

Mehr Frauen in Spitzenpositionen im Nonprofit-Sektor!

Arbeitsbedingungen und Aufstiegschancen

1. Zielsetzung der Untersuchung

Zielsetzungen des vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) geförderten Projekts war die Untersuchung der Arbeitsverhältnisse und Aufstiegschancen von Frauen in gemeinnützigen (Nonprofit-)Organisationen (NPOs). Dazu wurde ermittelt, inwieweit Frauen dort bereits Spitzenpositionen innehaben. Auf Grundlage der Ergebnisse erfolgte anschließend die Entwicklung von Handlungsempfehlungen für die Karriereförderung und für die Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in NPOs.

2. Der Nonprofit-Sektor und seine Organisationen

Bei dem Nonprofit-Sektor handelt es sich um einen Bereich von beachtlicher ökonomischer und gesellschaftspolitischer Bedeutung: NPOs finden sich in einem breiten Spektrum von Arbeitsfeldern, angefangen bei den Sozialen Diensten über Sport und Ökologie bis hin zu Kultur. Auch hinsichtlich seines arbeitsmarktpolitischen Stellenwerts hat dieser Sektor in den letzten Jahren weiter an Relevanz gewonnen: Der Anteil der NPO-Mitarbeiter_innen an der Gesamtbeschäftigung in Deutschland beläuft sich inzwischen auf 9 Prozent (2,3 Mio. versicherungspflichtige Beschäftigte). NPOs arbeiten als Interessenvertreter (Verbände, Gewerkschaften), erstellen Dienstleistungen (soziale Einrichtungen, Sportvereine) und übernehmen wichtige gesellschaftspolitische Funktionen (Menschenrechtsorganisationen, NGOs).

Im Vergleich zu Wirtschaftsunternehmen und Behörden zeichnen sich NPOs durch spezifische Strukturbesonderheiten aus. Dazu zählen ehrenamtliche Leitungsgremien, flache Hierarchien (Governance) und ideelle Organisationsziele. NPOs sind ein hochattraktiver Arbeitsmarkt für Frauen: Über 75 Prozent der Belegschaft dieses Sektors sind weiblich, Tendenz steigend. Aktuell besteht auch bei NPOs infolge des demographischen Wandels und ihres starken Wachstums ein steigender Bedarf an Führungskräften.

3. Anlage der Untersuchung

Unter der Perspektive der Geschlechtergerechtigkeit wurden von 2015 bis 2017 näher betrachtet und empirisch mittels quantitativer und qualitativer Methodik untersucht:

- ◆ der NPO-Sektor als Arbeitsmarkt speziell für Frauen: Arbeitsbedingungen und Arbeitszeitgestaltung mittels sekundärstatistischer Analysen (N = 3.111 und N = 733);
- ◆ die Präsenz von Frauen in NPO-Leitungsgremien: Online-Befragung (N = 472);
- ◆ NPOs als Arbeitgeber: Karrierechancen und -barrieren für Frauen mithilfe qualitativer Interviews (N = 73: 52 Frauen und 21 Männer) mit Mitarbeiter_innen und Führungskräften größerer NPOs aus verschiedenen Arbeitsbereichen und mit differenzierter Personalstruktur (Einstiegs-, mittleres Management- und Top-Leitungsebene).

4. Ergebnisse der empirischen Untersuchungen

4.1 Der Nonprofit-Sektor als Arbeitsmarkt für Frauen

Gemäß den Ergebnissen der sekundärstatistischen Analysen ist festzuhalten:

- ◆ Die Beschäftigung im Sektor ist überwiegend weiblich (mehr als 75 %).
- ◆ Frauen (58 %) arbeiten im Vergleich zu Männern (24 %) im Sektor deutlich häufiger in Teilzeit.
- ◆ Trotz geringer Bezahlung infolge von Nichtvollzeit-Beschäftigungsverhältnissen sind die weiblichen Beschäftigten meistens zufrieden.
- ◆ Karriere von Frauen ist bisher kein zentrales Thema bei NPOs.
- ◆ Frauen in NPOs schätzen ihre Karrierechancen, im Gegensatz zu den Männern, dort deutlich schlechter ein.

Die weitgehend hohe Arbeitszufriedenheit weiblicher NPO-Beschäftigter ist einerseits bedingt durch die Wertorientierung der Organisationen: Die ideellen Zielsetzungen der NPOs, z.B. in humanitärer, kultureller oder sozialer Hinsicht, machen den Sektor zu einem vor allem von Frauen nachgefragten Arbeitgeber. Andererseits sind NPOs bemüht, bei der Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung den Wünschen und Bedarfen ihrer im operativen Bereich tätigen weiblichen Beschäftigten entgegenzukommen und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu ermöglichen.

Allerdings haben NPOs die Top-Ebene und damit die Arbeitsbedingungen weiblicher Führungskräfte bisher kaum im Blick. Im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen rechnen sich Frauen in NPOs häufig nur geringe Chancen aus, in ihrer Organisation und/oder im Sektor Karriere zu machen. Die Ergebnisse der Online-Befragung zur Präsenz von Frauen in NPO-Führungsgremien bestätigen dies.

4.2 NPO-Leitungsgremien: Präsenz von Frauen

Die Online-Befragung zur Präsenz von Frauen in NPO-Leitungsgremien kommt zu folgenden Ergebnissen:

- ◆ Die Vorstände von NPOs sind mehrheitlich noch immer männlich besetzt.
- ◆ Frauenquoten für Leitungsgremien gibt es bislang nur in Einzelfällen (z.B. bei manchen Gewerkschaften).
- ◆ Wenn Frauen in einer Leitungsposition tätig sind, dann eher operativ als Geschäftsführerin.
- ◆ Es finden sich wenige Frauen auf den Führungsebenen großer finanzstarker NPOs und Stiftungen.
- ◆ Frauen sind stärker in beratenden Beiräten ohne Entscheidungskompetenz vertreten.

Ob und inwiefern Frauen in NPO-Gremien präsent sind, ist u.a. abhängig vom Arbeitsbereich, von der Größe und dem Alter der NPO. In sog. weiblich geprägten Bereichen, z.B. Soziales oder Bildung, sind Frauen in NPO-Gremien häufiger zu finden.

Generell gilt die Faustregel: Je jünger die NPO, desto mehr Frauen, und je traditionsreicher bzw. älter die NPO, umso weniger Frauen sind in den NPO-Gremien vertreten.

4.3 NPOs als Arbeitgeber: Karrierechancen und -barrieren

Der berufliche Aufstieg von Frauen in NPOs wird durch gesamtgesellschaftlich wirkungsmächtige und NPO-spezifische Faktoren behindert. Letztere sind darüber hinaus durch die Strukturbesonderheiten der jeweiligen Organisationen bedingt.

4.3.1 Gesamtgesellschaftlich wirkungsmächtige Faktoren

„Ich nehme diesen Männerklügel durchaus wahr.“ [NPO-Führungskraft]

Frauen treffen auch in NPOs auf Karrierehindernisse, die in der Gesellschaft nach wie vor präsent und für die verfestigten „Muster im Kopf“ bzw. Geschlechterstereotypen ursächlich sind. Diese prägen Arbeitsumfeld, Organisationskultur sowie das individuelle Verhalten und die Selbsteinschätzung von Frauen. Dementsprechend kommen Frauen aus Sicht ihres Umfelds – und z.T. auch gemäß eigener Einschätzung – für Leitungspositionen eher nicht infrage, und zwar weil:

- ◆ Führen und Leiten eher Männern als Frauen zugetraut wird;
- ◆ Frauen primär Verantwortung für Familie und Kinder übernehmen;
- ◆ männlich dominierte Leitungsgremien eher ihresgleichen für freie Positionen rekrutieren;
- ◆ Frauen sich hinsichtlich Einsatz und Leistung subjektiv gesehen anderen Anforderungen gegenübersehen als Männer und sie sich daher Führung und Leitung nicht zutrauen oder diese Aufgaben bewusst nicht anstreben.

4.3.2 NPO-spezifische Faktoren

„Ich möchte was Sinnvolles tun, möchte mich einsetzen, möchte was für die Gesellschaft tun.“ [NPO-Führungskraft]

Die Strukturbesonderheiten von NPOs beeinflussen maßgeblich Karriereoptionen und -wege. Im Einzelnen sind dies:

- ◆ die Wert- und Normenorientierung von NPOs;
- ◆ die Governance in Form von flachen Hierarchien und autonomen Arbeitsbereichen;
- ◆ die Arbeitsorganisation und die Arbeitsverhältnisse in NPOs.

Es sind diese Strukturbesonderheiten, die Arbeit und Beschäftigung in NPOs für Frauen hochattraktiv machen, und zwar indem sie (a) den Erwartungen von Frauen an eine sinnvolle und gesellschaftlich nützliche professionelle Arbeit entsprechen (Wertorientierung); (b) ihre Wünsche nach relativ hoher Autonomie im Kontext von Projektarbeit erfüllen sowie (c) ihren Bedarfen nach flexibler Arbeitszeitgestaltung und familienfreundlichen Leistungen bzw. der Vereinbarkeitsproblematik entgegenkommen (Arbeitsorganisation). Insofern qualifizieren sich NPOs als ideales Arbeitsumfeld gerade für Frauen mit ihren Ansprüchen an wertorientierte und sinnvolle Arbeit unter Berücksichtigung ihrer jeweiligen der Work-Life-Balance.

„Verantwortung, Stress, keine Freizeit, viel Koordinierungstätigkeit. Ich sehe das nicht besonders positiv und mich in Zukunft auch nicht in einer Führungsposition.“ [NPO-Führungskraft]

Allerdings sind es auch genau diese Strukturbesonderheiten, die sich karrierebremsend für Frauen erweisen: Zum einen wirken sie dahingehend, dass Frauen für Führungspositionen weniger in Betracht gezogen werden; zum anderen führen sie dazu, dass Frauen sich auf einer

Position – zumeist im mittleren Management, aber auch auf der Einstiegsebene – „einrichten“ und keine weitergehenden Karriereschritte für sich erwägen.

Die folgenden Wirkungsketten sind festzustellen:

- ◆ NPOs sind aufgrund ihrer Wert- und Sachorientierung von Frauen stark nachgefragte Arbeitgeber. Somit gibt es ein Überangebot und eine weiblich dominierte Berufseinstiegsebene. Frauen zeigen sich hier zu wenig karriereorientiert, machen nicht genug auf mögliche eigene Ambitionen aufmerksam und konzentrieren sich vielmehr auf Projektinhalte. Gleichzeitig haben es die wenigen Männer einfacher, die Aufmerksamkeit auf sich zu lenken und für die nächsthöhere Position in Betracht gezogen zu werden.
- ◆ Flache Hierarchien und wenige Top-Positionen sind für die Mehrheit der NPOs typisch und beschränken die Aufstiegschancen. Auf der mittleren Managementebene bestehen vielfältige Möglichkeiten des eigenverantwortlichen autonomen Arbeitens. Dies entspricht den heutigen Wünschen nach einer sinnvollen, gesellschaftlich wertvollen und selbstbestimmten Arbeit.
- ◆ Auch die Arbeitsorganisation in NPOs wird den Anforderungen an eine moderne Arbeitswelt gerecht: Flexible Arbeitszeitregelungen und Maßnahmen im Dienst der Vereinbarkeit von Beruf und Familie machen die Arbeit in NPOs gerade im mittleren Management für Frauen hochattraktiv. Dennoch arbeiten Frauen auch hier überwiegend in Teilzeit und verdienen vergleichsweise wenig. In den Interviews wurde deutlich: Teilzeitarbeit wirkt zwar nicht als Karrierekiller, aber als Karrierehemmnis.

„Chefwerden per se macht nicht glücklich Das, was glücklich macht, ist das, gestalten zu können, was du gestalten willst.“ [NPO-Führungskraft]

Frauen, die in NPOs in Führungsverantwortung tragen, zeichnen sich durch eine Reihe von Kriterien aus, und zwar durch:

- ◆ ausgeprägten Gestaltungswillen;
- ◆ Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung;
- ◆ hohes Engagement für den Beruf und
- ◆ Akzeptanz beruflicher und räumlicher Mobilität.

Die Untersuchung belegt, dass Frauen in geringerem Maße als Männer dazu bereit sind, die generell mit Wechsel (des Arbeitsplatzes, Wohnortes und beruflichen Umfeldes) verbundenen Unwägbarkeiten und Risiken einzugehen.

Im Folgenden wird aufgezeigt, was getan werden kann, um Frauen zu ermutigen, den nächsten Schritt zu wagen und sich für eine Führungsposition zu entscheiden.

5. Mehr Frauen in Spitzenpositionen von NPOs: Handlungsempfehlungen

Die **Politik** ist gefordert, als Gesetzgeber regulativ tätig zu werden und (a) Anreize für die vollzeitnahe Teilzeit von Frauen zu schaffen, (b) die Präsenz von Frauen in den Führungs- und Kontrollgremien von NPOs verbindlich festzulegen und (c) Kooperationen mit privaten Anbietern (NPOs, Unternehmen) auf solche zu begrenzen, deren Leitungsgremien die Frauenquote erfüllen. So sollte das Steuerrecht dahingehend verändert werden, dass das Ehegat-

tensplitting aufgehoben bzw. insofern modifiziert wird, als der steuerliche Anreiz einer Nicht- oder Halbtagsberufstätigkeit eines Ehepartners entfällt. Ferner ist die volle steuerliche Absetzbarkeit sämtlicher haushaltsbezogener Dienstleistungen, einschließlich Leistungen für Kinderbetreuung und Pflege, einzuführen. Insbesondere Frauen in Führungspositionen müssen von Aufgaben in Verbindung mit Haushalt und Familie (Kinderbetreuung, Pflege) unfähig entlastet werden.

Für die Besetzung von Kontroll-, Leitungs- und Top-Geschäftsführungsgremien wird für kleinere und mittlere NPOs die Einführung einer freiwilligen und für große und finanzstarke NPOs einer verbindlichen Frauenquote von 50 Prozent empfohlen. Hierzu sind die im NPO-Sektor üblichen Rechts- und Organisationsformen (Verein, Stiftung, gGmbH, gAG, gUG, geG) entsprechend zu verändern. Ein anderer Weg besteht darin, das Gemeinnützigkeitsrecht dahingehend zu modifizieren, dass die steuerliche An- oder Aberkennung der Gemeinnützigkeit einer NPO an die Erfüllung der Frauenquote in ihren Leitungsgremien gekoppelt wird.

Die Politik muss unterstützend tätig werden und in enger Absprache mit Ländern und Kommunen die Kinderbetreuung weiter ausbauen und bewährte Konzepte, z.B. lokale Bündnisse für Familie sowie Mentoring- und Qualifizierungsprogramme, stärker an Bedarfe von Frauen in (NPO-)Führungspositionen orientieren.

Die Politik hat sich dabei als Multiplikator zu engagieren und in Kooperation mit Dachorganisationen und -verbänden des Sektors eine Initiative zu starten, die in Form einer Zertifizierung die Vorbildfunktion solcher NPOs herausstellt, die ihre Mitarbeiterinnen in besonderer Weise fördern und die Frauenquote in ihren Leitungsgremien erfüllen.

Die Empfehlungen an die Adresse der **NPOs** zielen auf mehr Geschlechtergerechtigkeit in ihren Organisationen ab, und zwar im Hinblick auf eine stärkere Berücksichtigung der Anliegen und Interessen von Frauen sowohl auf struktureller als auch auf der Prozess- und Verfahrensebene:

- Auf *struktureller Ebene* geht es um eine genderechtere Besetzung der Gremien mit Personalverantwortung und Leitungsfunktion sowie um die Ausgestaltung hauptamtlicher Führungspositionen unter stärkerer Berücksichtigung der Work-Life-Balance.
- Auf der *Verfahrens- und Prozessebene* haben NPOs Frauen als „high potentials“ anzuerkennen und zu unterstützen: Sie müssen deutlich mehr tun, um jungen weiblichen Führungskräften Aufstieg und Verbleib in einer Führungsposition auch in der Familienphase zu ermöglichen.

Es wird daher empfohlen,

- ◆ Personalrekrutierungsverfahren generell und insbesondere für Führungskräfte offener und transparenter zu gestalten;
- ◆ Personalentwicklung als Organisationsaufgabe stärker zu strukturieren, gendersensibler zu gestalten und konkreter an den Anforderungen für Führungspersonal zu orientieren;
- ◆ Vereinbarkeit und Work-Life-Balance als zentrale Themen auch des Führungspersonals zu akzeptieren und zukunftsorientierte Lösungen, Angebote und unterstützende Maßnahmen zu entwickeln.

An die Adresse der **Beschäftigten** und insbesondere der Frauen in NPOs richtet sich der Appell, mehr Karriereorientierung und Eigeninitiative zu wagen. Vor allem Berufseinsteigerin-

nen müssen aktiver werden und bestehende Angebote nutzen oder zusätzliche verlangen. Regelmäßige Mitarbeitergespräche, Weiterbildungs-, Qualifizierungs- und Mentoringprogramme oder Coachings, die Einbindung in Netzwerke sowie persönliche Förder- und Entwicklungspläne sind einzufordern.

Es ist mehr Selbstbewusstsein angesagt: Frauen müssen stärker lernen zu delegieren, sich um Effizienz von Arbeitsabläufen bemühen und insbesondere vermeiden, sich im „Klein-Klein“ zu verlieren. Dass dies manchen Frauen im Berufsalltag immer noch schwerer fällt als ihren männlichen Kollegen, hat viel mit ihrer Sozialisation und den nach wie vor bestehenden Rollenbildern zu tun. Insofern sind neben Initiative und Selbstbewusstsein auch Mut und Risikobereitschaft gefragt. Dies gilt gerade im Hinblick auf die Gestaltungs- und Veränderungspotenziale und die Möglichkeiten, die Gesellschaft positiv zu verändern, die in kaum einem Arbeitsbereich so ausgeprägt sind wie im Nonprofit-Sektor.

Daher sollten sich Frauen stärker als bisher in verantwortlicher Position in NPOs engagieren:

Mehr Frauen in Spitzenpositionen auch im NPO-Sektor!