

# Das Diversity- Motivationsdreieck

**Vernetzen – Argumentieren – Überzeugen**



## **Hinweis zur gendergerechten Sprache**

Im vorliegenden Tool verwenden wir das Gendersternchen – wie beispielsweise in Mitarbeiter\*innen. Damit werden alle Geschlechtsidentitäten, die jenseits, gegen und außerhalb der binären Geschlechtsordnung (Frau und Mann) leben (wollen), anerkannt und sichtbar gemacht. Durch die Nutzung von gendergerechter Sprache möchten wir wirkungsvoll an einem fortlaufenden diskriminierungskritischen Reflektions- und Handlungsprozess mitwirken.



## Für wen ist das Tool?

Das Tool richtet sich an alle Menschen, die Diversity-Prozesse oder Diversity-Vorhaben in Ihrer Organisation voranbringen möchten oder dafür zuständig sind (sogenannte Veränderungs-agent\*innen, engl. *change agents*).

## Was kann das Tool?

Das Tool unterstützt Sie dabei,

- Ihr Diversity-Vorhaben strategisch zu platzieren,
- relevante Stakeholder\*innen in Ihrer Organisation zu gewinnen,
- je nach Gesprächspartner\*in die passenden Argumente und Argumentationslinien aus unterschiedlichen Perspektiven zu entwickeln, zu reflektieren und zu üben bevor Sie ins Gespräch gehen.

## Warum haben wir das Tool entwickelt?

In unserer Beratungspraxis begegnet uns immer wieder eine zentrale Frage:



**Wie gewinne ich Menschen für mein Diversity-Vorhaben – von Kolleg\*innen bis zu Entscheidungsträger\*innen –, die es in ihrer Rolle aktiv unterstützen und voranbringen?**

Dieses Tool greift diese Frage auf und zeigt einen Weg, wie unterschiedliche Akteur\*innen in Ihrer Organisation strategisch angesprochen und für Ihr Vorhaben gewonnen werden können.



## Einleitung

Bei der Initiierung und Umsetzung von Diversity-Vorhaben ist Vernetzung ein zentraler Erfolgsfaktor. Um ein Vorhaben tatsächlich in der Gesamtorganisation voranzubringen, braucht es Unterstützer\*innen, sogenannte **Stakeholder\*innen**.

Gerade bei Diversity-Vorhaben ist es entscheidend, das Thema aus unterschiedlichen Perspektiven zu beleuchten, um Stakeholder\*innen mit unterschiedlichen Haltungen und Entscheidungskompetenzen zu gewinnen. Während beispielsweise einige Personen Diversity- und Antidiskriminierungsvorhaben aus einer intrinsischen Motivation heraus unterstützen (Wollen), sind andere skeptisch, etwa wegen des Ressourcenaufwands (Können), oder der tatsächlichen Notwendigkeit (Müssen).

**Stakeholder\*innen** sind Personen oder Gruppen in der Organisation, die ein Interesse am Vorhaben haben oder durch ihre Position Einfluss auf dessen Erfolg nehmen können – von strategischen Entscheidungen über die Bereitstellung von Ressourcen bis hin zur praktischen Umsetzung.

**Beispiele für Stakeholder\*innen:** Führungskräfte, Menschen in Querschnittsfunktionen (Qualitätsmanagement, Organisationsentwicklung, Steuerungsdienste), Menschen, die qua Funktion an den Themen arbeiten (z.B. Beauftragte oder Vertretungen), Mitarbeitende mit Interesse am Thema oder bestehende Mitarbeitenden-Netzwerke mit thematischen Bezügen.

**Hier setzt das Motivationsdreieck an:** Es ermöglicht Ihnen, Diversity-Vorhaben aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten entlang der drei Motivationsquellen ‚Müssen‘, ‚Können‘, ‚Wollen‘. So können Sie nachvollziehen, was Ihr Gegenüber bewegt und entsprechende Argumentationslinien entwickeln, um die Person von Ihrem Diversity-Vorhaben zu überzeugen. Damit wollen wir in diesem Tool arbeiten.

## 1. Diversity-Vorhaben beschreiben und Motivationen analysieren



Denken Sie an ein Diversity-Vorhaben, das Sie gerne in Ihrer Organisation umsetzen möchten oder das in Ihrer Organisation unbedingt auf den Weg gebracht werden sollte.

---

---

---

## Diversity-Motivationsdreieck



Beantworten Sie die Fragen aus dem Diversity-Motivationsdreieck (Müssen, Können, Wollen) in Bezug auf ihr identifiziertes Vorhaben.

### Müssen

- ? Warum muss die Organisation dieses Diversity-Vorhaben umsetzen?
- ? Gibt es gesetzliche Vorgaben, Compliance-Vorschriften oder interne Richtlinien, die das erfordern?
- ? Welche Risiken oder negativen Folgen entstehen, wenn das Vorhaben nicht umgesetzt wird?

---

---

---

---

---

---

---

---

### Wollen

- ? Warum wollen wir dieses Diversity-Vorhaben umsetzen?
- ? Was wird sich durch die Umsetzung verändern – für die Organisation insgesamt und für Menschen, die von Diskriminierung betroffen/gefährdet sind?
- ? Welchen Mehrwert schafft das Vorhaben für die Organisation und ihre Kultur? Was ist anders, wenn das Diversity-Vorhaben abgeschlossen ist?
- ? Was könnte die persönliche Motivation der Beteiligten sein, bei dem Diversity-Vorhaben mitzuwirken?

---

---

---

---

---

---

---

---

### Können

- ? Warum können wir dieses Diversity-Vorhaben umsetzen – mit Blick auf formelle und informelle Ressourcen (z.B. Erfahrungen aus erfolgreichen Projekten, verfügbare Expertise, Budget, Arbeitszeit, organisationales Wissen)?
- ? Wie knüpft das Vorhaben an bestehende Werte, Leitbilder strategische oder politische Positionierungen der Organisation an?

---

---

---

---

---

---

---

---





## 2. Stakeholder\*innen identifizieren



Welche Personen und Organisationseinheiten sind relevant für den Erfolg Ihres Vorhabens? Wer kann Ihr Vorhaben fördern oder verhindern? Sammeln Sie unterschiedliche Stakeholder\*innen.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Eine ausführliche Stakeholder\*innenanalyse wird im Vorfeld empfohlen.



Wählen Sie eine\*n Stakeholder\*in aus, bei der\*m Sie Ihr Diversity-Vorhaben platzieren möchten. Kreisen Sie Ihre Entscheidung oben ein.

Wählen Sie für diese Übung bewusst nicht nur Stakeholder\*innen aus, bei denen Sie mit Zustimmung rechnen. Nutzen Sie dieses Tool auch, um sich auf Gespräche mit Personen vorzubereiten, die Diversity und Antidiskriminierung aus anderen Perspektiven betrachten, oder um zu üben, Argumente aus Positionen heraus zu formulieren, die dem Vorhaben eher ablehnend gegenüberstehen.



### 3. Perspektivwechsel: Analysieren Sie Ihr Vorhaben mithilfe der Fragen des Motivationsdreiecks

- ? Welche der Fragen und Narrative könnten Sie bei der Person anwenden? Von welchen Argumenten würde sich die Person überzeugen lassen? Schauen Sie sich die Antworten zum Diversity-Motivationsdreieck an und markieren Sie relevante Argumentationslinien.
- ? Wie müssten Sie Ihr Vorhaben vorstellen, damit Sie die Person für Ihr Vorhaben gewinnen können?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Für den Perspektivwechsel kann es hilfreich sein, bestehende gesellschaftliche, aber auch organisationsspezifische Machtdynamiken zwischen Ihnen und der\*dem entsprechende\*n Stakeholder\*in zu reflektieren. Welche Aspekte (z.B. bezüglich Geschlecht, Alter, formelle Position oder Betriebszugehörigkeit etc.) könnten auf das Gespräch wirken?



### 3. Reflexion



Stellen Sie sich vor, dass Sie der\*dem gewählten Stakeholder\*in Ihr Vorhaben mithilfe der erarbeiteten Argumente vorstellen.

*Diesen Schritt können Sie entweder mit einer Tandemperson oder allein durchführen.*

Mit einer Tandemperson	Einzelarbeit
<p><i>Die Tandemperson übernimmt eine Beobachter*innen-Rolle, die Ihre Argumentation aus einer Außenperspektive wahrnimmt und konstruktives Feedback gibt.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Erläutern Sie Ihrem Tandem, welche*n Stakeholder*in Sie gewählt haben.</li> <li>2. Stellen Sie Ihrem Tandem Ihr Vorhaben vor mithilfe des Motivationsdreiecks.</li> <li>3. Während Ihrer Vorstellung notiert Ihr Tandem die wahrgenommenen Hauptargumente und Narrative.</li> <li>4. Ihr Tandem gibt ein Feedback zu folgenden Fragen:           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was habe ich gehört?</li> <li>• Welche Argumente/Narrative fand ich gut, von denen ich denke, dass Sie die*den gewählte*n Stakeholder*in überzeugen werden?</li> <li>• Welche weiteren Narrative/Argumente würde ich ergänzen?</li> </ul> </li> </ol>	<p><i>Beantworten Sie die folgenden Fragen für sich selbst, um Ihre Argumentation, Ihr Vorgehen und Ihre Haltung zu reflektieren.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gehen Sie in eine interne Reflexion und überlegen Sie:           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Motivationsquelle (Müssen, Können, Wollen) habe ich hauptsächlich genutzt und warum gerade diese?</li> </ul> </li> <li>2. Versetzen Sie sich in die Lage der*des gewählten Stakeholderin*s:           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was könnte die Person noch brauchen, um überzeugt zu werden?</li> <li>• Welche Bedenken oder Einwände könnte die Person haben? Wie würde ich darauf reagieren?</li> </ul> </li> <li>3. Reflektieren Sie Ihre Haltung:           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stehe ich hinter den Argumenten, die ich anführe?</li> <li>• Wirke ich überzeugend in der Vorstellung meines Vorhabens?</li> </ul> </li> </ol>

Bei der Platzierung Ihres Diversity-Vorhabens in der Organisation werden Sie höchstwahrscheinlich auf Widerstände stoßen. Widerstände sind integraler Bestandteil von Veränderung. Lassen Sie sich von Widerständen nicht entmutigen. Folgende Tools können Sie noch dabei unterstützen, Widerstände zu erkennen und damit konstruktiv umzugehen:

- [Anatomie der Widerstände in Diversity-Prozessen](#)
- [Umgang mit Widerständen](#)
- [Widerstände navigieren](#)

## Zum Abschluss

Das Motivationsdreieck ist ein strategisches Instrument. Perspektivwechsel und strategische Argumentation sind entscheidend, um Diversity-Vorhaben voranzubringen und unterschiedlichen Personen in der Organisation erfolgreich zu vermitteln.

Gleichzeitig laden wir Sie ein, dabei im Rahmen Ihrer eigenen, persönlichen Werte zu handeln und keine Narrative zu übernehmen, mit denen Sie selbst nicht einverstanden sind. Nur wenn Sie selbst hinter einer Botschaft stehen, können Sie sie auch überzeugend vermitteln.

**Und:** Achten Sie auf sich selbst. Vernetzungsarbeit im Kontext von Diversity-Vorhaben kann sehr herausfordernd sein – fachlich, aber auch emotional. Suchen Sie sich also bewusst Menschen und Orte in der Organisation, die Sie stärken und Ihnen Kraft geben können.



### Sie haben Fragen oder möchten tiefer einsteigen?

Wir unterstützen Sie gerne bei Ihren Anliegen rund um die strategische Platzierung von Diversity-Vorhaben in Ihrer Organisation. Kontaktieren Sie uns für ein erstes Beratungsgespräch unter [fachstelle.doke@bqn-berlin.de](mailto:fachstelle.doke@bqn-berlin.de)



## Über BQN

**BQN – Zentrum für Diversitätskompetenz** ist ein Beratungs- und Kompetenzzentrum, das Institutionen dabei unterstützt, diversitätsorientierte Organisationskulturen und -strukturen zu entwickeln. Durch systemische Beratung, Förderung von diversitäts- und rassismuskritischen Kompetenzen sowie der Vernetzung mit internen und externen Akteur\*innen trägt BQN zum Abbau struktureller Diskriminierung und zur Schaffung gleichberechtigter Teilhabe in Bildung, Arbeitswelt und beim Zugang zu Dienstleistungen bei.

## Mehr über die Fachstelle DOKE

Das Ziel der Fachstelle ist es, Berliner Bezirksverwaltungen und Senatsverwaltungen sowie die ihnen nachgeordneten Behörden und nichtrechtsfähigen Anstalten bei der Umsetzung ihrer dezentralen Diversity-Vorhaben zu unterstützen.

Die Fachstelle berät Behörden anlassbezogen und prozessorientiert, und unterstützt diese dabei, ihre selbstgewählten Diversity-Vorhaben umzusetzen.

Die „Fachstelle Diversitätsorientierte Organisations- und Kompetenzentwicklung im Land Berlin“ ist ein Projekt von BQN – Zentrum für Diversitätskompetenz und wird von der Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales, Gleichstellung, Integration, Vielfalt und Antidiskriminierung finanziert.



[fachstelle.doke@bqn-berlin.de](mailto:fachstelle.doke@bqn-berlin.de)



[bqn-berlin.de/fachstelle-doke](https://bqn-berlin.de/fachstelle-doke)