

## Diversity und Gender in der Zivilgesellschaft: Vier Diskussionsbeiträge - Teil 2

Goronzy, Laura; Linné, Rena

Veröffentlichungsversion / Published Version

Arbeitspapier / working paper

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Goronzy, L., & Linné, R. (2023). *Diversity und Gender in der Zivilgesellschaft: Vier Diskussionsbeiträge - Teil 2*. (Opuscula, 175-2). Berlin: Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-86737-5>

### Nutzungsbedingungen:

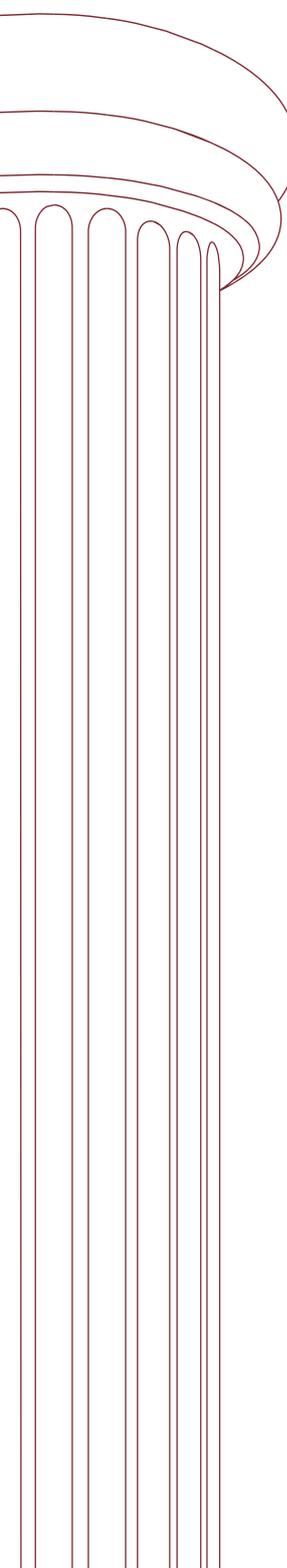
Dieser Text wird unter einer CC BY-NC-ND Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:

<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**

Vier Diskussionsbeiträge – Teil 2

Laura Goronzy

## **Feminist Leadership für mehr Geschlechtergerechtigkeit im Nonprofit-Sektor**

– Eine Theory of Change

Rena Linné

## **Frauen in Führungspositionen im Dritten Sektor in Deutschland**

Eine Analyse von „Karriere im Nonprofit Sektor?  
Arbeitsbedingungen und Aufstiegschancen von Frauen“ und dem  
FAIR SHARE Monitor

## Die Autorin

**Laura Goronzy** ist Studentin im Masterstudiengang Nonprofit-Management & Public Governance an der der Hochschule für Technik und Wirtschaft und der Hochschule für Wirtschaft und Recht in Berlin. Im Rahmen ihres Studiums setzt sie einen besonderen Fokus auf Inklusions- und Gleichstellungsthemen im Dritten Sektor. Ihre hier vorgestellte Arbeit wurde im Rahmen eines studienbegleitenden Seminars zum Dritten Sektor verfasst und von Dr. Siri Hummel betreut.

**Rena Linné** ist Studentin im Masterstudiengang Nonprofit-Management & Public Governance an der Hochschule für Technik und Wirtschaft und der Hochschule für Wirtschaft und Recht in Berlin. Ihre hier vorgestellte Arbeit wurde im Rahmen eines studienbegleitenden Seminars zum Dritten Sektor verfasst und von Dr. Eckhard Priller betreut.

## Dank der Autoren

Frau **Goronzy** dankt Siri Hummel herzlich für die Wegbereitung zur Veröffentlichung dieser Arbeit. Frau **Linné** dankt Herrn Dr. Eckhard Priller 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:**

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

### Teil I: Feminist Leadership für mehr Geschlechtergerechtigkeit im Nonprofit-Sektor [Laura Goronzy]

1. Einleitung.....	4
2. Geschlechter(un)gerechtigkeit im Dritten Sektor.....	5
3. Feminist Leadership: Eine Arbeitsdefinition .....	7
4. Eine Theory of Change.....	13
5. Drei Handlungsempfehlungen für Geschlechtergleichstellung .....	15
5.1 Über Formen der Macht reflektieren .....	15
5.2 Das Persönliche ist politisch .....	16
5.3 Kollektive Vision – Kollektive Mission .....	18
6. Forschungsperspektiven in Deutschland .....	20
7. Literaturverzeichnis.....	22
Abkürzungsverzeichnis.....	24
Abbildungsverzeichnis.....	25

### Teil II: Frauen in Führungspositionen im Dritten Sektor in Deutschland [Rena Linné]

1. Der Dritte Sektor - Frauen in Führungspositionen.....	26
2. Untersuchungsgegenstand, Fragestellung und Aufbau der Seminararbeit.....	28
3. Ziel und Zweck der Seminararbeit .....	29
4. Wichtige Definitionen .....	30
5. Aktueller Forschungsstand .....	32
6. Vorstellung der Studie Frauen in der Arbeitsfalle (FiA) .....	34
7. Ansatz und Vorgehensweise der Studie Frauen in der Arbeitsfalle (FiA) .....	35
8. Ergebnisse der Studie Frauen in der Arbeitsfalle (FiA) .....	36
9. Vorstellung des FAIR SHARE Monitors .....	39
10. Ansatz und Vorgehensweise des FAIR SHARE Monitors .....	40
11. Ergebnisse des Fair Share Monitors.....	44
12. Beantwortung der Forschungsfragen & Fazit.....	47
13. Ausblick.....	50
14. LITERATURVERZEICHNIS.....	51

**HINWEIS: Die Kapitel I und II finden sich im Opusculum Nr. 174 – Teil 1.**

## **Teil I**

# **Feminist Leadership für mehr Geschlechtergerechtigkeit im Nonprofit-Sektor**

Eine Theory of Change

*von Laura Goronzy*

## 1. EINLEITUNG

*Feminist Leadership* ist ein Begriff, unter dem Transformationsbestrebungen innerhalb der Führungskultur von Unternehmen und Organisationen zusammengefasst werden. Advokat\*innen der *Feminist Leadership* (FL) setzen sich für eine neue Lehre für Leitungsfunktionen ein, die Machtstrukturen aufdeckt, Geschlechtergerechtigkeit intersektional adressiert, und mit alten Narrativen über sog. „Führungspersönlichkeiten“ bricht.

Diese Konzepte werden vor allem auf Ebene der Berufspraxis und zwischen Akteur:innen der Zivilgesellschaft gehandelt. Prominente NGOs wie Oxfam und die Heinrich-Böll-Stiftung widmen sich diesem Thema. Positionspapiere, Leitfäden, Konferenzen, Workshops und Weiterbildungen existieren rund um feministische Führungskultur, und insbesondere Nonprofit-Organisationen machen sich dieses Know-How zu nutze.

Hinter dem Wunsch nach Transformation herkömmlicher Führungsmodelle verbirgt sich die Hoffnung, dass strukturelle Geschlechterungerechtigkeiten in der Arbeitswelt auf diese Weise aufgebrochen werden können. Dazu zählen der weiterhin zu niedrige Anteil von Frauen\* in Führungspositionen, die Rolle von Geschlechterverhältnissen für berufliche Laufbahnen sowie strukturell reproduzierte (prekäre) Abhängigkeitsverhältnisse von Frauen\* weltweit.

*Feminist Leadership* baut somit auf Prämissen über das gesellschaftliche Veränderungspotenzial alternativer Führungsstile und Organisationskulturen auf, die ich systematisch herausarbeiten möchte. Dafür werde ich eine Arbeitsdefinition von FL herausstellen, bisher verfügbare Konzepte vorstellen und zusammenfassen und einen kurzen Überblick über die bestehende Forschungsliteratur geben. Dabei liegt der analytische Fokus auf der Frage:

### **Warum und wie trägt FL zur mehr Geschlechtergerechtigkeit im Nonprofit-Sektor bei?**

Anhand dreier ausgewählter Handlungsempfehlungen, die im Rahmen von FL ausgesprochen werden, möchte ich die *Theory of Change* herausarbeiten, die diesen Ansätzen zugrunde liegt. Diese Analyse kann einen Rahmen für weitergehende empirische Forschung bereitstellen. Auch wenn sich diese Arbeit auf internationale Forschungsliteratur stützt, entfalte ich meine Überlegungen mit Hinblick auf den deutschen Nonprofit-Sektor.

## 2. GESCHLECHTER(UN)GERECHTIGKEIT<sup>1</sup> IM DRITTEN SEKTOR

Der Dritte Sektor ist mit 2,6 Millionen Beschäftigten ein bedeutender Arbeitgeber in Deutschland. Für Nonprofit-Organisationen, Stiftungen und die öffentliche Verwaltung sind Gleichstellungsthemen von besonderer Bedeutung: etwa 75% der Beschäftigten im Dritten Sektor sind Frauen\*.<sup>2</sup> Fragen der Geschlechtergleichstellung umfassen „einerseits die Repräsentanz von Frauen in den Organisationen und andererseits die Teilhabe von Frauen und Männern an den Ressourcen der Organisation, also an Macht (Führungspositionen), an Geld (Entlohnung) und an Sicherheit (Beschäftigungsverhältnisse).“<sup>3</sup> Hierzu einige Zahlen und Fakten aus der empirischen Forschung:

Der hohe Frauen\*anteil lässt sich u.a. durch flexible Arbeitszeitmodelle erklären, die im Dritten Sektor weit verbreitet sind:

„Gerade aufgrund der Flexibilität im Hinblick auf die Gestaltung von Arbeitszeiten ist der Nonprofit-Sektor vor allem für Frauen, die berufstätig sein wollen, aber sich als junge Mütter oder als Alleinerziehende keine Vollzeittätigkeit in einem sehr fordernden und weniger familienfreundlichen Kontext vorstellen können, in besonderer Weise attraktiv.“<sup>4</sup>

Obwohl der Dritte Sektor Frauen\* überdurchschnittlich stark anzieht, machen sie nur 39% der Führungskräfte aus. Nur ein Fünftel der Organisationen bildet die Zusammensetzung der deutschen Gesellschaft repräsentativ ab.<sup>5</sup> Die Flexibilität von Arbeitszeiten, auf die viele Frauen\* für die Erfüllung von Care-Verpflichtungen angewiesen sind, hat eine Kehrseite: häufig ist sie nur innerhalb (schlechter bezahlter) Teilzeitverträge möglich. Teilzeitverhältnisse und unterdurchschnittliche Löhne sind in Nonprofits keine Seltenheit: Diesem Umstand ist es geschuldet, dass der Dritte Sektor ein häufiger Schauplatz für das sogenannte *modernisierte Bread Winner Modell*<sup>6</sup> ist: Frauen\* gehen zwar einer gesellschaftlich wertvollen und respektablen Tätigkeit nach, werden jedoch verhältnismäßig schlecht entlohnt – zur Versorgung der eigenen Familie benötigen viele dieser Frauen\* den finanziellen Rückhalt ihres vollzeitarbeitenden Ehemannes. Obwohl beide Elternteile

---

<sup>1</sup> Ich verstehe Geschlechterungerechtigkeit intersektional. Damit ist gemeint, dass Macht- und Unterdrückungsstrukturen mehrdimensionaler sind als binär verstandene Ungleichheiten zwischen Männern\* und Frauen\*. Weiblich sozialisierte Menschen können zusätzlich durch rassistische, ableistische, queer\*phobe oder klassistische Zuschreibungen diskriminiert sein (Intersektionelle Diskriminierung), und andere Frauen\* können zu dieser Diskriminierung ebenso beitragen wie Männer\*. Gleichstellung wird hier verstanden als Zustand, in dem Frauen\* respektive ihrer vielfältigen sozialen Identitäten in gleichem Maße an Macht, Geld und Sicherheit teilhaben wie Männer\*.

<sup>2</sup> Reuys et al (2018): 4.

<sup>3</sup> Reuys et al (2018): 9.

<sup>4</sup> Zimmer et al (2017): 70.

<sup>5</sup> Fair Share of Women Leaders (2022).

<sup>6</sup> Zimmer et al (2017): 73.

erwerbstätig sind, bleibt das geschlechterhierarchische Ungleichgewicht innerhalb ihrer Familienkonstellation bestehen: fürsorglicher, unterbezahlter Teilzeitjob vs. wirtschaftlicher, gut entlohnter Vollzeitberuf. Teilzeitarbeit scheint darüber hinaus ein wichtiger struktureller Hinderungsgrund für die dünne Verteilung von Frauen\* in NPO-Führungspositionen zu sein: Wer nicht jeden Tag am Arbeitsplatz ist, fällt den Entscheidungsträger:innen weniger auf und wird seltener befördert.<sup>7</sup>

Auch in anderen Hinsichten fällt der Dritte Sektor hinter gewissen Gleichstellungsstandards zurück. Weiterhin nehmen Frauen\* deutlich mehr Elternzeit in Anspruch als Männer\*. Außerdem gehen eine Mehrzahl der Organisationen das Thema Gleichstellung hauptsächlich unter einem sehr engen Verständnis von Frauenförderung an, und vernachlässigen zum Beispiel die Repräsentanz und Unterstützung von Women\* of Color und Frauen\* aus Einwander\*innenfamilien, Lohngleichheit und die Thematisierung von Geschlechterstereotypen.<sup>8</sup> Häufig arbeiten die Organisationen mit einem binären Geschlechterverständnis.

Frauen\* im Dritten Sektor sind trotz ihrer Mehrzahl in den drei oben genannten Dimensionen strukturell benachteiligt: Teilhabe an Macht, Teilhabe an Geld und Teilhabe an Sicherheit. Die Organisationsgestaltung und -kultur von Organisationen hält diese Benachteiligung aufrecht. Inwiefern ist Feministische Führungskultur geeignet, um diese mehrdimensionale Ungleichheit ins Lot zu bringen?

---

<sup>7</sup> „Es zeigt sich, dass Teilzeitarbeit, wie auch aus anderen Studien bekannt, dem beruflichen Aufstieg eher abträglich als förderlich ist, und zwar weil geringe Präsenz vor Ort dazu führt, weniger wahrgenommen zu werden und sich daher auch nicht aus Sicht der Entscheider zu qualifizieren.“, Zimmer et al (2017): 74.

<sup>8</sup> Reuys et al (2018): 36.

### 3. FEMINIST LEADERSHIP: EINE ARBEITSDEFINITION

Die definitorischen Grenzen von Feminist Leadership sind fluide. Bisher ist der Begriff nicht in die allgemeine Managementlehre eingegangen und erfreut sich keiner allzu großen Bekanntheit (in Organisationen, Universitäten und feministischen Gruppen gleichermaßen). Feminist Leadership ist nicht in akademischen Kreisen entstanden – vielmehr ist FL ursprünglich ein Sammelbegriff, unter dem vielzählige Führungspraktiken feministischer Grassroot-Organisationen des Globalen Südens zusammengefasst werden.<sup>9</sup> Erst in den spätern 2000ern wurde FL wissenschaftlich aufgegriffen und konzipiert.

Ich stütze mich hier auf einen festen Kanon ausgewählter akademischer Texte, die sich in großen Teilen aufeinander beziehen. Den akademischen Grundpfeiler meiner Arbeit bilden 4 Texte, die sich an einer fundierten Konzeption von FL versucht haben. Der erste, Srilatha Batliwalas *Feminist Leadership for Social Transformation (2010)*, taucht in den meisten wissenschaftlichen Arbeiten dieses Forschungsbereichs auf und wird auch mir als zentralste Bezugsquelle dienen. Zwei jüngere, von Oxfam veröffentlichte Texte sind Shawna Wakefields *Transformative and Feminist Leadership for Women's Rights (2014)*, der sich ebenfalls auf Batliwala bezieht, und Jeanette Kloosterman/Chloe Safiers *Oxfam Guide Transformative Leadership for Women's Rights (2014)*.

Die 4 zentralen Texte entwickeln ihr Konzept von *Feminist Leadership* ausgehend von Organisationen, die selbst feministische Zwecke verfolgen.<sup>10</sup> Diese Eingrenzung möchte ich in meiner Analyse aufheben, um Nonprofit-Organisationen in ihrer Gesamtheit in den Blick nehmen zu können. Dafür ist es notwendig, einzelne Erkenntnisse dieser Arbeiten aus ihrem eigentlichen Kontext herauszulösen. Feminist Leadership wird in diesem Kontext als Erfolgsfaktor für die operative Tätigkeit feministischer Organisationen verstanden:

„Considering this, here we are concerned with the kinds of leadership most likely to create more socially just systems in which women's rights and gender justice are realized [...] We highlight strategies and examples to support building feminist leadership with the purpose of realizing women's rights, because the kinds of transformative practices that happen at individual and collective levels, across a range of systems, structures, and practice, seem to be subject to experimentation the most in organizations where feminist values are embedded.“<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Wakefield (2017): 6.

<sup>10</sup> Dazu zählen Frauen\*rechtsorganisationen, Beratungsstellen für häusliche und sexualisierte Gewalt, Frauen\*häuser, Organisationen für wirtschaftliche und politische Teilhabe von Frauen\* uvm.

<sup>11</sup> Wakefield (2017): 15.

Hinter dieser Agenda steht die Auffassung, dass Feminist Leadership vor allem deshalb für feministische Organisationen relevant ist, weil sie als zivilgesellschaftliche Akteurinnen wesentlich für die Stärkung von Frauen\*rechten einstehen. Gerade weil sie als wichtigste Treiber für allumfassende Geschlechtergerechtigkeit angesehen werden<sup>12</sup>, wird Feminist Leadership im Kontext dieser Organisationen als Mittel zur politischen, wirtschaftlichen und sozialen Stärkung von Frauen\* verstanden. Das Credo lautet: Organisationen können sich am effektivsten für Frauen\*rechte einsetzen, wenn sie partizipativ-feministisch geführt werden. Und: Feministische Organisationen sind besonders anfällig dafür, sich in unbewusst weitergetragenen Machthierarchien zu verheddern.

Diese für solche Organisationen spezifische Pointe ist unheimlich wichtig; um Feminist Leadership jedoch für den Nonprofit-Sektor als Ganzes fruchtbar zu machen, muss ihr konzeptioneller Fokus ein wenig erweitert werden. FL kann hier nicht als Mittel zur Förderung gesamtgesellschaftlicher Geschlechtergerechtigkeit verstanden werden; die Forschungsfrage lautet vielmehr, wie Feminist Leadership den Nonprofit-Sektor als Arbeitswelt zu Gunsten von Frauen\* verändern kann. Diesen Ansatz verfolgt das Concept Paper *Feminist Leaders for Feminist Goals* von *FAIR SHARE of Women Leaders e.V.*<sup>13</sup>, den ich ebenfalls zu meinen Grundlagentexten hinzuzähle.

In dieser Arbeit möchte ich mich nicht mit den Gleichstellungs- und Frauen\*rechtsthemen widmen, die respektive feministische Organisationen durch ihre Arbeit adressieren; mir ist es an Gleichstellung im Rahmen von *Beschäftigungsverhältnissen* im Dritten Sektor gelegen. Damit wird der Fokus, der in den drei genannten konzeptionellen Texten gelegt wird, in einer wichtigen Hinsicht erweitert und in einer wichtigen Hinsicht verengt: Anstatt mich auf Organisationen mit feministischem Arbeitsbereich zu begrenzen, nehme ich den Dritten Sektor in seiner Gesamtheit in den Blick. Anstatt zu analysieren, inwiefern FL die Ziele feministischer Bewegungen unterstützt, beschränke ich mich auf die Verbesserungen, die eine feministische Führungskultur innerhalb von Organisationen bewirken kann.

---

<sup>12</sup> So fassen die Autor:innen des Oxfam-Leitfadens das Veränderungspotenzial neuer Führungsmodelle deutlich weiter, als ich es hier tun werde: „Transformative leadership challenges structures and ideologies that justify and perpetuate gender inequality and power imbalances. It seeks to ensure that leadership actions contribute to equity, human rights, justice, and peace.“, Kloostermann et al (2014): 6. Siehe auch: „One major study of social movements and violence against women (VAW) policies in 70 countries over four decades found that feminist mobilization in civil society, rather than other actors’ inclusion of women in government, is the deciding factor in policy development.“, Wakefield (2017): 14.

<sup>13</sup> Auch diese Veröffentlichung versteht feministische Führungskultur als notwendige Reform für den Dritten Sektor insofern, als er der Ort ist, an dem Geschlechterverhältnisse weitreichend adressiert und verändert werden (sollen): „Wenn der zivilgesellschaftliche Sektor die führende Stimme in Bezug auf Geschlechterfragen und soziale Gerechtigkeit verkörpern will und wirklich solidarisch mit sozialen, antirassistischen und antipatriarchalen Bewegungen sein will, müssen die Organisationen mit gutem Beispiel vorangehen: Sie sollten gleiche Karrierechancen sowie einen fairen Anteil diverser Frauen in Führungspositionen und Leitungsgremien sicherstellen und ein kollektives Bekenntnis zu einer feministischen Führungskultur als gemeinsamen Standard tatsächlich organisatorisch leben.“, Lam et al (o.D.): 13.

Welche Vision verfolgt Feminist Leadership? Aus den genannten Grundlagentexten zusammengefasst, und im obigen Sinne auf mein Forschungsanliegen zugeschnitten, lautet meine Arbeitsdefinition:

**Feminist Leadership** ist gelebte Führungspraxis, die diskriminierungshochsensible Organisationen schafft, in denen Menschen sich sicher, beheimatet und wertgeschätzt fühlen, um mit voller Kraft für ihre Mission eintreten zu können.

Der Schlüsselbegriff, unter dem sich dieser Wandel vollzieht, lautet: *Machtdiskurs*. Feminist Leadership widmet sich in erster Linie dem Thema *Macht*, unter Verwendung eines sehr umfassenden Machtbegriffes. FL verabschiedet sich von der Vorstellung, dass Geschlechtergerechtigkeit in Organisationen allein durch die Kreation diverser Teams realisiert werden kann. Diskriminierung kann sich in Organisationen und Gruppen fortsetzen, wenn sie nicht auf Beziehungsebene zwischen ihren Mitgliedern adressiert wird. Deshalb bietet „Feministische Führungskultur [...] Möglichkeiten zur Analyse von Organisationsstrukturen, Machtdynamiken und von bisher unbewussten Ungerechtigkeiten.“<sup>14</sup> Was das genau bedeutet, soll durch die Beschreibung 5 verschiedener Machtdimensionen verdeutlicht werden, in denen Organisationsmitglieder miteinander in Beziehung treten.<sup>15</sup>

Organisationen funktionieren nicht ohne Macht. Macht ist notwendig, um Prozesse zu ordnen, ins Handeln zu kommen und Aufgaben zu delegieren. Handlungsfähigkeit und Wissen sind Formen von Macht, auf die jede Organisation angewiesen ist. Sie werden unter **Macht Zu** zusammengefasst, und müssen von Führungskräften optimal für die Organisation nutzbar gemacht werden. **Macht Über** – Zunächst verstanden als Verfügung über oder Zuständigkeit für, schwingt manchmal in autoritäres Verhalten, übermäßige Kontrolle und Kommunikationsformen um, die das Gegenüber bedrängen, als eigenständige Person hinterfragen oder diskriminieren. In letzterer Form ist Macht Über aus feministischer Sicht problematisch und sollte unterbunden werden. **Macht Mit** bezeichnet die Selbstermächtigung einer Gruppe durch gegenseitige Unterstützung und Hilfestellung in (emotional) herausfordernden Situationen. Führungskräfte können daran gemessen werden, ob sie dieses Sicherheitsnetz bereitstellen. **Macht Innerhalb** – Dieser Machtbegriff bezieht sich auf individuelle Fähigkeiten, Persönlichkeiten, Stärken und Schwächen, Zugang zu Wissen und

---

<sup>14</sup> Lam et al (o.D.): 15.

<sup>15</sup> Siehe für die folgenden Ausführungen Batliwala (2010): 19ff.

soziales/kulturelles Kapital, das der Organisation kollektiv zu Gute kommt. Er beschreibt außerdem die Kontakte und den Einfluss von Organisationsmitgliedern in der Außenwelt, die für die Mission der Organisation genutzt werden können. Die letzte Machtdimension, **Macht Unter**, ist die komplexeste und gleichzeitig für Feminist Leadership relevanteste. Der Begriff wurde eingeführt, um zu erklären, warum sich in zivilgesellschaftlichen Organisationen und Bewegungen oft autoritäre und unterdrückende Verhaltensweisen einschleichen, obwohl es gerade Unterdrückungsmechanismen und Ungerechtigkeiten sind, die die Organisation zu bekämpfen sucht:

„Wineman (2003) has developed the concept ‘power-under’, which describes the enormously powerful impact that someone, who is unhealed from trauma, can have on anyone in their path, when acting from an internal state of powerless rage. He argues that power-under contributes to an array of broader problems which plague social change efforts including rioting; our tendencies to demonise and dehumanise the oppressor; our reluctance or inability as oppressed people to also recognise our own oppressor roles.“<sup>16</sup>

Die Dimension *Macht Unter* deutet auf die sog. „Tiefenstruktur“ von Organisationen hin. Die Tiefenstruktur meint versteckte und implizite Organisationskulturen; unausgesprochene Spielregeln, die den Arbeitsalltag fundamental beeinflussen. Welche Verhaltensweisen (gegenüber dem Führungspersonal) werden wertgeschätzt? Wer gehört zu welchen inneren Kreisen? Auf welchen informellen Wegen werden gewisse Entscheidungen getroffen? Wie oft werden Probleme hinter dem Rücken der betreffenden Person ausgehandelt?<sup>17</sup> Die Tiefenstruktur ist der Ort, an dem sich die meisten Resistenzen gegen organisationalen Wandel ansammeln. Machtbeziehungen in Organisationen können geschlechterspezifische Dysbalancen abbilden, die in der Gesellschaft existieren, in die die Organisation eingebettet ist. Mitarbeitende und Führungskräfte tragen ihre Sozialisierung und Konditionierung an den Arbeitsplatz und übersetzen gesellschaftliche Machtverhältnisse in organisationale.<sup>18</sup>

Feministisch geführte Organisationen sollten sich also in einem ständigen Machtdiskurs befinden, sie alle 5 Machtformen in den Blick nimmt. Für den Nonprofit-Sektor können Machtfragen von besonderer Bedeutung sein. Insbesondere in Organisationen, die nicht im Sinne klassischer Betriebe aufgebaut sind, sondern sich durch fluidere Arbeitskonstellationen auszeichnen, können fehlende formale Strukturen schnell durch informelle Machtverhältnisse ersetzt werden. Die besondere

---

<sup>16</sup> Batliwala et al (2014): 38.

<sup>17</sup> Batliwala (2010): 22.

<sup>18</sup> We clearly bring to organizations – whether at leadership level or otherwise – the biases, conditioning, experiences with power, and other psychic baggage, as well as our aspirations, high-minded goals, and good intentions.“, Batliwala (2020): 21.

Funktion, die Feminist Leadership in *feministischen* Organisationen inne hat, liegt in der Feststellung, dass selbst machtkritische Organisationen, die von machtkritischen Menschen geführt wird, nicht vor ungeschriebenen, selbstkreierten Machtverhältnissen gefeit sind – besonders dann, wenn sie sich bewusst gegen eine hohe Formalisierung von Prozessen entscheiden.<sup>19</sup> Man könnte spitz formulieren: Wenn *sogar* feministische Organisationen Leitlinien für (geschlechter)gerechte Führung benötigen, dann nicht- oder nicht explizit feministische Organisationen *erst recht*.

Batliwala definiert die Zielsetzung von FL entsprechend:

At the highest level, therefore, the goal of feminist leadership is two-fold:

1. To challenge visible, hidden and invisible power wherever it operates, and especially where it constructs and reinforces women's subordination in both gross and subtle ways, or furthers discrimination against women; and
2. To construct alternative models of power that amplify the visible form to the maximum extent possible, and gradually eliminate invisible and hidden power. In other words, feminist leadership will strive to make the practice of power visible, democratic, legitimate and accountable, at all levels, and in both private and public realms.<sup>20</sup>

Feminist Leadership weist einige zentrale Gemeinsamkeiten zu partizipativer Führung auf.<sup>21</sup> In partizipativ geführten Organisationen sind Angestellte zu einem hohen Maß in wichtige Entscheidungen mit eingebunden; ihre Ideen und Wünsche werden regelmäßig berücksichtigt und ihr Know-How wertgeschätzt. Es gibt feste Kanäle und Strukturen, um die Partizipation für alle sicher und fair zu gestalten. Damit verbunden ist auch die These, dass partizipative Führung effektivere und produktivere Organisationen schafft.<sup>22</sup>

Feminist Leadership wird mit Schlagworten wie „konsultativ“, „geduldig“, „hierarchiefrei“ und „beziehungsorientiert“ beschrieben.<sup>23</sup> Sie setzt sich damit einem Führungsstil entgegen, der von stereotypischen Männlichkeits\*bildern inspiriert ist: Die Führungskraft als starkes Individuum, als Held\*in und unabhängige\*r Planer\*in. Dabei sagt FL nichts darüber aus, ob eine Organisation *de facto* eine Geschäftsführung hat oder nicht – unabhängig von der Organisationsform bilden diese Schlagwörter das Leitbild, an dem eine feministische Führungskultur sich orientieren sollte. Das

---

<sup>19</sup> „Thus, "structurelessness" becomes a way of masking power, and within the women's movement it is usually most strongly advocated by those who are the most powerful (whether they are conscious of their power or not).“, Freeman (1972): 152. Siehe auch: „Within feminist organizations and movements, deep structures are even more complex, especially where there have been attempts to create “flat” or “circular” or “non-hierarchical” structures. Hierarchies and power structures have arisen in these regardless, but operate at the level of deep structure, making them even more difficult to see, address, or transform.“, Batliwala (2010): 23.

<sup>20</sup> Batliwala (2010): 18.

<sup>21</sup> Shaed (2018): 333.

<sup>22</sup> Chin (2004): 4.

<sup>23</sup> Shaed (2018): 333.

bedeutet: Im Falle selbstorganisierter Teams kann FL verhindern, dass sich unausgesprochene Machtverhältnisse durch die Hintertür einschleichen; im Falle einer festen Organisationsstruktur mit Stellenhierarchien kann FL dazu dienen, die verschiedenen Hierarchieebenen im entscheidenden Moment auf Augenhöhe zu bringen.

Autor:innen warnen davor, *Feminist Leadership* als *Female Leadership* misszuverstehen. Die feministische Organisationsgestaltung zeichnet sich durch Attribute aus, die Elemente eines stereotypisierenden Frauen\*bilds enthalten. Die genuine Assoziation von *Fürsorge, Achtsamkeit, Gemeinschaftlichkeit, Emotionalität, sozial* mit „Fraulichkeit“ möchten die Denker:innen unbedingt durch eine Feministische Führungskultur aufgebrochen wissen. „Jede\*r kann und ist eingeladen, eine feministische Führungspersönlichkeit zu werden – und nicht jede weibliche Führungskraft ist automatisch eine feministische Führungspersönlichkeit.“<sup>24</sup> Dies weist darauf hin, dass Frauen\* nicht qua Eigenschaft „Frausein“ vor sexistischem und unterdrückendem Verhalten gefeit sind.<sup>25</sup> Die ständige Reflexion über Machtverhältnisse und Geschlechterhierarchien innerhalb der Organisation soll verhindern, dass sich eingeübte *Gender Performances* reproduzieren, insbesondere dann, wenn sie Frauen\* zum Nachteil gereichen. Dieser Nachteil kann bspw. darin bestehen, dass Frauen\* Sorgearbeit in Organisationen leisten, für die sie keine Gegenleistung erhalten:

„People who put post-heroic leadership into practice have a right to expect that others will join them in creating the kind of environment where collective learning and mutual empowerment can exist. Indeed, to be effective, post-heroic leadership must have embedded within it an expectation of reciprocity. But gender expectations constrain this possibility for women. When attempts to lead are misunderstood as mothering, the expectation of reciprocity embedded in the practice is rendered invisible.“<sup>26</sup>

Ich rekapituliere: *Feminist Leadership ist gelebte Führungspraxis, die diskriminierungshochsensible Organisationen schafft, in denen Menschen sich sicher, beheimatet und wertgeschätzt fühlen, um mit voller Kraft für ihre Mission eintreten zu können.* Das Werkzeug, mit dessen Hilfe diese Organisationen kreiert werden, ist ein ständiger und vielfältiger Machtdiskurs innerhalb der Organisationen, der insbesondere versucht, *Macht Unter* aufzudecken, *Macht Mit* und *Macht Zwischen* zu stärken, und *Macht Über* auf das notwendige Minimum zu begrenzen.

---

<sup>24</sup> Lam et al (o.D.): 16. Vgl. auch: „Traits associated with postheroic leadership – empathy, capacity for listening, relational ability – are socially ascribed to women and generally understood as feminine“; „The femininity associated with the domestic sphere of family and community is that of mothering, a labor of love that entails selfless giving.“, Fletcher (2002): 3.

<sup>25</sup> „Internalized sexism [...] is at times reproduced by women themselves.“, Wakefield (2017): 15.

<sup>26</sup> Fletcher (2002): 3.

#### 4. EINE THEORY OF CHANGE

Bisher ist noch nicht ersichtlich, inwiefern eine Feministische Führungskultur eine Antwort auf das eingangs beschriebene Gleichstellungsproblem in zivilgesellschaftlichen Organisationen ist. Wenn Advokat:innen der FL behaupten, dass sie zu mehr Geschlechtergerechtigkeit beitragen kann – bedeutet das auch, dass FL die Kraft hat, *Arbeitsverhältnisse* des Dritten Sektors nachhaltig zu transformieren? Immerhin vermutet Batliwala:

[Ca]n feminist leadership occur without a transformative goal? Can it, for instance, be applied or used within a more reproductive context – such as running a business, managing a service NGO, or administering a museum? Indeed, even within these seemingly less revolutionary and more static settings, the feminist leader is still transforming something – perhaps the “psychic structure” of staff [...] or the way staff problems are dealt with, or what is an organizational issue and what is not.<sup>27</sup>

Um die Frage analytisch genauer zu fassen, muss zwischen zwei Gleichstellungsebenen unterscheiden werden. Was ich hier als **Explizite Gleichstellung** bezeichne, lässt sich anhand quantitativ messbarer Größen bestimmen. Sie umfasst Geschlechtergerechtigkeit in der Hinsicht, die im Einführungskapitel beschrieben wurde und die in der Gleichstellungsforschung zugrunde gelegt wird. Batliwala, Wakefield und ihre Kolleg:innen fassen Gleichstellung deutlich weiter. Was ich **Implizite Gleichstellung** nennen möchte, betrifft die Beziehungsebene in Organisationen. Sie bezeichnet das Maß, in dem die Organisation sich als Ganzes über informelle Machtstrukturen hinwegsetzen kann – inwiefern Organisationen also echt geschlechterdemokratisch sind. Darauf kommt es Advokat:innen Feministischer Führungskultur eigentlich an. In diesem Begriff von Gleichstellung vermischen sich zwei Ansprüche ineinander: nämlich 1.), dass Organisationen ökonomische und soziale Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern beheben, und 2.), dass Organisationen demokratische Gebilde sind, in denen alle Stimmen gehört werden. Feminist Leadership arbeitet also mit der impliziten These, dass Geschlechtergerechtigkeit immer demokratisch im stärksten Sinne des Wortes sein muss. Das ist nachvollziehbar – für eine Analyse des Dritten Sektors, in dem Formen der Basisdemokratie nicht immer praktikabel sind, stellt dieser Gleichstellungsbegriff aber womöglich zu hohe Ansprüche.

Die Frage ist: In welcher Richtung wirken Explizite und Implizite Gleichstellung aufeinander ein? Wenn Feminist Leadership eine Antwort auf das Gleichstellungsproblem ist, dann lautet die **Theory**

---

<sup>27</sup> Batliwala (2010): 27.

**of Change:** Organisationen, die an ihrer Tiefenstruktur arbeiten (*implicit*), werden zu insgesamt geschlechtergerechteren Organisationen, *explizit* sichtbar in der Besetzung von Positionen, der Verteilung von Entscheidungsmacht, der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben für alle Geschlechter und der Verteilung von Gehältern. Vgl. Jean Lau Chin:

„Leadership as empowerment from a feminist perspective means:

- Creating a feminist agenda promoting feminist principles
- Promoting feminist policies (i.e., family oriented work environments, closing wage gap) within the workplace
- Changing organizational cultures and goals to be more gender equitable
- Empowering women as feminist Leaders“<sup>28</sup>

Die Theorie von FL legt nahe: Es kann Explizite Gleichstellung ohne Implizite Gleichstellung geben. Das heißt: Obwohl Organisationen repräsentativ besetzt sind, Lohngleichheit herrscht und Familienvereinbarkeit für alle Geschlechter gewährt ist, können informelle Machtverhältnisse dennoch dazu führen, dass diese formale Gleichstellung an anderer Stelle torpediert wird.

Um es noch einmal zu betonen: aus Sicht der FL ist es nicht problematisch, wenn eine Organisation eine Stellenhierarchie hat. Problematisch sind autoritäres Verhalten und Machtmissbrauch, die für Mitarbeiter:innen schmerzhaft und psychisch belastend sein können. Eine Feministische Führungskultur stellt Forderungen an die Tiefenstruktur einer Organisation, und geht davon aus, dass sie in drei wesentlichen Hinsichten zu mehr Geschlechterdemokratie beitragen kann:

1. Führungspositionen werden divers und repräsentativ besetzt.
2. Es gibt ein Sprachrohr für die Agenda von Mitarbeitenden, die sie selbstbewusst vertreten können. Intersektionale Geschlechterdiskriminierung im Arbeitsalltag und in Beschäftigungsverhältnissen kann offen thematisiert werden. Gemeinsam entwickeln Teams Lösungsstrategien.
3. Geschlechterrollen, die dazu führen, dass wichtige Entscheidungen weiterhin von Männern\* getroffen werden, dass Frauen\* sich nicht mit ihrem vollen Potenzial in die Organisation einbringen oder für die Wertschätzung ihrer Arbeit einstehen können, werden adressiert und aufgebrochen.

---

<sup>28</sup> Chin (2004): 8.

## 5. DREI HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR GESCHLECHTERGLEICHSTELLUNG

Wie sieht Feminist Leadership konkret aus? Im folgenden Kapitel werde ich plastisch illustrieren, wie diese Führungskultur gelebt werden kann. Aus den 4 Grundlagentexten kombiniere ich einzelne Maßnahmen zu drei „Arenen“, in denen feministische und machtkritische Veränderungsprozesse in Organisationen stattfinden können.

In den Grundlagentexten wird an keiner Stelle ein Meilenstein definiert, der den Übergang von einer „nicht-feministischen“ zu einer „feministischen“ Führungskultur markiert. FL wird als gelebte Praxis verstanden, die sich regelmäßig selbst erneuern und neu manifestieren muss. Auch legen die Autor:innen keine Kriterien fest, anhand derer die „Qualität“ der Führungskultur gemessen werden könnte. Darüber, wie ein solches Messinstrument aussehen könnte, mache ich mir im letzten Kapitel ein paar Gedanken.

### 5.1 Über Formen der Macht reflektieren

Es dürfte vor dem Hintergrund der bisherigen Ausführungen einleuchten, dass alle Grundlagentexte Instrumente für die Reflexion von Machtverhältnissen (immer verstanden als eine Kombination aus *Macht Über, Zu, Mit, Innerhalb* und *Unter*) innerhalb von Nonprofit-Organisationen bereitstellen. Sie erlauben es Mitarbeitenden und Führungskräften, über die Tiefenstruktur ihrer Organisation nachzudenken. Batliwala et al entwerfen mehrere Gruppenworkshops, in denen z.B. sichtbar gemacht werden soll, wer über welche Ressourcen verfügt:<sup>29</sup>

„Wer tut was?“ – Wie werden wichtige Positionen und Aufgaben verteilt; inwiefern besteht ein Zusammenhang zu Alter, Geschlecht, Migrationsgeschichte etc.? Werden Organisationsälteste oder Freund:innen der Geschäftsführung bevorzugt?

„Wer bekommt was?“ – Wer hat Zugriff auf welche Arbeitskraft, welche Fördermittel? Wer hat Zugriff auf welche Kontakte, Netzwerke, internen Gruppen und Informationen?

„Wer entscheidet was?“ – Stehen Zuständigkeiten und Entscheidungsmacht einzelner Personen in einem angemessenen Verhältnis? Können einzelne Personen Entscheidungen über Dinge treffen, die eigentlich nicht ihre Verantwortung sind? Nehmen Führungspersonen zu viel Raum in Entscheidungsprozessen ein?

Die Empfehlung lautet, die Ergebnisse dieser Reflexion in einem Schaubild festzuhalten und mit dem

---

<sup>29</sup> Batliwala et al (2015): 87.

Leitbild der Organisation abzugleichen. Viele Nonprofit-Organisationen verstehen sich als demokratische Gebilde, die durch die Perspektiven aller Mitarbeitenden und Mitglieder geformt wird. Es ist jedoch möglich, dass dieses Selbstbild stark von dem abweicht, was sich im Zusammenhang einer solchen Machtanalyse herausstellt:

„For example, we may consciously believe in equality, non-discrimination, and democratic decision-making. We may also value each member in the organisation, but when we feel threatened, emotions from past experiences may rise up and make us behave in an authoritarian, secretive and exclusionary manner.“<sup>30</sup>

Wo routinierter Dialog über die Organisationsgestaltung betreffende Entscheidungen stattfindet, an denen alle Angestellten beteiligt sind, können sich innere Kreise und exklusive Gruppen schlechter etablieren. Zu informellen Machtstrukturen gehört auch die sogenannte „Gläserne Decke“ – eine für manche Personen (häufig Frauen\*) unüberschreitbare Karriereschwelle, weil sie keinen Zugang zu „oberen“ – meistens aus Männern\* bestehenden – Kreisen haben.

## 5.2 Das Persönliche ist politisch

Dieser Slogan vereint unter sich eine Reihe Methoden, um die Bedeutung persönlicher Prägungen für das Funktionieren einer Organisation zu betonen: „Moreover, [challenges in the organisational environment] are deeply rooted in historical and personal experiences, often in violent and oppressive structures and injustices that scar people deeply and become internalised.“<sup>31</sup> In Frauen\*rechtsorganisationen ist diese Problematik besonders relevant, weil viele Engagierte und Mitarbeitende sich aus persönlichen Unterdrückungserfahrungen heraus für diese Arbeit entscheiden. Doch auch für andere Sparten des Dritten Sektors könnte diese Beobachtung interessant sein; die persönliche Beziehung zur Mission einer Organisation spielt für Mitarbeitende der NGO oft eine bedeutende Rolle. FL widmet sich mit besonderer Sorgfalt der Erforschung des eigenen Selbst. Die Autor:innen aller Texte beobachten, dass persönliche Erfahrungen, Traumata und Denkschablonen einen erheblichen Einfluss auf organisatorische und (scheinbar) sachliche Prozesse haben können und erkennt, insbesondere im Kontext humanitärer Arbeit, das Retraumatisierungspotenzial von Mitarbeitenden in emotional herausfordernden Situationen an. Im Nonprofit-Sektor ist es nicht unüblich, dass sich Menschen für eine Organisation engagieren, die Probleme adressiert, von denen sie selbst betroffen sind. Vor diesem Hintergrund betonen die Autor:innen die Notwendigkeit verschiedener Introspektionsmethoden, die es ermöglichen, aus der

---

<sup>30</sup> Batliwala et al (2014): 8.

<sup>31</sup> Batliwala et al (2014): 10.

Vogelperspektive auf sich selbst und die eigene Gruppe zu schauen.

Die Autor:innen von *FAIR SHARE* schlagen deshalb vor, sich anhand eines umfassenden Fragenkataloges der Umgestaltung ihrer internen Strukturen zu widmen. Dabei empfehlen sie, auf der persönlichen Ebene zu beginnen: jedes Organisationsmitglied soll sich mit 22 Fragen dem eigenen Selbst stellen, über die eigene Rolle in der Organisation reflektieren, das Ausmaß der eigenen Entscheidungsmacht einschätzen und über persönliche Vorstellungen von Führung nachdenken. Unter anderem: „Wie inspiriere, unterstütze und ermächtige ich andere?“, „Wo fühle ich mich sicher, anerkannt und geschätzt?“, „Warum bin ich in der Position, die ich gegenwärtig inne habe?“<sup>32</sup>. Erst im Anschluss stellt sich die Organisation als Gruppe 18 weiteren Fragen: „Wie definieren wir Erfolg in unserer programmatischen Arbeit?“, „Wo lassen wir Versagen und Fehler zu?“, „Wessen Stimme zählt nicht, und warum?“.

Die Fragen stehen am Beginn des Veränderungsprozesses hin zu einer feministischeren Führungskultur. Voraussetzung dafür ist, dass sich die Organisation einvernehmlich dazu entscheidet, sich gemeinsam auf diesen Prozess einzulassen.<sup>33</sup> Introspektion kann und soll ebenfalls dazu dienen, *Gender Performances* zu hinterfragen, die widersprüchliche Erwartungen an Frauen\* in verantwortungsvollen Positionen stellen. Einerseits wird fürsorgliches, achtsames, emotionales und verständnisvolles Verhalten in Frauen\* gesellschaftlich geschätzt (und erwartet); andererseits sind es genau diese Qualitäten, die in Führungskräften bis heute weniger respektabel sind als „maskuline“ Führungsweisen.<sup>34</sup> Gleichzeitig soll verhindert werden, dass Frauen\* – und Führungskräfte im Allgemeinen – in das ungesunde Gegenteil umschlagen. Autoritäres Auftreten und Äußerungen von Ärger, Unterdrückung und übermäßiger Kontrolle können wiederum das Resultat erfahrener (sexualisierter) Gewalt sein (Macht Unter), und laufen Gefahr, Geschlechterhierarchien zu perpetuieren.

Die Frage nach geschlechtsbedingter Sozialisierung ist eng mit routinisierten Rollen verknüpft, in die Personen schlüpfen können, um Konfliktsituationen zu bewältigen. Auch hier rät FL dazu, wachsam zu sein und dysfunktionale Verhaltensweisen aufzubrechen; Wer nimmt warum in welchen Konfliktsituationen die Rolle der „Täter:in/Verursacher:in“, des „Opfers“ bzw. der

---

<sup>32</sup> Der Fragenkatalog ist in 4 Bereiche: Mission, Menschen, Macht, Methoden unterteilt. Die 4 Dimensionen beschreiben Rahmenbedingungen, in denen der Changeprozess sich abspielt. Die Organisation muss sich darüber klar werden, unter welchem Leitbild der Wandel verläuft (Mission), wer an ihm teilhat (Menschen), wo vertrauensvolle Räume für ehrliche Gespräche geschaffen werden können (Macht), und welche Strukturen sich die Organisation dafür auferlegt (Methoden); Lam et al (o.D.): 26.

<sup>33</sup> Lam et al (o.D.): 27.

<sup>34</sup> Wakefield (2017): 32; Chin (2003): 7.

„Vermittler:in/Retter:in“ an? Wer verfängt sich warum in welchen Situationen in Helfer:innenkomplexen und Selbstviktimisierung?<sup>35</sup>

### **5.3 Kollektive Vision – Kollektive Mission**

Feminist Leadership ist besonders daran gelegen, eine möglichst partizipative Organisationskultur herzustellen. Dabei halten die Autor:innen es für notwendig, dass sich Organisationen regelmäßig ihrer Vision und Mission vergewissern, und sicherstellen, dass Mitarbeitende und Führungskräfte unter einer gemeinsamen Agenda arbeiten: „Transformative feminist leaders will always establish clarity around the politics and purpose of the organisation and ensure that every member of the organisation is involved in framing them and thus shares a commitment to the organisation’s vision and mission.“<sup>36</sup> Dafür können Teams sich regelmäßig mit Fragen auseinandersetzen wie: „Welches Problem adressiert unsere Organisation?“, „Wie beziehen sich Menschen in unserer Organisation aufeinander?“, „Wie stelle ich mir den Wandel vor, den unsere Organisation schafft?“ Sobald sich Diskrepanzen zwischen der Wahrnehmung von Mitarbeitenden und Führungspersonen ergeben, sollte das Mission und Vision Statement überarbeitet werden.

Missionen und Visionen können (und sollten sich manchmal) im Laufe der Zeit verändern; sich immer wieder kollektiv damit auseinanderzusetzen, kann Vertrauen schaffen und (Ziel)konflikten vorbeugen. Diese Reflexionen können auch dabei helfen, feministische Prinzipien in die Organisationskultur zu integrieren – sie können dazu einladen, Wünsche nach der Verankerung von feministischen Policies im Leitbild der Organisation zu äußern.

Die vorgeschlagenen Methoden sind außerordentlich voraussetzungsreich. Eine Organisation braucht eine hohe Veränderungsbereitschaft, um sich dieser Herausforderung mit der notwendigen Intensität zu stellen. Damit ergibt sich die paradoxe Situation, dass eine Organisation bereits ein hohes Maß an Machtkritik aufweisen muss, um sich nach Prinzipien der FL neu aufzustellen. Welche Organisationen sich also naheliegenderweise für ein solches Führungsmodell entscheiden würden, steht auf einem anderen Blatt. Wahrscheinlich sind Ansätze der FL besonders auf Organisationen zugeschnitten, die bereits sehr hohe explizite Gleichstellungsstandards erfüllen. Wie realistisch ist es hingegen, dass männlich dominierte Organisationen sich auf einen solchen Wandel einlassen, auf

---

<sup>35</sup> Dies sind die drei Positionen des auf Stephan Karpman zurückgehenden Drama Triangles, das dazu dienen kann, Konfliktsituationen zu analysieren. Nach diesem dynamischen Modell können Menschen im Verlauf eines Konfliktes mehrmals die Rolle wechseln – alle drei Rollen beinhalten eine defizitäre Selbstwahrnehmung. Während Täter:in und Retter:in sich in einem „Ich bin ok – du nicht!“-Denken verfangen, glaubt das Opfer das genaue Gegenteil: „Ich bin nicht ok – du bist ok“; beides sind Abwehrhaltungen, die idealerweise in ein „Ich bin ok – du bist ok“ transformiert werden sollten; Batliwala et al (2014): 35 ff.

<sup>36</sup> Batliwala et al (2014): 47.

die Gefahr hin, dass sich Machtverhältnisse zu Ungunsten bestimmter Führungspersonen verändern?

## 6. FORSCHUNGSPERSPEKTIVEN IN DEUTSCHLAND

Empirische Forschung über die Verbreitung und die Erfolge von Feminist Leadership in Deutschland gibt es bisher nur über die Organisation *FAIR SHARE*, die den Ansatz in Form von Konzeptpapieren, Stellungnahmen, Schulungen und Konferenzen entwickelt und verbreitet. Exemplarisch erhebt *FAIR SHARE* qualitative Daten zur Umsetzung feministischer Führungsstrategien in NPO; dabei beschränken sie sich als international operierende Organisation jedoch nicht auf den deutschen Dritten Sektor. Ob Feminist Leadership einwandfrei auf alle Organisationen des Dritten Sektors umgemünzt werden kann, ist zum jetzigen Zeitpunkt reine Spekulation. Ich habe versucht, eine Perspektive aufzuzeigen, um FL aus dem Kontext von Organisationen mit feministischer Mission herauszulösen; inwieweit sie sich empirisch halten lässt, ist Zukunftsmusik.

Um die *Theory of Change*, die ich im 4. Kapitel entworfen habe, auf den Prüfstand zu stellen, können folgende Forschungsfragen beantwortet werden:

1. **Explizite Gleichstellung:** Wie gut schneiden Organisationen, die Feminist Leadership anwenden, in den Bereichen Führungsparität, Familienvereinbarkeit, Lohngleichheit, unbezahlte Sorgearbeit, Arbeitszeit ab?
2. **Implizite Gleichstellung:** Wie bestimmen das Geschlecht und andere Identitäten die persönliche Auslastung und Überarbeitung, den Umfang der echten Teilhabe an Entscheidungsprozessen, die Deutungshoheit einzelner Personen, akzeptierte und nicht-akzeptierte Verhaltensweisen? Wer nimmt welchen Raum für eigene Vorstellungen, Meinungen, Wünsche und Bedürfnisse ein? Wer ist von psychischer/physischer Gewalt durch andere Organisationsmitglieder betroffen und warum?
3. Können Organisationen mehr Explizite Gleichstellung erreichen, indem sie mit Methoden der FL an ihrer Tiefenstruktur arbeiten?
4. Ist Implizite Gleichstellung erst da möglich, wo bereits ein hohes Maß an Expliziter Gleichstellung vorherrscht?

Für weitergehende Forschung wäre ein Pilotprojekt geeignet, in dem Organisationen in Prinzipien der Feminist Leadership eingeführt werden und im Transitionsprozess beobachtet werden. Über die Parameter der Fragen 1 und 2 kann messbar gemacht werden, ob sich Strukturen in Organisationen tatsächlich zugunsten von Geschlechtergerechtigkeit verändern können, sobald an den Stellschrauben der Führungsmechanismen gedreht wird. Dabei wird es sinnvoll sein, zwischen dezidiert feministischen und nicht-dezidiert feministischen Organisationen zu unterscheiden:

5. Wie wirkt sich die Einführung feministischer Führungsprinzipien in Organisationen mit *feministischem Arbeitsbereich* aus, die bisher klassisch organisiert waren?
6. Wie wirkt sich die Einführung feministischer Führungsprinzipien in Organisationen mit *anderem Arbeitsbereich* aus, die bisher klassisch organisiert waren?

Ich möchte an dieser Stelle ein wenig Optimismus zeigen und behaupten, dass der Dritte Sektor in vielerlei Hinsicht von einer feministischen Führungskultur profitieren könnte – und wenn auch nur Teil der über 600.000 Organisationen in Deutschland. Ich hoffe, dass das Konzept in den nächsten Jahren so viel Prominenz erlangt, dass sich eine Forschungsgruppe der Sache empirisch annimmt.

## 7. LITERATURVERZEICHNIS

### Printmedien:

Batliwala, Srilatha (2010): *Feminist Leadership for Social Transformation: Clearing the Conceptual Cloud*. CREA – Creating Resources for Empowerment in Action.

Chin, Jean Lau (2004): *Feminist Leadership: Feminist Visions and Diverse Voices*. In: *Psychology of Women Quarterly* 28, pp. 1-8.

Freeman, Jo (1973): *The Tyranny of Structurelessness*. In: *Berkeley Journal of Sociology* 17, pp. 151-164.

Shaed, Maslina Mohammed (2018): *Participative Management Theory and Feminist Leadership Styles*. In: *Malaysian Journal of Society and Space* 14 No 4, pp. 332-345.

### Onlinemedien:

Fair Share of Women Leaders (2022): *Fair Share Monitor*. [[https://fairsharewl.org/wp-content/uploads/2022/03/22-02-28-German-FAIR-SHARE-Monitor-2022\\_Report.pdf](https://fairsharewl.org/wp-content/uploads/2022/03/22-02-28-German-FAIR-SHARE-Monitor-2022_Report.pdf)], abgerufen am 08.06.2022.

Fletcher, Joyce K. (2002): *The Greatly Exaggerated Demise of Heroic Leadership: Gender, Power, and the Myth of the Female Advantage*. In: *CGO Insights* No 13, [<https://www.simmons.edu/sites/default/files/2021-12/CGO-Insights-13.pdf>].

Lam, Aissata / Bharadwaj, Anusha / Bove, Emily / Wolf, Helene / Altinisik, Serap / Carr Johnson, Zakiya (o.D.). *Feminist Leaders for Feminist Goals. Ansätze für eine feministische Führungskultur*. Berlin: Fair Share of Women Leaders e.V. [Übers.: Julia Schell]. [[https://fairsharewl.org/wp-content/uploads/2020/10/FairShare\\_Action\\_Paper\\_de.pdf](https://fairsharewl.org/wp-content/uploads/2020/10/FairShare_Action_Paper_de.pdf)], abgerufen am 08.06.2022.

Kloostermann, Jeanette / Safier, Chloe (2014): *Transformative Leadership for Women's Rights. An Oxfam Guide. Understanding How Leadership Can Create Sustainable Change that Promotes*

*Women's Rights and Gender Equality.* Oxfam International.  
[<https://www.oxfam.org/en/research/transformational-leadership-womens-rights-oxfam-guide>], abgerufen am 06.08.2022.

Reuys, Stefan / Pfahl, Svenja / Rauschnick, Laura / Spindler, Karsten (2018):

*Geschlechtergerecht im Einsatz für eine bessere Gesellschaft? Die Gleichstellung der Geschlechter im Dritten Sektor.* (Friedrich-Ebert-Stiftung: Berlin).

Wakefield, Shawna (2017): *Transformational and Feminist Leadership for Women's Rights.* In: Oxfam America Research Backgrounder series: Boston/ Washington, Oxfam America.  
[<https://www.oxfamamerica.org/explore/research-publications/transformational-feminist-leadership-womens-rights>], abgerufen am 08.06.2022.

Zimmer, Annette / Priller, Eckhard / Paul, Franziska (2017): *Karriere im Nonprofit-Sektor? Arbeitsbedingungen und Aufstiegschancen für Frauen.* [<https://www.uni-muenster.de/ZEUGS/publikationen/workingpapers/index.html>].

## **Teil II**

### **Frauen in Führungspositionen im Dritten Sektor in Deutschland**

Eine Analyse von „Karriere im Nonprofit  
Sektor? Arbeitsbedingungen und  
Aufstiegschancen von Frauen“ und dem  
FAIR SHARE Monitor

*von Rena Linné*

## **ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS**

BMFSFJ.....	<i>Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend</i>
FiA.....	<i>Frauen in der Arbeitsfalle</i>
NGO .....	<i>Nichtregierungsorganisation(en)</i>
NPO.....	<i>Nonprofit-Organisation(en)</i>

## **ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

Abbildung 1: FAIR SHARE Monitor Prozess .....	42
Abbildung 2: FAIR SHARE Monitor - Welche Daten werden erhoben? .....	43
Abbildung 3: FAIR SHARE Monitor 2022 - Geschlechterverteilung auf Leitungsebenen	45
Abbildung 4: Durchschnittlicher FAIR SHARE Indexwert 2022 .....	45

## 1. DER DRITTE SEKTOR - FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN

Der **Fach- und Führungskräfte**mangel in Deutschland ist mittlerweile sowohl in privatwirtschaftlichen Unternehmen als auch in der öffentlichen Verwaltung und dem Nonprofit-Sektor ein vorherrschendes Problem. Dieser Mangel kann unter anderem auch auf den, bis heute andauernden, **Wachstumskurs des Dritten Sektors in Deutschland** zurückgeführt werden. Mittlerweile beträgt der Anteil von Mitarbeiter:innen, die in Nonprofit-Organisationen (NPO) tätig sind, insgesamt 9 % (2,3 Mio. versicherungspflichtige Beschäftigte) der Gesamtbeschäftigung in Deutschland. Die Gründe für dieses Wachstum sind vielfältig - eine große Rolle spielen einerseits gestiegene gesellschaftliche Bedarfe und andererseits die Zunahme der Heterogenisierung der Gesellschaft. In diesem Zusammenhang wird auch auf den Führungsebenen vieler Nonprofit-Organisationen eine zunehmende Konkurrenz um qualifiziertes Personal deutlich. Neben dem Wachstum des Nonprofit-Sektors sind der **demografische Wandel** sowie der **Generationswechsel** wichtige Faktoren, durch welche der Bedarf an Führungskräften zukünftig weiter ansteigen wird. Parallel zu dem Wachstumskurs des Dritten Sektors erfolgt ebenfalls eine zunehmende Professionalisierung der Nonprofit-Organisationen. Zwar sind die Leitungsstrukturen von NPO oftmals noch immer gekennzeichnet durch ein hohes Maß an freiwilligem Engagement, gleichzeitig wird jedoch ein Trend hin zur **Professionalisierung von Leitungsstrukturen**, insbesondere hinsichtlich der Geschäftsführung von NPO oder Gremien von größeren und finanzstarken NPO, deutlich. Somit kann festgehalten werden, dass der Dritte Sektor auch zukünftig gute Berufsperspektiven und Karrierechancen bieten kann.<sup>37</sup>

**Doch wie verhält es sich mit der Geschlechtergerechtigkeit im Dritten Sektor?** Die typischen strukturellen Besonderheiten von NPO wie z.B. tendenziell flachere Hierarchien, ideelle Organisationsziele, ehrenamtliche Leitungsgremien und ehrenamtliches Engagement sowie der Grundgedanke der altruistischen Solidarität legen auf den ersten Blick eine hohe Affinität zur Gendergerechtigkeit nahe.<sup>38</sup> Die Studie *Frauen in der Arbeitsfalle* (FiA) der Universität Münster und des Maecenata Instituts für Philanthropie und Zivilgesellschaft, welche vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) gefördert wurde, kommt jedoch zu einem ernüchternden Ergebnis. Zwar ist der Nonprofit-Sektor in Deutschland ein sehr attraktiver Arbeitsmarkt für Frauen, denn **mehr als 75% der Beschäftigten des Dritten Sektors sind weiblich** - Tendenz steigend - **in den Vorständen und in Führungspositionen von NPO sind Frauen jedoch kaum vertreten**. Zudem sind Frauenquoten für Leitungsgremien, welche es beispielsweise in

<sup>37</sup> Zimmer, Annette; Priller, Eckhard; Paul, Franziska (2017a), S. 5-11 (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>38</sup> Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2017) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

manchen Gewerkschaften gibt, die Ausnahme. Generell kann festgehalten werden, dass je älter und finanzstärker eine NPO ist, desto weniger Frauen befinden sich hier in Führungspositionen. Im Vergleich hierzu ist der Frauenanteil in jüngeren NPO tendenziell höher. Hinzu kommt, dass Frauen in Leitungspositionen vermehrt auf operativer Ebene also z.B. als Geschäftsführerin tätig sind und auch in Gremien ohne Entscheidungskompetenz stärker vertreten sind. Zusätzlich ist die Präsenz von Frauen in NPO-Gremien tendenziell höher, wenn diese Nonprofit-Organisationen innerhalb klassisch weiblich geprägter Tätigkeitsbereiche wie z.B. Bildung oder Soziales agieren.<sup>39</sup>

**Gab es seit der Veröffentlichung der Ergebnisse der *FiA* im Jahr 2017 signifikante Veränderungen in Bezug auf die Thematik der Geschlechtergerechtigkeit im Dritten Sektor in Deutschland?** Und falls ja, welche? Um diese Fragestellungen beantworten zu können, werden im Rahmen dieser Seminararbeit die Studie *FiA* und der *FAIR SHARE Monitor*, ein vom BMFSFJ seit 2020 gefördertes Projekt, vorgestellt und hinsichtlich der Aspekte: projektspezifische/r Ansatz, Vorgehensweise und Ergebnisse analysiert. Mithilfe des *FAIR SHARE Monitors* wird intendiert, den Frauenanteil in den Belegschaften sowie Leitungs- und Aufsichtsgremien in Organisationen des Dritten Sektors in Deutschland datenbasiert, transparent und langfristig zu analysieren und NPO auf einem Weg hin zu mehr Diversität zu begleiten. Der *FAIR SHARE Monitor* wird jährlich bis 2030 aktualisiert und basiert auf erhobenen Daten von den größten und bekanntesten Nonprofit-Organisationen Deutschlands - mittlerweile insgesamt 180 Nichtregierungsorganisationen (NGO) und Stiftungen. Diese Daten bilden die Grundlage für verschiedene Analysen sowie die Erstellung eines Rankings, das Aufschluss darüber gibt, welche der Nonprofit-Organisationen bereits einen fairen Anteil von Frauen in Führungspositionen aufweisen und welche noch nicht.<sup>40</sup> Im weiteren Verlauf dieser Seminararbeit wird analysiert, ob und inwiefern seit der Veröffentlichung der Studie *FiA* im Jahr 2017, eine Entwicklung des NPO-Sektors hin zu einer verbesserten Geschlechtergerechtigkeit mit einem Fokus auf Frauen in Führungspositionen stattgefunden hat.

---

<sup>39</sup> Zimmer, Annette; Priller, Eckhard; Paul, Franziska (2017a), S. 5-11 (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>40</sup> FAIR SHARE of Women Leaders e.V. (2022a) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

## **2. UNTERSUCHUNGSGEGENSTAND, FRAGESTELLUNG UND AUFBAU DER SEMINARARBEIT**

Zu Beginn dieser Seminararbeit wurde bereits ein kurzer Einblick in die Thematik des Nonprofit-Sektors als Arbeitsmarkt für Frauen gegeben. In diesem Zusammenhang erfolgte ebenfalls die Hervorhebung aktueller Probleme in Bezug auf die Gleichstellung von Geschlechtern im Dritten Sektor. Im Anschluss hieran werden die Studie *Frauen in der Arbeitsfalle (FiA)* mit der dazugehörigen schriftlichen Ausarbeitung „*Karriere im Nonprofit-Sektor? Arbeitsbedingungen und Aufstiegschancen von Frauen*“ und das Projekt *FAIR SHARE Monitor* vorgestellt. Es folgt eine Analyse hinsichtlich der projektspezifischen Ansätze und Vorgehensweisen sowie der jeweiligen Ergebnisse.

Im Rahmen der Analyse wird die folgende **Forschungsfrage** beantwortet:

**Gibt es in Bezug auf die Thematik der Geschlechtergerechtigkeit im Dritten Sektor in Deutschland mit einem Fokus auf Frauen in Führungspositionen Fortschritte?**

Sollte es in diesem Zusammenhang Fortschritte geben, so wird ebenfalls die Forschungsfrage beantwortet:

**Welche Fortschritte gibt es in Bezug auf die Thematik der Geschlechtergerechtigkeit im Dritten Sektor in Deutschland?**

Abschließend werden im Fazit die wichtigsten Ergebnisse der Analyse kurz zusammengefasst und in diesem Zusammenhang wird es eine präzise Zusammenfassung der Beantwortung der obenstehenden Forschungsfragen geben. Zudem wird im Ausblick darauf hingewiesen, worauf in Bezug auf die Thematik der Geschlechtergerechtigkeit im Dritten Sektor in Deutschland auch in Zukunft vermehrt geachtet werden sollte und inwiefern diesbezüglich zusätzlicher Forschungsbedarf besteht.

### 3. ZIEL UND ZWECK DER SEMINARARBEIT

Diese Seminararbeit verfolgt das Ziel zu analysieren, ob es seit der Veröffentlichung der Ergebnisse des Forschungsprojektes *Frauen in der Arbeitsfalle (FiA)* der Universität Münster und des Maecenata Instituts für Philanthropie und Zivilgesellschaft im Jahr 2017, welches vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) gefördert wurde, **signifikante Fortschritte** in Bezug auf die Thematik **Frauen in Führungspositionen im Dritten Sektor in Deutschland** gegeben hat.

Um diese Zielsetzung zu erreichen, wird eine Analyse von der Studie *FiA* und dem *FAIR SHARE Monitor*, ein vom BMFSFJ seit 2020 gefördertes Projekt, hinsichtlich des projektspezifischen Ansatzes, der jeweiligen Vorgehensweise und der Ergebnisse vorgenommen.

Mithilfe dieser Analyse wird intendiert sowohl mögliche Fortschritte als auch weiterhin bestehende Probleme in Bezug auf die Aufstiegschancen von Frauen in NPO aufzuzeigen. Zusätzlich erfolgt eine Einschätzung dazu, inwiefern weitere Forschungsprojekte zu der Thematik Gendergerechtigkeit im Dritten Sektor in Deutschland und in diesem Zusammenhang insbesondere zu den Aufstiegschancen von Frauen und Frauen in Führungspositionen wichtig sein könnten.

## 4. WICHTIGE DEFINITIONEN

Zum besseren Verständnis dieser Seminararbeit bedarf es zunächst der Definition folgender Begriffe:

### **Geschlecht**

Unter dem Begriff Geschlecht wird die Wahrnehmung von Menschen als „weiblich“ oder „männlich“ und hiermit einhergehend die mögliche Einteilung in Frauen und Männer verstanden. Es gibt einerseits ein von der Reproduktionsfähigkeit ausgehendes **biologisches Verständnis von Geschlecht** und andererseits ein aus den Humanwissenschaften stammendes **soziales Verständnis von Geschlecht** als eine kulturell und individuell definierte Geschlechterrolle. Das biologische Geschlecht (im Englischen: sex) bezieht sich auf körperliche Geschlechtsmerkmale, während sich das soziale Geschlecht (im Englischen: gender) auf das psychische Geschlecht und somit auf die eigene Geschlechtsidentität, aber auch auf das soziale Geschlecht und somit auf Geschlechtspräsentation, Geschlechtsausdruck und Geschlechterrolle bezieht. Das soziale Geschlecht ist das Ergebnis von Sozialisationsprozessen und beinhaltet z.B. die Bewertung des äußeren Erscheinungsbildes, der Körpersprache und Handlungsweisen, die als typisch „männlich“ oder typisch „weiblich“ eingeschätzt werden und es ist stark kulturell geprägt.<sup>41</sup> Auf dem sozialen Geschlecht beruhende Geschlechterrollen, Annahmen und Erwartungen führen des Öfteren dazu, dass unterschiedliche Machtverhältnisse zwischen Männern und Frauen entstehen und dass hierdurch ein Geschlecht z.B. in Bezug auf die Wahrnehmung bestimmter Rechte und Freiheiten benachteiligt ist.<sup>42</sup> Männer und Frauen gehören zu der Kategorie „cis“, wenn das biologische und soziale Geschlecht übereinstimmen. Frauen, denen zum Zeitpunkt der Geburt das Geschlecht „männlich“ zugeordnet wurde (und andersherum) nennen sich „trans“. Darüber hinaus gibt es Menschen, die sich keinem („agender“) sozialen Geschlecht zugehörig fühlen oder die sich nicht ausschließlich als männlich oder weiblich identifizieren („nicht-binär“).<sup>43</sup> Es gibt viele Kulturen, die kein System von Zweigeschlechtlichkeit vertreten, sondern die Existenz mehrerer Geschlechter anerkennen.<sup>44</sup>

### **Geschlechtergerechtigkeit**

Laut § 3 Abs. 2 des Grundgesetzes der Bundesrepublik Deutschland sind Frauen und Männer gleichberechtigt, was bedeutet, dass sie in allen Lebensbereichen die gleichen Rechte haben.<sup>45</sup> Geschlechtergerechtigkeit beinhaltet, dass Frauen und Männer sowie Mädchen und Jungen

---

<sup>41</sup> vgl. Queerformat e.V. (2016) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>42</sup> vgl. Europäisches Institut für Gleichstellungsfragen (2022a) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>43</sup> vgl. Deutsches Institut für Sozialwirtschaft e.V. (2021) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>44</sup> vgl. Queerformat e.V. (2016) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>45</sup> Bundesministerium für Justiz (2022) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

**gleichberechtigt** sind, die **gleichen Möglichkeiten** und **Chancen** haben. Außerdem sollte in diesem Zusammenhang das eigene Handeln, die Verantwortung, die eine Person trägt, oder die Anerkennung, die eine Person für bestimmte Dinge erhält, nicht davon abhängig sein, ob jemand als Frau oder Mann geboren wird.<sup>46</sup> Im Rahmen der Geschlechtergerechtigkeit spielt Fairness eine große Rolle. Es wird anerkannt, dass Frauen und Männer unterschiedliche Bedürfnisse haben und dass auch unterschiedliche Kraftverhältnisse bestehen. Diesen Unterschieden sollte in einer Weise begegnet werden, die dazu beiträgt, dass **Ungleichgewichte zwischen den Geschlechtern korrigiert werden**. Das kann einerseits durch Gleichbehandlung aber auch durch eine Behandlung erfolgen, die zwar unterschiedlich ist, aber in Bezug auf beispielsweise Leistungen, Chancen, Verpflichtungen oder Rechte als fair bzw. gleichwertig erachtet wird.<sup>47</sup>

### **Geschlechterparität**

Hierbei handelt es sich um ein Konzept, welches das Ziel der Gleichstellung von Geschlechtern, also Männern und Frauen, verfolgt. Geschlechterparität weist sowohl eine **numerische** als auch eine **substanzielle Dimension** auf. Unter der numerischen Dimension versteht man die **relative Gleichheit in Bezug auf Zahlen** und Verhältnisse von Frauen und Männern oder Mädchen und Jungen. Wenn man das Verhältnis von Frauen zu Männern berechnet, so ist die Rede von „Geschlechterverhältnis“ und nicht „Geschlechterparität“.<sup>48</sup> Bei der substanziellen Dimension geht es um den **gleichberechtigten Beitrag von Frauen und Männern** zu jedem Aspekt des Lebens. Männer und Frauen werden als gleichwertig anerkannt und Ziel ist es soziale Strukturen zu schaffen in denen Frauen und Männer tatsächlich die gleichen Rechte und Pflichten innehaben, die frei von Vorurteilen und Geschlechterstereotypisierung sind und in denen alle Personen Gleichheit und Freiheit in ihrer Beteiligung auf allen Ebenen erfahren.<sup>49</sup>

### **Diversität**

Diversität (im Englischen: diversity) lässt sich vom lateinischen Begriff „diversitas“ ableiten und bedeutet **Vielfalt**. In soziologischen Kontexten wird Diversität als Konzept verstanden, welches den respektvollen Umgang mit der Vielfalt von Menschen und Lebensformen beinhaltet und die Verschiedenartigkeit von Menschen positiv hervorhebt. Diversität verfolgt das Ziel der Gleichbehandlung aller Menschen und somit der Anerkennung und Wertschätzung aller Menschen unabhängig von bestimmten personenspezifischen Merkmalen wie z.B. der sozialen oder ethnischen Herkunft, dem Geschlecht, der sexuellen Orientierung, des Alters oder der eigenen Religionszugehörigkeit.<sup>50</sup>

---

<sup>46</sup> Swiss Foundation for Technical Cooperation (2020) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>47</sup> vgl. Europäisches Institut für Gleichstellungsfragen (2022a) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>48</sup> vgl. Europäisches Institut für Gleichstellungsfragen (2022b) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>49</sup> vgl. Europäisches Institut für Gleichstellungsfragen (2022c) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>50</sup> vgl. Eine Welt der Vielfalt e.V. (2022) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

## 5. AKTUELLER FORSCHUNGSSTAND

Im Rahmen der Recherche zum derzeitigen Forschungsstand zu der Thematik Geschlechtergerechtigkeit im Dritten Sektor in Deutschland und insbesondere zu den Aufstiegschancen von Frauen und Frauen in Führungspositionen konnten die folgenden Forschungsprojekte bzw. Studien identifiziert werden - hierbei handelt es sich um eine Auswahl:

- **Fair Share of Women Leaders e.V. (2020-2022):** FAIR SHARE MONITOR 2020, 2021, 2022. Online: <https://fairsharewl.org/de/monitor-info>.
- **Reuyß, Stefan; Pfahl, Svenja; Rauschnick, Laura; Spindler, Karsten (2018):** Geschlechtergerecht im Einsatz für eine bessere Gesellschaft? Die Gleichstellung der Geschlechter im Dritten Sektor. Friedrich-Ebert-Stiftung - Forum Politik und Gesellschaft. Druckerei Brandt, Bonn. Online: <https://library.fes.de/pdf-files/dialog/14728.pdf>.
- **Zimmer, Annette; Priller, Eckhard; Paul, Franziska (2017):** Karriere im Nonprofit-Sektor? Arbeitsbedingungen und Aufstiegschancen von Frauen. Zentrum für Europäische Geschlechterstudien (ZEUGS) – Working Paper - Special Issue 2017, 128 Seiten. Online: [https://www.unimuenster.de/imperia/md/content/ifpol/mitarbeiter/zimmer/\\_nonprofitfrauen\\_online.pdf](https://www.unimuenster.de/imperia/md/content/ifpol/mitarbeiter/zimmer/_nonprofitfrauen_online.pdf).
- **Sandberg, Berit; Schneider, Friedrich (2017):** Geschlechtsspezifische Entgeltunterschiede bei Führungskräften in Stiftungen - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Band: 40, Nr.: 2-3 (2017): S. 177 - 198. Nomos, Baden-Baden.
- **Priller, Eckhard; Paul, Franziska (2015):** Gute Arbeit in atypischen Beschäftigungsverhältnissen? Eine Analyse der Arbeitsbedingungen von Frauen in gemeinnützigen Organisationen unter Berücksichtigung ihrer Beschäftigungsformen und Lebenslagen. Hans-Böckler-Stiftung, Berlin. Online: <https://www.boeckler.de/pdf/fof/91419.pdf>.
- **Zimmer, Annette; Krimmer, Holger (2006):** Does Gender matter? Ein Vergleich männlicher und weiblicher Führungskräfte an Universitäten und im NPO Sektor in Deutschland. In: Journal Netzwerk Frauenforschung NRW. Nr. 21 (2006): S. 49 - 63. Online: [https://duepublico2.unidue.de/servlets/MCRFileNodeServlet/duepublico\\_derivate\\_00072835/Journal\\_Netzwerk\\_FGF\\_21\\_49.pdf](https://duepublico2.unidue.de/servlets/MCRFileNodeServlet/duepublico_derivate_00072835/Journal_Netzwerk_FGF_21_49.pdf).
- **Behr, K.; Krimmer, H.; Rauschenbach, Th.; Zimmer, A. (2005):** Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen – Bürgerschaftliches Engagement und Management.

Westfälische Wilhelms-Universität Münster, TU Dortmund. Online:  
<https://www.bmfsfj.de/resource/blob/97562/4589886bda22588ed4295f094830473e/fuehrungskraefte-gemeinnuetzige-organisationen-data.pdf>.

Während der Recherche wurde deutlich, dass der derzeitige Forschungsstand begrenzt, spezifisch auf bestimmte NPO ausgerichtet ist und nur der *FAIR SHARE Monitor* Informationen zu dem aktuellen Stand der Thematik von Frauen in Führungspositionen im Dritten Sektor in Deutschland offenlegt. Zukünftig besteht demnach weiterer Forschungsbedarf. Zudem ist hervorzuheben, dass die Studie *Frauen in der Arbeitsfalle (FiA)* mit der dazugehörigen schriftlichen Ausarbeitung „*Karriere im Nonprofit-Sektor? Arbeitsbedingungen und Aufstiegschancen von Frauen*“ und das Projekt *FAIR SHARE Monitor* derzeit die aktuellsten sowie umfassendsten Forschungsprojekte zu der Thematik der Gendergerechtigkeit im Dritten Sektor in Deutschland sind. Deswegen wird im weiteren Verlauf dieser Seminararbeit eine Analyse dieser beiden Projekte hinsichtlich projektspezifischem Ansatz, der jeweiligen Vorgehensweise und den Ergebnissen durchgeführt, um so mögliche Fortschritte in Bezug auf die Thematik herauszuarbeiten.

## 6. VORSTELLUNG DER STUDIE FRAUEN IN DER ARBEITSFALLE (FIA)

Im Fokus der Studie *Frauen in der Arbeitsfalle (FiA)* mit der dazugehörigen schriftlichen Ausarbeitung „*Karriere im Nonprofit-Sektor? Arbeitsbedingungen und Aufstiegschancen von Frauen*“ der Universität Münster und des Maecenata Instituts für Philanthropie und Zivilgesellschaft, welche vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) gefördert wurde, steht die Untersuchung der Arbeitsverhältnisse und Aufstiegschancen von Frauen im Dritten Sektor in Deutschland. Hierzu wurde analysiert, inwieweit Frauen in NPO bereits in Führungspositionen vertreten waren. Die Veröffentlichung der Ergebnisse des Forschungsprojektes erfolgte im Jahr 2017. Im weiteren Verlauf dieser Seminararbeit wird genauer auf den Ansatz und die Vorgehensweise sowie die Ergebnisse des Forschungsprojektes eingegangen. Auf der Grundlage der Ergebnisse der empirischen Forschung wurden Handlungsempfehlungen entwickelt, welche sich an die Politik aber auch an NPO und deren Beschäftigte richten. Diese Handlungsempfehlungen sollen einen Beitrag leisten zu der Förderung von geschlechtergerechten Karrierechancen und -möglichkeiten und zu einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf in NPO.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> Zimmer, Annette; Priller, Eckhard; Paul, Franziska (2017a), S. 5-7 (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

## 7. ANSATZ UND VORGEHENSWEISE DER STUDIE FRAUEN IN DER ARBEITSFALLE (FIA)

Für dieses Forschungsprojekt wurde aufgrund der Komplexität der Thematik an sich ein mehrstufiger Ansatz ausgewählt. Zu Beginn wurde der damals aktuelle Forschungsstand zu der Thematik Geschlechtergerechtigkeit in NPO mittels einer Bestandsaufnahme von relevanter und aktueller Literatur sowie von relevanten und aktuellen empirischen Studien dargestellt. Der Methodenmix der Studie *FiA* besteht aus sowohl quantitativer als auch qualitativer empirischer Methodik. Die Studie *Frauen in der Arbeitsfalle* besteht aus den drei folgenden Teilbereichen, über welchen die übergeordnete Thematik der Geschlechtergerechtigkeit in NPO steht. Die Untersuchungen für die Studie *FiA* haben in dem Zeitraum von 2015 bis 2017 stattgefunden.<sup>52</sup>

- 1) **Sekundärstatistische Analysen** in Bezug auf den Dritten Sektor als Arbeitsmarkt speziell für Frauen sowie in diesem Zusammenhang die Arbeitsbedingungen und die Arbeitszeitgestaltung. Die Grundlage hierfür bilden der *DGB-Index „Gute Arbeit“* von 2011 (N = 733) und die *WZB-Organisationsbefragung* von 2011/12 (N = 3111).<sup>53</sup>
- 2) Eine **Online-Befragung**, welche die Präsenz von Frauen in NPO-Leitungsgremien untersucht. Hierfür wurden NPO (N = 460) per Zufallsstichprobe ausgewählt.<sup>54</sup>
- 3) Eine **qualitative Befragung von Mitarbeiter:innen und Führungskräften** (N = 73: 52 Frauen und 21 Männer) verschiedener Nonprofit-Organisationen (N = 47) mit differenzierter Personalstruktur (Einstiegs-, mittlere Management- und Top-Leistungsebene) mittels **Face-to-face-Interviews**. Der Fokus wurde hierbei auf NPO als Arbeitgeber sowie Chancen und Einschränkungen in Bezug auf einen beruflichen Aufstieg im Dritten Sektor gelegt. Zusätzlich wurde eine **qualitative Befragung von Personalverantwortlichen** (N = 23) von NPO mittels **Telefoninterviews** zu Personalentwicklungsmaßnahmen speziell für Frauen durchgeführt.<sup>55</sup> Auf der Grundlage der Ergebnisse der empirischen Forschung wurden **Handlungsempfehlungen** entwickelt, welche sich an die **Politik** aber auch an **NPO und deren Beschäftigte** richten. Diese Handlungsempfehlungen sollen einen Beitrag leisten zu der Förderung von geschlechtergerechten Karrierechancen und -möglichkeiten und zu einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf in NPO.<sup>56</sup>

---

<sup>52</sup> Ebenda, S. 7-9.

<sup>53</sup> Zimmer, Annette; Priller, Eckhard; Paul, Franziska (2017a), S. 7-9 (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>54</sup> Ebenda, S. 7-9.

<sup>55</sup> Ebenda, S. 7-9.

<sup>56</sup> Ebenda, S. 5-7.

## **8. ERGEBNISSE DER STUDIE FRAUEN IN DER ARBEITSFALLE (FIA)**

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse der Studie *Frauen in der Arbeitsfalle* kurz und vorwiegend in Stichpunkten für die sekundärstatistischen Analysen, die Online-Befragung und die Befragung von Mitarbeiter:innen, Führungskräften sowie Personalverantwortlichen zusammengefasst.

### **1) Ergebnisse der sekundärstatistischen Analysen - Der Dritte Sektor als Arbeitsmarkt für Frauen:**

- Mehr als 75 % der Beschäftigten im Dritten Sektor sind weiblich.
- 58 % der im NPO-Sektor beschäftigten Frauen arbeiten in Teilzeit. Nur 24 % der Männer arbeiten im Dritten Sektor in Teilzeit.
- Weibliche Arbeitnehmer:innen sind trotz geringer Bezahlung aufgrund von Nichtvollzeit-Beschäftigungsverhältnissen größtenteils zufrieden. Diese hohe Arbeitszufriedenheit kann sowohl auf die Wertorientierung der Organisationen wie die ideellen Zielsetzungen in z.B. humanitären oder kulturellen Bereichen zurückgeführt werden, aber auch auf die Bemühungen der NPO bei der Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung auf die Bedarfe der im operativen Bereich beschäftigten Mitarbeiter:innen einzugehen.
- Die Karriere von Frauen gehört bisher nicht zu den wichtigen und zentralen Themen bei NPO. Organisationen des Dritten Sektors schenken der Top-Leistungsebene und hiermit auch den Arbeitsbedingungen weiblicher Führungskräfte verhältnismäßig wenig Aufmerksamkeit.
- Frauen, die im Dritten Sektor arbeiten, schätzen ihre Karrierechancen, im Gegensatz zu den Chancen der Männer, deutlich schlechter ein. Die Ergebnisse der Online-Befragung zur Präsenz von Frauen in NPO-Führungsgremien bestätigen diese Einschätzung.<sup>57</sup>

### **2) Ergebnisse der Online-Befragung - Präsenz von Frauen in NPO-Leitungsgremien:**

- In den Vorständen von NPO sind mit 62,4 % immer noch mehrheitlich Männer vertreten.
- Frauenquoten für NPO-Leitungsgremien sind bislang die Ausnahme. Frauenquoten gibt es beispielsweise bei manchen Gewerkschaften.
- Frauen in Leitungspositionen sind tendenziell eher in operativen Bereichen tätig z.B. als Geschäftsführerin. Zudem sind Frauen eher in Beiräten mit beratender Funktion ohne Entscheidungskompetenz präsent.

---

<sup>57</sup> Zimmer, Annette; Priller, Eckhard; Paul, Franziska (2017a), S. 15-26 (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

- In großen und finanzstarken NPO und Stiftungen befinden sich nur wenige Frauen in Führungspositionen.
- Frauen sind stärker in beratenden Beiräten ohne Entscheidungskompetenz vertreten.
- Entscheidende Faktoren, die Einfluss darauf haben, ob und inwiefern Frauen in NPO-Gremien vertreten sind, sind z.B. der Tätigkeitsbereich, die Größe oder das Alter einer NPO. In weiblich geprägten Arbeitsbereichen sind Frauen tendenziell häufiger in NPO-Gremien präsent. Zu diesen Tätigkeitsbereichen gehören beispielsweise der Bereich Soziales oder Bildung, Erziehung und Kinderbetreuung.<sup>58</sup>
- **„Generell gilt [...]: Je jünger die NPO, desto mehr Frauen, und je traditionsreicher bzw. älter die NPO, umso weniger Frauen sind in den NPO-Gremien vertreten.“<sup>59</sup>**

### 3) Ergebnisse der Interviews - Karrierechancen und -barrieren

- Es konnten zwei Hauptfaktoren herausgearbeitet werden, die den beruflichen Aufstieg von Frauen in NPO maßgeblich negativ beeinflussen können: gesamtgesellschaftlich wirkungsmächtige Faktoren und NPO spezifische Faktoren. Darüber hinaus konnten bestimmte Merkmale von Frauen in Führungspositionen in NPO festgestellt werden.<sup>60</sup>

#### Gesamtgesellschaftlich wirkungsmächtige Faktoren:

Hierbei handelt es sich um bestimmte Muster oder Geschlechterstereotypen, die in der heutigen Gesellschaft noch immer präsent sind. Folgende gesamtgesellschaftlich wirkungsmächtige Faktoren konnten identifiziert werden:

- Tendenziell werden leitende Tätigkeiten eher Männern als Frauen zugetraut.
- Frauen sind vor allem für die Familie und die Kinder verantwortlich.
- In Leitungsgremien, in denen vorwiegend Männer präsent sind, werden im Rahmen von freiwerdenden Stellen eher gleichgesinnte männliche Kandidaten präferiert.
- Frauen sehen sich aus subjektiver Perspektive mit anderen Anforderungen konfrontiert, als es generell bei Männern der Fall ist, z.B. mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Hieraus resultiert oft, dass Frauen sich Führungspositionen nicht zutrauen oder diese nicht anstreben.<sup>61</sup>

<sup>58</sup> Zimmer, Annette; Priller, Eckhard (2017a), S. 41-50 (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>59</sup> Zimmer, Annette; Priller, Eckhard (2017b), S. 3 (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>60</sup> Zimmer, Annette; Priller, Eckhard (2017a), S. 54-90 (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>61</sup> Ebenda.

### NPO spezifische Faktoren:

Strukturbesonderheiten von NPO können Karrierewege positiv aber auch negativ beeinflussen.

Strukturbesonderheiten von NPO sind:

- Wert- und Normenorientierung von NPO.
- Governance z.B. in Form von flachen Hierarchien und autonomen Arbeitsbereichen.
- Arbeitsverhältnisse und Arbeitsorganisation in Nonprofit-Organisationen.

### Merkmale, die kennzeichnend sind für Frauen in Führungspositionen in NPO:

- Die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen
- Ein deutlicher Gestaltungswille
- Ein hohes Maß an Engagement für den eigenen Beruf
- Die Akzeptanz von beruflicher und in diesem Zusammenhang auch räumlicher Mobilität<sup>62</sup>

Auf der Grundlage der Ergebnisse der empirischen Forschung wurden **Handlungsempfehlungen** entwickelt, welche sich an die **Politik** aber auch an **NPO und deren Beschäftigte** richten. Diese Handlungsempfehlungen sollen einen Beitrag leisten zu der Förderung von geschlechtergerechten Karrierechancen und -möglichkeiten und zu einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf in NPO.<sup>63</sup> Im Rahmen dieser Seminararbeit wird nicht näher auf die Handlungsempfehlungen eingegangen.

---

<sup>62</sup> vgl. Zimmer, Annette; Priller, Eckhard (2017a), S. 54-90 (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>63</sup> Ebenda, S. 5-7.

## 9. VORSTELLUNG DES FAIR SHARE MONITORS

Mit dem *FAIR SHARE Monitor* wird intendiert, den Frauenanteil in den Belegschaften sowie Leitungs- und Aufsichtsgremien in Organisationen des Dritten Sektors in Deutschland datenbasiert, transparent und langfristig zu analysieren und NPO auf einem Weg hin zu mehr Diversität zu begleiten. Das Forschungsprojekt wird derzeit und erst einmal bis 2030 vom BMFSFJ gefördert.<sup>64</sup> In diesem Zusammenhang ist es wichtig hervorzuheben, dass es einerseits einen jährlichen nationalen *FAIR SHARE Monitor Report* speziell für Deutschland gibt und andererseits einen jährlichen *internationalen FAIR SHARE Monitor Report*.<sup>65</sup> Da sich diese Seminararbeit mit der Thematik der Gendergerechtigkeit in Deutschland beschäftigt, wird im weiteren Verlauf nur Bezug genommen auf den nationalen *FAIR SHARE Monitor Report* speziell für Deutschland. In den folgenden Abschnitten dieser Hausarbeit werden der Ansatz, die Vorgehensweise und die Ergebnisse des *FAIR SHARE Monitors* analysiert.

---

<sup>64</sup> FAIR SHARE of Women Leaders e.V. (2022a) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>65</sup> FAIR SHARE of Women Leaders e.V. (2022) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

## 10. ANSATZ UND VORGEHENSWEISE DES FAIR SHARE MONITORS

In ganz Deutschland gibt es insgesamt mehr als 600.000 gemeinnützige Organisationen und 95 % hiervon sind Vereine.<sup>66</sup> Der *FAIR SHARE Monitor* wird jährlich bis 2030 aktualisiert und basiert auf erhobenen **Daten von den größten und bekanntesten Nonprofit-Organisationen Deutschlands** - mittlerweile **insgesamt 180 Nichtregierungsorganisationen (NGO) und Stiftungen**.<sup>67</sup>

Hierbei handelt es sich um eine **Online-Befragung**, die einmal im Jahr durchgeführt wird. Diese Daten bilden die Grundlage für **verschiedene Analysen** sowie die Erstellung eines **Rankings**, das Aufschluss darüber gibt, welche der Nonprofit-Organisationen bereits einen „*fairen Anteil*“ von Frauen, in diesem Zusammenhang auch *FAIR SHARE* genannt, in Führungspositionen aufweisen und welche noch nicht. Die Organisationen werden hierzu namentlich in einer Liste erfasst und ihre Entwicklung von Jahr zu Jahr wird dokumentiert. Hierdurch soll ermöglicht werden, den Frauenanteil in den Belegschaften sowie Leitungs- und Aufsichtsgremien in Organisationen des Dritten Sektors in Deutschland jährlich und somit langfristig zu ermitteln. Bis jetzt wurden insgesamt drei *FAIR SHARE Monitor Reports* veröffentlicht, jeweils für das Jahr 2020, 2021 und das Jahr 2022.<sup>68</sup>

**Doch was genau ist der *Fair Share Indexwert*?** Durch diesen Wert wird deutlich, inwiefern die Führungsebene einer Organisation repräsentativ im Verhältnis zu ihren Mitarbeiter:innen hinsichtlich der Geschlechterverteilung ist. Als *FAIR SHARE* wird ein fairer Anteil von Frauen auf der Führungsebene proportional zu der Belegschaft bezeichnet. Ein Wert von 0,0 bedeutet, dass auf beiden Ebenen mindestens ein Frauenanteil von 50 % besteht und die Frauenanteile sich einander entsprechen. Von einem *FAIR SHARE* wird derzeit bis zu einem Indexwert von 15,0 gesprochen. Der schlechteste, mögliche *FAIR SHARE* Indexwert wäre 132 und würde bedeuten, dass der Anteil von Frauen in der Belegschaft 99 % und der Anteil an Männern auf der Führungsebene 100 % betragen würde. Um den *FAIR SHARE* Index zu berechnen, werden zwei verschiedene Werte berechnet und im Anschluss addiert. Einerseits wird die *FAIR SHARE Repräsentationslücke* aus dem Durchschnitt der Repräsentationslücken von Frauen und Männern in der Belegschaft, dem Leitungsteam und dem Kontrollgremium berechnet. Und andererseits wird die *FAIR SHARE Lücke* aus der Differenz zwischen dem Anteil von Frauen in der Belegschaft und dem Anteil der Frauen in Führungspositionen errechnet. Besonders wichtig in diesem Zusammenhang ist es zu erwähnen, dass die berechneten

---

<sup>66</sup> Bertelsmann Stiftung (2017) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>67</sup> FAIR SHARE of Women Leaders e.V. (2022a) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>68</sup> FAIR SHARE of Women Leaders e.V. (2022a) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

**Werte für den Fair Share Index nicht geschlechtsneutral** sind. Für die *FAIR SHARE Repräsentationslücke* bedeutet das, dass nur von einer Repräsentationslücke gesprochen wird, wenn weniger als 50 % der Führungsebene weiblich ist, wenn das Ungleichgewicht also auf einen Nachteil für die weiblichen Beschäftigten hinweist. Hierzu wurde sich entschieden auf der Grundlage, dass die Führungsebenen von zivilgesellschaftlichen Organisationen tendenziell eher von Männern besetzt sind. In Bezug auf die *FAIR SHARE Lücke* wird ein „Überschuss“ an Frauen in Führungspositionen nicht auf die gleiche Weise gewertet wie ein „Überschuss“ an Männern in Führungspositionen. Für jede Organisation, die eine *FAIR SHARE Lücke* aufweist, bei der Frauen einen größeren Anteil in Führungspositionen ausmachen als sie in der Belegschaft vertreten sind, wird diese Lücke um 50 % weniger gewichtet, als es normalerweise der Fall wäre. Dies wird begründet durch das traditionell eher vorherrschende Ungleichgewicht des Anteils von Frauen auf der Führungsebene im Vergleich zu dem Anteil von Frauen in der Belegschaft einer Organisation.<sup>69</sup>

Zudem wird auch die generelle **Aufstiegchance** im Rahmen des *FAIR SHARE Monitors* betrachtet. Hierbei geht es darum, wie hoch die Wahrscheinlichkeit ist, dass ein Mann anstatt einer Frau befördert wird. Es wird davon ausgegangen, dass sich bei fairen Aufstiegchancen für Männer und Frauen die Geschlechterverteilung auf der Ebene der Belegschaft und auf der Führungsebene ähneln sollte bzw. gleich sein sollte. Für die Berechnung wird die jeweilige Anzahl von Frauen / Männern in Führungspositionen geteilt durch die Anzahl der Frauen / Männer auf der Belegschaftsebene. Die sich hieraus ergebende Zahl bildet die Aufstiegchance von Frauen / Männern ab. Die berechnete Zahl für die Aufstiegchance von Männern wird dann durch die Zahl für die Aufstiegchance der Frauen geteilt, um die relative Differenz zu erhalten. Ergibt sich hieraus ein Wert über eins, haben Männer eine höhere relative Chance in Führungspositionen aufzusteigen. Ergibt sich ein Wert unter eins so haben Frauen eine höhere relative Chance auf den Aufstieg in die Führungsebene.<sup>70</sup>

Der *FAIR SHARE Monitor* wird jedes Jahr Anfang März veröffentlicht. Für den *FAIR SHARE Report 2022* wurden 180 NGO und Stiftungen, davon sind 22 Organisationen im Vergleich zu 2021 neu hinzugekommen, untersucht. In den insgesamt 180 untersuchten Organisationen sind mehr als 900.000 Mitarbeiter:innen beschäftigt. Die Auswahl dieser größten und bekanntesten Nonprofit-Organisationen Deutschlands basiert auf der Liste zum Geldspendenaufkommen des DZI Spenden-Almanachs und der Liste der größten gemeinwohlorientierten Stiftungen des Bundesverbandes deutscher Stiftungen. Sobald Nonprofit-Organisationen einmal in den *FAIR SHARE Monitor Report*

---

<sup>69</sup> FAIR SHARE of Women Leaders e.V. (2022b) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>70</sup> FAIR SHARE of Women Leaders e.V. (2022a) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

mitaufgenommen wurden, werden Sie auch in den folgenden Jahren wieder dazu eingeladen, an den jährlichen Datenerhebungen teilzunehmen und ihre Daten zu aktualisieren. Organisationen haben die Möglichkeit keine E-Mails seitens FAIR SHARE of Women Leaders e.V. mehr zu erhalten, die Untersuchung der organisationsspezifischen öffentlich verfügbaren Daten erfolgt im Rahmen der Erhebung für den *FAIR SHARE Monitor Report* jedoch trotzdem und unabhängig davon, ob eine Organisation eigene aktuelle Daten hierfür zur Verfügung stellt. Es ist jedoch nicht ersichtlich, auf welchen Datenquellen die Recherche seitens des FAIR SHARE Teams basiert. Grundsätzlich kann jede zivilgesellschaftliche Organisation mit in den FAIR SHARE Monitor aufgenommen werden.

Im Jahr 2020 wurden insgesamt Daten von 81 zivilgesellschaftlichen Organisationen im *FAIR SHARE Monitor* erfasst. Im Jahr 2021 waren es bereits 159 und in diesem Jahr, 2022, sind es insgesamt 180 zivilgesellschaftliche Organisationen.<sup>71</sup> Die Datenerhebung für den *FAIR SHARE Monitor* beginnt immer im Oktober und dauert bis Ende November an. In diesem Zusammenhang werden E-Mail-Einladungen an die Geschäftsführung sowie weitere relevante Stellen der jeweiligen Organisation verschickt. Die Organisationen, welche Teil der jährlichen *FAIR SHARE Monitor* Erhebung sind, können ihre organisationsspezifischen Daten, die für das Projekt relevant sind, daraufhin online mittels der Monitor-App in einen Fragebogen eintragen. Die Dateneingabe selbst ist ein zweistufiger Prozess, was bedeutet, dass es eine Person gibt, welche die Daten online in der App hinterlegt und eine Person, welche die Daten offiziell freigibt. Ab Mitte Januar erfolgt dann die Analyse der Daten (Dauer ca. drei Wochen), sodass der jährliche *FAIR SHARE Report* jeweils Anfang März veröffentlicht werden kann (siehe *Abbildung 1*).

Abbildung 1: FAIR SHARE Monitor Prozess



Quelle: FAIR SHARE of Women Leaders e.V. (2022b)

Für den *FAIR SHARE Monitor* werden die **folgenden Daten** im Rahmen der jährlichen Reports von den einzelnen Organisationen **erhoben** (siehe auch *Abbildung 2*):

- 1) **Die Gesamtzahl der Mitarbeiter:innen und die Zahl der Mitarbeiter:innen, die sich als**

<sup>71</sup> FAIR SHARE of Women Leaders e.V. (2022b) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

### Frau identifizieren.

- 2) **Die Gesamtzahl der Mitglieder der Geschäftsleitung und die Anzahl und Gender der geschäftsführenden Person(en).**
- 3) **Die Gesamtzahl der Mitglieder des Aufsichtsgremiums und die Anzahl und Gender der vorsitzenden Person(en).**
- 4) Außerdem wird überprüft, ob eine Organisation über eine **eigene Gender- / Diversity-Richtlinie** verfügt.<sup>72</sup>

Abbildung 2: FAIR SHARE Monitor - Welche Daten werden erhoben?



Quelle: FAIR SHARE of Women Leaders e.V. (2022a)

Ein weiterer Aspekt des *FAIR SHARE Monitors* sind die **FAIR SHARE Commitments**. Alle zivilgesellschaftlichen Organisationen, die Teil der jährlichen Online-Befragung sind, haben zudem die Möglichkeit, sich mit der Unterzeichnung des *FAIR SHARE Commitments* dazu zu bekennen, dass das Thema Geschlechtergerechtigkeit ein wichtiges Thema für sie darstellt. Gleichzeitig verpflichtet sich die Organisation mit der Unterschrift des *Commitments* dazu, bis 2030 eine Führungsebene zu gestalten, die geschlechtergerecht und somit repräsentativ für die Ebene der Belegschaft ist.<sup>73</sup>

Nach der näheren Betrachtung des Ansatzes und der Vorgehensweise des *FAIR SHARE Monitors* ist deutlich geworden, dass die Daten, welche erhoben werden, sehr begrenzt sind und sich auf elementare Zahlen sowie das Vorhandensein einer Gender- / Diversity-Richtlinie beschränken. Das wird auch durch die Länge des **Online-Fragebogens** zur jährlichen Erhebung des *FAIR SHARE Monitors* deutlich, welcher lediglich aus **fünf Fragen** besteht.<sup>74</sup>

<sup>72</sup> FAIR SHARE of Women Leaders e.V. (2022a) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>73</sup> FAIR SHARE of Women Leaders e.V. (2022a) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>74</sup> FAIR SHARE of Women Leaders e.V. (2021) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

## 11. ERGEBNISSE DES FAIR SHARE MONITORS

Für den *FAIR SHARE Monitor Report* für das Jahr 2022 haben insgesamt 33 % der Organisationen und damit etwas mehr als ein Drittel der Organisationen im Rahmen der Datenerhebung aktiv Unterstützung geleistet. Es wurden entweder eigene, organisationsspezifische Daten übermittelt oder recherchierte Daten verifiziert. In diesem Zusammenhang haben 61 Organisationen ihre Daten selbst übermittelt, für 124 Organisationen wurde seitens des FAIR SHARE Teams recherchiert und 8 Organisationen möchten nicht mehr kontaktiert werden. Vier weitere Organisationen konnten keine Berücksichtigung im *Fair Share Monitor 2022* finden, da keine Quellen mit Angaben zu den Mitarbeiter:innenzahlen verfügbar gewesen sind. Teil der Erhebung sind 98 NGO und 82 Stiftungen.<sup>75</sup> Die Ergebnisse der Erhebung werden jährlich in einem *FAIR SHARE Monitor Report* veröffentlicht. In diesem Zusammenhang kann die Darstellung der Ergebnisse in die **folgenden Teilbereiche** unterteilt werden: allgemeine Ergebnisse zu der Thematik Frauen in Führungspositionen im Dritten Sektor in Deutschland, den *FAIR SHARE Index*, die Untersuchung von Aufstiegschancen sowie die *FAIR SHARE Commitments*. Im weiteren Verlauf werden die Ergebnisse zu den einzelnen Teilbereichen mit Fokus auf den *FAIR SHARE Monitor 2022* kurz und stichpunktartig zusammengefasst.

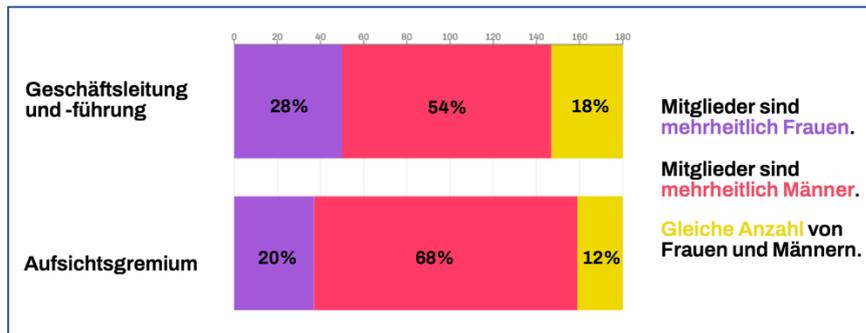
### 1) Allgemeine Ergebnisse zu der Thematik Frauen in Führungspositionen im Dritten Sektor in Deutschland

- Die zu geringe Präsenz von Frauen auf der Führungsebene ist weiterhin ein Problem in NPO. Ein Frauenanteil in der Belegschaft von 69 % steht einem Anteil von Frauen auf der Führungsebene von 39 % gegenüber. Seit dem *FAIR SHARE Monitor* aus dem Jahr 2021 sind hier keine positiven Veränderungen erkennbar.
- In Leitungsgremien überwiegt der Anteil an Männern, jedoch ist hervorzuheben, dass Spitzenpositionen in den Führungsgremien zu 40 % weiblich besetzt sind.
- Vor allem die Aufsichtsgremien der Organisationen sind noch immer mehrheitlich männlich besetzt (68 %), aber auch die Ebene der Geschäftsleitung und -führung ist bei 54 % der Organisationen mehrheitlich männlich besetzt.

---

<sup>75</sup> FAIR SHARE of Women Leaders e.V. (2022a) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

Abbildung 3: FAIR SHARE Monitor 2022 - Geschlechterverteilung auf Leitungsebenen



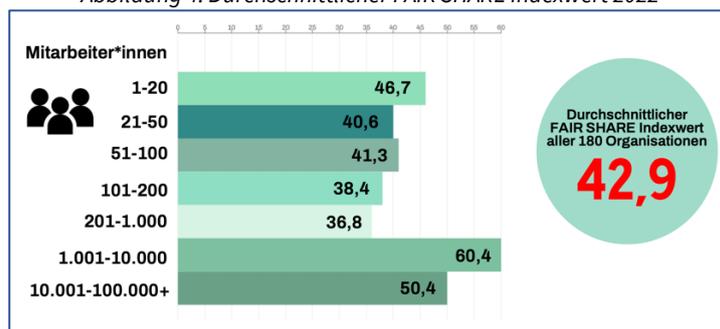
Quelle: FAIR SHARE of Women Leaders e.V. (2022a)

- Aufsichtsgremien werden mehrheitlich von Männern geführt. In 60 Organisationen sind Frauen die Vorsitzenden des Aufsichtsgremiums und in 120 Organisationen Männer die Vorsitzenden des Aufsichtsgremiums.
- In 66 der insgesamt 180 Organisationen gibt es keine Frau im Geschäftsleitungsteam.
- Das Verhältnis von dem Frauenanteil in der Belegschaft zum Frauenanteil auf der Führungsebene klappt bei Stiftungen weiter auseinander als bei NGO.<sup>76</sup>

## 2) Der FAIR SHARE Index

- Etwa ein Fünftel der insgesamt 180 Organisationen hat eine repräsentative Führungsebene bzw. einen FAIR SHARE (17 %).
- Der durchschnittliche FAIR SHARE Indexwert aller 180 Organisationen beträgt 42,9. Dieser Wert variiert je nach Größe der NPO.

Abbildung 4: Durchschnittlicher FAIR SHARE Indexwert 2022



Quelle: FAIR SHARE of Women Leaders e.V. (2022a)

- NGO haben häufiger einen FAIR SHARE als Stiftungen. 23 NGO weisen einen FAIR SHARE auf. Bei den Stiftungen weisen nur 7 einen FAIR SHARE auf.

<sup>76</sup> FAIR SHARE of Women Leaders e.V. (2022a) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

- Von den 180 untersuchten Organisationen waren 146 bereits im Vorjahr Teil der Erhebung. Im Vergleich zu 2021 gibt es hinsichtlich der generellen Entwicklung des durchschnittlichen FAIR SHARE Indexwertes keine Veränderung. Seit dem letzten *FAIR SHARE Monitor 2021* gab es 23 % an Organisationen, dessen *FAIR SHARE Indexwert* sich verschlechtert hat und ebenfalls 23 % an Organisationen, dessen *FAIR SHARE Indexwert* sich verbessert hat.<sup>77</sup>

### 3) Die Untersuchung von Aufstiegschancen

- Frauen haben keine gleichwertigen Aufstiegschancen - ein Mann hat derzeit eine 4,6 mal höhere Chance eine Führungsposition zu erlangen.<sup>78</sup>

### 4) FAIR SHARE Commitments

- Bis jetzt haben 20 Organisationen das FAIR SHARE Commitment unterschrieben und sich hierzu bekannt. Acht dieser 20 Organisationen weisen derzeit einen *FAIR SHARE* auf.<sup>79</sup>

Am Ende des *FAIR SHARE Monitor Reports von 2022* wird noch darauf eingegangen, dass es **Weiterentwicklungen** geben soll. Einerseits ist zukünftig das Ziel ein **bereichsbezogeneres Reporting**, z.B. für den Bereich der Wohlfahrt, sowie eine **stärkere Differenzierung zwischen Organisationen** hinsichtlich von beispielsweise ihrer Größe oder Rechtsform zu implementieren. Zusätzlich soll **Intersektionalität** im Rahmen der kommenden FAIR SHARE Monitor Reports thematisiert werden und somit das Zusammenwirken mehrerer Diskriminierungsmechanismen von denen Frauen betroffen sind.<sup>80</sup>

---

<sup>77</sup> FAIR SHARE of Women Leaders e.V. (2022a) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>78</sup> Ebenda.

<sup>79</sup> Ebenda.

<sup>80</sup> FAIR SHARE of Women Leaders e.V. (2022a) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

## 12. BEANTWORTUNG DER FORSCHUNGSFRAGEN & FAZIT

Nachdem der Ansatz, die Vorgehensweise und die Ergebnisse des *FAIR SHARE Monitors* näher betrachtet wurden, erfolgt nun die Beantwortung der Forschungsfragen, welche wie folgt lauten:

**Gibt es in Bezug auf die Thematik der Geschlechtergerechtigkeit im Dritten Sektor in Deutschland mit einem Fokus auf Frauen in Führungspositionen Fortschritte? Und wenn ja, welche Fortschritte gibt es?**

Diese Forschungsfragen werden mit Blick auf das Projekt des *FAIR SHARE Monitors* und insbesondere mit Blick auf die Ergebnisse des *FAIR SHARE Monitor Reports von 2022* beantwortet. Ob es über dieses Projekt hinaus gegebenenfalls Fortschritte in Bezug auf die Thematik der Geschlechtergerechtigkeit im Dritten Sektor gegeben hat, kann in diesem Zusammenhang nicht berücksichtigt werden.

Betrachtet man die inhaltlichen Ergebnisse des *FAIR SHARE Monitors 2022*, so sind keine signifikanten Fortschritte in Bezug auf die Geschlechtergerechtigkeit für Frauen in Führungspositionen im Dritten Sektor zu verzeichnen. Auch der *FAIR SHARE Monitor 2022* kommt zu dem Schluss, dass ein **relativ hoher Frauenanteil in der Belegschaft von 69 %** einem vergleichsweise niedrigeren Anteil von Frauen auf der **Führungsebene von 39 %** gegenüber steht. Auch die Studie *FiA* kam zu dem Ergebnis, dass in NPO ein hoher Anteil an Frauen in der Belegschaft einem relativ niedrigen Anteil an Frauen auf der Führungsebene gegenübersteht. Hier stellt sich die Frage, inwieweit ein durchschnittlicher Frauenanteil von 39 % auf der Führungsebene im Vergleich zu 2017 bereits ein eventueller Fortschritt sein könnte. Offen bleibt ebenfalls, ob es sich bei den 39 % um hauptamtliche oder ehrenamtliche Führungspositionen handelt, da es sich bei den 180 NPO jedoch um die größten in Deutschland handelt, wird davon ausgegangen, dass es sich tendenziell eher um hauptamtliche Führungspositionen handelt.<sup>81</sup>

Auch der *FAIR SHARE Monitor Report 2022* kommt, wie bereits die Studie *FiA*, im Kern zu dem Schluss, dass **Frauen in Leitungspositionen tendenziell eher in operativen Bereichen tätig sind z.B. als Geschäftsführerin**. Wichtige und neue Ergebnisse des *FAIR SHARE Monitor 2022* sind, dass der Anteil an Männern in Leitungsgremien zwar überwiegt, aber **Spitzenpositionen in den Führungsgremien zu 40 % weiblich besetzt sind**. Ein weiteres wichtiges Ergebnis ist in diesem Zusammenhang, dass es **in 66** der insgesamt 180 **Organisationen** bis jetzt **keine Frau im Geschäftsleitungsteam** gibt.

---

<sup>81</sup> FAIR SHARE of Women Leaders e.V. (2022a) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

Auch **differenziert** der *FAIR SHARE Monitor 2022* **zwischen Stiftungen und NGO** und kommt zu dem Schluss, dass das Verhältnis von dem Frauenanteil in der Belegschaft zum Frauenanteil auf der Führungsebene bei Stiftungen weiter auseinanderklafft als bei NGO.<sup>82</sup>

Auch der **FAIR SHARE Indexwert**, welcher verdeutlichen soll, inwiefern die Führungsebene einer Organisation repräsentativ im Verhältnis zu ihren Mitarbeiter:innen hinsichtlich der Geschlechterverteilung ist, ist neu. Als *FAIR SHARE* wird ein fairer Anteil von Frauen auf der Führungsebene proportional zu der Belegschaft bezeichnet. Besonders wichtig in diesem Zusammenhang ist es zu erwähnen, dass die berechneten **Werte für den Fair Share Index jedoch nicht geschlechtsneutral** sind. Aufgrund der historisch bedingten Benachteiligung von Frauen in Bezug auf Geschlechtergerechtigkeit in der Arbeitswelt wurde sich für eine nicht geschlechtsneutrale Berechnung entschieden. In diesem Zusammenhang stellt sich jedoch die generelle Frage, ob eine zivilgesellschaftliche Organisation, in welcher sowohl die Belegschaft als auch die Führungsebene überwiegend weiblich geprägt ist, fairer in Bezug auf die Geschlechtergerechtigkeit ist, als eine andere zivilgesellschaftliche Organisation, die auf beiden Ebenen eher männlich geprägt ist, und deswegen einen besseren FAIR SHARE Indexwert erhalten sollte.<sup>83</sup>

Interessant im Zusammenhang mit den Ergebnissen des *Fair Share Monitors* ist, dass es hier einen expliziten **Wert** dafür gibt, ob es für Männer und Frauen gleichwertige **Aufstiegchancen** gibt. In dem FAIR SHARE Monitor Report von 2022 wird darauf hingewiesen, dass **für Frauen derzeit keine gleichwertigen Aufstiegchancen** bestehen - ein Mann hat derzeit eine 4,6 mal höhere Chance eine Führungsposition zu erlangen.<sup>84</sup> Es ist jedoch wichtig hervorzuheben, dass bei diesem Wert nur die organisationsinternen Aufstiegchancen berücksichtigt werden.

Auch neu ist das **FAIR SHARE Commitment**, welche Organisationen, die Teil der *FAIR SHARE Monitor* Erhebung sind, unterschreiben können und sich hiermit freiwillig dazu verpflichten bis 2030 einen *FAIR SHARE* in der eigenen Organisation umzusetzen. Dies kann dazu beitragen, dass Unternehmen selbst die Initiative ergreifen, um Geschlechtergerechtigkeit in der eigenen Organisation umzusetzen.<sup>85</sup>

---

<sup>82</sup> FAIR SHARE of Women Leaders e.V. (2022a) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>83</sup> FAIR SHARE of Women Leaders e.V. (2022b) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>84</sup> FAIR SHARE of Women Leaders e.V. (2022a) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

<sup>85</sup> Ebenda.

Nach der näheren Betrachtung des Ansatzes, der Vorgehensweise sowie den Ergebnissen des *FAIR SHARE Monitors* ist deutlich geworden, dass die Daten, welche erhoben werden, sehr begrenzt sind und sich auf elementare Zahlen sowie das Vorhandensein einer Gender- / Diversity-Richtlinie beschränken. Das wird vor allem durch die Länge des **Online-Fragebogens** zur jährlichen Erhebung des FAIR SHARE Monitors deutlich, welcher lediglich aus **fünf Fragen** besteht.<sup>86</sup> Es stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, inwieweit die Ergebnisse der Befragung von den 180 größten und bekanntesten Nichtregierungsorganisationen (NGO) und Stiftungen repräsentativ für den gesamten Dritten Sektor in Bezug auf die Thematik der Geschlechtergerechtigkeit sein können. Denn in ganz Deutschland gibt es insgesamt mehr als 600.000 gemeinnützige Organisationen. Mittlere und kleinere NPO können durch eigene Initiative zwar Teil des *FAIR SHARE Monitors* werden, der Fokus liegt jedoch auf den großen NPO Deutschlands, sodass die Gendergerechtigkeit in mittleren und kleinen Nonprofit-Organisationen im FAIR SHARE Monitor so gut wie keine Berücksichtigung findet. Mit dem FAIR SHARE Monitor wird versucht die sehr komplexe Thematik der Gendergerechtigkeit im Dritten Sektor in Deutschland mittels einer sehr praktischen, sehr vereinfachten und sehr reduzierten Herangehensweise zu untersuchen. Dessen sollte man sich bewusst sein, wenn man die Ergebnisse der Erhebung betrachtet.

---

<sup>86</sup> FAIR SHARE of Women Leaders e.V. (2021) (siehe Internet-/Intranetverzeichnis).

### 13. AUSBLICK

In Bezug auf den FAIR SHARE Monitor selbst wäre es ratsam - wie auch im Report 2022 thematisiert wurde - diesen weiterzuentwickeln. In diesem Zusammenhang wäre **bereichsbezogeneres Reporting**, eine **stärkere Differenzierung zwischen Organisationen** und ein stärkerer Fokus auf **Intersektionalität** sinnvoll. Darüber hinaus wären auch qualitative Interviews eine Möglichkeit, um vertieft auf weitere Themen wie beispielsweise Beschäftigungsarten oder die Zufriedenheit der Belegschaft einzugehen.

Aber auch andere Forschungsprojekte, die die Thematik der Geschlechtergerechtigkeit im Dritten Sektor genauer untersuchen, sollten in Erwägung gezogen werden. In diesem Zusammenhang ist es auch interessant den Aspekt der Bezahlung von Männern und Frauen im Dritten Sektor auf mögliche Unterschiede zu untersuchen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt für zukünftige Forschungsprojekte könnte ebenfalls sein, die verschiedenen Aspekte von Diversität in Bezug auf die Arbeit im Dritten Sektor genauer zu untersuchen.

Zudem könnte man sich mit der Thematik beschäftigen, ob es Tätigkeitsbereiche in NPO gibt, für die es nur wenige interessierte potenzielle Arbeitnehmerinnen gibt und ob für solche Bereiche eine geschlechterbezogene Quotenregelung überhaupt sinnvoll wäre. In diesem Zusammenhang ist es interessant der Frage nachzugehen, ob Organisationen, die auf allen Ebenen zu einem Großteil weiblich oder männlich besetzt sind generell nicht geschlechtergerecht sein können.

## 14. LITERATURVERZEICHNIS

Bertelsmann Stiftung (2022): Umfrage – Zahl der gemeinnützigen Organisationen wächst, 13.08.2022, abgerufen am 13.08.2022, <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/zivilgesellschaft-in-zahlen/projektnachrichten/zivis-survey-2017>.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2017): Kaum weibliche Führungskräfte in Non-Profit-Organisationen, 2017, abgerufen am 08.08.2022, <https://www.bmfsfj.de/aktuelles/alle-meldungen/kaum-weibliche-fuehrungskraefte-in-non-profit-organisationen-120468>.

Bundesministerium für Justiz (2022): Art 3 GG – Einzelnorm, 08.01.2022, abgerufen am 11.08.2022, [https://www.gesetze-im-internet.de/gg/art\\_3.html](https://www.gesetze-im-internet.de/gg/art_3.html).

Deutsches Institut für Sozialwirtschaft e.V. (2019): Sex vs. Gender: Biologisches & Soziales Geschlecht, 2021, abgerufen am 11.08.2022, <https://www.echte-vielfalt.de/lebensbereiche/lgbtiq/sex-vs-gender-biologisches-soziales-geschlecht>.

Eine Welt der Vielfalt e.V. (2022): Diversity – Was ist das?, 08.01.2022, abgerufen am 11.08.2022, <https://ewdv-diversity.de/diversity/diversity-was-ist-das/>.

Europäisches Institut für Gleichstellungsfragen (2022a): Soziales Geschlecht, 08.01.2022, abgerufen am 11.08.2022, <https://eige.europa.eu/thesaurus/terms/1141>.

Europäisches Institut für Gleichstellungsfragen (2022b): Geschlechterparität, 08.01.2022, abgerufen am 11.08.2022, <https://eige.europa.eu/thesaurus/terms/1195>.

Europäisches Institut für Gleichstellungsfragen (2022c): parity, 08.01.2022, abgerufen am 11.08.2022, <https://eige.europa.eu/thesaurus/terms/1310?lang=de>.

Europäisches Institut für Gleichstellungsfragen (2022): Geschlechtergerechtigkeit, 11.08.2022, abgerufen am 11.08.2022, <https://eige.europa.eu/thesaurus/terms/1175>.

FAIR SHARE of Women Leaders e.V. (2021): FAIR SHARE Monitor 2021 – Details zum Fragenbogen, 2021, abgerufen am 18.08.2022, <https://www.fairsharewl.org/wp-content/uploads/2020/12/20-12-04-Overview-of-the-questionnaire.pdf>.

FAIR SHARE of Women Leaders e.V. (2022): FAIR SHARE Monitor 2022, 2022, abgerufen am 10.08.2022, <https://fairsharewl.org/de/monitor2022-de>.

FAIR SHARE of Women Leaders e.V. (2022): Alle Infos zum FAIR SHARE Monitor, 2022, abgerufen am 13.08.2022, <https://fairsharewl.org/de/monitor-info>.

Queerformat e.V. (2016): Geschlecht – Differenzierung zwischen „Sex“ und „Gender“, 2016, [https://queerfor.uber.space/fileadmin/user\\_upload/news/Was\\_ist\\_Geschlecht\\_2016.pdf](https://queerfor.uber.space/fileadmin/user_upload/news/Was_ist_Geschlecht_2016.pdf).

Swiss Foundation for Technical Cooperation (2020): Richtlinien zu GESCHLECHTERGERECHTIGKEIT und SOZIALER INTEGRATION, 2020, abgerufen am 08.01.2022, [https://www.swisscontact.org/Resources/Persistent/1/6/3/6/16365a8324419e69aa3f2bb43e53ac4c911062ec/Gender\\_Policy\\_FINANCIAL\\_de\\_01.pdf](https://www.swisscontact.org/Resources/Persistent/1/6/3/6/16365a8324419e69aa3f2bb43e53ac4c911062ec/Gender_Policy_FINANCIAL_de_01.pdf).

Zimmer, Annette u.a (2017): Karriere im Nonprofit-Sektor? Arbeitsbedingungen und Aufstiegschancen von Frauen, 1. Auflage, 2017, abgerufen am 08.01.2022, [https://www.uni-muenster.de/imperia/md/content/ifpol/mitarbeiter/zimmer\\_nonprofitfrauen\\_online.pdf](https://www.uni-muenster.de/imperia/md/content/ifpol/mitarbeiter/zimmer_nonprofitfrauen_online.pdf).

Zimmer, Annette und Priller, Eckhard (2017): Mehr Frauen in Spitzenpositionen im Nonprofit-Sektor! Arbeitsbedingungen und Aufstiegschancen (Zusammenfassung), 2017, abgerufen am 08.01.2022, [https://www.uni-muenster.de/imperia/md/content/zeugs/nonprofit\\_frauen\\_zusammenfassung2017-10\\_26\\_neu.pdf](https://www.uni-muenster.de/imperia/md/content/zeugs/nonprofit_frauen_zusammenfassung2017-10_26_neu.pdf).



## 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:

ISSN (Opuscula) 1868-1840