oder dem Gender-Stern bei ÄoG, mit insgesamt 109 Zählungen. Bei den ausführlicheren Erklärungen konnten neun weitere Arten der Kritik zusammengefasst werden: Erstens: 29 der Nachrichten enthielten das Thema „deutsche Sprache“ und die Negativ-Veränderung oder „Zerstörung“ dieser durch das Gendern. Zweitens, gab es zehnmal Einschreibungen die meinten, dass ÄoG durch das Gendern eine (linke) Ideologie vertritt und seine Unabhängigkeit verliert. Drittens, wurde neunmal die Nutzung des Gender-Sterns als Methode beklagt. Viertens, ebenfalls neunmal wurde angeführt, dass die Praxis des Genderns gegen den Mehrheitswillen der deutschen Bevölkerung spricht. Fünftens, kamen sechs Einschreibungen, welche die Wichtigkeit des Themas in Frage stellten. Sechstens, ebenfalls sechsmal wurde geäußert, dass das Gendern eine Diskriminierung von Männern darstellt. Siebtens, wurde mitgeteilt, dass das generische Maskulinum bereits Frauen mit anspricht und Gendern daher unnötig ist. Und letztlich, gab es auch zweimal negatives Feedback bezüglich der Barrierefreiheit des Genderns. (Siehe Appendix 5)

Zu den meisten Beschwerden gibt es eine vorbereitete Antwort von ÄoG welche nochmal die Intentionen hinter der Entscheidung zu Gendern erklärt: „(...) Letztlich läuft es bei der Nutzung des Gendersternchens auf eine einfache Abwägung hinaus: Halten wir uns an tradierte Sprachregeln und ertragen dabei, dass sich viele Menschen, die wir mitmeinen wollen, nicht angesprochen fühlen?

Oder brechen wir mit der Tradition und wagen etwas Neues, um möglichst viele verschiedene Menschen tatsächlich anzusprechen und abzubilden? Wir haben uns bewusst dafür entschieden, etwas Neues zu wagen, im vollen Wissen, dass es sich um ein sprachliches Experiment handelt, das nicht allen gefällt. Denn wir sind überzeugt: Sprachen, die leben, wandeln sich. (...)”.

Zu dem Thema „Barriere-Freiheit“ gibt es eine angepasste Antwort welche folgenden Abschnitt enthält: „ (...)Unsere Gesellschaft wandelt sich, wenn unsere Sprache also relevant und lebendig bleiben will, muss sie sich diesem Wandel anpassen. Genau das geschieht gerade mit der Erprobung verschiedener Formen des Genderns. Wir hoffen, dass technische Weiterentwicklungen im Bereich der Screenreader oder eine Weiterentwicklung im Bereich der Genderkonventionen die Barrierefreiheits-Probleme zeitnah weitgehend lösen können, sodass wir in alle Richtungen möglichst inklusiv formulieren können. (...). (Siehe Appendix 4)

Allerdings bleibt es teilweise nicht nur bei Negativ-Feedback. Im betrachteten Zeitraum wurden 45-mal angekündigt, dass nicht oder nicht-mehr an ÄoG gespendet werden würde, auf Grund des Genderns. 21 Spender:innen wollten keine weiteren Mailings, Briefe oder Newsletter mehr erhalten. Und zehn forderten, dass Ärzte ohne Grenzen Deutschland e.V. aus Konsequenz-Gründen auch Ihren Namen ändern müssten. (Siehe Appendix 5) Zu all diesen Feedbacks gibt es ebenfalls standardisierte Antworten von ÄoG. Zu dem Thema der Namensänderung sagt die Organisation: „(...)Bis wir uns gesellschaftlich auf eine allgemein anerkannte Sprachform zur Inklusion aller Geschlechter geeinigt haben, bleibt das Gendern ein sprachliches Experiment, bei dem es auszuprobieren gilt, was funktioniert. Das heißt aber auch, dass der Ausgang dieses Experiments noch völlig offen ist. Sie sehen uns hoffentlich nach, dass wir zum jetzigen Zeitpunkt – für uns am Anfang dieses Experiments – nicht gleich auch unseren Vereinsnamen und damit unsere Wortmarke ändern. (...)”. (Siehe Appendix 4)

Insgesamt hat Ärzte ohne Grenzen Deutschland e.V., nach eigenen Angaben, über 725.000 Spender:innen. (Ärzte ohne Grenzen e.V. 2022) Das bedeutet, dass in dem Fall das alle Einsendungen zu dem Thema von unterschiedlichen Personen gekommen sind, sich, im betrachteten Zeitraum, unter 0,035% der Spender:innenschaft negativ zum Thema Gendern geäußert hat. Auch die Spendeneinnahmen von Ärzte ohne Grenzen haben seit der Einführung der Praxis in 2019 nicht gelitten. Daher scheint es eher unwahrscheinlich dass die Mehrheit der Spender:innenschaft negativ auf die Neuerung reagiert hat. (Ärzte ohne Grenzen e.V. 2021)

## 5. FAZIT

Die Idee des Genderns strebt an, durch die Erhöhung der Sichtbarkeit von Frauen und gegebenenfalls auch nicht-binären Geschlechter-Identitäten, eine gerechtere Sprache zu gestalten. Diese soll mehr Menschen ansprechen, aber auch langfristig einen Wechsel zu mehr Gleichstellung unterstützen.

Gendern ist ein emotional diskutiertes Thema, welches in den letzten Jahren mehr Verbreitung gefunden hat, aber auch mehr Kritik auf sich zieht. Mit immer mehr öffentlichen Medien und Unternehmen, die sich für eine Methode des Gendern entscheiden, stellen sich die Frage: „Gendern- Ja oder Nein?“ natürlich auch immer mehr zivilgesellschaftlichen Organisationen. Gerade spenden-basierte Organisationen, die sich der Gemeinnützigkeit verschrieben haben, treffen hier auf eine wichtige Abwägung: Was ist relevanter? Vorreiter für Gleichstellung und progressive Sprache zu sein? Oder den Wünschen der Durchschnitts-Bevölkerung, und damit auch eventuell den durchschnittlichen Unterstützer:innen nicht vor den Kopf zu stoßen?

Bei der Betrachtung des Status Quo des Themas, bei den 20 größten Spenden-Organisationen in Deutschland, ergibt sich ein gemischtes Bild. Das liegt daran, dass die wenigsten Organisationen ein komplett durchdachtes Konzept in all Ihren Medien verfolgen. In der allgemeinen Betrachtung haben 50% der Organisationen den Status der „gendernden“ Organisation erreicht. Hiervon wiederum haben sich die Mehrheit für inklusive Gender-Methoden entschieden, wie den Gender-Stern oder den Doppelpunkt. Der Doppelpunkt ist auch die beliebteste Methode unter den Untersuchten. Was sich mit der aktuellen öffentlichen Meinung deckt. (Siehe Appendix 4) Auffällig ist, dass die Nutzung des Gendern in Sozialen Medien, welche tendenziell eine jüngere Zielgruppe haben, stark zunimmt. Dies kann mit der höheren Akzeptanz der Praxis in diesen Zielgruppen zusammenhängen.

Während die Mehrheitsmeinung der Bevölkerung eher gegen eine gendergerechte Sprache spricht, zumindest zurzeit, gibt es wenig Informationen wie die Entscheidung dies dennoch zu tun eine Organisation beeinflusst. In der Fallstudie mit Ärzte ohne Grenzen Deutschland e.V. zeigt sich, dass es auch hier negativ Feedback gibt. Dieses bemängelt meist die Veränderung der Sprache oder die Spender:innen fühlen sich durch die Veränderung bevormundet oder diskriminiert. Während das erhaltene Feedback fast durchgängig negativ ist, und teilweise auch mit Spendenabbruchsdrohungen verbunden ist, ist es immer noch ein sehr minimaler Teil der Spender:innenschaft welcher sich hier meldet. Daher ist ein erheblicher Verlust an

Unterstützer:innen, spezifisch wegen der Entscheidung zu Gendern, eher unwahrscheinlich.

Ein Feedback, welches sowohl intern als auch extern auftritt ist die Bemängelung des Gender-Sterns als Methode, da dieser sich als nicht sehr barrierefrei erwiesen hat. Dies zeigt eine weitere Schwierigkeit für Organisationen auf: Gendern ist kein fertiges Konzept, sondern eine Idee, die sich am Entwickeln ist. Verschiedene Level der Akzeptanz, wie auch verschiedene Methoden, kommen und symbolisieren die aktuell angemessenste Art mit dem Thema umzugehen. Immer auf der Höhe der Entwicklung zu sein ist laut ÄoG mit viel Aufwand und Veränderung verbunden, welcher für sie nicht immer gerechtfertigt ist.

Abschließend gilt wohl für Organisationen, was auch für die Bevölkerung gilt: die Debatte beobachten, mitgestalten, in regelmäßigen Abständen das eigene Verhalten überdenken und gegebenenfalls anpassen. Wichtig für eine Betrachtung des Themas im Non-Profit Kontext, welche über eine Momentaufnahme hinaus geht, wäre die Beobachtung der weiteren Entwicklung des Status Quo´s, aber auch des erhaltenen Feedbacks, sowie Veränderungen in Dingen wie: Gründe für negativ Feedback, aber auch Nutzung der Methoden um zu sehen was sich am Ende durchsetzt.



## 6. QUELLENVERZEICHNIS

**Appendix 1.** (2022). *Status Quo – Recherche.*

**Appendix 2.** (2022). *Interview – Gaby Frank.*

**Appendix 3.** (2022). *Interview – Cathleen Bätz.*

**Appendix 4.** (2022). *Interview – Malte Mühle.*

**Appendix 5.** (2022). *Feed Back Recherche – Ärzte ohne Grenzen e.V.*

## 7. LITERATURVERZEICHNIS

### Printmedien:

GG Artikel 3, Absatz 2

Henning Lobin. (2021). *Sprachkampf - Wie die Neue Rechte die deutsche Sprache instrumenta-  
lisiert*. Dudenverlag.

Payr, F. (2021). *Von Menschen und Mensch\*innen – 20 gute Gründe mit dem Gendern aufzuhören*.  
Springer.

Steinhauer,A. & Diewald,G. (2017). *Richtig gendern : Wie sie angemessen und verständlich  
schreiben*. Bibliographisches Institut GmbH.

Steinhauer,A. & Diewald,G. (2019). *Duden: Gendern – ganz einfach!*. Dudenverlag.

### Onlinemedien:

Ärzte ohne Grenzen e.V. (2021). *Jahresbericht 2021*. Aerzte-ohne-grenzen.de. Abgerufen  
am 28. Juli 2022 via: [https://www.aerzte-ohne-grenzen.de/sites/default/files/2022-06/Jah-  
resbericht\\_2021\\_Web.pdf](https://www.aerzte-ohne-grenzen.de/sites/default/files/2022-06/Jahresbericht_2021_Web.pdf)

Ärzte ohne Grenzen e.V.. (2022). *Ärzte ohne Grenzen Deutschland*. Aerzte-ohne-grenzen.de. Abgeru-  
fen am 28. Juli 2022 via: [https://www.aerzte-ohne-grenzen.de/unsere-organisation/aerzte-  
ohne-grenzen-deutschland](https://www.aerzte-ohne-grenzen.de/unsere-organisation/aerzte-ohne-grenzen-deutschland)

Blog2Social. (2022). *Social-Media-Nutzerzahlen 2022*. Blog2social.com. Abgerufen am 26. Juni 2022  
via: <https://www.blog2social.com/de/blog/social-media-nutzer/>

BMFSFJ. (2022). *Glossar*. Regenbogenportal.de. Abgerufen am 10. Juli 2022 via: [https://www.regen-  
bogenportal.de/glossar?tx\\_dpnglossary\\_glossary%5Baction%5D=show&tx\\_dpng-  
lossary\\_glossary%5Bcontroller%5D=Term&tx\\_dpng-  
lossary\\_glossary%5Bterm%5D=24&cHash=6bdcd8229e7b44478dd6387be260fae4#c24](https://www.regenbogenportal.de/glossar?tx_dpnglossary_glossary%5Baction%5D=show&tx_dpnglossary_glossary%5Bcontroller%5D=Term&tx_dpnglossary_glossary%5Bterm%5D=24&cHash=6bdcd8229e7b44478dd6387be260fae4#c24)

BMFSFJ. (2022). *Gleichstellung*. Bmfsfj.de. Abgerufen am 20.Juni.2022 via: <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/gleichstellung>

Deutschland Funk. (Juli, 2021). *Was sich aus früheren Sprachdebatten lernen lässt*. Deutschlandfunk.de. Abgerufen am 20.Juli.2022 via: <https://www.deutschlandfunk.de/streit-umsgendern-was-sich-aus-frueheren-sprachdebatten-100.html>

Duden. (2021). *Geschlechtergerechter Sprachgebrauch*. duden.de. Abgerufen am 01.Juli.2022 via: <https://www.duden.de/rund-um-die-sprache/sprache-und-stil/Gendern>

Hölderle, J. (2020). *Die größten Nonprofit-Organisationen Deutschlands*. Sozialmarketing.de. Abgerufen am 01.Juni.2022 via: <https://sozialmarketing.de/die-groessten-nonprofits-deutschlands/#spenden>

MDR. (Juli, 2021). *MDRfragt: Deutliche Mehrheit lehnt Gendersprache ab*. Mdr.de. Abgerufen am 16.Juli.2022 via: <https://www.mdr.de/nachrichten/deutschland/gesellschaft/mdrfragt-umfrage-ergebnis-deutliche-ablehnung-von-gendersprache-100.html>

Pawlik, V. (Juni, 2022). *Umfrage in Deutschland zur Relevanz von geschlechtergerechter Sprache 2020*. Statista.de. Abgerufen am 11.August.2022 via: <https://de-statista-com.ezproxy.hwr-berlin.de/statistik/daten/studie/1120925/umfrage/umfrage-in-deutschland-zur-relevanz-von-geschlechtergerechter-sprache/>

Rabe, L. (Januar, 2022). *Statistiken zur Internetnutzung in Deutschland*. Statista.com. Abgerufen am 01.August.2022 via: [https://de.statista.com/themen/2033/internetnutzung-in-deutschland/#topicHeader\\_wrapper](https://de.statista.com/themen/2033/internetnutzung-in-deutschland/#topicHeader_wrapper)

Rabe, L. (Juni, 2022). *Umfrage zur Nutzung von Facebook von Altersgruppen in Deutschland bis 2022*. Statista.de. Abgerufen am 10.August.2022 via: <https://de-statista-com.ezproxy.hwr-berlin.de/statistik/daten/studie/691569/umfrage/anteil-der-nutzer-von-facebook-nach-alter-in-deutschland/>

Rudnicka, J. (Januar, 2022). *Durchschnittsalter der Bevölkerung in Deutschland bis 2020*. Statista.com. Abgerufen am 26.Juli.2022 via: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1084430/umfrage/durchschnittsalter-der-bevoelkerung-in-deutschland/>

Statista. (April, 2022). *Beliebteste soziale Netzwerke in Deutschland im Jahr 2022*. Statista.de. Abgerufen am 12.August.2022 via: <https://de-statista-com.ezproxy.hwr-berlin.de/prognosen/999733/deutschland-beliebteste-soziale-netzwerke>

Universität Rostock. (2022). *Übersicht für eine gendergerechte Schreibweise: Unterstrich, Sternchen oder Doppelpunkt ?*. uni-rostock.de. Abgerufen am 15.Juni.2022 via: [https://www.uni-rostock.de/storages/uni-rostock/UniHome/Vielfalt/Vielfaltsmanagement/Toolbox/UEbersicht\\_gendern.docx.pdf](https://www.uni-rostock.de/storages/uni-rostock/UniHome/Vielfalt/Vielfaltsmanagement/Toolbox/UEbersicht_gendern.docx.pdf)

## Appendix 1:

Status Quo - Recherche: Gendern bei spendenbasierten Organisationen in Deutschland

Tabelle 1, Teil 1:

Organisationen	Web-site	Form	NL	Form	FB	Form	Insta-gram	Form
<i>Christoffel Blindenmission</i>	Nein		Nein		Nein		Nein	
<i>Ärzte ohne Grenzen</i>	Ja	*	Ja	*	Ja	*	Ja	*
<i>SOS-Kinderdorf</i>	Nein		Nein		Ja	:	Ja	:
<i>Plan International</i>	Ja	:	Ja	:	Ja	:	Ja	:
<i>Johanniter Unfallhilfe</i>	Nein		Nein		Nein		Ja	binär , *
<i>Stiftung Deutsche Krebshilfe</i>	Nein		Nein		Nein		Nein	
<i>Deutsches Komitee für UNICEF</i>	Ja	*	Ja	*	Ja	*	Ja	*
<i>Malteser Hilfsdienst</i>	Nein		Nein		Nein		Ja	binär
<i>Brot für die Welt</i>	Ja	binär	na	na	Ja	*	Ja	*
<i>Arbeiter-Samariter Bund</i>	Nein		Ja	binär , :	Ja	:	Ja	:
<i>Greenpeace</i>	Ja	:	Ja	:	Ja	:	Ja	:
<i>Das Kindermissions Werk "Die Sternsinger"</i>	Nein		na	na	Ja	binär	Ja	binär
<i>Welt Hunger Hilfe</i>	Ja	*	Ja	*	Ja	*	Ja	*
<i>World Vision Deutschland</i>	Nein		Nein		Ja	binär	Ja	binär
<i>V. Bodelschwingsche Stiftung Bethel</i>	Ja	binär	na	na	Ja	binär	Ja	binär
<i>Bischhöfliches Hilfswerk Misereor</i>	Ja	binär , *	Ja	binär , *	Ja	binär	Ja	binär , *
<i>Deutscher Caritas Verband</i>	Nein		Nein		Ja	binär , :	Ja	binär , :
<i>Kinder Nothilfe</i>	Ja	binär , :	Nein		Ja	binär , :	Ja	binär , :
<i>WWF Deutschland</i>	Ja	:	Ja	:	Ja	:	Ja	:
<i>VIER PFOTEN</i>	Nein		Nein		Nein		Nein	
<b>Gesamt</b>	<b>Ja</b>	10			8		15	17
	<b>Nein</b>	10			9		5	3
	<b>Prozentual Gendern</b>		50,00%		47,06%		75,00%	85,00%

Tabelle 1, Teil 2:

Organisationen	Konsequenz	Einschätzung	Inklusiv
<i>Christoffel Blindenmission</i>		Nein	
<i>Ärzte ohne Grenzen</i>	Konsequent	Ja	Ja
<i>SOS-Kinderdorf</i>	Inkonsequent	Inkonsequent	Ja
<i>Plan International</i>	Konsequent	Ja	Ja
<i>Johanniter Unfallhilfe</i>	Inkonsequent	Nein	
<i>Stiftung Deutsche Krebshilfe</i>		Nein	
<i>Deutsches Komitee für UNICEF</i>	Konsequent	Ja	Ja

<i>Malteser Hilfsdienst</i>		Inkonsequent	Nein			
<i>Brot für die Welt</i>		Ja	Ja		Inkonsequent	
<i>Arbeiter-Samariter Bund</i>		Ja	Ja		Inkonsequent	
<i>Greenpeace</i>		Konsequent	Ja		Ja	
<i>Das Kindermissions Werk "Die Sternsinger"</i>		Inkonsequent	Nein			
<i>Welt Hunger Hilfe</i>		Konsequent	Ja		Ja	
<i>World Vision Deutschland</i>		Inkonsequent	Nein			
<i>V. Bodelschwingsche Stiftung Bethel</i>		Konsequent	Ja		Nein	
<i>Bischhöfliches Hilfswerk Misereor</i>		Konsequent	Ja		Inkonsequent	
<i>Deutscher Caritas Verband</i>		Inkonsequent	Nein		Inkonsequent	
<i>Kinder Nothilfe</i>		Inkonsequent	Inkonsequent		Inkonsequent	
<i>WWF Deutschland</i>		Konsequent	Ja		Ja	
<i>VIER PFOTEN</i>			Nein			
<b>Gesamt</b>	<b>Ja</b>	<b>Ja Gesamt:</b>	10	50,00%	7	53,85%
	<b>Nein</b>	<b>Nein Gesamt:</b>	8	40,00%	1	7,69%
	<b>Prozentual Gendern</b>	<b>Inkonsequent:</b>	2	10,00%	5	38,46%

Zusammenfassung und Methodik:

Binäre Formen	&, Neutral, /-	Konsequent	Ja
		Inkonsequent	Nein
Inklusive Formen	_, *, :, Neutral	Konsequent	Ja
		Inkonsequent	Ja, inkonsequent
<b>Form</b>	<b>Anzahl</b>	<b>Anteil</b>	
<i>binär</i>	10	20,00%	
*	14	28,00%	
<i>binär, *</i>	4	8,00%	
:	16	32,00%	
<i>binär, :</i>	6	12,00%	
	50	100,00%	
<b>Legende</b>			
na = nicht auswertbar			
Eine "Nein" Einschätzung bedeutet nicht dass NIE genderte Wörter genutzt wurden, nur dass diese nicht mehrheitlich oder konsequent in Anwendung & Form durchgesetzt wurden			
Binäre Formen wurden immer alle genannt da nur Nutzung einer so gut wie nie vorkommt			

## Appendix 2: Interview Protokoll mit Gaby Frank, ÄoG e.V.

<b>Titel:</b>	<b>Interview mit Gaby Frank - "Gendern" bei ÄoG e.V.</b>
<b>Gesprächspartner:</b>	Gaby Frank - Redakteurin- Communications Abteilung
<b>Datum:</b>	01.07.2022
<b>Thema:</b>	Gesprächsleitfaden & Einleitung des Themas "Gendern"
<b>Setting:</b>	Online Call - intern - 40 min

*Gendert MsF; und falls ja in welcher Form ?*

- Statement im Gesprächsleitfaden:

“Gendergerecht formulieren hat vor zwanzig Jahren etwas Anderes bedeutet, als es das heute tut. In zehn Jahren werden wir vielleicht noch ganz anders mit Sprache umgehen, um möglichst inklusiv und gleichzeitig verständlich zu kommunizieren. Ärzte ohne Grenzen möchte Sprache progressiv und inklusiv einsetzen – und gleichzeitig lesbar, verständlich und zielgruppengerecht kommunizieren. Deshalb haben wir entschieden, vorerst keine allgemeingültige Regel für genderinklusives Formulieren festzulegen, sondern uns je nach Kanal und je nach Zielgruppe an eine möglichst gendergerechte Sprache heranzutasten. Es gilt jedoch: Grundsätzlich möchten wir perspektivisch das Gender-Sternchen (\*) verwenden und unsere Leser\*innen auch daran gewöhnen.”

- Sprachleitfaden gibt Hinweise zu Form und Anwendung, siehe Kasten (Inhaltlich aus dem MsF Sprachleitfaden entnommen, Zusammengefasst)

### *Allgemein*

- Überlege dir, ob es nicht eine Formulierung gibt, in der du gar nicht gendern musst. Dabei helfen neutrale Formulierungen (wie z. B. „Pflegepersonal“ statt „Krankenschwester“).
- Wenn möglich, nutze Partizipien, denn die sind geschlechtsneutral: Mitarbeitende, Studierende, ...
- Überprüfe: Kenne ich das Geschlecht der handelnden Person(en) oder kann ich es herausfinden und kann so vielleicht sogar spezifischer formulieren?
- Wenn möglich, verwende die Pluralform, da dies meist eine einfacher lesbare Formulierung ohne Artikeldoppelungen ermöglicht (Beispiel: „Die Vorgesetzten sind verantwortlich für...“)

### *Gendern mit \**

- Wenn die Pluralform sich nicht anbietet, verwende das generische Femininum in Verbindung mit dem \*, um Artikeldoppelungen zu vermeiden. Die männliche Form bleibt so erkennbar und gleichzeitig ist ein guter Lesefluss gewährleistet (zum Beispiel: „Die Projektkoordinator\*in ist verantwortlich für...“ oder „Die Ärzt\*in verschreibt Antibiotika.“).
- Abteilungs- und Teamnamen sowie feststehende Produktnamen gendern wir nicht, bitten aber alle Teams und Abteilungen zu überprüfen, ob ggf. eine genderneutrale Eigenbezeichnung und genderneutrales Fachvokabular möglich sind und eine Anpassung infrage kommt.
- Wo? Standard überall, außer bei unten genannten Ausnahmen

### *Gendern mit Dopplung (Ärztinnen und Ärzte)*

- Wenn eine Zielgruppenanalyse ergibt, dass das Gendersternchen (\*) nicht verwendbar ist, ist eine Dopplung in absoluten Ausnahmefällen weiterhin möglich (s.o.). Dabei doppeln wir mindestens 1-2 Mal im Fließtext (nicht nur am Anfang des Texts).
- Besonders bei Berufsgruppen, die oft typischerweise einem bestimmten Geschlecht zugeordnet werden,

- sollte gedoppelt werden (Chirurgen, Ärzte, Krankenpfleger etc.)
- Wo ? Pressemitteilungen & In absoluten Ausnahmefällen in Großspendermailings

#### *Gendern mit Binnen-I*

- Das Gendern mit Binnen-I ist in Deutschland ein Auslaufmodell und wird nur noch für den gemeinsamen Social Media-Auftritt von MSF-D, -CH, und -AT verwendet (ÄrztInnen)

- Sprachleitfaden Teil Allgemein nicht mehr ganz aktuell: Gendern mit \* ist der Standard und wird meist genutzt

#### *Warum wurden die genannten Ausnahmen implementiert und werden diese genutzt?*

- Social Media Kanäle mit anderen Sektionen zusammen (Österreich Schweiz)
  - Pressemitteilungen, da Medien die nicht googeln Pressemitteilung sonst vllt nicht nutzen würden
  - Nicht sicher ob bei Großspender\*innen Mailings eine Ausnahme genutzt wird
- Verweis an Kollegin Cathleen Bätz

#### *Wie wurde die Debatte angestoßen ? (Auslöser)*

- 2001/2 sprach Gaby Frank das Thema an, keine Annahme des Themas zu diesem Zeitpunkt
- Wiederaufnahme des Themas zu späteren Zeitpunkt → Verweis an Kollege Malte Mühle

#### *Wie wurde das Konzept erarbeitet?*

- Kommunikationsabteilung hat eine Arbeitsgruppe aus interessierten Mitarbeiter\*innen gebildet, Optionen wurden erarbeitet, in größeres Meeting wurde das Erarbeitete vorgestellt & Finalisierung, von Abteilungsleitung abgesegnet, in das Management Team übergeben → Organisationsweite Entscheidung
- Also kein Top-Down-Prozess

#### *\* wird oft als nicht inkludierend gesehen, warum bleibt MsF dabei?*

- Nehmen das negativ Feedback gegen \* war
- Unklar ob dies geändert werden sollte, wegen:
  - langen und gründlichen Entscheidungsprozess & Ausrollprozess
  - Schnelllebiges Thema, eventuell viel Änderungen in Zukunft
  - Wollen Spenderschaft nicht ständige Änderung zumuten

#### *Umgang mit Kritik am Gendern?*

- Standard FAQ-Antwort, eventuell angepasst an Feedback
- Verweis an Kollegen Malte Mühle

#### *Weiterer Betreuung des Themas?*

- Sprachleitfaden vor einigen Monaten überarbeitet, Gender-Regeln nicht überarbeitet
- Keine aktuellen Änderungen geplant aber offen für Veränderung: Aktuelle Welt soll abgebildet werden



### Appendix 3: Interview Protokoll mit Cathleen Bätz, ÄoG e.V.

<b>Titel:</b>	<b>Interview mit Cathleen Bätz - “Gendern” bei ÄoG e.V.</b>
Gesprächspartner:	Cathleen Baetz - Online Fundraising Manager - Online FR Abteilung
Datum:	04.07.2022
Thema:	Umsetzung des Gesprächleitfadens “Gendern” in Newslettern & Emailings - Perspektive Durchsetzung in einzelnen Abteilungen
Setting:	Online Call - intern - 10 min

*Wie wurde das Thema Gendern in den einzelnen Abteilungen eingeführt, am Beispiel Online Fundraising Abteilung?*

- Einführung 2019 circa als Grundsatz-Entscheidung, in allen Kanälen
- schnelle Adaption des Leitfadens
- keine große Überzeugungs-Arbeit notwendig
- keine Konflikte bekannt

*Wie wird das Thema Gendern im Bereich Online FR umgesetzt?*

- \* als Standard
- interner Dialog mit Comms bei Fragen
- Keine Ausnahmen bekannt, Beispiel: Testament-Spenden-Mailings mit älterer Zielgruppe, trotzdem keine Ausnahmen bekannt, eventuell bei einzel Briefen
- alle Materialien bearbeitet und aktualisiert

*Wie wurde das Thema bei NL-Empfänger\*innen eingeführt?*

- Kein Allgemeiner Erklärungs-NL rausgegangen
- NL-Abonnenten tendenziell mehr Frauen und eher älter
- Umgang mit negativ Feedback: Senden von standardisierten Antworten via Communications Abteilung

#### Appendix 4: Interview Protokoll mit Malte Mühle, ÄoG e.V.

<b>Titel:</b>	<b>Interview mit Malte Mühle - "Gendern" bei ÄoG e.V.</b>
Gesprächspartner:	Malte Mühle - Dirigent Content Room - Communications Abteilung
Datum:	06.07.2022
Thema:	Entwicklung des Leitfadens und weitere Betreuung des Themas "Gendern"
Setting:	Online Call - intern - 20 min

##### *Prozess der Entwicklung des Gesprächsleitfaden ?*

- im Jahr 2019
- Sponsorship (Formen eine Arbeitsgruppe die sich langfristig des Themas annimmt) durch Malte Mühle & eine Kollegin
- Abnahme durch das Management Team
- Ausrollen zu allen

##### *Laufender Prozess & aktuelle Entwicklungen?*

- Liegt zur Zeit brach
- Spender\*innen Anfragen werden beantwortet
- 2020 wurde das Thema nochmal angebracht bezüglich der Frage ob der Stern die beste Methode ist → Team FB: zu viel Veränderung zur Zeit nicht gewünscht, da langer Gewöhnungsprozess intern & extern keine gesteigerte Dringlichkeit erkennbar, viel Arbeit alles zu ändern

##### *Warum wurden Ausnahmen erarbeitet?*

- Ausnahmen waren gedacht für kritische Gruppen: Pressestellen, Großspender\*innen, Betriebsrat (Beispiel: Policies schwierig zu formulieren)

##### *Wie war der Prozess der Auswicklung?*

- Relativ natürliche Entwicklung; manche schneller, manche langsamer angenommen, aus persönlichen Haltungen und Gewohnheiten

##### *Zukünftige Entwicklungen?*

- Änderungen immer möglich, laufender Prozess: Gendern als laufendes Experiment
- Gucken was sich durchsetzt; Abwarten auf gesellschaftliche Bewegung
- Persönliche Meinung: Negativ FeedBack zur Barriere-Freiheit des \* wird gefühlt instrumentalisiert von generellen Gender-Gegner\*innen

##### *Umgang mit FeedBack ?*

- Standardantworten werden an Thema des FeedBacks angepasst und verschickt
- Standardantworten-Ausschnitte zu verschiedenen Themen:

**Lange Begründung zu allgemein negativen FeedBack:**

“(...) Das Gendersternchen haben wir vor einiger Zeit in allen unseren öffentlichen Mitteilungen und Kommunikationsmitteln eingeführt, weil es uns ein Anliegen ist, alle Menschen gleichermaßen anzusprechen. Natürlich ist es sehr bedauerlich, wenn nun Sie sich dadurch weniger angesprochen fühlen. Ich möchte Ihnen gerne unsere Beweggründe und Abwägungen darlegen.

Nach reichlicher Überlegung sind wir zu dem Schluss gekommen, dass von allen wählbaren Möglichkeiten für mehr Inklusion in unserer institutionellen Sprache das Gendersternchen diejenige ist, die am besten umsetzbar und am inklusivsten ist. Wie Sie sicherlich auch schon bemerkt haben, findet dieser Sprachgebrauch immer mehr Verbreitung.

Sie haben zwar recht, dass die maskuline Form im Deutschen herkömmlicherweise auch weibliche und andere Formen meinen kann. Wirklich sichtbar abbilden tut sie diese Formen jedoch nicht. Studien haben gezeigt, dass viele Menschen bei der Verwendung von rein maskulinen Formulierungen sehr häufig eben nicht die weiblichen Formen mitdenken. Wenn wir von „Chirurgen“ sprechen, meinen wir eventuell Frauen und andersgeschlechtliche Menschen mit, sagen dies aber keineswegs explizit. Und im Kopf unserer Leser\*innen entsteht dann in den meisten Fällen ein rein männliches Bild. Gegen die Perpetuierung von Stereotypen in dieser Form möchten wir durch inklusivere Formulierungen wie die „Chirurg\*innen“ vorgehen. Die Geschlechtervielfalt, die es bei Ärzten ohne Grenzen (und grundsätzlich in der Welt) gibt, möchten wir sichtbar abbilden, nicht nur meinen.

Uns ist bewusst, dass das Sternchen entgegen der Sehgewohnheiten einiger Menschen anfänglich für Irritationen sorgt. Uns ging es nicht anders. Wir glauben jedoch durch die Wahl grammatikalischer Konstruktionen im generischen Femininum eine Variante des Gendersternchens gewählt haben, die sich vergleichsweise gut lesen lässt (was zum Beispiel bei der Verwendung Schrägstrichen - der/die Ärzt/in - nicht der Fall wäre). Die männliche Form ist in dieser Variante mitgemeint – aber eben gleichzeitig durch den Wortstamm sichtbar. Unser Ziel war, möglichst leserlich zu bleiben und doch inklusiver zu werden.

Letztlich läuft es bei der Nutzung des Gendersternchens auf eine einfache Abwägung hinaus: Halten wir uns an tradierte Sprachregeln und ertragen dabei, dass sich viele Menschen, die wir mitmeinen wollen, nicht angesprochen fühlen? Oder brechen wir mit der Tradition und wagen etwas Neues, um möglichst viele verschiedene Menschen tatsächlich anzusprechen und abzubilden? Wir haben uns bewusst dafür entschieden, etwas Neues zu wagen, im vollen Wissen, dass es sich um ein sprachliches Experiment handelt, das nicht allen gefällt.

Denn wir sind überzeugt: Sprachen, die leben, wandeln sich. (...)”

**Kurze Begründung zu negativen FeedBack + Vereins Name:**

“(...) Auch hier im Büro haben wir lange darüber gesprochen, ob wir den Genderstern einführen sollten. Bei uns im Kolleg\*innenkreis gab es ebenfalls unterschiedliche Meinungen. Es gibt sowohl Argumente dafür als auch dagegen. Dagegen spricht die Lesbarkeit oder zumindest die ungewohnte Leseerfahrung. Auf der anderen Seite wird der Genderstern als eine der modernsten Möglichkeiten gesehen, um alle Geschlechter gleichberechtigt anzusprechen.

(...)

Sprache ist immer auch ein Abbild der Gesellschaft. Bis wir uns gesellschaftlich auf eine

allgemein anerkannte Sprachform zur Inklusion aller Geschlechter geeinigt haben, bleibt das Gendern ein sprachliches Experiment, bei dem es auszuprobieren gilt, was funktioniert. Das heißt aber auch, dass der Ausgang dieses Experiments noch völlig offen ist. Sie sehen uns hoffentlich nach, dass wir zum jetzigen Zeitpunkt – für uns am Anfang dieses Experiments – nicht gleich auch unseren Vereinsnamen und damit unsere Wortmarke ändern. (...)”

#### **Lange Begründung für negativ FeedBack + Barrierefreiheit Genderstern**

“(…)Zum einen wollen wir uns an alle Geschlechter gleichermaßen richten, weshalb wir uns vor einigen Jahren für das Gendersternchen entschieden haben. Die Entscheidung fiel für das Sternchen aus, da es zum damaligen Zeitpunkt die am weitesten verbreitete geschlechtsneutrale Form war – und damit für möglichst viele Leute trotz der Innovation verständlich. Uns ist bewusst, dass der Genderstern und auch andere Formen des Genderns keineswegs unumstritten sind. Es mag vielleicht für einige unserer Leser\*innen zunächst störend wirken, doch für die meisten Menschen ist es nur eine Frage der Gewöhnung. Natürlich wollen wir uns zum anderen auch an alle Menschen gleichermaßen ungeachtet ihrer körperlichen Verfassung richten. Wir sind uns darüber im Klaren, dass das Gendersternchen von manchen Verbänden als nicht barrierefrei und somit als nicht inklusiv betrachtet wird. Beide hier beschriebenen Anliegen unter einen Hut zu bekommen ist in der Tat aus den von Ihnen angesprochenen Gründen ein Dilemma. Wir sind uns dessen bewusst, konnten es bisher jedoch nicht zu allseitiger Zufriedenheit lösen.

Wir verstehen Sprache als lebendig und wollen an ihrer Weiterentwicklung in eine inklusivere Richtung mitwirken. Denn wir sind überzeugt: Sprache ist immer auch ein Abbild der Gesellschaft, die sie benutzt. Unsere Gesellschaft wandelt sich, wenn unsere Sprache also relevant und lebendig bleiben will, muss sie sich diesem Wandel anpassen. Genau das geschieht gerade mit der Erprobung verschiedener Formen des Genderns. Wir hoffen, dass technische Weiterentwicklungen im Bereich der Screenreader oder eine Weiterentwicklung im Bereich der Genderkonventionen die Barrierefreiheits-Probleme zeitnah weitgehend lösen können, sodass wir in alle Richtungen möglichst inklusiv formulieren können. (...)”

**Appendix 5: Recherche - FeedBack zum Gendern bei MsF e.V.**

	Gesamt	Negativ	Positiv		Gesamt	Negativ	Positiv
2022	63	59	4	2.HJ 2019	7	6	1
Jan	14	13	1	1.HJ 2020	15	14	1
Feb	4	4	0	2.HJ 2020	35	35	0
Mär	26	24	2	1.HJ 2021	25	24	0
Apr	8	8	0	2.HJ 2021	115	114	1
Mai	6	5	1	1.HJ 2022	63	59	4
Jun	10	10	0				
2021	140	138	2		260	252	7
Jan	4	3	0			0,972972973	
Feb	4	4	0				
Mär	1	1	0				
Apr	2	2	0				
Mai	4	4	0				
Jun	10	10	0				
Jul	9	9	0				
Aug	17	17	0				
Sep	31	31	0				
Okt	10	10	0				
Nov	17	16	1				
Dez	31	31	0				
2020	50	49	1				
Jan	2	2	0				
Feb	3	3	0				
Mär	3	3	0				
Apr	3	3	0				
Mai	1	0	1				
Jun	3	3	0				
Jul	6	6	0				
Aug	5	5	0				
Sep	6	6	0				
Okt	1	1	0				
Nov	12	12	0				
Dez	5	5	0				
2019	7	6	1				
Jan	0	0	0				
Feb	0	0	0				
Mär	0	0	0				
Apr	0	0	0				
Mai	0	0	0				



Juli-21	9	0	9				
Aug.-21	17	0	17				
Sept.-21	31	0	31				
Okt.-21	10	0	10				
Nov.-21	16	1	17				
Dez.-21	31	0	31				
Jan.-22	13	1	14				
Feb.-22	4	0	4				
März-22	24	2	26				
Apr.-22	8	0	8				
Mai-22	5	1	6				
Juni-22	10	0	10				
Jährliche Entwicklung							
	Gesamt	Negativ	Positiv				
2014	0	0	0				
2015	1	1	0				
2016	1	1	0				
2017	2	1	1				
2018	4	3	1				
2019	7	6	1				
2020	50	49	1				
2021	140	138	2				
2022 1.HJ	63	59	4				

# II

## **Diversity Management im Dritten Sektor**

Potentiale und Herausforderungen für  
Nonprofit Organisationen  
– Eine Literaturanalyse

*von Sarah Stoll*



## 1. EINLEITUNG

Menschen sind verschieden. Sie sind vielfältig in sozialen, kulturellen, physischen und psychischen Merkmalen. Diversität begegnet uns in allen Bereichen des menschlichen Lebens: Die ethnische Diversität unter Schüler\*innen und Student\*innen steigt aufgrund von Migration und Globalisierung zunehmend an. Auch im Arbeitskontext nimmt die Heterogenität im Bereich Geschlecht oder Alter zu.<sup>1</sup> Und Diversität ist komplex: Ethnie, Geschlecht und Alter sind nur Beispiele für Merkmale, anhand derer sich Diversität festlegen lässt.<sup>2</sup>

Aufgrund der vielfältiger werdenden Gesellschaft wächst die Aufmerksamkeit für Diversity Management in Organisationen und Unternehmen. Die Auseinandersetzung mit Diversität kann für Unternehmen, aber auch für Nonprofit-Organisationen sowie die öffentliche Verwaltung große Vorteile mit sich bringen.<sup>3</sup>

Doch warum ist es wichtig, sich als Organisation mit Diversität auseinanderzusetzen und Diversity Management zu betreiben? Organisationen werden in ihrer zugrundeliegenden Organisationsstruktur von Mehrheiten aufgebaut und erhalten. Konzepte wie Hierarchie, Werte und Anerkennung ergeben sich aus dieser Struktur und werden demnach durch Personen, die einer Mehrheit angehören, geformt und entwickelt. Für Personen, die zu Randgruppen gehören, kann diese Organisationskultur als ausgrenzend und sogar bestrafend wirken. Wer also nicht zur (kulturellen) Norm gehört, wird ausgeschlossen.<sup>4</sup> Als Organisation ist es daher aus ethischen Gründen wichtig, sich der Tatsache bewusst zu sein, dass nicht alle Arbeitnehmer\*innen die gleichen Voraussetzungen haben und sich entsprechend mit der Vielfalt ihrer Mitarbeitenden auseinanderzusetzen.<sup>5</sup> Daneben ist das Recht auf Chancengleichheit und Teilhabe für jeden Menschen, unabhängig von Geschlecht, Hautfarbe, Alter, sozialer oder nationaler Herkunft oder sexueller Orientierung, auch gesetzlich verankert, in Europa und Deutschland beispielsweise durch das Allgemeine Gleichstellungsgesetz.<sup>6</sup>

Nach Genkova sind hauptsächlich die folgenden fünf Entwicklungen die Gründe dafür, wieso Unternehmen und Organisationen sich mit Diversität auseinandersetzen sollten:

- Globalität
- Individualisierung

---

<sup>1</sup> vgl. van Dick; Stegmann (2016): 4.

<sup>2</sup> Im Kapitel 2 der vorliegenden Arbeit soll sich tiefer mit den Diversitätsdimensionen und Merkmalen beschäftigt werden.

<sup>3</sup> vgl. Genkova (2022): 3.

<sup>4</sup> vgl. Nielsen; Huang (2009): 4.

<sup>5</sup> vgl. ebd.: 5.

<sup>6</sup> vgl. van Dick; Stegmann (2016): 5.

- Demografischer Wandel
- Zunehmende Relevanz von Compliance
- Zunehmende Relevanz von Arbeitgeberattraktivität.<sup>7</sup>

Zahlreiche Studien zeigen bereits auf, welche Relevanz Vielfalt im Bereich wirtschaftlicher Unternehmen hat und erläutern die zugehörigen Risiken und Chancen.<sup>8</sup> Dabei stellt sich allerdings die Frage: Wie steht es um Diversität und in Nonprofit-Organisationen (NGOs)?

Eine positive Entwicklung bezüglich Diversität anhand demographischer Merkmale ist in den USA zu sehen: NGOs in städtischen Ballungsgebieten weisen eine zunehmende Vielfalt von Geschlechtern, sexueller Orientierung und ethnischer Herkunft auf.<sup>9</sup> Glasrud gibt an, dass ein Großteil der Nonprofit-Organisationen zumindest versuche, das Personal auf allen Hierarchie-Ebenen zu diversifizieren.<sup>10</sup>

Doch inwiefern findet sich die Vielfältigkeit des Personals auch in einem entsprechendem Diversity Management (DiM) wieder? Welche speziellen Herausforderungen und Potentiale ergeben sich für NGOs? An dieser Stelle setzt die vorliegende Arbeit an. Es wird untersucht, welchen Nutzen die Einführung und Anwendung von DiM für Nonprofit-Organisationen hat, aber auch, welche Probleme oder Schwierigkeiten dabei auftreten können und welche Risiken demnach beachtet werden sollte. Die Forschungsfrage lautet daher:

Welche Potentiale und Herausforderungen bietet Diversity Management für Nonprofit-Organisationen?

Zunächst wird die Relevanz des Themas sowie die Fragestellung für die vorliegende Hausarbeit erläutert. Darauf folgen die theoretischen Grundlagen, indem der Begriff Diversität inklusive der Diversitätsebenen und -dimensionen anhand des Modells *4 Layers of Diversity* nach Gardenswartz und Rowe sowie der Begriff Diversity Management definiert werden. So kann eine umfassende Einführung in die Thematik gegeben werden. Anschließend wird auf Basis der bestehenden Forschungsliteratur ein Überblick über die Anwendungsschwierigkeiten und Potentiale von DiM geboten. Dabei werden zunächst die Risiken und im Anschluss die Vorteile dargelegt werden.

---

<sup>7</sup> Genkova (2022): 8.

<sup>8</sup> vgl. ebd.: 4.

<sup>9</sup> vgl. Nielsen; Huang (2009): 5.

<sup>10</sup> vgl. Glasrud (2000): 15.

Abschließend wird anhand der Literaturanalyse diskutiert, inwiefern die Implementierung von DiM für Nonprofit-Organisationen sinnvoll sein kann. Der Ausblick gibt Anreize zu weiteren Fragestellungen für weitere Forschungsvorhaben.

## 2. THEORETISCHE GRUNDLAGEN

Um die Thematik einzuführen, soll zunächst die zugrunde liegende Theorie dargelegt werden. Hierzu werden die Begriffe Diversität und Diversity Management beleuchtet und eine Arbeitsdefinition für die vorliegende Hausarbeit festgelegt.

### 2.1 Diversität

Die Definition von Diversität gestaltet sich vergleichsweise schwierig: In der Literatur finden sich, je nach Forschungsdisziplin, verschiedene Definitionen von Diversität. Im Grundsatz wird Diversität als Synonym zu Vielfalt verwendet.<sup>11</sup> Nach van Dick und Stegmann bedeutet Diversität „ganz allgemein die Heterogenität oder Vielfalt von Mitgliedern einer Gruppe“.<sup>12</sup> Für ein ganzheitliches Bild auf Diversität sollte der Fokus jedoch nicht nur auf die Verschiedenheit von Personen, sondern auch die Gemeinsamkeiten innerhalb einer Gruppe gelegt werden.<sup>13</sup>

Als Arbeitsdefinition ist diese jedoch nicht ausreichend, weshalb für die vorliegende Arbeit zusätzlich das *4 Layers of Diversity-Modell* nach Gardenswartz und Rowe herangezogen wird.<sup>14</sup> Das Modell setzt sich gemäß des Namens aus vier verschiedenen Dimensionen zusammen: Persönlichkeit, Innere Dimensionen, Äußere Dimensionen und organisatorische Dimension (siehe Abbildung 1).

---

<sup>11</sup> vgl. Rosken (2016): 61.

<sup>12</sup> van Dick; Stegmann (2016): 4.

<sup>13</sup> vgl. Hansen (2016): 120.

<sup>14</sup> vgl. Gardenswartz; Rowe (2010): 24ff.

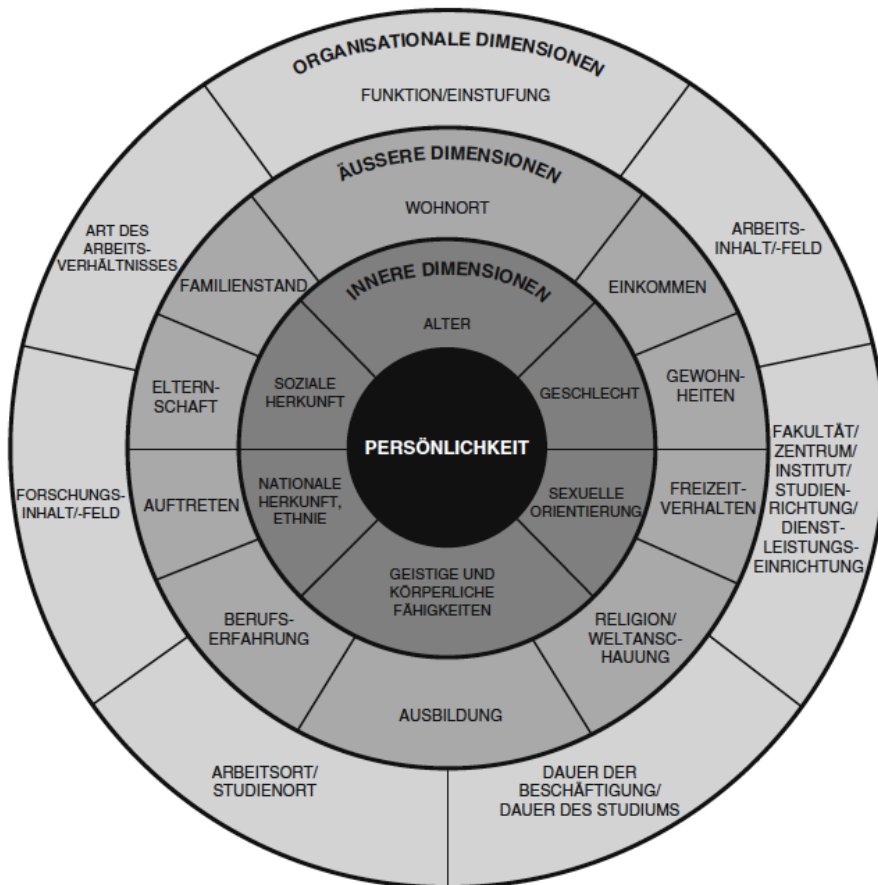


Abbildung 1: 4 Layers of Diversity nach Gardenswartz und Rowe. Quelle: Rosken (2016): 64.

Die kleinste Dimension, also der innerste Kreis, ist die Persönlichkeit. Sie umfasst alle Merkmale eines Menschen, die sich als persönlicher Stil definieren lassen.

Der zweite Kreis, betitelt als Innere Dimensionen, befasst sich mit allgemeinen Diversitätsmerkmalen, die als relativ unveränderlich angesehen werden, wie beispielsweise Alter, Geschlecht, soziale Herkunft, sexuelle Orientierung, Ethnie oder körperliche und geistige Fähigkeiten.

Die Äußeren Dimensionen, also die dritte Ebene, stellen relativ veränderbare Diversitätsmerkmale dar. Dazu gehören Wohnort, Einkommen, Gewohnheiten, Freizeitverhalten, Religion und Weltanschauung, Ausbildung, Berufserfahrung, Auftreten, Elternschaft und Familienstand.

Die vierte und letzte Ebene sind die Organisationalen Dimensionen. Sie beziehen sich auf arbeitsspezifische Kriterien, also auf Diversitätsmerkmale innerhalb des Unternehmens oder der Organisation. Diese sind die Art des Arbeitsverhältnisses, Funktion und Einstufung, Arbeitsinhalt- und Feld, Fakultät / Zentrum / Institut / Studienrichtung / Dienstleistungseinrichtung, Dauer der

Beschäftigung oder des Studiums, Arbeits- oder Studienort sowie Forschungsinhalt und -feld.<sup>15</sup>

Beim Betrachten der vier Ebenen von Diversität wird deutlich: Vielfalt ist komplex. Menschen bestehen aus zahlreichen Merkmalen, die als Gemeinsamkeit oder Unterschiedlichkeit zu anderen Personen wahrgenommen werden. Eine Form, um als Organisation zielführend mit dieser Komplexität umzugehen, ist das Diversity Management.<sup>16</sup> Der Begriff soll im Folgenden erläutert werden.

## 2.2 Diversity Management

Diversity Management (DiM) kann als eine Art der Organisationsentwicklung gesehen werden.<sup>17</sup> Das bedeutet, dass das Konzept DiM nicht nur das Anstellen eines vielfältigen Personals zur Aufgabe hat, sondern vielmehr die Analyse und die (Re-)Organisation der Arbeits- und Organisationsstruktur im Mittelpunkt steht. Es geht um eine ganzheitliche Perspektive auf Diversität, um effizient mit den Unterschieden und Gemeinsamkeiten der Mitarbeitenden umzugehen und diese als Ressource zu aktivieren.<sup>18</sup> DiM erkennt die Vorteile, die aus der Andersartigkeit entstehen, an und versucht nicht, Menschen durch Assimilation in die Organisation zu integrieren.<sup>19</sup>

DiM ist für jede Organisation individuell zu entwickeln: Die Ausgestaltung muss an die Bedürfnisse der Organisation angepasst werden. Manche Ebenen bzw. Layers der Diversität können von größerer, manche von geringerer Bedeutung sein. Beispielsweise kann das Thema „Age Diversity“ für ein Unternehmen mit hohem Altersdurchschnitt von größerer Bedeutung sein als andere Merkmale. Die Deutsche Bahn als ein solches Unternehmen entwickelte im Pilotprojekt CLARA Maßnahmen zur besseren Einbindung und Aktivierung von Mitarbeitenden über 60 Jahren.<sup>20</sup>

Tatsächlich legen die meisten Organisationen und Unternehmen in Deutschland den Fokus auf die Inneren Dimensionen der Diversität: Merkmale wie Geschlecht, Alter, Internationalität, sexuelle Orientierung und Handicaps. Daneben ist häufig auch das Merkmal Religion und Weltanschauung (Teil der Äußeren Dimensionen) von Relevanz.<sup>21</sup> Damit orientieren sich die Organisationen und Unternehmen an den Diversitätsmerkmalen, welche in der *Charta der Vielfalt* im Vordergrund

---

<sup>15</sup> vgl. Rosken (2016): 65; vgl. van Laak; Weinert (2016): 282f.

<sup>16</sup> vgl. Herrmann-Pillath (2016): 271.

<sup>17</sup> vgl. Rosken (2016): 67.

<sup>18</sup> vgl. Genkova (2022): 4.

<sup>19</sup> vgl. Tamunomiebi; John-Efe (2020): 257.

<sup>20</sup> vgl. Rosken (2016): 67.

<sup>21</sup> vgl. Krisor; Köster (2016): 98.

stehen. Die Initiative (unterstützt von der Bundesregierung) hat zum Ziel, Vielfalt in der Arbeitswelt in Deutschland zu fördern und ein Arbeitsklima in Organisationen zu erschaffen, in dem sich jede\*r Arbeitnehmer\*in wohl fühlt. Über 4.700 Institutionen und Unternehmen haben die Selbstverpflichtung unterzeichnet.<sup>22</sup> Für Organisationen ist die Unterzeichnung ein guter Start, um Veränderung anzustoßen. Allerdings ist offen, wie langfristig und umfangreich entsprechende Maßnahmen in der konkreten Institution gestaltet werden. Kritische Stimmen werfen DiM vor, lediglich für die Verbesserung der Außenwirkung und des Images der betreffenden Organisation zu stehen.<sup>23</sup> Wie bereits betont, ist es daher wichtig, DiM als ganzheitliches Konzept zu begreifen, welches sich über alle Bereiche der Organisation streckt.

Für die erfolgreiche Implementierung von DiM gilt es nach Kutzner sowie Krisor und Köster folgende Elemente zu beachten und mit einzubeziehen:<sup>24</sup>

- **Unternehmens- / Organisationsstrategie:** Die Leitlinien und Ziele der Organisation, welche in der Strategie festgelegt sind, sollten im Einklang mit DiM stehen, da sie Grundlage der Organisations- und Personalentwicklung sind. Die Strategie legt fest, in welche Richtung sich die Organisation oder das Unternehmen in den kommenden Jahren entwickeln wird. Es bietet sich an, die Ziele des DiMs in die Strategie zu integrieren und durch entsprechende Controlling-Maßnahmen zu evaluieren.
- **Unternehmenskultur:** DiM hat das Ziel, eine unterstützende Unternehmenskultur zu schaffen. Es fußt auf Würde, Rücksicht und Respekt und kultureller Offenheit gegenüber allen Mitarbeitenden.
- **Personalmanagement:** Bereits im Bewerbungsprozess sollte DiM Beachtung finden, z.B. im Onboarding von neuen Mitarbeitenden. Zudem sind Maßnahmen zur individuellen Förderung und Kompetenz-Evaluation von Mitarbeitenden zu implementieren.<sup>25</sup>
- **Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation:** Diese sollte im Rahmen von DiM überprüft werden, sodass Missstände in Arbeitsteilung und -organisation angepasst werden können.
- **Gesundheit:** Auch Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung sind als relevanter Aspekt für DiM hervorzuheben. Hierbei sollte auf individuelle Bedürfnisse der Mitarbeitenden, je nach Diversitätsmerkmalen, geachtet werden.
- **Lohn und Leistung:** Teil von DiM ist eine gerechte Lohnverteilung sowie transparente Gehaltsmodelle. Bei der Einführung sollten diese Punkte geprüft und ggf. überarbeitet

---

<sup>22</sup> vgl. Charta der Vielfalt (2022).

<sup>23</sup> vgl. Krell et al. (2018): 73.

<sup>24</sup> vgl. Kutzner (2010): 34f; vgl. Krisor; Köster (2016): 98.

<sup>25</sup> vgl. Kutzner (2010): 34f; vgl. Krisor; Köster (2016): 98; Brickers (2021): 64.

werden.

- **Führung:** Die Führungskräfte haben eine Schlüsselrolle bei der Einführung von DiM. Sie sollten mit guten Beispiel voran gehen: Diversität leben und antreiben. Dementsprechend ist es wichtig, die betreffenden Gremien mit Personen unterschiedlicher Diversitätsmerkmale zu besetzen und einen Führungsstil zu etablieren, der die Potentiale der Mitarbeitenden erkennt und fördert.
- **Interessensvertretung:** Wichtig für DiM ist eine Vertretung der Arbeitnehmer\*innen (durch beispielsweise einen Betriebsrat), die sich für eine gerechte Behandlung aller Mitarbeitenden einsetzt, unabhängig von ihren Diversitätsmerkmalen.
- **Interne und externe Kommunikation:** Regelmäßige Kommunikation nach innen ist essentiell, um Mitarbeitende auf allen Hierarchieebenen für Diversität zu sensibilisieren. Auch in der Außendarstellung sollte DiM kommuniziert werden, um potentielle Arbeitnehmer\*innen anzusprechen und das eigene Image zu fördern.
- **Produkt- und Dienstleistungsentwicklung:** Sofern das Unternehmen oder die Organisation Produkte oder Dienstleistungen entwickelt, sollte auf die verschiedenen Bedürfnisse der Empfänger\*innen geachtet werden. Der Einbezug von diversen Perspektiven ist hier von Vorteil.

Zusammengefasst kann DiM als Maßnahmenbündel bezeichnet werden, welches dazu dient, Vielfalt zu leben. Dabei ist es hilfreich, DiM als Haltung zu sehen, die idealerweise von allen Mitarbeitenden auf allen Hierarchieebenen angenommen und geschätzt wird.<sup>26</sup>

Die genannten Elemente lassen sich auf Nonprofit-Organisationen sowie Unternehmen anwenden. Es ist hervorzuheben, dass Forschung zu DiM in NGOs bislang nur in geringem Maße besteht. Wenig ist bekannt über die eingesetzten Maßnahmen zum Management von Diversität und ihre Auswirkungen.<sup>27</sup> In dieser Hausarbeit soll ein Beitrag zur Forschung geleistet werden, indem im Folgenden die Potentiale und Herausforderungen für Nonprofit-Organisationen herausgearbeitet wurden.

---

<sup>26</sup> vgl. van Laak; Weinert (2016): 283.

<sup>27</sup> vgl. Mason (2020): 23.



### 3. DIVERSITY MANAGEMENT IN NONPROFIT-ORGANISATIONEN

Nach einer Studie von Mason im Jahr 2020, welche untersuchte, inwiefern Maßnahmen des DiMs in gemeinnützigen Vereinen und Verbänden implementiert wurden, gaben 49 % der befragten Organisationen an, sich innerhalb der eigenen Institution sowie innerhalb des eigenen thematischen Feldes für Diversität zu engagieren.<sup>28</sup> Zudem konnte festgestellt werden, dass die Verbände institutionelle Hindernisse (Widerstand durch Stakeholder, Führung, Mitglieder oder Freiwillige) überwinden, um sich für die Einführung von Diversitätsmaßnahmen einzusetzen. Dies könnte darauf hindeuten, dass gerade Mitarbeitende in Nonprofit-Organisationen sich dazu verpflichtet fühlen, für DiM einzusetzen und in ihrem Bereich über den Wert dessen aufzuklären.<sup>29</sup>

Dies zeichnet zunächst ein positives Bild vom Engagement von NGOs für DiM. Doch wie genau sehen die konkreten Potentiale und Vorteile für Nonprofits aus? Und welche Herausforderungen und Risiken gilt es bei der Einführung des Konzeptes zu beachten? In den anschließenden Kapiteln sollen diese Fragen beantwortet werden. Dazu wurde bisherige, für die Fragestellungen relevante Forschungsliteratur im Bereich DiM herangezogen, analysiert und strukturierend zusammengefasst.

#### 3.1 Potentiale und Nutzen

Der wohl meistgenannte Vorteil von DiM ist die Innovationskraft, welche durch das Steuern von Vielfalt entsteht. Dem zugrunde liegt die Annahme, dass die Diversität von Mitarbeitenden einen Reichtum an Kenntnissen und Fähigkeiten, Erfahrungen und Perspektiven mit sich bringt. Durch vielfältigere Ressourcen können so diversere Ideen und Möglichkeiten zur Problemlösung gefunden werden.<sup>30</sup> In diesem Zusammenhang wird häufig auch von kreativeren Arbeitsweisen in heterogenen Teams gesprochen.<sup>31</sup> Von großer Bedeutung ist hier, dass Teams, die aus Mitarbeitenden mit unterschiedlichen Diversitätsmerkmalen zusammengestellt werden, auch über die Kompetenz verfügen, erfolgreich miteinander zusammenzuarbeiten. Unter anderem ist es möglich, dass diverse Teams länger für eine Problemlösung benötigt, dabei allerdings ein innovativeres und nachhaltigeres Ergebnis liefert.<sup>32</sup>

Nielsen und Huang sprechen von einem Aufbrechen der Strukturen durch ein dauerhaftes Anpassen

---

<sup>28</sup> vgl. ebd.: 31.

<sup>29</sup> vgl. ebd.: 38f.

<sup>30</sup> vgl. Choi; Rainey (2010): 110; vgl. van Dick; Stegmann (2016): 5.

<sup>31</sup> vgl. van Laak; Weinert (2016): 282; vgl. Jablonski (2016): 315.

<sup>32</sup> vgl. Jablonski (2016): 315.

an den Status Quo. Organisationen werden durch DiM demnach flexibler und offener für produktiven Wandel. So ergibt sich eine Steigerung der Produktivität.<sup>33</sup> Dies geschieht durch das bereits genannte Einbringen von diversen Erfahrungen in Wandlungsprozesse. Es ermöglicht Organisationen einen neuen Umgang mit Veränderung und kann sogar dazu befähigen, als Institution selbst proaktiv gesellschaftliche Veränderungen anzustoßen.<sup>34</sup> Zum einen hat DiM damit den Vorteil, dass Wandel angestoßen werden kann, aber zum anderen auch, dass auf Wandel von außen besser reagiert werden kann. Beispielweise können interkulturelle Teams besser auf veränderte Marktbedingungen oder Bedürfnisse von Kund\*innen – im Fall von Nonprofit-Organisationen Mitglieder, Leistungsempfänger\*innen oder Spender\*innen und Förder\*innen – zu reagieren.<sup>35</sup> DiM ermöglicht also eine kreativere Erreichung der Organisationsziele und eröffnet die Möglichkeit, als Organisation neue Wege zu gehen und Veränderung zu bewirken.

Auch für einzelne Mitarbeitende kann DiM einen Nutzen haben. Nicht nur sollen die Potentiale jedes Individuums für die Organisation genutzt werden, durch die ganzheitliche Überprüfung und Überarbeitung von Strukturen sollen zudem soziale Ungleichheiten eliminiert werden.<sup>36</sup> DiM soll dazu führen, dass Benachteiligungen und Diskriminierungen erkannt und abgebaut werden. Es geht darum, das bereits genannte Recht auf Chancengleichheit umzusetzen und zu leben. DiM bringt eine Unternehmenskultur mit sich, die dafür sorgt, dass jede\*r Mitarbeitende sich persönlich, nach den eigenen Talenten, entfalten kann und seine Fähigkeiten entsprechend einsetzen kann.<sup>37</sup>

So erfahren Arbeitnehmer\*innen eine höhere Wertschätzung ihrer Person. Daraus resultiert eine höhere Identifikation der Mitarbeitenden mit der Institution und dementsprechend eine stärkere Bindung zu der Organisation. DiM kann somit zu einer geringeren Fluktuation in der Belegschaft führen. Arbeitnehmer\*innen verbleiben länger bei der Organisation und erfahren durch die langfristige Bindung auch mehr Optionen auf persönliche Weiterentwicklung.<sup>38</sup>

Aus der wertschätzenden Haltung von DiM ergibt sich unter anderem auch eine höhere Motivation innerhalb der Belegschaft. Die entsprechende Anerkennung des Individuums und dessen persönlichen Diversitätsmerkmalen mündet in einer höheren Einsatzbereitschaft. So lassen sich nach der Einführung von DiM-Maßnahmen niedrigere Fehlzeiten und Abwesenheitszahlen

---

<sup>33</sup> vgl. Nielsen; Huang (2009): 5.

<sup>34</sup> vgl. Krisor; Köster (2016): 93.

<sup>35</sup> vgl. van Laak; Weinert (2016): 282.

<sup>36</sup> vgl. Kutzner (2010): 33.

<sup>37</sup> vgl. Krisor, Köster (2016): 92.

<sup>38</sup> vgl. Jablonksi (2016): 313.

feststellen.<sup>39</sup>

Ein weiterer Vorteil liegt in der Attraktivität als Arbeitgeber\*in: Gerade in Deutschland, wo qualifizierte Fachkräfte zunehmend gesucht werden, kann DiM dazu beitragen, dass eine Organisation als potentielle\*r Arbeitgeber\*in positiv wahrgenommen wird. Der Arbeitsmarkt wird stetig diverser, was bedeutet, dass Nachwuchskräfte unterschiedlichere Anforderungen und Ansprüche an Organisationen haben.<sup>40</sup> Durch das Eingehen auf diese Bedürfnisse positionieren sich Nonprofit-Organisationen als modern und ansprechend. Denn auch sie stehen in Konkurrenz zu privatwirtschaftlichen Unternehmen, wenn es um die Suche nach Arbeitgeber\*innen geht.

Tatsächlich haben Nonprofit-Organisationen nach Nielsen und Huang einen Vorteil gegenüber Unternehmen: Millenials, also Personen, die zwischen den frühen 1980er und späten 1990er Jahren geboren wurden, suchen gerade im gemeinnützigen Sektor nach Arbeitgeber\*innen. Sie selbst möchten im Nonprofit-Sektor arbeiten, welcher die Werte von Diversität und Pluralität authentisch vertritt, um die bürgergesellschaftlichen Infrastrukturen aufzubauen, welche sich dann weiter für eine vielfältige Gesellschaft einsetzen.<sup>41</sup>

Es kann also deutlich aufgezeigt werden, dass Diversity Management für Nonprofit-Organisationen zahlreiche Vorteile hat. Insgesamt ist festzuhalten, dass DiM mindestens genauso wichtig, wenn nicht sogar von größerer Bedeutsamkeit für Nonprofits im Vergleich zu Unternehmen ist.

Taylor Cox, Unternehmensberater für Diversität in Unternehmen und einer der bekanntesten Wissenschaftler für DiM, fasst die Rolle des Konzeptes treffend zusammen: „I mean people involved in processes to change organizations to become multicultural, that is, to create an environment in which people from all social and cultural backgrounds are respected, where they are able to reach their full potential in organizational contribution and personal goal achievement, and where the power of diversity as an organizational resource is fully captured.“<sup>42</sup>

---

<sup>39</sup> vgl. ebd.: 314.

<sup>40</sup> vgl. Jablonksi (2016): 313.

<sup>41</sup> vgl. Nielsen; Huang (2009): 9.

<sup>42</sup> Cox (2001): 18.

### 3.2 Herausforderungen und Risiken

Diversität kann einige Risiken und Probleme für Organisationen mit sich bringen, weshalb das Thema im Arbeitskontext lange Zeit unangetastet blieb.<sup>43</sup> Allerdings ist es, wie bereits in den vorhergehenden Kapiteln beleuchtet, essentiell, sich als moderne Organisation mit Diversität und DiM zu beschäftigen. Im Folgenden soll dargestellt werden, welche Schwierigkeiten bei der Einführung von DiM für Nonprofits zu berücksichtigen sind.

Bei der Planung und Implementierung von DiM ist zu beachten, dass es sich um langfristiges Ziel handelt, welche alle Bereiche und Hierarchien der Organisation tangiert. Die Umstrukturierung auf strategischer und operativer Ebene benötigt Zeit und Aufwand, um nachhaltig erfolgreich zu sein.<sup>44</sup> Krisor und Köster sprechen hier von mehreren Jahren, die ab der Einführung von DiM eingeplant werden müssen, bis die Auswirkungen auf die einzelnen Elemente von DiM in Gänze wahrzunehmen sind. Nur mit ausreichend Zeit kann eine nachhaltige, erfolgreiche Veränderung erreicht werden. Sie warnen zudem davor, dass eine unvollständige Einführung von DiM negative Folgen haben kann, beispielsweise die Unglaubwürdigkeit der Organisation oder fehlende Einsatzbereitschaft der Mitarbeitenden.<sup>45</sup>

Des Weiteren ist für den Erfolg von DiM die individuelle Anpassung auf die Organisation wichtig: Auf welche Bekenntnisse kann sich innerhalb der Organisation geeinigt werden? Wo liegt der Nutzen dieser? Welche Diversitätsebenen und -merkmale sind von besonderer Bedeutung? Sich diese Fragen zu stellen, ist essentiell, sonst kann es zu fehlendem Support in der Umsetzung der Maßnahmen kommen.<sup>46</sup> Für die individuelle Entwicklung des Konzeptes kann in der Praxis Bezug auf das *4 Layers of Diversity-Modell* nach Gardenswartz und Rowe genommen werden.<sup>47</sup>

Neben ausreichend Zeit sollte auch mit erhöhten Kosten sowie umfangreichem Koordinationsaufwand geplant werden.<sup>48</sup> Denn durch DiM wird der momentane Zustand und die aktuelle strategische und operative Struktur der NGO, wie bereits erwähnt, aufgebrochen und neu aufgebaut. Diese Neuordnung kann unangenehm oder auch chaotisch für manche Mitarbeitenden erscheinen.<sup>49</sup> Daher ist das Personalmanagement und Führung ein wichtiger Bestandteil von DiM: Das Bestreben sollte sein, ein stimmiges Gesamtbild zu schaffen, in welchem die Veränderungen im

---

<sup>43</sup> vgl. Genkova (2022): 8.

<sup>44</sup> vgl. Rosken (2016): 69.

<sup>45</sup> vgl. Krisor; Köster (2016): 103.

<sup>46</sup> vgl. Rosken (2016): 69.

<sup>47</sup> siehe Kapitel 2.1.

<sup>48</sup> vgl. Choi; Rainey (2010): 110.

<sup>49</sup> vgl. Nielsen; Huang (2009): 4.

Einklang mit Vision, Zielen und Kultur der Organisation stehen. Arbeitnehmer\*innen sollten über die Prozesse ausreichend informiert und in die Entwicklung des Konzepts eingebunden werden. Das Management muss die vorliegende Organisationskultur sowie Verlustängste oder Unsicherheiten der Mitarbeitenden beachten.<sup>50</sup> Eine Studie von Schwabenland und Tomlinson zeigte, dass Ehrenamtliche aus dem Dritten Sektor in Großbritannien eine regelrechte Ablehnung gegen DiM zeigten: Die Teilnehmenden assoziierten das Konzept mit Handlungsunfähigkeit sowie Angst und Furcht. Sie gaben an, dass sie sich darunter nichts konkretes vorstellen könnten.<sup>51</sup> Das Beispiel verdeutlicht, wie relevant der Einbezug aller Stakeholder einer Nonprofit-Organisation ist. Das Management, die Mitarbeitenden und auch die Ehrenamtlichen sollten in diesem Zuge Schulungen und Weiterbildungen im Bereich Diversität erhalten oder zumindest die Möglichkeit dazu bekommen.<sup>52</sup> So kann individuelle Diversity Kompetenz aufgebaut werden, durch welche das Konfliktpotential reduziert werden kann.<sup>53</sup> Es ist noch einmal zu betonen, dass ausreichend interne Kapazitäten für die Einführung von DiM geplant werden sollten.

Eine weitere, nicht zu vernachlässigende Gruppe stellen bei gemeinnützigen Vereinen die Mitglieder dar. Vereine sind in finanzieller Sicht stark abhängig von ihren Mitgliedern. Im Rahmen der Einführung von DiM wird die Unternehmenskultur verändert. Dabei kann es sein, dass die bestehenden Werte und Normen des Vereins, aufgrund derer Mitglieder ursprünglich eingetreten sind, sich ändern und diese sich nicht mehr durch die Organisation repräsentiert fühlen. Für die fortbestehende Unterstützung der Mitglieder sollte dieser Aspekt Beachtung in der Planung von DiM finden. Andernfalls könnte der Verein Mitglieder und damit finanziellen Support verlieren.<sup>54</sup> Dem entgegengewirkt werden kann durch Kommunikation nach innen, um Akzeptanz für DiM-Maßnahmen zu schaffen.<sup>55</sup>

Wie Diversität selbst ist die Umsetzung des DiMs komplex: Trotz des hohen Potentials des Konzeptes gilt es, die Herausforderungen von DiM sorgfältig zu betrachten und ernst zu nehmen. Organisationen müssen sich bewusst sein, dass mit der Einführung zunächst ein enormer Aufwand verbunden ist. Da DiM alle Bereiche einer Organisation betrifft, kann, wie bei grundsätzlich allen Änderungsprozessen innerhalb einer Institution, ein großes Konfliktpotential entstehen. Dieses sollte ausreichend Beachtung in der Planung um Umsetzung von DiM finden.

---

<sup>50</sup> vgl. Feuser (2019): 82.

<sup>51</sup> vgl. Schwabenland; Tomlinson (2015): 1913.

<sup>52</sup> vgl. Mason (2020): 39.

<sup>53</sup> vgl. Genkova; Schreiber (2021): 259.

<sup>54</sup> vgl. Mason (2020): 26.

<sup>55</sup> siehe Kapitel 2.2.

#### 4. DISKUSSION UND AUSBLICK

Die Veränderung der gesellschaftlichen und ökonomischen Rahmenbedingungen durch demographischen Wandel, Globalisierung sowie Individualisierung steigert die Bedeutung von Diversität im Arbeitskontext. Für den erfolgreichen Umgang mit Vielfalt kann es für Nonprofit-Organisationen ratsam sein, das Konzept des DiMs heranzuziehen und zu implementieren. Dabei ist jedoch Vorsicht geboten: Die Auseinandersetzung mit Diversität ist in den heutigen Zeiten stark gesellschaftspolitisch aufgeladen<sup>56</sup> und kann, bei falschem Umgang, negative Folgen mit sich ziehen.

Die vorliegende Arbeit hatte zum Ziel, einen Überblick über die Potentiale und Risiken von DiM für Nonprofit-Organisationen zu geben. Es wurde verdeutlicht, dass sich aus der Implementierung von DiM diverse Vorteile und ein großer Nutzen generieren lassen. Potential für Innovation und kreative Problemlösung, Wandlungsfähigkeit der Organisation, die Beseitigung von Ungleichheiten und Diskriminierung, persönliche Entfaltung der Mitarbeitenden sowie gesteigerte Motivation durch Wertschätzung und die Attraktivität als Arbeitgeber\*in, gerade bei jungen Zielgruppen, können hier genannt werden. Allerdings sind die in der Analyse herausgestellten Herausforderungen nicht zu vernachlässigen. Hohe zeitliche, finanzielle sowie Koordinationsaufwände sind für das individuelle DiM zu beachten. Unsicherheiten und Ängste von Mitarbeitenden, Ehrenamtlichen und Mitgliedern sollten ernst genommen und durch offene Kommunikation auf allen Ebenen der Organisation entkräftigt werden. Dabei ist der Aufbau von Diversity Kompetenz durch Weiterbildungen essentiell.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass die Implementierung von Diversity Management für Nonprofit-Organisationen stets individuell zu handhaben ist. Die vorliegende Arbeit gibt einen groben Überblick, welche Herausforderungen zu berücksichtigen sind, um die Potentiale von DiM zu nutzen. Allerdings ist zu beachten, dass neben der Forschungsliteratur im Bereich von gemeinnützigen Organisationen für die vorliegende Hausarbeit auch Studien herangezogen wurden, welche sich generell auf die Umsetzung von DiM, und damit auch auf den wirtschaftlichen Sektor, beziehen. Grund hierfür ist die geringe wissenschaftliche Forschung über DiM in Nonprofits. Daher empfiehlt es sich, tiefergehende Studien durchzuführen, um weitere Erkenntnisse in diesem Bereich zu generieren. Um ein repräsentatives Ergebnis zu erhalten, wäre eine qualitative Studie, welche die aktuelle DiM-Praxis in deutschen Nonprofit-Organisationen untersucht und Fragen nach den umgesetzten Maßnahmen sowie deren Auswirkungen beantwortet, denkbar.

---

<sup>56</sup> vgl. Kanning (2016): 26.

## 5. LITERATURVERZEICHNIS

### Printmedien:

- Brickers, Simona L. (2021): Examining Nonprofit Board's Receptivity to Diversity. JOURNAL OF LEADERSHIP STUDIES, Vol. 15, Number 1, 63-69.
- Choi, S., & Rainey, H. G. (2010). Managing diversity in U.S. federal agencies: Effects of diversity and diversity management on employee perceptions of organizational performance. Public Administration Review, Vol. 70, Issue 1, 109–121.
- Cox, T. (2001): Creating the multicultural organization. A strategy for capturing the power of diversity. San Francisco, Jossey-Bass.
- van Dick, Rolf; Stegmann, Sebastian (2016): Diversity, Social Identity und Diversitätsüberzeugungen. In: Genkova, Petia; Ringeisen, Tobias (Hrsg.): Handbuch Diversity Kompetenz. Band 1: Perspektiven und Anwendungsfelder. Wiesbaden, Springer Fachmedien, 3-14.
- Feuser, Florian (2019): Diversität und Diversitätsmanagement. In: M. Busold (Hrsg.): War for Talents. Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten. Berlin und Heidelberg, Springer, 75-86.
- Genkova, Petia (2022): Diversity und Diversity Management: Ein kritischer Überblick. In: Genkova, Petia et al. (Hrsg.): Diversity nutzen und annehmen. Praxisimplikationen für das Diversity Management. Wiesbaden, Springer Fachmedien, 3 - 17.
- Genkova, Petia; Schreiber, Henrik (2021): Diversity im Arbeitsalltag: Eine Perspektive von Mitarbeitenden in der MINT-Branche. In: Genkova, Petia et al. (Hrsg.): Diversity nutzen und annehmen. Praxisimplikationen für das Diversity Management. Wiesbaden, Springer Fachmedien, 257-282.
- Gardenswartz, Lee; Rowe, Anita (2010): Managing diversity: a complete desk reference & planning guide. Alexandria, Society for Human Resource Management.
- Glasrud, Bruce (2000): Beyond Diversity. Nonprofit World, Vol. 18, Issue 2, 15-18.
- Hansen, Katrin (2016): Umgang mit kultureller Vielfalt als Aufgabe des Diversity Management. In: Genkova, Petia; Ringeisen, Tobias (Hrsg.): Handbuch Diversity Kompetenz. Band 1: Perspektiven und Anwendungsfelder. Wiesbaden, Springer Fachmedien, 119-138.
- Herrmann-Pillath, Carsten (2016): Diversity Kompetenz und Diversity Management: Volkswirtschaftliche Grundlagen. In: Genkova, Petia; Ringeisen, Tobias (Hrsg.): Handbuch Diversity Kompetenz. Band 1: Perspektiven und Anwendungsfelder. Wiesbaden, Springer Fachmedien, 267-297.

- Kanning, Uwe Peter (2016): Viel Lärm um nichts? Diversity im beruflichen Kontext. In: Genkova, Petia; Ringeisen, Tobias (Hrsg.): Handbuch Diversity Kompetenz. Band 1: Perspektiven und Anwendungsfelder. Wiesbaden, Springer Fachmedien, 17-28.
- Kutzner, Edelgard (2010): Diversity Management zwischen Ökonomisierung und Gleichstellungspolitik. Gender, Vol. 2, Nummer 2.
- Krell, Gertraude; Ortlieb, Renate; Sieben, Barbara (2018): Gender und Diversity in Organisationen. Grundlegendes zur Chancengleichheit durch Personalpolitik. Wiesbaden, Springer Gabler.
- Krisor, Susanna M.; Köster, Gerda M. (2016): Diversity Management – Definition, Konzept und Verständnis im Human Resource Management. In: Genkova, Petia; Ringeisen, Tobias (Hrsg.): Handbuch Diversity Kompetenz. Band 1: Perspektiven und Anwendungsfelder. Wiesbaden, Springer Fachmedien, 89-104.
- Jablonski, Hans W. (2016): Diversity Management: Chancen für deutsche Unternehmen. In: Genkova, Petia; Ringeisen, Tobias (Hrsg.): Handbuch Diversity Kompetenz. Band 1: Perspektiven und Anwendungsfelder. Wiesbaden, Springer Fachmedien, 307-320.
- van Laak, Claudia; Weinert, Stephan (2016): Diversity Management – Hype oder Werttreiber? Zum Zusammenhang zwischen Diversity Management und Unternehmenserfolg. In: Genkova, Petia; Ringeisen, Tobias (Hrsg.): Handbuch Diversity Kompetenz. Band 1: Perspektiven und Anwendungsfelder. Wiesbaden, Springer Fachmedien, 281-294.
- Mason, D. (2020). Diversity and inclusion practices in nonprofit associations: A resource dependent and institutional analysis. *Journal of Public and Nonprofit Affairs*, Vol. 6, Number 1, 22-43.
- Nielsen, Scott; Huang, Helena (2009): Diversity, Inclusion, and the Nonprofit Sector. *National Civic Review*, Vol. 98, Issue 3, 4-8.
- Rosken, Anne (2016): Konzept Diversity Management – Definition, Abgrenzung und Beurteilung. In: Genkova, Petia; Ringeisen, Tobias (Hrsg.): Handbuch Diversity Kompetenz. Band 1: Perspektiven und Anwendungsfelder. Wiesbaden, Springer Fachmedien, 61-73.
- Schwabenland, Christina; Tomlinson, Frances (2015): Shadows and light: diversity management as phantasmagoria. *Hum Relat*, Volume 68, Issue 12: 1913–1936
- Tamunomiebi, M. D.; John-Efe, E. C. (2020). Workplace diversity: Emerging issues in contemporary reviews. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 10, Issue 2, 255–265.



**Onlinemedien:**

Charta der Vielfalt (2022): Über die Initiative. Online unter:

<https://www.charta-der-vielfalt.de/ueber-uns/ueber-die-initiative/> (Zugriff am 10.08.2022).

## Paper Series Opuscula

Free download at [www.maecenata.eu/publikationen/opuscula/](http://www.maecenata.eu/publikationen/opuscula/)

---

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

---

URN: urn:nbn:de:0168-ssoar-86736-0

ISSN (Opuscula) 1868-1840