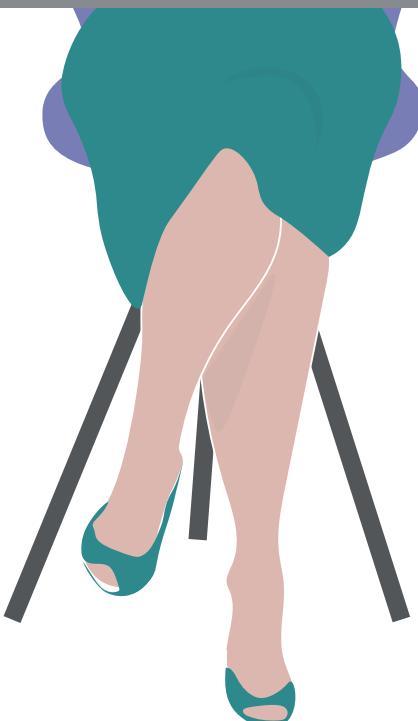


Annette Zimmer / Eckhard Priller / Franziska Paul

# KARRIERE IM NONPROFIT- SEKTOR?

Arbeitsbedingungen und Aufstiegschancen  
von Frauen







Annette Zimmer / Eckhard Priller / Franziska Paul

# KARRIERE IM NONPROFIT-SEKTOR?

---

Arbeitsbedingungen und Aufstiegschancen von Frauen



Annette Zimmer / Eckhard Priller / Franziska Paul

## KARRIERE IM NONPROFIT-SEKTOR?

Arbeitsbedingungen und Aufstiegschancen von Frauen

unter Mitarbeit von Dr. Andrea Walter, Hannah Espín Grau, B.A., und Paula Neher

### Zitievorschlag:

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.

URN: urn:nbn:de:hbz:6-20249638790

Münster, November 2017

### Download im Internet unter:

<http://www.uni-muenster.de/ZEUGS/publikationen/workingpapers/index.html>



Der Text dieser Publikation wird unter der Creative-Commons-Lizenz vom Typ „CC BY-SA 4.0 DE“ veröffentlicht. Den vollständigen Lizenztext finden Sie unter <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>

### Herausgeber:

Zentrum für Europäische Geschlechterstudien  
c/o Prof.‘in Dr. Gabriele Wilde  
Institut für Politikwissenschaft  
Scharnhorststr. 100 |48151 Münster  
[zeugs@uni-muenster.de](mailto:zeugs@uni-muenster.de)  
Fax: +49 251 83-25131

Gestaltung: Jana Bernhardt

Druck: Druckerei Joh. Burlage

# Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung: Neue Führungskräfte braucht das Land!	5
2.	Der Nonprofit-Sektor: Strukturbesonderheiten und arbeitsmarktpolitische Relevanz	10
3.	Der NPO-Sektor als Arbeitsmarkt für Frauen – Ergebnisse der sekundärstatistischen Analysen	15
3.1.	Deutschlands Frauen holen auf!	15
3.2.	Beschäftigung in NPOs: flexibel und überwiegend weiblich	19
4.	Frauen in Führungspositionen: Stand der Forschung und aktuelle Debatte	27
4.1	Ein langer Weg	27
4.2	Auf der Agenda	29
5.	Ergebnisse der Online-Befragung: Führungsfrauen im Nonprofit-Sektor	41
5.1	Zum Hintergrund: Komplexe Leitungsstrukturen	41
5.2	Ergebnisse der Untersuchung	44
6.	Die Zukunft der Arbeit ist weiblich: doch es ist noch viel zu tun! Zu den Ergebnissen der Interviews	54
6.1	Der Nonprofit Sektor als Labor der zukünftigen Arbeitswelt? Anlage der Untersuchung und zentrale Fragestellungen	54
6.2	NPO-Strukturbesonderheiten: Anreiz und Barriere zugleich	61
6.2.1	NPO als wertorientierte Organisation: Anreiz und Karrierebremse	62
6.2.2	Governance: Flache Hierarchien, wenige Top-Positionen und ehrenamtliche Gremien	66
6.2.3	Arbeitsorganisation- und Arbeitsverhältnisse	69
6.3	Der ganz normale Unsinn: Geschlechterstereotypen auch in NPOs	
6.4	„Ich habe mich immer für die Karriere entschieden!“: Führungsfrauen im Nonprofit-Sektor	76
6.5	Was ist zu tun? Die Sicht der Personalverantwortlichen und NPO-Führungskräfte	81
		87

7.	Zusammenfassung: Beschäftigung und Karriere im Nonprofit-Sektor	91
7.1	Zielsetzung und Aufbau der Untersuchung	91
7.2	Ergebnisse der quantitativen Analysen: Frauen dominieren im operativen Bereich	93
7.3	Ergebnisse der Interviews: Strukturbesonderheiten von NPOs als Anreiz und Barriere für die Karriere von Frauen in NPOs	95
7.4	Nonprofit-Organisationen: modern und altmodisch zugleich	101
8.	Handlungsempfehlungen: Mehr Frauen in NPO-Spitzenpositionen!	104
8.1	An die Adresse der NPOs	104
8.2	An die Adresse der Politik	108
8.3	An die Adresse der Beschäftigten	111
	Literatur	114
	Anhang	
	Kürzeltabelle zu den durchgeföhrten Interviews	125
	Zum Weiterlesen	126
	Biografien	128

## Methodische Übersichten

<b>BOX 1:</b> WZB-Organisationsbefragung 2011/12 & WZB Oversampling / DGB-Index „Gute Arbeit“ 2011	20
<b>BOX 2:</b> Online-Befragung zu Geschlechterverhältnissen in NPO-Leitungsgremien	39
<b>BOX 3:</b> Interviews mit Mitarbeiter_innen, Führungskräften und Personalverantwortlichen	51
<b>BOX 4:</b> Profil der interviewten Mitarbeiter_innen und Führungskräfte	57
<b>BOX 5:</b> Strukturbesonderheiten von NPOs als Anreiz und Barriere für Karriere	63



# 1. Einleitung:

## Neue Führungskräfte braucht das Land!

Fach- und Führungskräftemangel wird inzwischen bereichs- und spartenübergreifend beklagt. Dies trifft längst nicht mehr nur auf Wirtschaftsunternehmen zu, sondern hat auch den Nonprofit-Sektor mit seinem breiten Spektrum von Organisationen erreicht, angefangen bei sozialen Dienstleistern bis hin zu Interessenorganisationen, Verbänden, Vereinen, Sozialunternehmen und Einrichtungen des Kultur- und Freizeitbereichs (Priller et al. 2012: 35). Die Gründe hierfür sind vielfältig: Infolge gestiegener Bedarfe und zunehmender gesellschaftlicher Heterogenisierung befindet sich der Nonprofit-Sektor seit Jahren auf Wachstumskurs. Das Spektrum der Organisationen ist vielfältiger, bunter und deutlich professioneller geworden. Insbesondere im Bereich der sozialen Leistungen und Dienste haben sich Nonprofit-Organisationen (NPOs), allen voran die Einrich-

tungen der Wohlfahrtsverbände, zu maßgeblichen Arbeitgebern bzw. Big Playern entwickelt, die inzwischen eher professionell geführt werden. Die personellen Engpässe im operativen Bereich der sozialen Dienstleister sind hinlänglich bekannt (Walwei 2012). Aber auch auf den Führungsebenen und Chefetagen vieler NPOs wird eine zunehmende Konkurrenz um qualifiziertes Personal konstatiert. Dies ist sicherlich engem Zusammenhang mit der demographischen Entwicklung zu sehen. Die Babyboomer sind in die Jahre gekommen und ein Generationenwechsel steht bedet sich der Nonprofit-Sektor seit vor. In nächster Zeit werden in vielen NPOs gerade auch auf der Führungsebene Stellen frei. Doch diese Entwicklung ist nicht nur zu beklagen, sondern bietet auch die Chance eines Wechsels und einer Neugestaltung von NPOs in Richtung einer verbes-

sernen Geschlechtergerechtigkeit. Arbeiten im Nonprofit-Sektor ist attraktiv, da eine Tätigkeit bei einer NPO in der Regel gesellschaftlich nützlich, persönlich befriedigend und vor allem sinnstiftend ist. Insbesondere Frauen favorisieren eine berufliche Tätigkeit im Nonprofit-Sektor. Beschäftigung in NPOs ist überwiegend weiblich: Insgesamt sind drei Viertel der Beschäftigten in Nonprofit-Organisationen Frauen (Priller/Schmeißer 2013: 227 f.). Bei den Nonprofits im Sozialwesen ist der Anteil mit 83 % sogar noch höher (Schmeißer 2013: 18).

Allerdings spiegelt sich der hohe weibliche Beschäftigungsanteil im NPO-Sektor bisher eher nicht auf der Führungsebene der Organisationen wider. Und anders als in der Wirtschaft wurde die geringe Präsenz von Frauen in Führungspositionen von NPOs bisher auch kaum thematisiert. Dies ist umso erstaunlicher, als es gerade NPOs zu verdanken ist, dass das Thema Geschlechtergerechtigkeit überhaupt auf die politische Agenda kam. So traten Frauenvereine

mit Erfolg für die Einführung des Frauenwahlrechts ein (Meiners 2016). Dank der Initiative einzelner Frauen und der Unterstützung von Frauenrechtsorganisationen erreichte Elisabeth Selbert, Parlamentarierin der ersten Stunde, dass der Passus „Männer und Frauen sind gleichberechtigt“ in das Grundgesetz aufgenommen wurde; und nicht zuletzt ist es der NPO „Frauen in die Aufsichtsräte“ (FidAR) (von Falkenhausen et al. 2015) zu verdanken, dass seit 2016 eine Geschlechterquote von 30 Prozent für neu zu besetzende Positionen in Aufsichtsräten der Dax-Unternehmen gesetzlich festgeschrieben wurde.<sup>1</sup> Doch während die Errungenschaften der NPO-Lobbyistinnen der neuen und alten Frauenbewegung, die sich mit Erfolg für mehr Repräsentativität von Frauen im öffentlichen Raum von Politik, Wirtschaft und Wissenschaft, eingesetzt haben, zumindest gewürdigt werden und im öffentlichen Diskurs präsent sind, wurde das

---

<sup>1</sup> Bundesgesetzblatt Jahrgang 2015 Teil I Nr. 17, ausgegeben zu Bonn am 30. April 2015.

Thema Frauen im NPO-Sektor, von wenigen Ausnahmen abgesehen (Sandberg 2008; Beher et al. 2008: 189 ff.; Zimmer/Krimmer 2007; Lange 2005; Trukeschitz 2005; Betzelt/Bauer 2000), bislang weiter aus arbeitsmarktpolitischer und demokratietheoretischer Sicht noch aus der Perspektive der Geschlechtergerechtigkeit hinreichend behandelt.

Es war daher höchste Zeit, den NPO-Sektor selbst in punkto Geschlechtergerechtigkeit in den Blick zu nehmen und sowohl die Arbeitsbedingungen als auch die Aufstiegschancen wie die Karrierebarrieren und -hindernisse von Frauen in Nonprofit-Organisationen einer näheren Betrachtung zu unterziehen. Dies wurde ermöglicht dank der Unterstützung des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, dem an dieser Stelle unser nachhaltiger Dank gezollt wird. Unter der provokanten Fragestellung „Frauen in der Abseitsfalle?“ wurden in dem zweijährigen, am Institut für Politikwissenschaft der Universität Münster ange-

siedelten Forschungsprojekt Nonprofit-Organisationen unter Berücksichtigung ihrer Besonderheiten als Arbeitgeber näher betrachtet und im Hinblick auf Arbeitsbedingungen und vor allem Karrierechancen für Frauen untersucht. Auf Grundlage der Ergebnisse der empirischen Untersuchung wurden vom Projektteam<sup>2</sup> Handlungsempfehlungen entwickelt, die sich sowohl an die Organisationen, als auch an die Politik sowie an die NPO-Professionellen – Männer wie Frauen – mit der Zielsetzung richten, Arbeit, Beruf und Karriere in NPOs zukunftsorientiert, geschlechtergerecht und familienfreundlich zu gestalten. Die Arbeit des Projektteams wurde von einem engagierten und diskussionsfreudigen

---

<sup>2</sup> Die Projektleitung – Annette Zimmer/Eckhard Priller – möchte sich an dieser Stelle ganz herzlich beim Projektteam bedanken. Recherchiert, geforscht, interviewt, transkribiert, ausgewertet und getextet haben Hannah Espín Grau, Anna Hennig, Paula Neher, Franziska Paul und Andrea Walter. Für die administrative Betreuung war Melanie Hönnemann verantwortlich. Ein großes Dankeschön an alle.

Beirat unterstützt.<sup>3</sup> Wir möchten die Gelegenheit nutzen, uns bei den Mitgliedern des Beirates und bei unseren Ansprechpartnerinnen im Ministerium für ihre Unterstützung herzlich zu bedanken.

Um der Komplexität des Themas gerecht zu werden, wurde methodisch ein mehrstufiger Ansatz gewählt. Neben einer Bestandsaufnahme der einschlägigen Literatur und bisheriger empirischer Studien umfasste der Methodenmix:

- ▶ sekundärstatistische Auswertungen a) des Nonprofit-Oversampling des DGB-Index „Gute Arbeit“ von 2011 zu Fragen der Arbeitsbedingungen und Arbeitszeitgestaltung von weiblichen und männlichen NPO-Professionellen ( $N = 733$ ) und b) der WZB-Organisationsbefragung von 2011/12 ( $N = 3111$ ) zu arbeitnehmerfreundliche Gestaltung von Arbeitsorganisation,
- ▶ eine Online-Befragung unter per Zufallsstichprobe ausgewählten Nonprofit-Organisationen ( $N = 460$ ) zur Ermittlung der anteiligen Besetzung von Gremien der Organisationen (Vorstand, Geschäftsführung, Beratung- und Kontrollgremien) mit Frauen,
- ▶ eine Befragung von Personalverantwortlichen (Telefoninterviews,  $N = 23$ ) von NPOs zu Personalentwicklungsmaßnahmen unter besonderer Berücksichtigung von Frauen sowie
- ▶ als Kern der empirischen Untersuchung eine Befragung von Führungskräften ( $N = 73$ ) eines breiten Spektrums von Nonprofit-Organisationen (47) auf den unterschiedlichen Karrierestufen: Berufseinsteiger\_innen, mittleres Management und Top-Positionen im Hinblick

---

<sup>3</sup> Unterstützt haben uns die Beiratsmitglieder Hannelore Buls (Deutscher Frauenrat), Dr. Wolfram Friedersdorff (Volkssolidarität), Dr. Brigitte Mohn (Bertelsmann Stiftung), Stefanie Nutzenberger (Verdi), Heike Spielmans (VENRO), Wolfgang Stadler (AWO), Prof. Dr. Sternberg (ZsK), Dr. Petra Tzschoppe (DOSB).

auf Chancen und Restriktionen eines beruflichen Aufstiegs im NPO-Sektor. Interviewt wurden 52 Frauen und 21 Männer.

Nach einem einleitenden Kapitel zum Nonprofit-Sektor und zu den Spezifika seiner Organisationen sowie dem aktuellen Stand der Debatte zu „Frauen in Führungspositionen“ werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchungen in knapper und übersichtlicher Form zusammengefasst. Diese Bestandsaufnahme der Arbeitsverhältnisse sowie Karrierebedin-

gungen, Chancen und Hindernisse für Frauen in NPOs bildet die Ausgangsbasis für die abschließenden Handlungsempfehlungen, die im Dienst einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Aufstiegschancen von Frauen im Nonprofit-Sektor an die Verbände und Dachorganisationen des Sektors, an die Politik sowie an die Beschäftigten bzw. männlichen und weiblichen Professionellen in NPOs adressiert sind. Online stehen ferner die in der Anlage angeführten Working Papers zum Download zur Verfügung.

## 2. Der Nonprofit-Sektor: Strukturbesonderheiten und arbeitsmarktpolitische Relevanz

Beim Nonprofit-Sektor handelt es sich um einen gesellschaftlichen Bereich von beachtlicher ökonomischer Bedeutung sowie politischer und sozialer Relevanz. Seine Organisationen finden sich in einem breiten Spektrum von Handlungsfeldern, angefangen im Bereich Wohlfahrt und soziale Dienstleistungen über Sport, Freizeit, Kunst, Kultur, Menschenrechte und Ökologie bis hin zur Bündelung und Vertretung von Interessen. NPOs sind als soziale Dienstleister (Wohlfahrtseinrichtungen, soziale Unternehmen), politische Akteure (NGOs, Verbände, Gewerkschaften) und lebensweltliche Vereinigungen (Vereine, Initiativen) sowie als Unterstützungseinrichtungen und Finanziers (Stiftungen, Fördervereine) tätig. Bisher gibt es keine allgemein anerkannte Definition. In der Regel wird darauf verwiesen, dass NPOs formal organisiert sind, eigenständig verwaltet und zu einem gewissen Grad von freiwilligen Leistungen (Spenden, bürgerschaftliches Engagement) getragen werden, keine Zwangsvereinigungen darstellen und insbesondere dem „nonprofit constraint“ unterliegen. Daraus ergibt sich, dass erwirtschaftete Gewinne weitgehend reinvestiert werden und den Organisationen zugutekommen müssen, anstatt an Anteilseigner oder Mitglieder ausgeschüttet zu werden (Salamon/Sokolowski 2016). Das Spektrum der Organisations- und Rechtsformen von NPOs reicht in Deutschland vom eingetragenen Verein (e.V.) über die private Stiftung bis hin zur gemeinnützigen GmbH, Genossenschaft, Aktiengesellschaft oder auch gemeinnützigen haftungsbeschränkten Unternehmensgesellschaft (Zimmer et al. 2013). Im Vergleich zu Organisationen der Sektoren Markt (Unternehmen) und Staat (Ämter und Behörden)

zeichnen sich NPOs durch eine Reihe von Strukturbesonderheiten aus, die sie einerseits für bürgerschaftliches Engagement wie Erwerbsarbeit attraktiv machen, andererseits aber auch eine erhebliche Herausforderung für das Management bzw. die Leitung und Führung von NPOs darstellen. So sind NPOs im Unterschied zu Unternehmen nicht gewinnorientiert, sondern „mission oriented“. Sie richten ihr Organisationshandeln an normativen und ideellen Zielsetzungen aus. In der Regel sind für die Gründung von NPOs gesellschaftliche, humanitäre oder soziale Zielsetzungen ursächlich. Es gilt die Not von Bedürftigen zu lindern, Kindern zu helfen oder Sportangebote zu ermöglichen. Im Unterschied zu Ämtern und Behörden sind NPOs klassischerweise keine Bürokratien, die sich durch ein Top-down-Management und strikt hierarchische Steuerung auszeichnen. Im Gegenteil, möglichst flache Hierarchien und die Tradition demokratischer Entscheidungsfindung und Steuerung sind typisch für die Mehrheit der NPOs (Zimmer 2007). Konstitutiv für NPOs ist ferner die traditionell große Bedeutung des ehrenamtlichen Engagements. Die Leitungsstrukturen (Governance) von NPOs sind häufig immer noch in hohem Maße von freiwilligem Engagement bzw. vom Ehrenamt geprägt, wenngleich sich hier in den letzten Jahren ein Trend zur Professionalisierung der Leitungsstrukturen abzeichnet. Dies gilt insbesondere für die Geschäftsführung sowie bei größeren und finanziertarken NPOs für die Gremien. Allerdings sind nach wie vor die Mehrheit der Vereinsvorstände wie auch Stiftungsräte und Kuratorien überwiegend ehrenamtlich besetzt. Hieraus ergibt sich häufig eine duale Struktur: Während eine hauptamtliche Geschäftsführung für das tägliche operative Geschäft zuständig ist, hat ein ehrenamtlich besetzter Vorstand oder Kuratorium die Aufsicht über die Geschäftsführung, verfügt über Personalhoheit und trifft Entscheidungen über die grundlegende strategische Ausrichtung der Organisation (Beringer et al. 2008: 159 f.).

Insgesamt kommt ehrenamtlichem Engagement und freiwilliger Mitarbeit als Ressourceninput und Humankapital ein wichtiger Stellenwert für NPOs zu, der durch die Ergebnisse des Freiwilligensurvey nachhaltig bestätigt wird (Hagen/Simonson 2017). Die deutliche Mehrheit des ehrenamtlichen bzw. bürgerschaftlichen Engagements findet in Deutschland auch heute noch im Rahmen von NPOs und meist von Vereinen und Verbänden statt (Simonson/Vogel 2017). Betrachtet man die Entwicklung des Sektors im Rückblick, so zeigt sich, dass Hauptamtlichkeit bzw. Erwerbsarbeit auch im operativen Bereich eher allmählich, aber nachhaltig und umfassend Einzug in den Alltag der NPOs gehalten hat. In vielen Arbeitsfeldern waren NPOs als gesellschaftliche Innovatoren tätig und haben Pionierarbeit geleistet, die zunächst auf ehrenamtlichem Engagement und freiwilliger Mitarbeit basierte. Zweifellos trifft dies auf große Teile der sozialen Dienstleistungserstellung zu, angefangen bei Kranken- oder Waisenhäusern bis hin zu den Aids-Initiativen. Infolge des sukzessiven Einbaus von NPOs in die wohlfahrtsstaatliche Leistungserstellung fand jedoch eine weitgehende Professionalisierung der Tätigkeiten in NPOs statt. Ein Beispiel für Professionalisierung im NPO-Bereich ist die Soziale Arbeit als ein spezifisches Berufsfeld, das aus dem Ehrenamt heraus entstanden ist und sich zu einer Profession mit zum Teil universitärer Ausbildung entwickelt hat (Sachße 2004). In beachtlichem Umfang hat sich inzwischen auch die Arbeit in Stiftungen professionalisiert. Entsprechendes gilt schon seit geraumer Zeit für Verbandstätigkeiten. Schließlich ist in jüngster Zeit ein deutlicher Professionalisierungsschub bei neu gegründeten NPOs festzustellen, die sich durch eine unternehmensähnliche Governance und Arbeitsweise auszeichnen und im Sinne eines „McKinsey Light“ des NPO-Sektors primär Unterstützungs- und Beratungsleistungen für NPOs und Sozialunternehmen anbieten. Anders als traditionelle NPOs finanzieren sich diese jüngeren NPOs mit unternehmensähnlicher Struktur hauptsächlich über den Markt bzw. über Gebühren, durch Zuwendungen von

Firmen und Unternehmensstiftungen sowie z.T. auch durch staatliche Aufträge (Achleitner et al. 2013). Ehrenamt und freiwilliges Engagement kommt bei diesen jüngeren NPOs eine vergleichsweise geringere Bedeutung zu.

Insofern lässt sich in gewisser Weise in punkto Professionalisierung und Bedeutung von Erwerbsarbeit für NPOs eine Dreiteilung des Sektors in Deutschland feststellen: So ist die überwiegende Mehrheit der meist kleineren NPOs, die in den lebensweltlich wichtigen Bereichen Hobby, Freizeit und Sport tätig sind, nach wie vor vereinsmäßig organisiert und sowohl auf der Leitungsebene wie auch im operativen Bereich eher gering oder gar nicht professionalisiert. Ein klassisches Beispiel hierfür ist der kleinere Sportverein mit der mit einer Halbtagskraft besetzten Geschäftsstelle. Demgegenüber arbeitet die Mehrheit der in die wohlfahrtsstaatliche Dienstleistungserstellung in den Bereichen soziale Dienste und Gesundheit eingebundenen Organisationen wie auch diejenigen NPOs, die quasi anstelle öffentlicher Ein-

richtungen in den Bereichen humanitäre Hilfen und Dienste sowie z.T. auch im Bereich Umweltschutz und Ökologie tätig sind, überwiegend mit hauptamtlichem Personal (Zimmer/Priller 2007: 50 f.). Die Leitungsstrukturen sind in diesen Organisationen auf der Geschäftsführungsebene in der Regel professionalisiert, nicht jedoch durchgängig auf der Ebene der Vorstände und anderer Gremien. Die Wohlfahrtsverbände mit ihren komplexen Strukturen sind hierfür ein gutes Beispiel, aber auch Dachorganisationen im Umweltbereich, z.B. der Bund für Umwelt und Natur (BUND). Schließlich sind die erst in jüngster Zeit entstandenen NPOs zu nennen, die sich deziert als Nonprofit-Unternehmen verstehen und in Organisationsstruktur, -kultur und -habitus sehr unternehmensähnlich aufgestellt sind. Sie arbeiten in der Regel nur mit hauptamtlichem Personal, und zwar im operativen Bereich und auf der Leitungsebene. Organisationen wie etwa Phineo<sup>4</sup> oder auch einige neuere Unternehmensstiftungen

---

<sup>4</sup> Vgl. <https://www.phineo.org>

sind hierfür Beispiele. Infolge der Vielfalt der Arbeitsbereiche und Heterogenität der Organisationen, die von ganz kleinen, rein ehrenamtlich arbeitenden Hobby- und Geselligkeitsvereinen bis hin zu beschäftigungsintensiven Großbetrieben wie Krankenhäusern oder Seniorenheimen reichen, sind pauschale Aussagen, die für den gesamten Sektor zutreffen, kaum möglich. Dennoch lässt sich festhalten, dass die Relevanz des Sektors als Arbeitgeber seit etwa Mitte der 1970er-Jahre kontinuierlich zugenommen hat und dieser Trend auch weiterhin anhält (Priller/Zimmer 2007: 50 f.). Auf die Gründe, warum der NPO-Sektor sich als beschäftigungspolitischer Wachstumsmotor in den letzten Jahrzehnten erwiesen hat, wobei der Nonprofit-Sektor bei der Zunahme der Beschäftigungsintensität die Sektoren Markt wie vor allem Staat deutlich übertritten hat (Zimmer et al. 2013: 23), wurde bereits eingegangen. Die veränderten Bedarfe einer vom demographischen Wandel geprägten Bevölkerung sind hier ebenso zu nennen wie die verstärkte Nachfrage nach haushaltsnahen Dienstleis- tungen aufgrund der Veränderung der Geschlechterrollen und der zunehmenden Erwerbstätigkeit von Frauen in Deutschland. Aber auch verstärktes gesellschaftspolitisches Engagement und infolgedessen die Entstehung eines breiten Spektrums von NPOs in Bereichen wie Umweltschutz, Dritte-Welt-Initiativen, humanitäre Hilfen und aktuell Flüchtlingshilfe sind hier als Beschäftigungswachstum födernde Faktoren zu nennen. Mit mehr als 2,3 Millionen versicherungspflichtigen Beschäftigten hat der NPO-Sektor inzwischen einen Anteil an der Gesamtbeschäftigung in Deutschland von etwa neun Prozent (Zimmer et al. 2013: 23). Gemessen an seiner Bruttowertschöpfung kommt dem Sektor hierzulande ein Stellenwert zu, der in etwa dem des Fahrzeugbaus oder Baugewerbes entspricht (Rosenski 2012: 217). Es handelt sich somit um einen Sektor, der zum einen in seiner wirtschaftlichen Bedeutung nicht zu unterschätzen ist und zum anderen, wie im Folgenden gezeigt wird, sich durch eine hohe Attraktivität als Arbeitsmarkt gerade für Frauen auszeichnet.

### 3. Der NPO-Sektor als Arbeitsmarkt für Frauen: Ergebnisse der sekundärstatistischen Analysen

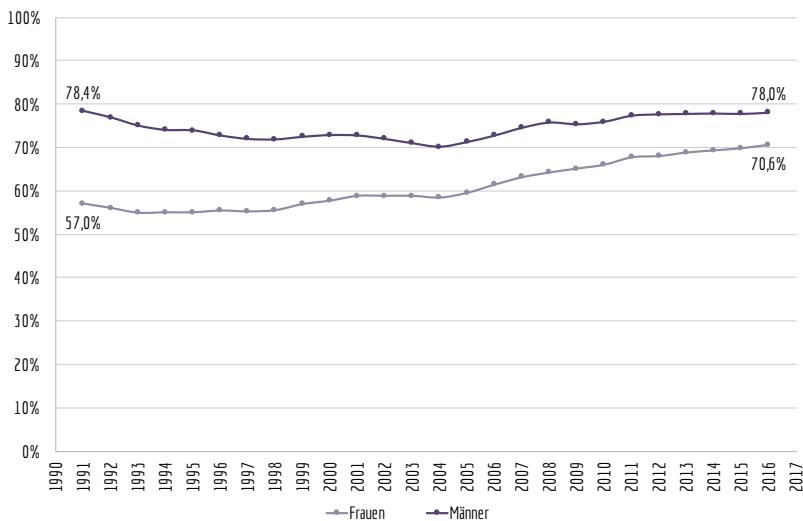
**3.1 DEUTSCHLANDS FRAUEN HOLEN AUF!** Erwerbstätigkeit der Frau durch das sog. Ehegattensplitting eher behindert wird. Zudem war in der Nachkriegszeit in Deutschland das Frauen- und Familienbild der nationalsozialistischen Ära noch wirkungsmächtig. Erwerbstätige Frauen mit Familie wurden als „Rabenmütter“ gebrandmarkt (Kortendiek 2008: 436). Auch trug in der Bundesrepublik der eklatante Mangel an Kindergartenplätzen – an eine Betreuung von Kindern unter drei Jahren war noch gar nicht zu denken – ebenfalls dazu bei, Frauen von der Erwerbsarbeit fernzuhalten. Und nicht zuletzt waren Schulen und Kindergärten lange Zeit nahezu ausschließlich nur auf einen Betrieb am Vormittag angelegt.

Bis in die 1970er-Jahre kam Frauen in Deutschland – vor allem in der Bundesrepublik, weniger in der DDR – im Hinblick auf ihre Stellung im öffentlichen Leben wie ihrer Integration in den Arbeitsmarkt eine eher nachgeordnete Stellung zu. Im internationalen Vergleich gehörte Deutschland in punkto Gleichstellung zu den Nachzüglern. Im konservativen Wohlfahrtsstaat der Bundesrepublik erfüllten Frauen die Rolle der fürsorgenden Mutter und Ehefrau am heimischen Herd, beschäftigt mit der Reproduktionsarbeit, während der Mann durch Lohnarbeit für den Unterhalt von Frau und Familie zu sorgen hatte. Gemäß dem „Bread Winner Model“ (Lewis 1992; Träger 2009: 18 f.; Lewis 2001) waren und sind nach wie vor die steuerlichen Anreize so gestaltet, dass Ehe und Familie begünstigt werden und die

Mit dem lapidaren Hinweis „Kinder kriegen die Leute immer“ hatte Bundeskanzler Adenauer in den 1950er-Jahren die große Rentenreform und den sog. Generati-

onenvertrag eingeleitet (Schmidt 1998: 81), der de facto auf einem bereits damals überholten Frauенmodell basierte und die Institution der „Hausfrauenehe“ weiter stabilisierte. Berufstätigkeit von Frauen und eine stärkere Präsenz von Frauen im öffentlichen Leben waren für die damalige Bundesrepublik kein Thema. Daher ist es auch nicht verwunderlich, dass die Quote der Erwerbstätigkeit von Frauen in den 1950er- und 1960er-Jahren auf relativ niedrigem Niveau stagnierte und nur jede dritte Frau einer beruflichen Tätigkeit nachging (Budde 1997: 13). Dies änderte sich erst im Zuge des gesamtgesellschaftlichen Wandels Ende der 1960er-/Anfang der 1970er-Jahre. Seitdem ist der Anteil von Frauen an den Erwerbstätigten in Deutschland kontinuierlich gestiegen, und die Differenz der Erwerbsquoten zwischen Männern und Frauen hat sich sukzessive angenähert.

Abb. 1: Entwicklung der Erwerbstätigenquote in Deutschland nach Geschlecht in der Altersgruppe 15 bis unter 65 Jahre

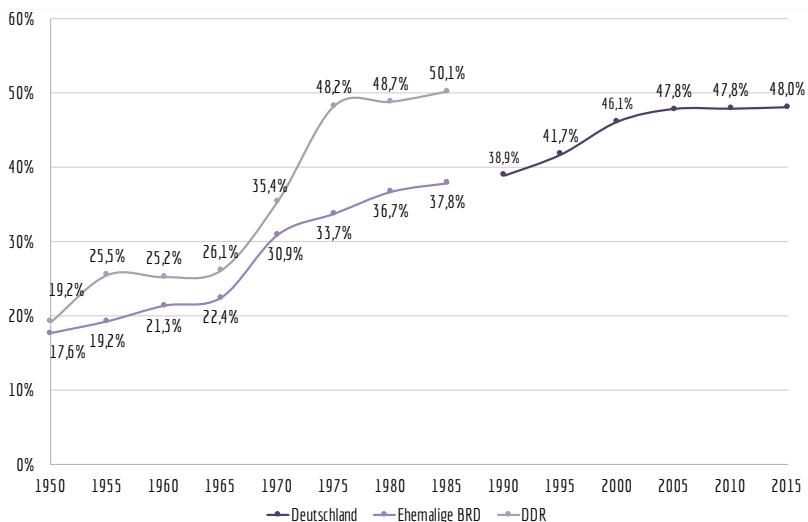


Datenbasis: Statistisches Bundesamt, Ergebnisse des Mikrozensus.

Auch insgesamt brachte die Reformära der 1970er-Jahre für Frauen in Deutschland entscheidende Veränderungen. Zu nennen sind hier u.a. die Reform des Ehe- und Familienrechts sowie die Abschaffung der sog. Hausfrauen-ehe bzw. der überkommenen Regelung, dass Frauen nach dem Gesetz nur mit Zustimmung ihres Ehemanns beruflich tätig werden konnten (BMFSJ o.J.: 226). Die gesetzlichen Änderungen waren Ausdruck eines kulturellen

Wandels und einer Infragestellung der klassischen Rollenbilder. Frauen begannen auch im öffentlichen Leben präsenter zu sein. So waren Dagmar Berghoff als Nachrichtensprecherin (ARD/1976) sowie Wibke Bruhns (ZDF/1971/72) und Barbara Dickmann (ARD/1979) als Moderatorinnen von Nachrichtensendungen Pionierfrauen im deutschen Fernsehen. Ab den 1970er-Jahren nahm in Deutschland auch der Anteil von Frauen an den Studierenden kontinu-

Abb. 2: Entwicklung der Frauenanteile an den Studierenden, 1950 – 2015 (Wintersemester)



Datenbasis: Statistisches Bundesamt, Fachserie 11, Reihe 4.1.

ierlich zu, sodass heute in etwa Frauenbewegung“ einen bedeugleich viele Frauen wie Männer ein tenden Anteil an der Einrichtung Studium erfolgreich abschließen, von Gleichstellungsstellen, Frauwobei der Trend sich in Richtung enbüros und Frauenbeauftragte einer Mehrheit der Frauen bewegt ten in Verwaltung, Politik und mit (Krimmer/Zimmer 2003). deutlicher Verzögerung auch in

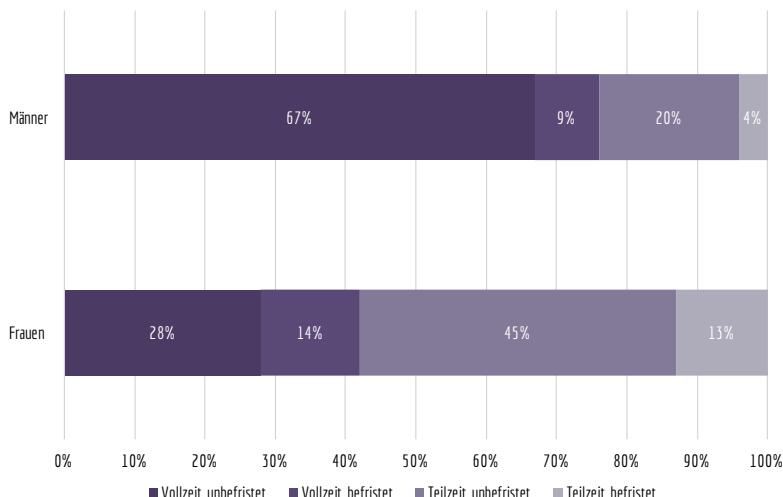
der Wirtschaft hatten. Die in der

Regel als e.V. und damit als NPO Am kulturellen Wandel und an der organisierten Initiativen, Projekte zunehmenden Beteiligung von und „Läden“ trugen seinerzeit Frauen im Erwerbsleben hatten wesentlich zur Etablierung eines Nonprofit-Organisationen einen neuen Politikfelds bei (Stolterfoth/ entscheidenden Anteil. Es wa Rhiemeier 1994).

ren insbesondere die Aktionen und Aktivitäten der „neuen Frau- enbewegung“ und ihres breiten Spektrums von Vereinen und In- itiativen (Gerhard 2008: 199), die das Thema Gleichberechtigung und Benachteiligung von Frauen in das Zentrum öffentlichen Interesses rückten und damit auf die politische Agenda setzten. Im Umfeld der „neuen Frauenbewe- gung“ entstand eine alternative Öffentlichkeit für Frauen und von Frauen mit Selbsthilfegruppen, Frauenzeitschriften und Frauen- buchläden sowie Hilfen für Frauen in Notsituationen (insbesondere Frauenhäuser). Allgemein wird anerkannt, dass die vielfältigen Ini- tiativen und Projekte der „neuen

Weniger Beachtung findet dagegen bisher, dass NPOs auch einen maßgeblichen Anteil an der zunehmenden beruflichen Tätigkeit von Frauen in Deutschland hatten. Der Um- und Ausbau wohlfahrtsstaat- licher Dienstleistungserstellung nahm in den 1970er-Jahren seinen Anfang. In vergleichsweise kurzer Zeit entwickelte sich die Sozialwirt- schaft zu einem der am schnellsten wachsenden Wirtschaftszwei- ge (Zimmer/Paul 2017). Geprägt wird die Sozialwirtschaft nach wie vor von Nonprofit-Organisatio- nen, die mehrheitlich Mitgliederorganisationen einer der großen Wohlfahrtsverbände – Arbeiter-

Abb. 3: Beschäftigung in NPOs nach Geschlecht



Datenbasis: WZB Oversampling/Gute Arbeit 2011, N = 733.

wohlfahrt (AWO), Caritas, Diakonie, Deutsches Rotes Kreuz (DRK) und Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband (DPWV) – sind. Die Feminisierung der NPO-Beschäftigung hat hier ihren Ursprung.

### 3.2 BESCHÄFTIGUNG IN NPOS: FLEXIBEL UND ÜBERWIEGEND WEIBLICH

Wenn gleich die Angaben aufgrund unterschiedlicher Datenbasis und Erhebungszeitraum schwanken

(vgl. Dathe et al. 2009: 3; Zimmer/Priller 2007: 93; Priller et al. 2012: 31), so lässt sich dennoch festhalten: Der Frauenanteil an den Beschäftigten ist im Nonprofit-Sektor im Vergleich zu Markt und Staat besonders hoch. Gemäß dem Ergebnis der sekundärstatistischen Analyse (WZB-Oversampling/DGB-Index Gute Arbeit 2011) sind die Beschäftigten in NPOs sogar überwiegend (76 %) weiblich. Besonders hohe Anteile weiblicher Beschäftigter weisen

## **WZB-Organisationsbefragung 2011/12 mit N = 3111 Organisationen**

Die Organisationsbefragung wurde im Rahmen der oben genannten WZB-Studie von Ende 2011 bis Anfang 2012 durchgeführt. Deutschlandweit wurden Vorstände und Geschäftsführer\_innen von 11.971 NPOs (Vereine, gGmbHs, gUgs, Stiftungen und gGenossenschaften) angeschrieben und um die Beantwortung von Fragebögen zu Merkmalen, Strukturen und Arbeitsbedingungen ihrer Organisation gebeten. Insgesamt beteiligten sich 3.111 NPOs an der Befragung. Ziel war es, aktuelle Entwicklungen und Problemlagen von NPOs aufgrund einer fundierten Datengrundlage zu untersuchen (Priller et al. 2012). Der verwendete umfangreiche Fragebogen umfasste u.a. Items zur Organisationsstruktur, Finanzierung und insbesondere zur Beschäftigung. Für das FIA-Projekt wurden die Fragenbatterien zu arbeitsorganisatorischen Regelungen der Beschäftigung ausgewertet.

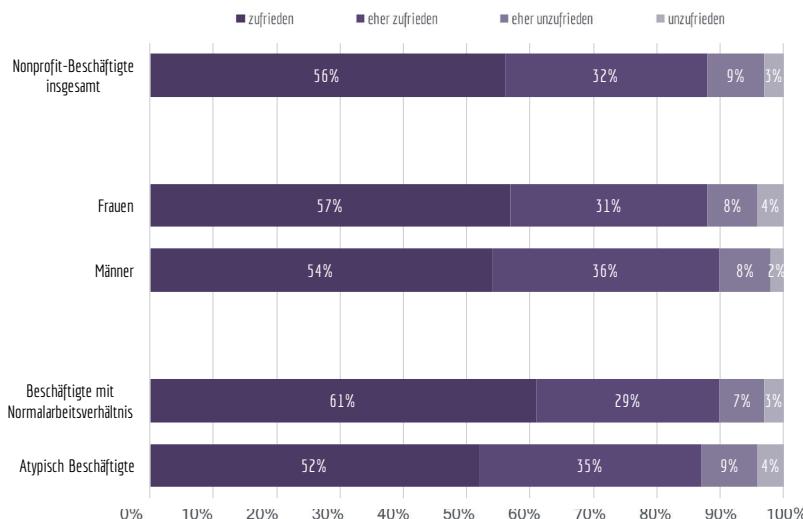
## **WZB-Oversampling / DGB-Index Gute Arbeit 2011**

Sekundärstatistisch ausgewertet wurden die Daten der Mitarbeiter\_innenbefragung DGB-Index „Gute Arbeit“ 2011 des Deutschen Gewerkschaftsbunds. Für die jährlich stattfindende bundesweite Repräsentativerhebung zu Arbeitsbedingungen und Beschäftigungsverhältnissen aus Sicht der Beschäftigten werden Daten zu abhängig Beschäftigten im Alter von 15 bis 64 Jahren mit einer wöchentlichen Arbeitszeit von mindestens zehn Stunden pro Woche per „Computer Assisted Telephone Interviewing“ (CATI) erhoben (uzbonn GmbH 2011: 2; 16). Im Rahmen der Untersuchung „Veränderungen in Dritte-Sektor-Organisationen und ihre Auswirkungen für die Beschäftigungsverhältnisse“ des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung (WZB) wurde ein Oversampling mit 733 Beschäftigten aus gemeinnützigen Organisationen durchgeführt, darunter 514 Frauen und 219 Männer. Davon waren 61 Führungskräfte mit leitenden Tätigkeiten (42 Frauen und 19 Männer), ferner waren 108 Vorgesetzte von Mitarbeiter\_innen (61 Frauen und 47 Männer).

die NPO-Bereiche Soziale Dienste (83 %), Gesundheits- (74 %) und Bildungswesen (71 %) auf.

Die Ergebnisse der sekundär-statistischen Analyse zeigen ferner, dass der Nonprofit-Sektor sich wiederum im Vergleich zu den Konkurrenzbereichen Staat und Wirtschaft durch sehr flexible Beschäftigungsstrukturen auszeichnet. Das sog. Normalarbeitsverhältnis einer Vollzeit-tätigkeit ist im NPO-Sektor nicht die Regel. Bei etwa nur jedem zweiten Beschäftigungsverhält-nis in NPOs handelt es sich um eine Vollzeitstelle. Entsprechend hoch fällt der Anteil der Teilzeitbeschäftigung aus. Diese Form der Beschäftigung ist wiederum besonders ausgeprägt in den Kernbereichen der NPO-Beschäf-tigung, bei den Sozialen Diensten und im Gesundheitswesen. Ein weiteres Merkmal der flexibili-sierten Arbeit im NPO-Sektor sind Befristungen. Unsere Analyse auf Grundlage der Daten des DGB-Index zeigt, dass es sich in etwa bei jeder fünften Stelle im NPO-Sektor um ein befristetes Arbeitsverhältnis handelt. Allerdings sind die flexiblen Beschäftigungsformen in einem extrem hohen Maße gegendert: Während in etwa nur jeder dritte männliche Beschäftigte im NPO-Sektor in einem flexiblen Beschäftigungs-verhältnis arbeitet, trifft dies auf die überwiegende Mehrheit der in NPOs tätigen weiblichen Beschäf-tigten zu. Die vergleichsweise unsichere und flexible Beschäftigungs-situation führt allerdings nicht dazu, dass die Mitarbeiter\_innen in NPOs mit ihrer Tätigkeit unzu-frieden sind. Im Gegenteil, die Arbeitszufriedenheit fällt gemäß den Ergebnissen der „Guten Ar-beit“ z.T. deutlich besser aus als in der Gesamtwirtschaft. Bei den Beschäftigten, die bei NPOs im sozialen Dienstleistungsbereich tätig sind, ist die Arbeitszufrieden-heit sogar besonders ausgeprägt. Insgesamt überwiegt der Stolz auf die eigene Arbeit. Die Be-schäftigten sind von der Sinn-haftigkeit und der hohen gesell-schaftlichen Bedeutung ihrer Arbeit überzeugt. Und sie identifi-zieren sich in einem beachtlichen Umfang mit ihrer professionellen

Abb. 4: Arbeitszufriedenheit von Beschäftigten in NPOs



Datenbasis: WZB Oversampling/Gute Arbeit 2011, N = 733.

Tätigkeit. Obgleich die weiblichen Beschäftigten von NPOs in atypischen Beschäftigungsverhältnissen (Teilzeit und geringfügige Beschäftigung) tätig sind, äußern sie sich insgesamt eher zufrieden mit ihrer Arbeitssituation (Priller/Schmeißer 2013: 232). Gründe hierfür sind u.a. die auch in anderen Studien empirisch nachgewiesene hohe intrinsische Motivation der in NPOs-Beschäftigten (Schmeißer 2013: 35; Sims 2004a: 75 f.), ihre „Freude an der Arbeit“ (Simsa 2004b: 67 f.) sowie der Umstand, dass sich NPOs bemühen, in gewisser Weise insbesondere ihren weiblichen Beschäftigten entgegenzukommen und ihnen mithilfe arbeitsorganisatorischer Regelungen ein sinnerfülltes Leben auch außerhalb der beruflichen Tätigkeit sowie vor allem die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu ermöglichen. Die Ergebnisse unserer sekundärstatistischen Analysen weisen in diese Richtung: So zeig-

te sich, dass die Berücksichtigung der familiären Situation bei der Planung des Arbeitseinsatzes als ein wesentliches Plus bei der Bewertung von Beschäftigung in NPOs gesehen wird. Und in der Tat wurde von einer deutlichen Mehrheit (64 %) der im Rahmen der WZB-Organisationserhebung befragten NPOs angegeben, dass auf die familiäre Situation bei der Planung und Gestaltung des Arbeitseinsatzes Rücksicht genommen wird. Besonders ausgeprägt war diese organisationsseitige Rücksichtnahme wiederum bei NPOs im sozialen Bereich und bei beschäftigungsmäßig eher größeren Organisationen (mit mehr als 20 Mitarbeiter\_innen). Hierbei kommen unterschiedliche Modelle der Arbeitszeitgestaltung zum Einsatz. Gemäß den Ergebnissen der WZB-Organisationserhebung haben Arbeitszeitkosten (50 %), Gleitzeit (44 %) und Vertrauensarbeitszeit (41 %) eine weite Verbreitung. In fast jeder dritten NPO ist auch Arbeit von zu Hause (Home-Office) möglich. Demgegenüber ist die Ermöglichung von Altersteilzeit (20 %) noch weniger verbreitet. In noch stärkerem Maße gilt dies für die Einräumung von Auszeiten, z.B. Sabbaticals. Dies ist bisher nach den Ergebnissen der WZB-Organisationserhebung nur in wenigen Nonprofit-Organisationen (7 %) möglich. Hinsichtlich des Einsatzes der verschiedenen Instrumente ist festzuhalten, dass kleinere NPOs eher auf flexible und vertrauensbasierte Arbeitszeitmodelle setzen, während größere Organisationen eher Modelle mit klarer Abrechenbarkeit und zeitlicher Erfassung favorisieren.

Allerdings scheinen die Ergebnisse der sekundärstatistischen Analysen auch darauf hinzuweisen, dass NPOs durchaus bemüht sind, die Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung den Bedürfnissen ihrer Mitarbeiter\_innen anzupassen. Doch scheinen sie hierbei die Führungsebene nicht oder noch nicht dezidiert in den Blick genommen zu haben. Der Grund hierfür ist vermutlich in der bisherigen Unterrepräsentanz von Frauen in NPO-Führungspositionen zu sehen (Paul/Walter 2016).

Tab. 1: Einsatz von Arbeitszeitmodellen in NPOs insgesamt und nach Beschäftigtenzahl

	Dritter Sektor insg.	Organisationen nach Beschäftigtenzahl		
		1-5	6-20	>20
Arbeitszeitkonten	50%	32%	45%	66%
Gleitzeit	44%	54%	44%	34%
Vertrauensarbeitszeit	41%	57%	41%	29%
Home-Office	31%	31%	34%	30%
Altersteilzeit	20%	39%	12%	2%
Sabbatical	7%	0%	3%	11%

Datenbasis: WZB-Organisationsbefragung 2011/12, N = 3.111.

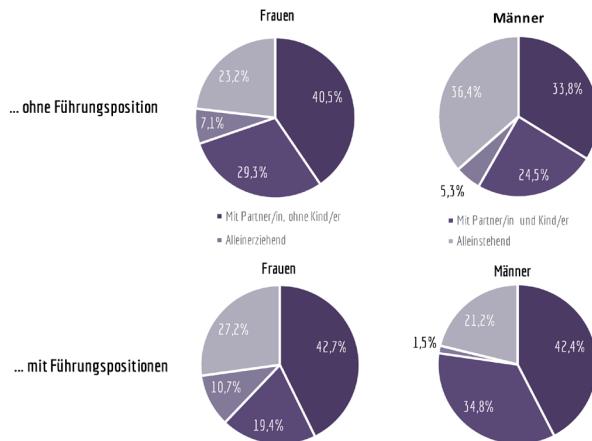
Zudem handelt es sich gemäß den Ergebnissen des DGB-Index „Gute Arbeit“ häufig um weibliche Führungskräfte, die sich ganz und gar ihrem Beruf widmen und häufig allein oder „nur“ mit Partner, aber ohne Kinder leben, sodass sich im Vergleich zu den weiblichen Beschäftigten im operativen Bereich die sog. Vereinbarkeitsproblematik auf der Führungsebene bisher in geringerem Maße zu stellen scheint.

Weibliche Führungskräfte leben seltener mit Partner\_in in einem Haushalt als männliche Führungs-

kräfte und als Frauen, die im operativen Bereich tätig sind. Auch haben weibliche Führungskräfte seltener Kinder unter 16 Jahren als männliche Führungskräfte und weibliche NPO-Beschäftigte im operativen Bereich.

Die Ergebnisse der sekundärstatistischen Analyse weisen für Führungskräfte von NPOs mit leichten Abweichungen insgesamt ähnliche Unterschiede zwischen Männern und Frauen aus, wie sie schon aus anderen Studien für die Wirtschaft (Kleinert et al. 2007; Lindstädt/Wolff 2010; Ernst&Young 2017) und für die

Abb. 5: Familienformen von NPO-Beschäftigten mit und ohne Führungsposition

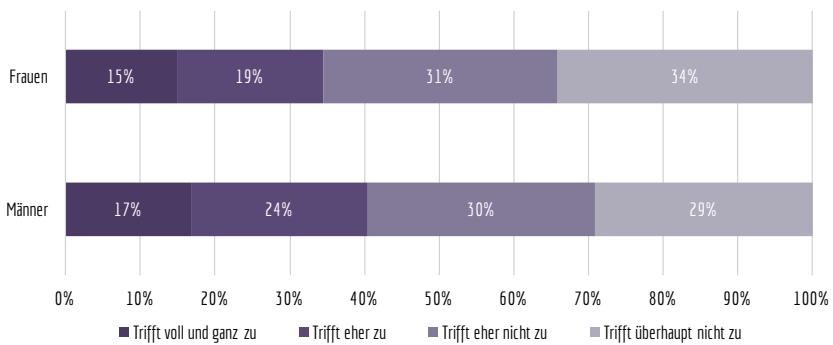


Datenbasis: WZB Oversampling/Gute Arbeit 2011, N = 733.

Wissenschaft bzw. für Universitäten (Flaake et al. 2005; Hachmeister 2012) bekannt sind. So sind weibliche Führungskräfte in NPOs durchschnittlich etwas jünger (43,8 Jahre) als ihre männlichen Kollegen (46,9 Jahre), was bereits auf den anstehenden Generationenwechsel und die verbesserte Chancenstruktur für Frauen hinweist. Weibliche Führungskräfte in NPOs verfügen im Unterschied zu ihren Kollegen durchgängig über höhere Bildungsabschlüsse (Hochschule), und sie leben, wie bereits ausgeführt, häufiger allein als ihre männlichen Pendants und haben auch seltener Kinder. Aufgrund empirischer Studien aus anderen Bereichen ist bekannt, dass Frauen ihre Aufstiegschancen tendenziell schlechter bewerten als ihre männlichen Kollegen (Zimmer et al. 2007: 234). Dies trifft gemäß den Ergebnissen der „Guten Arbeit“ auch für NPOs zu. Der Aussage „Ich habe in meinem Betrieb/NPO Aufstiegsschancen“ stimmen 42 Prozent

der befragten Männer gegenüber „Geschlechtergerechtigkeit“ in Be-  
 34 Prozent der Frauen eher oder  
 ruf und Karriere vor allem in den  
 voll und ganz zu. Die Unterschiede  
 letzten Jahren zunehmend thema-  
 in der Einschätzung der Karriere-  
 tisiert und mit zielführenden Maß-  
 optionen sind daher nicht so aus-  
 nahmen sowohl von der Politik als  
 geprägt, wie man vielleicht hätte  
 auch, wenn auch eher zögerlich,  
 vermuten können. Ein Grund hier-  
 von der Wirtschaft aufgegriffen  
 für ist sicherlich, dass das Thema  
 wurde.

Abb. 6: Zustimmung zu der Aussage „Ich habe in meinem Betrieb/NPO Aufstiegschancen“



Datenbasis: WZB Oversampling/Gute Arbeit 2011, N = 733.

# 4. Frauen in Führungspositionen: Stand der Forschung und aktuelle Debatte

## 4.1 EIN LANGER WEG

Gendergerechtigkeit hat viele Facetten. Ein aktueller Schwerpunkt ist die Gleichstellung von Frauen in Führungspositionen. Im Rückblick auf die Entwicklung der Frauenbewegung und der Genderforschung handelt es sich hierbei jedoch um eine vergleichsweise junge Thematik, die in engem Bezug zu dem allgemeinen Befund zu sehen ist, dass, obgleich formal Gleichberechtigung besteht und „Männer und Frauen vor dem Gesetz gleich sind“, in zentralen Bereichen von Wirtschaft und Gesellschaft sowie allgemein im öffentlichen Leben nach wie vor Macht und Einfluss überwiegend männlich konnotiert sind.

Die gesellschaftliche Ungleichheit von Frauen, wie wir sie heute kennen, ist ein Produkt der Industrialisierungsmoderne. Hatte zuvor jeder bzw. ihren angestammten

Platz in der gesellschaftlichen Ordnung der Vormoderne, so wurde im Zuge gesellschaftlicher Modernisierung und Individualisierung „jeder seines Glückes Schmied“. Spätestens in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts entfaltete der damals schon globalisierte Kapitalismus eine zuvor nicht bekannte Dynamik. Entrepreneurship entwickelte sich zum Leitmotiv einer von Progressivismus und Wissenschaftsgläubigkeit geprägten neuen Zeit. Waren die Teilnahme am öffentlichen Leben und der Zugang zu bestimmten Berufen und Funktionen zuvor vorrangig an Herkunft und Stand gebunden, so wurden jetzt Unternehmertum und Professionalität – eine im Zuge universitärer Ausbildung erlangte Qualifizierung – zu

Eintrittsbillets gesellschaftlicher, ökonomischer und politischer Teilhabe. Frauen wurden von beiden Bereichen ausgeschlossen und in ihrem Wirkungskreis

auf die Privatsphäre verwiesen (Karl 2011: 27–31). Hier waren sie entweder in Abhängigkeit von ihrem Ehemann „die Herrin im Haus“ in bürgerlichen Kreisen, oder aber sie lebten als Hausmädchen oder Fabrikarbeiterin in meist äußerst prekären Verhältnissen. Die Zielsetzung der sog. ersten Frauenbewegung ab Mitte des 19. Jahrhunderts bestand daher auch in der Forderung nach der Ermöglichung gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und politischer Teilhabe. Es ging um den Zugang von Frauen zu Bildung, weiterführenden Schulen und vor allem Universitäten, um die Ermöglichung der Teilhabe am politischen Leben (aktives und passives Wahlrecht) sowie um die Berechtigung zur Ausübung beruflicher und insbesondere professioneller Tätigkeiten (z.B. Anwältin, Ärztin, Professorin) (Gerhard 2008: 191–199). Wenn auch mit markanten Rückschlägen, so in der Zeit des Nationalsozialismus, erfolgte im Zuge gesellschaftlicher Modernisierung und Demokratisierung auch in Deutschland sukzessive eine Öffnung von Politik, Wirtschaft und tertiärer Bildung gegenüber Frauen. Die Zulassung von Frauen zum Abitur und zum Universitätsstudium (Ende des 19. Jahrhunderts), die Einführung des Frauenwahlrechts zu Beginn der Weimarer Republik sowie die Verankerung der Gleichberechtigung von Männern und Frauen im Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland waren hier wichtige Wegmarken.

Gleichwohl zeigte sich in der Folge, dass Frauen auch weiterhin nicht in gleicher Weise am gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Leben teilhatten. Unter dem Leitmotiv „Das Private ist politisch“ themisierte die neue Frauenbewegung ab Ende der 1960er-Jahre das Verhältnis von privat und öffentlich kritisch und brachte so wirkungsvoll die bestehende gesellschaftliche Ungleichheit und die subtil in die gesellschaftlichen Verhältnisse und Rollenbilder eingeschriebenen Machtverhältnisse auf den Punkt (Lenz/Paetau 2009; Gerhard 2008: 199–213; Lenz 2008). Es darf nicht vergessen werden, dass, ungeachtet des Gleichheitsgrundsatzes

im Grundgesetz, Frauen bis Ende der 1960er-Jahre formal gesetzlich als „nicht geschäftsfähig“ und verheiratete Frauen ohne Zustimmung des Ehemannes als nicht berufsfähig galten. Seitdem hat sich viel geändert (Gerhard 1997). Zahlreiche der damals noch bestehenden und wirkungsmächtigen gesetzlichen Restriktionen

für Frauen wurden abgeschafft und durch geschlechtergerechte ersetzt. Doch obwohl für Frauen der Zugang zu Bildung, Politik und Wirtschaft heute formal und in rechtlicher Hinsicht offensteht, haben sich – den Duktus „Trickle-down-Effekt“, sodass bei der zweiten Frauenbewegung der 1960er- und 1970er-Jahre aufgreifend – die Machtverhältnisse nicht grundlegend geändert. Von Ausnahmen und einzelnen Bereichen abgesehen, wird das öffentliche Leben noch weitgehend von Männern geprägt. Angesichts der Tatsache, dass sich die Machtverhältnisse nicht grundlegend verändert haben, wurde die Teilhabe an der Macht – die adäquate Repräsentanz – von Frauen in Führungs- und Leitungspositionen zu einem wichtigen Thema der Genderfor-

schung sowie darüber hinaus von der Politik aufgrund demokratietheoretischer Überlegungen und der Wirtschaft aus arbeitsmarktpolitischen Gründen in jüngster Zeit verstärkt aufgegriffen.

## 4.2 AUF DER AGENDA

Früh thematisiert wurde die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen im Bereich Wissenschaft und Forschung. Vermutlich waren hierfür zwei Gründe ausschlaggebend: Zum einen ein „Trickle-down-Effekt“, sodass bei der zweiten Frauenbewegung der 1960er- und 1970er-Jahre vorbildern in Bildungsinstitutionen der Weg in eine Führungsposition auch außerhalb der Universität für Frauen realisierbar erscheint (Lind 2004). Zum anderen ist davon auszugehen, dass Selbstreflektion und Analyse der eigenen Erfahrungen Frauen im Wissenschaftsbetrieb dazu veranlassen, den Status quo infrage zu stellen und die Gründe für die Unterrepräsentanz von Frauen im Wissenschaftsbetrieb zu eruieren und kritisch zu reflektieren (Majcher/Zimmer 2010).

Etwa zeitgleich wurde das Thema der Unterrepräsentanz von Frauen in der Politik aufgegriffen und vor allem aus demokratietheoretischer Perspektive beleuchtet (Fuchs 2010). Bereits Ende der 1980er-Jahre wurde – zunächst von den Grünen – die Einführung einer Frauenquote bei der Besetzung von (sicheren) Listenplätzen eingeführt. Die anderen Parteien folgten mit unterschiedlichen Varianten dem Beispiel, wobei Bündnis 90/Die Grünen mit der „Doppelspitze“ und somit einer Genderparität des Leitungspersonals eine Vorreiterfunktion zukam. Während inzwischen zunehmend mehr Frauen in verantwortlicher Position auf Regierungsebene sowie in Landes- und Bundesämtern zu finden sind, der Frauenanteil in den Parlamenten kontinuierlich gestiegen ist und im neu gewählten Bundestag 31 Prozent beträgt, besteht nach wie vor eine gravierende Unterrepräsentanz von Frauen auf der kommunalen Ebene. Von wenigen Ausnahmen abgesehen sind Bürgermeisterinnen in Deutschland immer noch eine Seltenheit (Lukoschat/Belschner 2014). Insgesamt bleibt jedoch die geringe Repräsentanz von Frauen in der Politik ein Dauerthema, das international (UN Women 2016), auf der EU- (European Commission 2017: 32 ff.) ebenso wie auf der Bundes- und Landesebene häufig reflektiert wird (Hoecker 2013; Bieber 2013; BMFSFJ 2017; BMFSFJ: o.J., 262).

Aktuell stehen die Wirtschaft und die dort festzustellende Unterrepräsentanz von Frauen im Fokus (z.B. Kohaut/Möller 2016). Ursächlich hierfür ist der bereits angekündigte demographische Wandel und die sich jetzt schon auf der Ebene der Fachkräfte deutlich abzeichnenden personellen Engpässe. Interessant ist in diesem Zusammenhang die Frage nach denjenigen – Wissenschaft, Politik und Wirtschaft –, die den Diskurs bestimmen, Forschungsarbeiten in Auftrag geben und damit die Debatte vorantreiben. „Driver“ und Antriebsmotor der Untersuchung der Unterrepräsentanz von Frauen im Wissenschaftsbetrieb waren zum einen der Wissenschaftsbetrieb selbst und zum

anderen vor allem die Politik. So wurde in den 1980er-Jahren die Genderforschung an den Universitäten mit maßgeblicher Unterstützung von Seiten der Politik etabliert und u.a. Professuren für Genderforschung eingerichtet sowie Netzwerke und Verbündete von Forscherinnen zu diesem Thema – z.B. das Netzwerk Frauen- und Geschlechterforschung NRW<sup>5</sup> – aufgebaut. Von der Koordinationsstelle des Netzwerkes wird u.a. alle drei Jahre ein Genderreport zur „Geschlechter(un)gerechtigkeit an nord-rheinwestfälischen Hochschulen“ herausgegeben.<sup>6</sup> Bundesweit hat sich das im Jahr 2000 gegründete und gemeinsam von Bund und Ländern finanzierte Center of Excellence Women and Science (CEWS) als „Kompetenzzentrum Frauen in Wissenschaft und Forschung“ und Teilbereich des „Gesis-Leibnitz-Instituts für Sozialwissenschaften“ als nationaler Knotenpunkt für Forschung, Monitoring und Politikberatung (Think-Tank) einen Namen gemacht.<sup>7</sup> Eingebettet ist das CEWS in den Bereich „Dauerbeobachtung der Gesellschaft“ des Instituts. Einen maßgeblichen Bedeutungszuwachs gewann das Thema Gendergerechtigkeit u.a. durch die Aktivitäten der Europäischen Union und vor allem durch die Generaldirektion Research, die in den 1990er-Jahren einen gesonderten Forschungsbereich unterhielt und in beachtlichem Umfang alimentierte (Zimmermann/Metz-Göckel 2007: 56 f.). Auch war es die EU, die als erste politische Instanz eine Abkehr von der „Frauenforschung“ initiierte und seitdem unter dem Leitmotiv „Gendermainstreaming“ eine besondere Berücksichtigung der Genderthematik quer zu allen Themen und Politikbereichen favorisiert (Cordes 2010). In der deutschen Politik lässt sich ebenfalls etwa seit den 1980er-Jahren eine zunehmende Sensibilisierung hinsichtlich des Themas Geschlechtergerechtigkeit feststellen.

---

5 <http://www.netzwerk-fgf.nrw.de/start-netzwerk/>

6 <http://www.genderreport-hochschulen.nrw.de/gender-report-2016/>

7 <http://www.gesis.org/cews/unser-angebot/publikationen/cewsbeitraege/>

len. Seinen Ausdruck fand dies in der Initiierung maßgeblicher gesetzlicher Reformen (BMFSFJ o.J.: 221), in der Einführung von spezifischen Instrumenten, prominent die Einrichtung von Gleichstellungs- bzw. heute Genderbeauftragten in öffentlichen Einrichtungen und Verwaltungen, sowie in der Förderung und Beauftragung von Forschungsarbeiten mit Genderbezug durch Ministerien und öffentliche Stellen, die in der Regel inzwischen durchgängig über themenspezifische Abteilungen oder Einzelreferate verfügen. Herauszustellen sind hier die vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) herausgegebenen Gleichstellungsberichte, aktuell der Bericht zum Thema „Erwerbs- und Sorgearbeit gemeinsam neu gestalten“ (BMFSFJ 2017)<sup>8</sup>, sowie die zahlreichen vom BMFSFJ betreuten, heraus- oder in Auftrag gegebenen Analysen, Berichte und Handlungsempfehlungen. In den Blick genommen werden hier u.a. Bereiche der öffentlichen Verwal-

tung und öffentliche Unternehmen (Schilling 2015; Papenfuß et al. 2017). Als Pendant zum Monitoring im Bereich Wissenschaft (CEWS) wird vom Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung Berlin (DIW) seit 2006 jährlich der Anteil von Frauen in Aufsichtsräten (bzw. Verwaltungsräten) und Vorständen (bzw. Geschäftsführungen) der größten Unternehmen in Deutschland erfasst und dazu ein Managerinnen-Barometer veröffentlicht.<sup>9</sup> Auch beim DIW handelt es sich um ein von Bund und Ländern finanziertes Leibnitz-Institut der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung und Politikberatung. Vom Verein „Frauen in die Aufsichtsräte“ (FiDAR) wird seit 2011 der Women-on-Board-Index (WoB)<sup>10</sup> veröffentlicht, der den Anteil von Frauen in den Aufsichtsräten und Vorständen der 160 börsennotierten Unternehmen analysiert und dokumentiert, und seit 2014 der Public Women-on-

---

8 <http://www.gleichstellungsbericht.de>

9 [https://www.diw.de/de/diw\\_01.c.435947.de/presse/diw\\_glossar/managerinnen\\_barometer.html](https://www.diw.de/de/diw_01.c.435947.de/presse/diw_glossar/managerinnen_barometer.html)  
10 [https://www.fidar.de/webmedia/documents/wob-index/2016-11/161102\\_Studie\\_WoB-Index\\_XXV\\_end.pdf](https://www.fidar.de/webmedia/documents/wob-index/2016-11/161102_Studie_WoB-Index_XXV_end.pdf)

Board-Index<sup>11</sup>, der unter gender- spezifischen Gesichtspunkten die Zusammensetzung von Aufsichtsgremien und Top-Managementorganen der 400 größten öffentlichen Unternehmen von Bund, Ländern und Landeshauptstädten in den Blick nimmt (Papenfuß et al. 2017: 70). Verstärkt haben sich schließlich in den letzten Jahren

national wie international tätige Wirtschafts-, Informations- oder Beratungsunternehmen der Thematik angenommen. Zu nennen sind hier z.B. McKinsey (2016) oder speziell für den Mittelstand die Commerzbank (2011) sowie die Hoppenstedt-Studie (Schwarze et al. 2012; Schwarze et al. 2015). Auch Stiftungen haben inzwischen die Thematik entdeckt. Einen soliden Überblick zum Thema und zum praktischen Vorgehen bietet u.a. die Veröffentlichung der Bertelsmann-Stiftung (Edding/Clau sen 2014) „Führungsfrauen – Wie man sie findet und wie man sie bindet“. Allerdings boomt mittlerweile das Thema: Es gibt gerade-

zu eine Flut von „Hands-on“ bzw. leicht verdaulicher Beratungsli teratur, die Frauenförderung im Unternehmen zur „Chefsache“ machen möchte und mit entspre chenden Titeln im Sinne eines Eigenmarketings versucht, das Beratungsgeschäft anzukurbeln (z.B. Buchenau 2015).

Im Vergleich zur Wirtschaft ist das Thema „Frauen in Führungspositionen“ im NPO-Sektor erst bedingt angekommen. Sensibilisiert sind die Wohlfahrtsverbände als wichtiges Segment der Sozialwirtschaft (Müller 2014). So hat sich z.B. die Caritas der Thematik im Rahmen des Projektes „Gleich gestellt in Führung gehen“ an genommen (Caritas 2014). Die Diakonie Württemberg bietet zielgerichtet Seminare und Work shops unter dem Leitmotiv „Debo ra – Einstieg in Führung“ an.<sup>12</sup> Der Grund, warum das Thema „Frauen in Führungspositionen“ mehr Aufmerksamkeit bei den sozialen Dienstleistern als insgesamt im

---

11 <https://www.fidar.de/wob-indizes-und-studien/public-wob-index/uebersicht.html>

12 <https://www.diakonie-wuerttemberg.de/debora/>

NPO-Sektor erfährt, ist dadurch hinweg werden in Studien speziell zu erklären, dass personelle Engpässe infolge der demographischen Entwicklung bei steigenden Bedarfen nach Pflege-, Gesundheits- und Betreuungsleistungen in der Sozialen Arbeit schon seit Längerem diskutiert werden und hierzu bereits Studien und Publikationen vorliegen (Beuth et al. 2012; Caritas 2012; Bundesagentur für Arbeit 2016). Dies trifft aber mitnichten auf die gesamte Bandbreite der Organisationen und Tätigkeitsbereiche von NPOs zu. Von wenigen Ausnahmen abgesehen (Beher et al. 2008; Sandberg 2008; Priller/Paul 2015), ist die Frage der Geschlechtergerechtigkeit im NPO-Sektor bislang noch wenig behandelt.

Ein zentrales Anliegen der vorliegenden Studie ist es daher zu ermitteln, ob, inwiefern und in welchem Umfang die in den Bereichen Wirtschaft, Wissenschaft und Politik festgestellten Gründe für die Unterrepräsentation von Frauen auf der Führungsebene auch bei NPOs gegeben sind. Über die verschiedenen Bereiche hinweg werden in Studien speziell zifische „Stolpersteine“ und organisationsinterne wie externe Barrieren und Schwierigkeiten identifiziert, die Frauen „das Leben schwer machen“ und ihren Weg in eine Führungsposition in Wirtschaft, Wissenschaft und Politik behindern oder sogar verunmöglichen. Häufig wird als Argument angeführt, dass „für diese Position keine geeignete Frau zur Verfügung steht“. Dies bezieht sich u.a. auf formale Qualifikationen und damit auf Bildungs- und Universitätsabschlüsse. Für Unternehmen, die in der Schwerindustrie oder im Maschinenbau sowie im IT-Bereich angesiedelt sind, mag dieses Argument aufgrund der geringen Popularität der sog. MINT-Fächer bei Frauen noch zulässig sein, für den NPO-Sektor ist dies mit Sicherheit nicht anzuführen, da es sich bei der Mehrheit der Arbeitsbereiche von NPOs um solche handelt, zu denen Frauen eine deutliche Affinität aufweisen, z.B. Bildung, Soziales, Gesundheit, Ökologie. Stärker ins Gewicht fallen dagegen Befunde, die die Barrieren festmachen an:

- ▶ kulturellen oder ideologischen Faktoren,
  - ▶ strukturellen oder institutionellen Faktoren,
  - ▶ individuellen sowie lebenslaufbezogenen Faktoren.
- Während Frauen zugeschrieben wird, einfühlsam, behutsam und nachdenklich zu sein, wird im Gegensatz dazu Männern Führungskraft und Entscheidungsfähigkeit zugeschrieben und in hohem Maße die Bereitschaft, Verantwortung

Durchgängig wird über alle Bereiche konstatiert, dass ein wesentlicher Hinderungsgrund für Karriereerfolge von Frauen in weiterhin wirkungsmächtigen kulturellen Stereotypen liegt, die z.T. immer noch die Umwelt und Organisationskultur prägen und bedingt durch eine spezifische Sozialisation, als „Muster im Kopf“ von Frauen nach wie vor verinnerlicht sind (z.B. Holst/Wiemer 2010). In der Genderforschung wird dieses Phänomen als „Geschlechterstereotypen“ (Eckes 2008) klassifiziert, die „sozial geteiltes Wissen über die charakteristischen Merkmale von Frauen und Männern enthalten“ (ebenda: 171). Diese Zuschreibungen oder „Muster im Kopf“ umfassen deskriptive An-teile und somit Annahmen, wie Frauen und Männer „so halt sind“, und gleichzeitig Vorstellungen, wie Frauen und Männern sein sollen. Zunehmend thematisiert werden ferner institutionelle oder strukturelle Barrieren, die sich u.a. auf-

zu übernehmen. Zudem bestehen zwischen der Vorstellung, wie eine Führungskraft sein soll, und der generell Männern zugeschriebenen Genderstereotype deutliche Übereinstimmungen. Führung wird daher sehr viel stärker mit Männern als mit Frauen assoziiert. Insofern stehen Frauen in gewisser Weise unter Generalverdacht, dass sie, bevor sie nicht das Gegenteil bewiesen haben, für Führungsaufgaben nicht geeignet sind. Das kann bedeuten, dass ein Karriereweg mit einem Wechsel zu einer anderen Organisation sich für Frauen deutlich schwieriger gestaltet als für Männer, oder dass, wenn eine Führungskraft gesucht wird, gar nicht daran gedacht wird, eine Frau anzusprechen.

grund der Organisationsstruktur oder Governance und institutionalisierter formaler wie informeller Verfahrensregeln bereichs- oder organisationsimmanent ergeben. So macht es einen Unterschied, ob Führungspositionen formal ausgeschrieben werden und die Besetzung im Rahmen formalisierter Verfahren erfolgt, oder aber, ob informell gesucht und aus Sicht der Beteiligten „geeignete Kandidat\_innen“ angesprochen werden. Institutionelle und kulturelle Faktoren, die Frauen den Weg in eine Führungsposition erschweren, greifen hier ineinander. Insofern kann bei der Rekrutierung von Führungspersonal der sog. „Similar-to-me-Effekt“ (Krell 2011: 267) einflussreich sein und die Berücksichtigung von Frauen implizit verhindern. Auch Größe und administrative Struktur der betreffenden Organisation spielen eine Rolle. Im Gegensatz zum klassischen bürokratischen Organisationsaufbau mit hochformalisierten Strukturen und abgestuften Hierarchieebenen weisen flexible sog. Netzwerkorganisationen mit flachen Hierarchien weniger

Top-Führungspositionen und mehr bereichsspezifische Leistungsstellen auf. Auch haben Alter und Größe der Organisationen einen entscheidenden Einfluss zum einen auf die Anzahl der Führungsstellen und zum anderen auf deren Verfügbarkeit. Wenn es sich um relativ junge Einrichtungen handelt, sind in der Regel wenige Führungspositionen vorhanden und diese zu dem noch auf längere Zeit von der ersten Gründungsgeneration besetzt. Schließlich spielt das Selbstverständnis der jeweiligen Organisation eine große Rolle. Im Hinblick auf die Besetzung von Führungspositionen macht es einen Unterschied, ob es sich um eine Behörde, ein mittelständisches Unternehmen oder einen Dax-Konzern handelt. Zumindest ebenso vielfältig ist der Nonprofit-Sektor mit seinen kleinen Initiativen, traditionellen, föderal strukturierten Mitgliedsorganisationen, sozialen Dienstleistern und neuen wirtschaftsnahen Sozialunternehmen.

Des Weiteren wird auf individuelle und zunehmend lebenslaufbezogene Faktoren verwiesen,

die sich insbesondere für Frauen im Berufsalltag und auf ihrem Karriereweg negativ auswirken können. Im Zentrum stehen hier wiederum „die Muster im Kopf“, wonach Frauen dazu neigen, eher dem Geschlechterstereotyp zu entsprechen als sich auf das Risiko der Übernahme einer Führungsposition einzulassen (Tonn 2016). Diesbezüglich werden auch zunehmend Überlegungen der Work-Life-Balance als Grund für eine dezidierte Entscheidung gegen eine Führungsposition angeführt. Allerdings trifft diese Argumentationsfigur nicht nur auf Frauen zu.

Insgesamt ist festzuhalten, dass nicht trennscharf zwischen kulturellen, strukturellen, individuellen sowie schließlich politischen und ökonomischen Faktoren differenziert werden kann. So ist es aus einer ökonomischen Logik gegebenenfalls sinnvoll, dass die Frau während der Familienphase zu Hause bleibt oder „nur“ halbtags arbeitet, da der Ehemann besser verdient und die Familie aufgrund des steuerlichen Ehegattensplittings finanziell nicht schlechter dasteht, als wenn die Frau voll arbeiten würde und die Hausarbeit externalisiert werden müsste, zumal die Haushaltshilfe steuerlich nicht absetzbar ist. Diese Entscheidung passt außerdem zum kulturellen Muster und Genderstereotyp der sorgenden Frau zu Hause und ist institutionell nach wie vor in unserem Wohlfahrtsregime sowie Steuersystem eingeschrieben. Daher ist es für Frauen unter Umständen auch gar nicht so einfach, sich für eine Karriere im Beruf und die Übernahme einer Führungsposition zu entscheiden. Die Ergebnisse unserer qualitativen Befragung

Viel Beachtung insbesondere in Literatur und Politik findet ferner die „Vereinbarkeitsproblematik“. Da nach wie vor Frauen vorrangig verantwortlich sind für Familie, Hausarbeit, Kinderbetreuung und Pflegeleistungen, gestaltet sich die Vereinbarkeit von beruflichen und außerberuflichen Anforderungen in bestimmten Lebensabschnitten für sie besonders schwierig (Deutscher Verein 2016; Gries 2016).

von Frauen und Männern auf unterschiedlichen Ebenen von NPOs – Einsteiger\_innen, mittleres Management und Top-Ebene der Führungskräfte – geben Auskunft über Optionen und Chancen des beruflichen Vorankommens. Gleichzeitig wurde durch eine Online-Befragung ermittelt, wie präsent Frauen auf den Führungsetagen und in den Gremien von sowohl über Hindernisse als auch über Optionen und Chancen NPOs derzeit bereits sind.

## Online-Befragung zu Geschlechterverhältnissen in NPO-Leitungsgremien

Bei einem breiten Spektrum von NPOs wurden im Jahr 2015 deutschlandweit Daten zu den Geschlechterverhältnissen in ihren Leitungsgremien erhoben. Die Auswahl der NPOs erfolgte mittels eines komplexen Samplings. So wurden aus der Datenbank (11.000 NPOs) der WZB-Organisationsbefragung (siehe Box 1) 1.049 NPOs per Zufallsstichprobe ausgewählt. Um von ihrer Finanzkraft und Anzahl der Mitarbeiter\_innen große NPOs adäquat zu berücksichtigen, wurden 68 besonders exponierte NPOs aus den Bereichen Wohlfahrt, Sport und Umwelt, Interessenvertretung und Internationale Aktivitäten sowie die zehn größten Stiftungen privaten Rechts in die Befragung miteingebunden (vgl. Paul/Walter 2016; siehe Anlage). Ferner wurden weitere 305 NPOs einbezogen, die nach Aufrufen in einschlägigen Newslettern oder durch Rundschreiben von Dachverbänden Interesse an der Untersuchung bekundet hatten. Insgesamt wurde beim Sampling auf eine breite Streuung hinsichtlich der Parameter Größe, Organisations- und Rechtsformen sowie Alter der

Organisation geachtet. Nach Bereinigung (Dubletten, unvollständige Fragebögen) ergab sich ein Datensatz von  $N = 479$  Fällen mit Informationen zu Geschlechterverhältnissen in a) Führungsgremien (Vorstand und Geschäftsführung) und b) Kontroll- und Beratungsgremien (Beirat, Aufsichtsrat, Präsidium oder Kuratorium). Bei Vorstand und Geschäftsführung wurde differenziert in haupt- und ehrenamtliche sowie gemischtbesetzte Gremien. Ferner wurde ermittelt, ob formale Regelungen bezüglich der Geschlechterverhältnisse – z.B. eine Quote – bei der Besetzung der Gremien bestehen.

Bei den im Datensatz erfassten Organisationen handelt es sich überwiegend um eingetragene Vereine (78 %), die häufigste Organisations- und Rechtsform von NPOs in Deutschland. Aber auch NPOs mit stärker an die Wirtschaft angelehnten Organisations- und Rechtsformen (gGmbH, gUG und gAG) (12 %) sowie eine Reihe von Stiftungen (4 %) haben sich an der Befragung beteiligt. Mehrheitlich haben eher ältere, vor 1989 ge-

**BOX 2**

gründete Organisationen an der Befragung teilgenommen (62 %). Doch auch Neugründungen der letzten zehn Jahre sind vertreten (26 %). Der Schwerpunkt der Tätigkeiten der beteiligten NPOs liegt in den Bereichen Soziale Dienste und Hilfen, Bildung, Erziehung und Kinderbetreuung sowie Gesundheitswesen (zusammen 48), also auf jenen Bereichen, die sich durch eine überwiegend weibliche Mitarbeiterschaft auszeichnen. Bei der Interpretation der Ergebnisse ist dies besonders zu berücksichtigen.

Ermittelt wurden jeweils die durchschnittlichen Frauenanteile der Gremien. Hierbei wurde, bezogen auf das jeweilige Gremium, aus der Gesamtzahl der weiblichen und männlichen Mitglieder der prozentuale Frauenanteil pro Organisation berechnet. Anschließend wurde der Mittelwert aus den Frauenanteilen des jeweiligen Gremiums über alle Organisationen gebildet, der im Folgenden (Text und Abbildungen) jeweils angegeben ist.

## BOX 2

## 5. Ergebnisse der Online-Befragung: Führungsfrauen im Nonprofit-Sektor

### 5.1 ZUM HINTERGRUND: KOMPLEXE LEITUNGSSTRUKTUREN

Ein signifikantes Strukturmerkmal von Nonprofit-Organisationen, das den Sektor vom Markt und vom Staat unterscheidet, ist die Komplexität der Führungs- und Leitungsstrukturen, die neben Vorstand und Geschäftsführung weitere Beratungs- wie auch Kontrollgremien aufweisen. Eine Besonderheit des NPO-Sektors ist ferner, dass über die Tätigkeitsbereiche der Organisationen hinweg die Leitungsebene noch in beachtlichem Umfang durch Ehrenämter geprägt ist (Beher et al. 2008: 159). Dies gilt im besonderen Maße für die eher traditionellen NPOs mit föderalen Strukturen, z.B. die Wohlfahrtsverbände im sozialen Bereich oder die Dachverbände in den Bereichen Sport, Umwelt, Internationales oder auch „Kapital und Arbeit“, Gewerkschaften und Wirtschaftsverbände. Vor

allem die „Dächer“ – d.h. die Verbände auf Landes- und Bundesebene – zeichnen sich durch Leitungsstrukturen aus, die häufig aus einem „gemischten Doppel“ von in der Regel ehrenamtlichem Vorstand und hauptamtlicher Geschäftsführung bestehen. Nicht selten handelt es sich bei den Vorstandssämlern um prestigeträchtige Positionen, auf die er oder sie berufen und gewählt wird, weil er oder sie in dem spezifischen Bereich bekannt oder auch ganz allgemein eine „Person des öffentlichen Lebens“ ist. Es ist somit eine ehrenvolle Aufgabe, ein solches Amt zu bekleiden, und z.T. auch Indiz dafür, dass er oder sie in entsprechende Netzwerke eingebunden ist und über sehr gute Kontakte verfügt. Über Ehrenämter werden traditionell persönliche Beziehungen und Kontakte in unterschiedliche Bereiche hinein unterhalten und sog. „weak ties“

(Granovetter 1983) als lose Netzwerke gepflegt (Beher et al. 2008; Hartmann 2014). Neben Vorstandsämtern in Dachorganisationen des Sektors bzw. in Verbänden trifft Entsprechendes auch für die Vorstandsebene von Stiftungen zu. Infolge des Stiftungsbooms in den letzten Jahren und der zunehmenden, auch gerade politischen Wirkungsmächtigkeit einer Reihe sehr engagierter Stiftungen ist eine Mitarbeit im Vorstand durchaus erstrebenswert und sowohl Indikator als auch Stabilisator für erfolgreiche berufliche Karrieren in den unterschiedlichsten Bereichen. Nicht selten ist auch Seniorität und insofern eine gewisse Erfahrung, kombiniert mit einer erfolgreichen Karriere in Wirtschaft, Wissenschaft oder Politik, Voraussetzung, dass er oder sie überhaupt für die Übernahme einer solchen Position in Betracht gezogen wird.

Anders sieht es auf der Ebene der Geschäftsführung aus. Hier ist in den letzten Jahren eine zunehmende Professionalisierung festzustellen, u.a. auch deshalb, weil es sich bei der Geschäftsführung um meist arbeitsaufwändige, zeitintensive und mit weniger Prestige verbundene Tätigkeiten handelt. Ab einer bestimmten Größe (in der Regel über 100.000 Euro Umsatz pro Jahr) ist eine hauptamtliche Geschäftsführung bei NPOs – z.T. in Teilzeit – die Regel. Auch ist eine gemischte Geschäftsführung mit einem „alten Hasen“ aus dem Vorstand fürs Repräsentative und einer hauptamtlichen (Teilzeit-)Kraft fürs Administrative bei kleineren und mittleren NPOs häufiger anzutreffen. Demgegenüber sind weitere Gremien, etwa Beiräte, die hilfreiche Dienste im Hinblick auf Beratung und Kontrolle sowie bereichsspezifische Vernetzung oder Einbindung vor Ort leisten, nach wie vor wichtige Einsatzbereiche für ehrenamtlich Tätige. In der Regel kommt den Gremien mit beratender Funktion keine Personalverantwortung zu. Im Gegensatz zu den Beratungsgremien hat der Trend zur Professionalisierung insbesondere bei größeren NPOs vor der Vorstandsebene nicht haltgemacht, sodass zunehmend auch Vorstandsämter vergütet

werden. Dabei sind Konditionen und Umfang der Vergütung stark bereichsspezifisch geprägt und auch vom Typ der Nonprofit-Organisationen abhängig, wobei Ämter bei den großen finanzstarken Stiftungen sich als besonders lukrativ erweisen (Sandberg 2015).

Im Gegensatz zu den eher traditionellen und meist föderal strukturierten NPOs, die überwiegend noch in der Rechtsform des e.V.

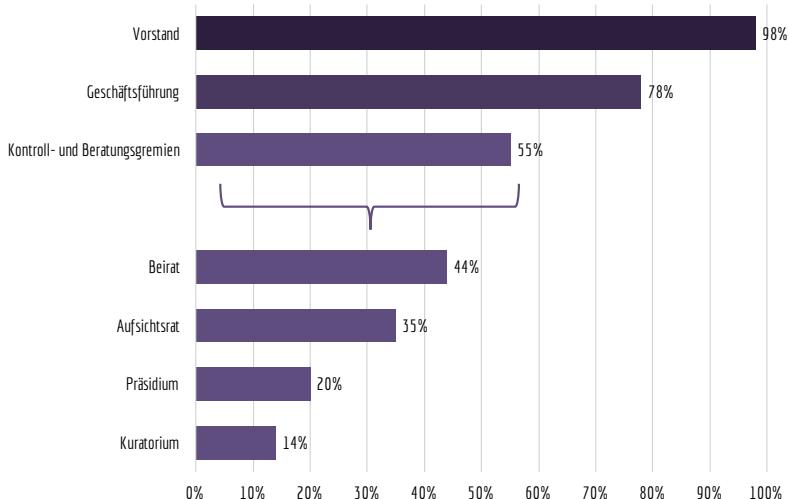
organisiert sind, spielt bei den jüngeren NPOs Ehrenamtlichkeit auf der Leitungs- und Führungs-ebene zunehmend eine weniger wichtige Rolle. Diese NPOs sind entweder im Umfeld der neuen sozialen Bewegungen ab Mitte der 1980er-Jahre entstanden und oft im Bereich Kultur oder Ökologie tätig, oder es handelt sich um erst in jüngster Zeit gegründete NPOs, die häufig für den Sektor Infrastrukturleistungen, z.B. Beratung oder Consulting, erbringen. Letztere verstehen sich primär als „alternative Wirtschaftsunternehmen“, sprich: als Sozialunternehmen im Sinne eines „McKinseybright“, und orientieren sich in Organisationsstruktur, Selbstverständnis und organisationsspezifischem Habitus an der Welt der international tätigen Wirtschaftsberatungs- oder Wirtschaftsprüfungsgesellschaften. Ashoka oder die Schwab-Foundation, aber auch Phineo oder die Social Labs sind Beispiele für diese jüngeren NPOs mit eher unternehmensähnlicher Governance und Arbeitsweise.

Da den Vorständen in der Regel die Personalhoheit obliegt und sie über die Auswahl des Leitungs- und Führungspersonals in NPOs – Geschäftsführung, Bereichsleitung, Ergänzung und Erneuerung des Vorstands sowie Berufung in die anderen Gremien (z.B. Beiräte) – entscheiden, ist ihre Zusammensetzung unter Genderaspekten und im Vergleich zu anderen Leitungsgremien, etwa der Geschäftsführung, von besonderem Interesse. Es ist davon auszugehen, dass männlich dominierte Leitungsgremien sich eher für ihresgleichen entscheiden, während von Gremien, bei denen auch Frauen ein deutliches Wort

mitzureden haben, eher Personalentscheidungen pro Frau erwartet werden können. Auch ist zu vermuten, dass traditionelle Organisationen in ihren Personalentscheidungen ebenfalls einem eher traditionell vorgeprägten Handlungspfad folgen und sich eher pro Mann als Führungskraft entscheiden, während von den erst in jüngster Zeit entstandenen NPOs in gewisser Weise modernere Personalentscheidungen im Sinne eines „Management of Diversity“ zu erwarten sind. Ob dies so zutrifft, wurde mittels Fragebogen im Rahmen einer standardisierten Online-Befragung überprüft (vgl. Box 2).

## 5.2 ERGEBNISSE DER UNTERSUCHUNG

Abb. 7: Führungs-, Beratungs- und Kontrollgremien in NPOs



Datenbasis: WWU-FiA-Onlinebefragung 2016: NPO-Gremien, N = 472.

Beratungsgremien, und zwar Beiräte (44 %), Aufsichtsräte (35 %), Präsidien (20 %) und Kuratorien (14 %). Gemäß den Ergebnissen unserer Untersuchung sind die Vorstände der NPOs männlich dominiert. So liegt der durchschnittliche Anteil der Männer im Vorstand über alle Organisationen hinweg bei 62,4 Prozent gegenüber 37,6 Prozent Frauen. Bei einem Fünftel der befragten NPOs sind sogar gar keine Frauen im Vorstand.

Eine deutlich überwiegende Mehrheit der Vorstandsmitglieder ist in den befragten Organisationen ehrenamtlich tätig (79 %). In den Beratungs- und Kontrollgremien sind Frauen unterrepräsentiert. Vergleichsweise stark vertreten sind sie in Beiräten, denen in der Regel ehrenamtlich Vorstand haben nur wenige Organisationen (7 %). Wenn jedoch eine NPO über einen hauptamtlich besetzten Vorstand verfügt, dann ist dieser überwiegend männlich besetzt,

ten Vorständen“ am höchsten. Sie sind im Durchschnitt nahezu paritätisch besetzt: Mit 47:53 wird fast ein Verhältnis von 50/50 zwischen Frauen und Männern erreicht.

Formale Regelungen im Dienst

der Geschlechtergerechtigkeit sind bei Leitungsgremien von NPOs eine Rarität. Nur knapp 6 Prozent der befragten Organisationen geben an, eine solche Quotenregelung z.B. in der Satzung oder im Statut entweder für den Vorstand oder ein anderes Leitungsgremium festgeschrieben zu haben.

ist in den befragten Organisationen ehrenamtlich tätig (79 %). In den Beratungs- und Kontrollgremien sind Frauen unterrepräsentiert. Vergleichsweise stark vertreten sind sie in Beiräten, denen in der Regel ehrenamtlich Vorstand haben nur wenige Organisationen (7 %). Wenn jedoch eine NPO über einen hauptamtlich besetzten Vorstand verfügt, dann ist dieser überwiegend männlich besetzt,

und zwar im Durchschnitt zu gut 70 Prozent. Demgegenüber ist der Frauenanteil bei den „gemisch-

Tab. 2: Frauenanteile in den verschiedenen Kontroll- und Beratungsgremien

	Durchschnittlicher Frauenanteil
Vorstand	37,6 %
... ehrenamtlich	37,8 %
... hauptamtlich	26,6 %
Geschäftsführung	42,3 %
... ehrenamtlich	34,5 %
... hauptamtlich	50,2 %
Beirat	40,7 %
Aufsichtsrat	28,3 %
Präsidium	30,0 %
Kuratorium	32,8 %

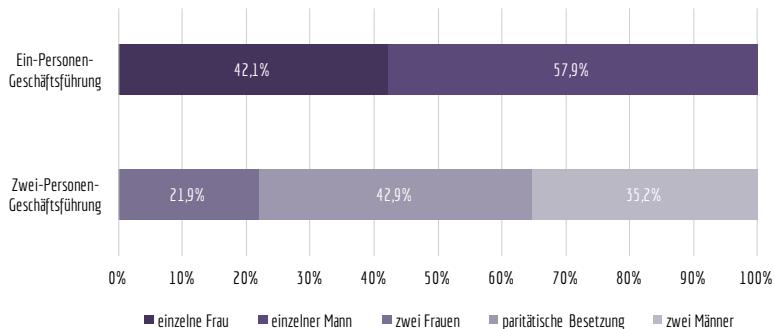
Datenbasis: WWU-FiA-Onlinebefragung  
2016: NPO-Gremien, N = 472.

Während beim Vorstand das Ehrenamt noch prägend ist, sind die Geschäftsführungen meist hauptamtlich. Von den an der Befragung beteiligten NPOs mit Geschäftsführung war deutlich weniger als die Hälfte der Ge-

schäftsführer\_innen (40 %) ohne Bezahlung tätig. Mehr noch als die Vorstände ist die Geschäftsführung von NPOs gemäß den Ergebnissen der Befragung männlich dominiert. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass – anders als Vorstände, die in der Regel aus mehreren Personen bestehen – die Geschäftsführung meist mit einer (36 %) oder zwei Personen (28 %) besetzt ist. Ein-Personen-Geschäftsführungen sind häufiger mit Männern (58 %) als mit Frauen (42 %) besetzt. Besteht die Geschäftsführung aus zwei Personen, sind sie am häufigsten paritätisch mit einer Frau und einem Mann besetzt (43 %). Ansonsten finden sich bei Doppelbesetzung mehr Männer- (35 %) als Frauen-Tandems (22 %).

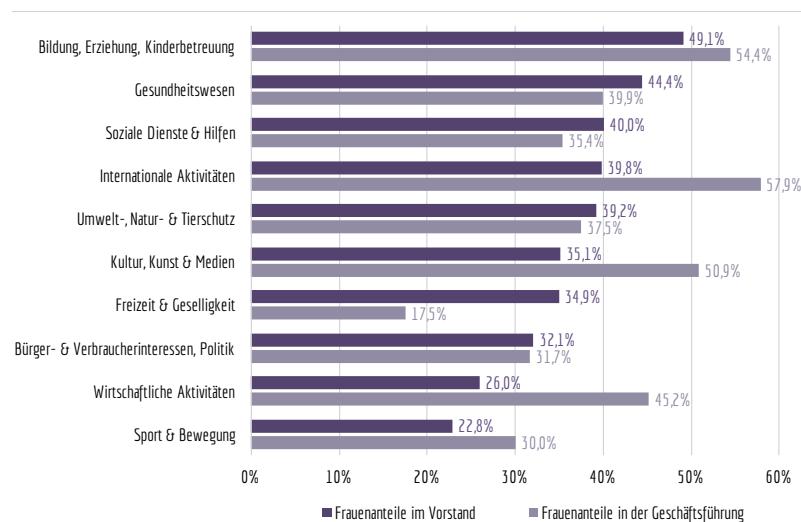
Wenn jedoch Frauen die Geschäfte einer NPO führen, sind sie meist hauptamtlich tätig – und dies vorrangig in NPOs, die in den Bereichen Soziale Dienste und Hilfen, Bildung, Erziehung und Kinderbetreuung oder Gesundheitswesen tätig sind. Ob überhaupt und wie umfänglich Frauen in Leitungs-,

Abb. 8: Besetzung von Ein- und Zwei-Personen-Geschäftsführungen



Datenbasis: WWU-FiA-Onlinebefragung 2016: NPO-Gremien, N = 472.

Abb. 9: Frauenanteile in Vorstand und Geschäftsführung nach Tätigkeitsbereichen



Datenbasis: WWU-FiA-Onlinebefragung 2016: NPO-Gremien, N = 472.

Beratungs- und Kontrollgremien Das Alter der NPOs scheint eben-präsent sind, hängt den Ergebnissen der Befragung zufolge von unterschiedlichen Faktoren ab. Ein wichtiger Einflussfaktor ist sicher der Tätigkeitsbereich der betrreffenden NPO. So sind Frauen in klassisch weiblich geprägten Tätigkeitsbereichen, z.B. Bildung, Erziehung und Kinderbetreuung, sowie auch im Arbeitsfeld Internationales im Vergleich zu anderen Arbeitsbereichen von Non-profit-Organisationen sowohl auf Vorstandsebene als auch in der Geschäftsführung präsenter.

In einigen Bereichen sind Frauen auf der Geschäftsführungsebene sogar besonders vertreten. Gerade in den überwiegend männlich geprägten Arbeitsbereichen wie etwa Interessenvertretung oder Wirtschaft sind Frauen vergleichsweise häufig in der Geschäftsführung tätig. Diese sind aber auch wiederum Arbeitsbereiche von NPOs, die sich durch einen hohen Grad an Professionalisierung auszeichnen und bei denen vergleichsweise umfangreiche administrative Tätigkeiten anfallen.

Das Alter der NPOs scheint ebenfalls einen Einfluss darauf zu haben, ob Frauen bei der Übernahme von Positionen in Gremien Berücksichtigung finden. So besteht zwischen dem Alter einer NPO und dem durchschnittlichen Frauenanteil im Vorstand eine signifikant negative Korrelation: Je traditionsreicher bzw. älter eine Organisation ist, desto weniger Frauen sind tendenziell anteilig im Vorstand oder in der Geschäftsführung vertreten.

Des Weiteren weisen die Ergebnisse darauf hin, dass die Präsenz von Frauen in Leitungsfunktion, etwa im Vorstand, einen Einfluss darauf hat, ob Frauen auch in anderen Gremien, z.B. in der Geschäftsführung, vertreten sind. Anhand der Ergebnisse der Befragung kann ein positiver Zusammenhang zwischen den Frauenanteilen im Vorstand und den Beratungs- und Kontrollgremien sowie insbesondere auch in der Geschäftsführung festgestellt werden (Paul/Walter 2016: 15; siehe Anhang).

Insgesamt lässt sich auf Grundlage der Ergebnisse der Befragung festhalten, dass Frauen eher von Frauen besetzt sind, im Vergleich zu 43,3 Prozent bei den anfestsstellen, die NPOs.

Chancen haben, in leitender Funk-

tion tig zu sein, wenn es sich entweder um eine jüngere oder um eine weniger durch Ehrenamtlichkeit geprägten NPO handelt, wobei die beiden Kriterien häufig Hand in Hand gehen. Diese Faustregel trifft jedoch nur bedingt für ganz große und sehr finanziell starke NPOs zu, die im Rahmen der Untersuchung gesondert in den Blick genommen wurden. Die Gre und Finanzstärke einer NPO scheint sich eher nachteilig auf die Chancen von Frauen auszuwirken, eine leitende Funktion in Vorstand oder Geschäftsführung einzunehmen. Bei den „Big Players“ sind durchschnittlich 31,3 Prozent Frauen im Vorstand vertreten, im Vergleich zu einem Frauenanteil von 39,4 Prozent bei Besonders häufig verfügen die „Big Players“ uber Präsidien. Deutlich mehr als jede zweite der befragten großen NPOs hat ein solches Steuerungs- und Kontrollgremium. Aber Frauen sind hier eher selten präsent: Nur in jedem fünften Präsidium war bei den befragten großen NPOs eine Frau vertreten. Insofern geht von den „Big Players“ bisher keine Signalwirkung für eine stärkere Öffnung der Leitungsgremien und Führungsstrukturen gegenüber Frauen aus. Es bleibt somit noch viel zu tun, selbst wenn im Vergleich zu Markt und Staat Frauen auf der Leitungsebene bzw. in den Gremien von NPOs eher besser vertreten sind.

Frauenanteil von 39,4 Prozent bei

den anderen NPOs, die an der Befragung teilgenommen haben. Etwas weniger ausgeprägt ist der Unterschied bei den Frauenanteilen in den Geschäftsführungen, die bei den Top-Organisationen durchschnittlich zu 38,8 Prozent Insofern vermitteln die Ergebnisse der Online-Befragung einen ersten Eindruck davon, ob und inwiefern Frauen auf der Leitungsebene und in zentralen Gremien von NPOs präsent sind. Um jedoch genauer angeben

zu können, woran es liegt, dass Tätigkeit im NPO-Sektor motiviert, auch im Nonprofit-Sektor als fe- welchen Optionen für berufliches minisierter Arbeitsmarkt Frauen Weiterkommen sich hier eröffnen, auf der Leitungs- und Führungs- aber auch welchen Restriktionen, ebene gleichwohl (immer noch) institutionellen und kulturellen unterrepräsentiert sind, bedarf Hürden sie sich in ihrem Organis- es einer differenzierten Analy- sationsalltag gegenübersehen. se und insbesondere eines Per- Die im Folgenden dargestellten spektivenwechsels. Um in Erfah- Ergebnisse der Interviews mit rung zu bringen, wohin die Reise NPOs-Beschäftigten – Frauen und hinzugehen hat, damit auch im Männern – vermitteln ein differen- NPO-Sektor mehr Frauen in Füh- ziertes Bild von Berufsalltag und rungspositionen gelangen, wur- Karriere in einem Sektor, der sich de in der vorliegenden Studie ein im Vergleich zu den Konkurrenz- qualitatives Forschungsdesign sektoren Markt und Staat insbe- auf unterschiedlichen Etappen sondere durch die Wertorientie- und Stationen ihres Berufs- bzw. rung seiner Organisationen und Karriereweges dahingehend be- das Engagement für altruistische fragt, was aus ihrer Sicht zu einer Ziele sowie gesellschaftlichen Wandel auszeichnet.

## Interviews mit Mitarbeiter\_innen, Führungskräften und Personalverantwortlichen

Von Juni 2016 bis April 2017 wurden 73 Face-to-face-Interviews mit Mitarbeiter\_innen und Führungskräften (52 Frauen, 21 Männer) sowie 23 Telefoninterviews mit Personalverantwortlichen in NPOs geführt. Das Sampling der Interviewpartner\_innen erfolgte über eine differenzierte Auswahl von 31 NPOs, die in unterschiedlichen Arbeitsbereichen des NPO-Sektors tätig sind. Es wurden NPOs aus den folgenden Bereichen kontaktiert und erfolgreich in die Untersuchung einbezogen:

- ▶ A: Soziale Dienste: 4
- ▶ B: Sport: 3
- ▶ C: Umwelt: 3
- ▶ D: Interessenvertretung: 6
- ▶ E: Stiftungen: 4
- ▶ F: Internationales/Humanitäre Hilfen/Menschenrechte (NGOs): 3
- ▶ G: Wirtschaftsverbände: 4
- ▶ H: Sozialunternehmen/Unternehmensähnlich arbeitende NPOs: 4

Bei der Auswahl der NPOs wurden neben den Tätigkeitsbereichen weitere Kriterien herangezogen, und zwar Größe und Personalstärke der Organisation sowie Alter und Governance bzw. Organisationsaufbau. Alle Interviewten waren in NPOs tätig, die über eine gewisse Personalstärke und abgestufte Personalstruktur verfügen. Um die Vielfalt der Organisationsstrukturen (Governance) im Non-profit-Sektor abzudecken und deren Einfluss auf Karrierechancen oder -hindernisse für weibliches Personal in die Betrachtung einfließen zu lassen, wurden in die Untersuchung einbezogen: a) erst in jüngster Zeit entstandene und unternehmensähnlich agierende NPOs, die sich von ihrem Selbstverständnis als Sozialunternehmen verstehen; b) NGOs bzw. in den 1980er-Jahren entstandene und meist international arbeitende Nonprofits; c) traditionelle Mitgliederorganisationen mit föderalem Aufbau und Gliederung in lokale NPOs, Landes-/Mitglieder- und Dachverbände. Für die Auswahl und Ansprache der In-

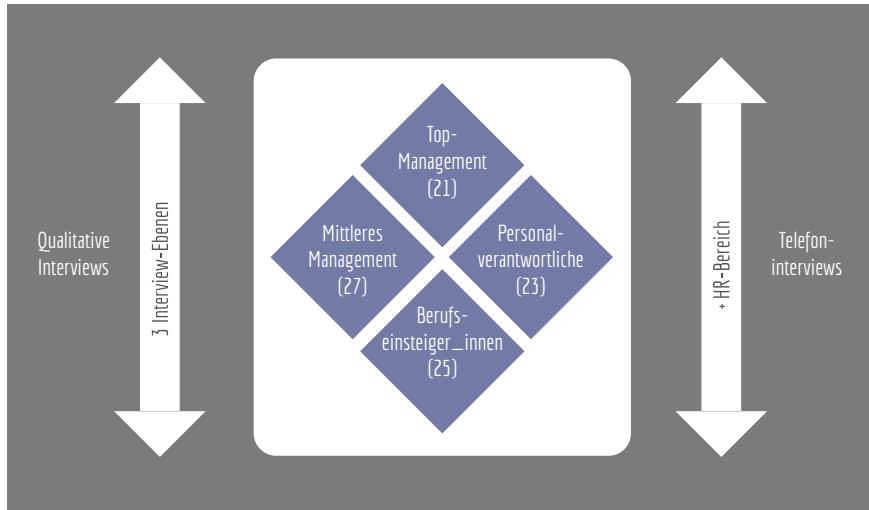
# BOX 3

terviepartner\_innen wurden nur auf Bundes- und Landesebenen tätige NPOs berücksichtigt. Pro Organisation wurden jeweils in etwa einstündige Interviews mit Mitarbeiter\_innen und Führungskräften auf den unterschiedlichen Organisationsebenen (Karrierestufen) geführt, und zwar auf der Einstiegsebene mit Referent\_innen und Projektmitarbeiter\_innen ohne Personalverantwortung (25), auf der mittleren Managementebene mit Team- und Abteilungsleiter\_innen mit Personalverantwortung (27) sowie auf der

Top-Ebene mit Führungskräften (21) bzw. Geschäftsführer\_innen und Mitgliedern von Vorständen oder Kuratorien. Mittels eines Leitfadens wurden die Interviewten zu ihrem Karriereverlauf, ihrer aktuellen Position in der NPO, beruflichen Perspektiven in der jeweiligen NPO und im Sektor sowie zu ihrem Verständnis von Führung befragt. Besondere Schwerpunkte des Interviews betrafen die Einschätzung von Karrierehindernissen und -optionen einschließlich karriereförderlicher Maßnahmen speziell für Frauen in NPOs.

## BOX 3

## Auswahl der Interviewpartner\_innen



Parallel zu den Interviews mit NPO-Einsteiger\_innen und Führungskräften wurden von November 2016 bis Januar 2017 Telefoninterviews mit Personalverantwortlichen der NPOs des Sample geführt. Insgesamt konnten 23 etwa halbstündige leitfaden gestützte Telefoninterviews durchgeführt werden. Im Einzelnen wurden Personalverantwortliche aus den Bereichen Soziale Dienste (4), Sport (2), Umwelt (3), Interessenvertretung (3), Stiftun-

gen (3), NGO/Internationales (2), Wirtschaftsverbände (3) sowie jüngere Sozialunternehmen (3) befragt. Schwerpunkte waren der Stellenwert von Personalentwicklung in der betreffenden NPO und im Sektor allgemein sowie der Einsatz spezifischer Instrumente, z.B. Mitarbeiter\_innengespräche, Teilnahme an Zertifizierungsprogrammen und Erfahrungen mit einer Frauenquote für Führungspositionen.

**BOX 3**

# 6. Die Zukunft der Arbeit ist weiblich – doch es ist noch viel zu tun!

## Zu den Ergebnissen der Interviews

### 6.1 DER NONPROFIT-SEKTOR ALS LABOR DER ZUKÜNSTIGEN ARBEITSWELT? AN- LAGE DER UNTERSUCHUNG UND ZENT- RALE FRAGESTELLUNGEN

Berufswelt und Arbeitsalltag befinden sich derzeit in einem massiven Veränderungsprozess. Infolgedessen werden nicht nur die klassische Arbeitsteilung und Rollenzuschreibung unter den Geschlechtern, sondern auch die Domänen und Wirkungsmächtigkeit beruflicher Tätigkeit gegenüber einer „Vita Activa“ im privaten und familiären Bereich zunehmend infrage gestellt. Die Indizien hierfür sind vielfältig: Sie reichen von der Feminisierung der Mehrheit der Berufe und Professionen infolge der verbesserten Ausbildungssituation und zunehmenden Teilnahme von Frauen am Arbeitsmarkt über den Wunsch sowohl von Frauen als auch Män-

nern, Beruf und Familie besser in Einklang bringen zu können und mehr Zeit für Familie zu haben, bis hin zu der Erkenntnis, dass Beruf und Arbeit nicht alles sind. Eine steile Karriere um jeden Preis gilt längst nicht mehr als zentrale Zielgröße beruflicher Tätigkeit und alleinige Quelle von Anerkennung und persönlicher Bestätigung. Zunehmend Wert gelegt wird vielmehr auf selbstbestimmtes Handeln, Eigenverantwortlichkeit im fachlichen Bereich, Sinnhaftigkeit und Wertorientierung der beruflichen Tätigkeit sowie nicht zuletzt auf eine gute Zusammenarbeit im Team mit Kolleg\_innen, die an einem Strang ziehen und die Ziele sowie den normativen Horizont teilen. Es scheint, als ob die Ära des Neo-Liberalismus mit seinem Credo der uneingeschränkten Konkurrenz, des Kampfs jeder gegen jeden, gerade

auch im Arbeitsalltag sich (hoffentlich) allmählich dem Ende zu neigt. Zumindest mehren sich die Anzeichen sozialer Resilienz gegenüber einem Arbeitsalltag, der ausschließlich von den Effizienz- und Konkurrenzkalkülen betriebswirtschaftlicher Logik geprägt ist.

Der Nonprofit-Sektor war immer schon Experimentierfeld für die zukünftige Gestaltung der Arbeitswelt (Zimmer/Priller 2007). Die Ergebnisse unserer Interviews mit Berufseinsteiger\_innen, Vertreter\_innen des mittleren Managements und Top-Führungskräften von Nonprofit-Organisationen deuten darauf hin, dass dies auch derzeit vermehrt der Fall ist. Infolge des demographischen Wandels kommt es zunehmend zu Engpässen auf dem Arbeitsmarkt. Führungskräfte werden immer mehr gesucht, gerade auch von Non-profit-Organisationen. In dieser Umbruchssituation ergeben sich beachtliche Chancen und Potenziale für Frauen, überkommene Rollenklischees einschließlich der alleinigen Verantwortung für Familie und privatem Bereich hinter

sich zu lassen und in Beruf, Karriere und öffentlichem Leben deutlich präsenter zu sein als bisher.

» „Wir haben ja im Moment in diesem Land eine Situation, dass wir immer mehr Fachkräfte suchen, und im Zuge dessen wird sich – glaube ich – auch die Frauenerwerbstätigkeit und der Blick darauf noch mal verändern ... Die Frauen sind total gut ausgebildet. ... In Deutschland wird dieses Kapital der gut ausgebildeten, motivierten Frauen nicht ausreichend genutzt.“ (D-5-III-F)

» „Dieser ganze ... Bereich ist ziemlich im Umbruch, auch im Generationenumbruch. Und das ist spannend, was da alles passiert. Und es ist eben auch so, dass mehr Frauen auch Vorstände und Geschäftsführerinnen ... werden.“ (E-3-III-F)

Der Weg dahin geht aber nicht mehr ausschließlich in die Richtung, dass Frauen sich der klassisch männlich geprägten Arbeitswelt immer mehr annähern. Vielmehr verläuft die Entwicklung genau umgekehrt: Berufswelt und Arbeitsalltag haben sich suk-

- zessive den Bedarfen, Wünschen und Vorstellungen von Frauen anzupassen, damit „der Laden läuft“ und ausreichend Fachkräfte und Führungspersonal zur Verfügung stehen. Aufgrund seiner Strukturbesonderheiten und der Wertorientierung seiner Organisationen erfüllt der Non-profit-Sektor als Arbeitsmarkt bereits in vielerlei Hinsicht das Anforderungsprofil nach selbst bestimmter, interessanter, sinnvoller und gesellschaftlich nützlicher Arbeit. Auch arbeitet Mann ebenso wie Frau nicht vorrangig im Nonprofit Sektor, da er oder sie vor allem viel Geld verdienen will, sondern es sind andere Be weggründe, die dazu motivieren, sich für Karriere und Führungs position insbesondere bei einer NPO zu entscheiden.
- » „Die Motivation, viel Geld zu verdienen oder viel Geld zu machen für irgendein Produkt, hat mich einfach nicht so gereizt. ... Irgendwie die Welt zu verbessern hat mich wahnsinnig gereizt.“ (H-4-III-F)
- » „Ich habe mich immer für die Karriere entschieden. Aber nicht, weil ... ich einen unheimlichen Egotrip habe ... Ich sehe das als originäre Verantwortung an, ... auch einen Teil zurückzugeben ... in die Gesellschaft.“ (F-2-III-F)
- Zentrales Anliegen der qualitativ tiven Interviews mit Mitarbeiter\_innen und Führungskräften von NPOs war es herauszufinden, ob und inwiefern die von der Gender- und Arbeitsmarktfor schung in Untersuchungen von Beschäftigten in Unternehmen und Organisationen der Konkurrenzsektoren Markt, Staat und Wissenschaft ermittelten organisa tionsinternen und -externen „Stolpersteine“ und Barrieren (vgl. Kap. 4.2), die den beruflichen Erfolg von Frauen behindern und einen Karriereweg in eine Top-Position maßgeblich erschweren, auch für den Nonprofit-Sektor zutreffen.
- Neben sektor- und bereichsüber greifenden Barrieren, z.B. Ge schlechterstereotypen als „Mus

## **Profil der interviewten Mitarbeiter\_innen und Führungskräfte**

Aufgrund der auf der Einstiegs-, mittleren Management- und Top-Ebene geführten Interviews (73) ergibt sich folgendes Profil der an der Untersuchung teilgenommenen NPO-Mitarbeiter\_innen und Führungskräfte:

### ► EINSTIEGSEBENE

Es wurden 25 Interviews (20 Frauen, 5 Männer) mit NPO-Mitarbeiter\_innen geführt, die am Anfang ihrer Karriere stehen. Diese waren im Alter zwischen Anfang 20 bis Mitte 30 und verfügten über wenig Berufserfahrung im NPO-Bereich, z.T. waren sie noch in der Trainee-Phase. Sie sind im Projektmanagement, als Referenten\_innen und/oder Assistenten\_innen und häufig auf Projektstellen mit befristeter Laufzeit (1-2 Jahre) tätig. Die Mehrheit der weiblichen Einsteiger arbeitet mit reduzierter Stundenzahl oder in Teilzeit. Auch auf der Einstiegsebene tragen die NPO-Beschäftigten bereits konzeptionelle und fachliche Verantwortung für die ihnen zugeteilten Themen- oder Projektbereiche. Die Interviewten sind durchgängig

sehr gut ausgebildet und verfügen alle über einen Hochschulabschluss.

### ► MITTLERES MANAGEMENT

27 Interviews wurden mit NPO-Führungskräften (15 Frauen, 12 Männer) geführt, die auf der Ebene des mittleren Managements in leitender Position tätig sind. Es handelt sich um Abteilungsleiter\_innen, Geschäftsführer\_innen von Landesverbänden oder Teilorganisationen, Leiter\_innen eigenständiger Einheiten (z.B. Studienförderwerk) sowie um Büro-, Team- und Projektleiter\_innen. Die Interviewten waren im Alter zwischen Mitte 40 und Ende 50, blicken auf eine langjährige Tätigkeit (14-40 Jahre) im Sektor und z.T. sogar in derselben NPO zurück. Die Vertreter\_innen des mittleren Managements verfügen über langjährige Erfahrung in ihren Arbeitsbereichen und sehr gute Kenntnisse der formalen und informellen Strukturen der eigenen Organisation wie auch des Nonprofit-Sektors. Sie arbeiten weitgehend autonom und sind

**BOX 4**

verantwortlich für das Personal ihres Bereichs. Die Interviewten sind sehr gut ausgebildet (Hochschulabschluss); einige sind promoviert. Wie auf der Einstiegsebene dominiert eine Ausbildung in den Geistes-, Sozial- und Erziehungswissenschaften. Ferner verfügt die Mehrheit über Zusatzqualifikationen aufgrund von Weiterbildungen und speziellen Qualifizierungsmaßnahmen.

#### ► TOP-EBENE

21 Interviews (17 Frauen, 4 Männer) wurden mit Führungskräften – Geschäftsführer\_innen, Vorstandsvorsitzende und Vorstandsmitglieder sowie Generalsekretär\_innen – der Top-Ebene von NPOs geführt. Da in den meisten NPOs des Sample ein Mann an der Spitze steht, wurden in je vier NPOs die Stellvertreterin des Geschäftsführers und jeweils weibliche Mitglieder des Vorstands statt des (männlichen) Vorsitzenden interviewt. Zudem wurden Interviews mit einer erst kürzlich ausgeschiedenen Geschäftsführerin und einer Frau aus einem ehrenamtlichen

Führungsgremium geführt. Die Top-Führungskräfte waren meist zwischen Ende 40 und Mitte 50 sowie einige über 60, davon standen zwei kurz vor der Berentung. Die Jüngeren waren ausnahmslos bei NPOs mit unternehmensähnlicher Arbeitsweise und Governance tätig; davon gehören einige zu den Gründer\_innen der NPO. Die Top-Kräfte sind in der Regel hochqualifiziert, z.T. promoviert; einige, insbesondere die Jüngeren, verfügen über umfangreiche Auslandserfahrung. Ferner sind einige sog. Quereinsteiger, die zunächst in der Wirtschaft tätig waren. Dies trifft vor allem auf die Top-Führungskräfte der jüngeren und unternehmensähnlich arbeitenden NPOs zu. Schließlich haben einige der Interviewten keinen formalen akademischen Abschluss, sondern sind über unterschiedliche berufliche Stationen mit häufigem Arbeitsplatzwechsel in die Position gekommen. Es handelt sich hier um ältere Führungskräfte, deren Berufskariere parallel zur zunehmenden Professionalisierung des Sektors verlaufen ist.

BOX 4

ter im Kopf“ sowie individuellen und häufig lebenslaufbezogenen Faktoren wie Mutterschaft und Verantwortungszuschreibung für Familie, wird zunehmend auf strukturelle und institutionelle Hemmnisse Bezug genommen, die bedingt sind aufgrund der Governance und Organisationsstruktur, der formalen und informellen Verfahrensregeln sowie der Position der betreffenden Organisation als Umfeld von Arbeit und Karriere. Bei der Betrachtung des Nonprofit-Sektors und seiner Organisationen als strukturelle/institutionelle Barriere für den beruflichen Aufstieg von Frauen ist man mit einem Paradoxon konfrontiert: Eine ganze Reihe der institutionellen Barrieren, die sich infolge von Strukturbesonderheiten des Sektors ergeben und die sich eher negativ auf den beruflichen Aufstieg von Frauen im Sektor oder der NPO auswirken, machen Arbeit und Karriere in NPOs gleichzeitig gerade für Frauen besonders attraktiv.

Im Folgenden wird aus Sicht der Interviewten auf Barrieren eingegangen, die sich infolge der

Strukturbesonderheiten von NPOs und ihrer spezifischen Governance ergeben, die aber gleichzeitig – daher das oben erwähnte Paradoxon – zumindest in Teilen zur Attraktivität der Organisationen und zu ihrer Relevanz als zunehmend wichtiger Arbeitgeber gerade für Frauen beitragen. Daran anschließend werden aufgrund der Ergebnisse der Interviews Barrieren und „Stolpersteine“ auf dem Karriereweg von Frauen angesprochen, die keineswegs NPO-spezifisch sind, sondern Folge von in hohem Maße gesellschaftlich verankerter und Frauen zugeschriebener Geschlechterstereotypen. Dazu zählt auch die sog. Vereinbarkeitsproblematik, die immer noch vorrangig in Bezug auf Beruf und Karriere von Frauen thematisiert wird. Familie und Beruf miteinander gut zu kombinieren und Präsenz im Berufsalltag mit zeitlichen Bedarfen für Familiendarbeit in Einklang zu bringen, wird nach wie vor primär als Herausforderung von Frauen gesehen. Dass dies immer noch so ist, spiegeln die Ergebnisse unserer

Interviews deutlich wider, insbesondere aus der Perspektive der Top-Führungsfrauen.

» „Es war echt nicht so einfach ... , was zu finden, was vereinbar ist mit ... Kind und Familie. Da waren auch einige Anforderungen zu bestehen, das irgendwie so auf die Reihe zu kriegen. Aber gut, das Problem haben viele, Frauen vor allem“. (D-4-III-F)

Doch dies ist vor allem ein allgemein gesellschaftliches Problem und nicht NPO-spezifisch. Vielmehr sind der Sektor und seine Organisationen hier den Konkurrenzsektoren Markt und Staat sogar in mancherlei Hinsicht voraus und versuchen, wie die Interviews belegen, auf die Bedürfnisse und Bedarfe von Frauen besonders einzugehen und eine Vorreiterrolle im Hinblick auf eine neue und veränderte Arbeitswelt einzunehmen.

Abschließend wird aus der Perspektive der Befragten auf Motive, Herausforderungen, Chancen und Probleme eingegangen, die

mit Leistungstätigkeit und Führungsverantwortung einhergehen. Hier zeigt sich, dass Top-Positionen eben nicht nur Sonnen-, sondern auch einige Schattenseiten haben. Es bedarf daher schon einer gewissen individuellen Disposition, um einen solchen „Job“ auch mit persönlichem Gewinn und ohne Schaden zu nehmen ausüben zu können.

» „Es gibt immer wieder und immer öfter so Situationen, dass ich denke: Spinnst du eigentlich? Warum machst du das?“ Doch ... „ich würde es nie anders machen. Und ich bin glücklich. Und ich glaube, das ist auch das, was einem die Kraft gibt, so verrückte Alltage zu gestalten“. (A-2-III-F)

Nicht zuletzt stellen die starke zeitliche Belastung sowie der Druck – oder besser: Stress, ständig eingebunden und mehr oder weniger für alles verantwortlich zu sein – zentrale Hinderungsgründe dar, warum Frauen, doch zunehmend ebenfalls Männer, sich nicht für eine Führungspo-

sition entscheiden. Dies ist kein NPO-Sektor spezifisches Phänomen, sondern ein allgemeiner Trend. Allerdings bieten Non-profit-Organisationen aufgrund ihrer Strukturbesonderheiten und ihrer starken inhaltlichen Orientierung sehr interessante Arbeits- und Beschäftigungsfelder mit hoher Autonomie auch unterhalb der Top-Führungsebene. Dies macht NPOs für Frauen besonders interessant. Zugleich ergibt sich hieraus ein zunehmendes Personalrekrutierungsproblem für die Organisationen: Die Schwierigkeit, Führungskräfte für die Top-Ebene zu gewinnen, ist inzwischen ein allgemeines Problem von Organisationen in Markt, Staat und Nonprofit-Sektor. Was dagegen getan wird und wie versucht wird, Kandidat\_innen – Frauen wie Männer – für Führungsaufgaben zu gewinnen und sie auf ihrem Weg dahin zu unterstützen, wird aus der Sicht der Personalverantwortlichen sowie der NPO-Beschäftigten und interviewten NPO-Führungskräfte ebenfalls hier behandelt.

## 6.2 NPO-STRUKTURBESONDERHEITEN: ANREIZ UND BARRIERE ZUGLEICH

Auf die Strukturbesonderheiten von NPOs wurde im einleitenden Kapitel bereits eingegangen. Hierzu zählen, dass NPOs:

- ▶ „mission oriented“ sind und ihr Organisationsziel nicht in der optimalen Platzierung auf Märkten besteht, sondern sie sich an ideellen Normen und Werten orientieren;
- ▶ in der Regel über flache Hierarchien verfügen und infolgedessen bereits auf der operativen Ebene Mitarbeiter\_innen und Führungskräfte im mittleren Management vergleichsweise autonom und selbständig arbeiten;
- ▶ nach wie vor durch Ehrenamtlichkeit geprägt sind und die Top-Leitungsebene (Vorstand oder Kuratorium) und z.T. auch die Geschäftsführung aus Ehrenamtlichen besteht;

- ▶ infolge ihrer Entwicklung nicht selten noch wie ein Familienbetrieb funktionieren, sich durch informelle Strukturen, einen ausgeprägten Teamgeist und flexible Arbeitsregelungen auszeichnen.

Darüber hinaus ist noch die besondere Finanzierungsstruktur anzusprechen, die aus einem Mix aus unterschiedlichen Resourcen (öffentliche Zuwendungen, Leistungsentgelte, Spenden, Sponsoringmittel etc.) besteht, die aber für die Betrachtung der Karriereoptionen und -chancen als externe Einflussfaktoren in diesem Zusammenhang nicht näher berücksichtigt wird. Strukturbesonderheiten von NPOs, die im Projektkontext von besonderer Relevanz sind, beziehen sich daher zum einen auf die Ziele (Wertorientierung) der Organisationen und zum anderen auf den Organisationsaufbau (flache Hierarchien), die Governance durch z.T. ehrenamtliche Kontroll- und Steuerungsgremien sowie auf die Arbeitsverhältnisse und die Arbeitsorganisation. Aufgrund die-

ser strukturellen Besonderheiten sind NPOs als Arbeitsplatz gern für Frauen besonders attraktiv. Gleichzeitig wirken sich diese Strukturbesonderheiten explizit wie implizit wenn nicht als Karrierebremse, so doch zumindest als Karrierehindernis für Frauen aus.

Auf die Strukturbesonderheiten und ihre Folgen für die Karrierewege von Frauen wird im Folgenden näher eingegangen.

#### 6.2.1 NPO ALS WERTORIENTIERTE ORGANISATION: ANREIZ UND KARRIEREBREMSE

Hinsichtlich ihrer Zieldimension sind NPOs wertorientierte Organisationen. Für Gründung und Betrieb sind soziale und ideelle Zielsetzungen ursächlich. Es geht daher darum, die Welt sozial und gesellschaftlich besser zu machen, für Nachhaltigkeit und Umweltschutz einzutreten, dem Engagement für Menschenrechte eine Plattform zu bieten, durch tatkräftige Hilfe sozialen Missständen zu begegnen sowie Benachteiligten und Bedürftigen die Teilhabe am ge-

## Strukturbesonderheiten von NPOs als Anreiz und Barriere für Karriere

STRUKTURBESONDERHEIT	ANREIZ/ATTRAKTIVITÄT	BARRIERE FÜR KARRIERE
ZIELE		
Wertorientierung Sachorientierung	Fokus liegt nicht auf Karriere und Geld- verdienen	Starke Konkurrenz Weiblich dominierte Arbeitsebene
GOVERNANCE		
Flache Hierarchien Ehrenamtliche Gremien	Flache Hierarchien Ehrenamtliche Gremien	Wenige Top-Positionen Rekrutierung von Gleichen
ARBEITSORGANISATION &-VERHÄLTNISSE		
Teamorientierung Flexibilisierung	Teamarbeit/Teamgeist Gute Arbeits- atmosphäre Berücksichtigung familiärer Situation	Modernisiertes Bread-Winner-Model Geringe Bezahlung

# BOX 5

- sellschaftlichen Leben zumindest ein Stück weit zu ermöglichen. Primäres Anliegen von NPOs ist daher nicht, Produkte auf Märkten zu verkaufen, sondern sich für das allgemeine Wohl oder jenes benachteiligter und unterstützungsbedürfiger Gruppen einzusetzen und im Dienst gesellschaftlicher und sozialer Solidarität tätig zu sein. Aufgrund dieser Wertorientierung ist der NPO-Sektor als Arbeitsmarkt für Männer und Frauen gleichermaßen attraktiv, da Arbeiten bei Nonprofit-Organisationen es ermöglicht, eigene ideelle Zielsetzungen und normative Ansprüche mit der beruflichen Tätigkeit in Einklang zu bringen. Aussagen der interviewten Beschäftigten und Führungskräfte spiegeln diese Passgenauigkeit von individuellem Anspruch und beruflicher Tätigkeit in einer Nonprofit-Organisation in hohem Maße wider.
- » „Ich brauche schon einen normativen Überbau. Also ich muss schon irgendwas machen, wo ich das Gefühl habe, dass ich irgendwie einen Sinn darin spüre.“ (H-3-III-M)
- » „Ich möchte was Sinnvolles tun, möchte mich einsetzen, möchte was für die Gesellschaft tun.“ (H-1-II-F)
- » „Es gibt ja Themen, die einem wirklich am Herzen liegen ... Wo man inhaltlich beitragen kann und an den Weichen stellen (kann) ... Und deshalb habe ich mich für eine NGO entschieden.“ (F-2-III-F)
- » „Irgendwie ja kümmern, also um Menschen kümmern ... Das (war) für mich die ausschlaggebende Situation, sich bei einer Nonprofit-Organisation zu melden.“ (C-3-III-F)
- Die berufliche Zielsetzung, vor allem Karriere im Sinne von „viel Geld (zu) verdienen“ und in der Hierarchie der Organisation aufzusteigen, steht bei der Mehrheit der NPO-Beschäftigten, einschließlich der Führungskräfte, nicht im Vordergrund. Für den Sektor und im Dienst gemeinwohlorientierter Ziele zu arbeiten wird, wie die Ergebnisse der Interviews zeigen, höher bewertet als das eigene berufliche Vorankommen.

- » „Dann will ich diese Kraft nutzen, dass am Ende des Tages halt der Sektor insgesamt davon profitiert. Und das ist der fundamentale Unterschied zur Privatwirtschaft ... Bei uns nutzen wir es hoffentlich nur, um dieses ganze Feld voranzubringen.“ (H-3-III-M)
- NPOs als Arbeitsplatz entsprechen daher idealtypisch einer Vorstellung von beruflicher Tätigkeit, bei der gesellschaftliche Anliegen und in hohem Maße soziales Engagement im Vordergrund stehen. Gleichzeitig bewegen jedoch das Sich-Kümmern um und das Eintreten für andere eine Disposition, durch die sich insbesondere die sog. klassischen Frauenberufe, vor allem im sozialen Bereich, auszeichnen: In diesen Berufsfeldern geht es nicht ums Karrieremachen, sondern um ein Engagement für soziale und gesellschaftliche Ziele und somit um den Dienst an der Sache. Diese spezifische Haltung kommt in den Interviews deutlich zum Ausdruck. Und es ist z.T. gleichzeitig auch diese spezifische Disposition, die Frauen daran hindert, sich um den nächsten Karriereschritt zu bemühen. Hinzu kommt, dass es die vergleichsweise wenigen Männer auf der Einstiegsebene von NPOs einfacher haben, aufzufallen und sich für eine Beförderung zu qualifizieren – zumal, wie in den Interviews deutlich wurde, Frauen sich relativ schwer tun, für sich selbst „zu trommeln“ und die Aufmerksamkeit von Vorgesetzten auf sich zu lenken.
- » „Ich habe mich immer über die Sache definiert.“ ... „Ich bin nicht so ein an Macht interessierter Mensch ... Ich glaube, ... Frauen können sich mehr einsetzen für eine Sache und nicht so für ihr eigenes, für ihre eigene Karriere.“ (A-1-III-F)
- » „... Frauen (konzentrieren) sich eher auf Nonprofit-Organisationen, ... weil sie etwas Gesellschaftliches, Sinnvolles tun möchten und nicht so karriereorientiert sind wie Männer. Und Karriere kann man im Nonprofit-Bereich nicht so leicht machen wie im Profit-Bereich, und deswegen ist der Anteil der Frauen bei uns deutlich höher.“ (E-1-II-F)

- » „Frauen lieben es haptisch. Sie lieben es programmatisch ... Deswegen sind sie ganz stark ... auf der Senior-Ebene, wo sie ... Themenbereiche strukturieren.“ Aber sie haben „nicht einen sonderlichen Spaß daran, Organisationen aufzubauen und diese zu führen.“ (E-4-III-M)
- » „Ich merke schon, die Frauen sind wahnsinnig gut, aber null Führungsanspruch. Die musst du echt pushen, dass die überhaupt auf die Idee kommen, mal ein bisschen zu wollen ... Und ich glaube, dass Frauen oft ... wahnsinnig oft, von einem Verantwortungsbewusstsein geprägt sind und nicht so sehr von einem Ego-/Machtbewusstsein.“ (H-4-III-F)

## 6.2.2 GOVERNANCE: FLACHE HIERARCHIEN, WENIGE TOP-POSITIONEN UND EHRENAMTLICHE GREMIEN

Ein weiteres Strukturmerkmal von NPOs betrifft die Governance der Organisationen und die Ausgestaltung ihrer Leitungsgremien, nämlich Vorstände und Kuratorien (vgl. Kap. 5.1). Diese werden immer noch durch ehrenamtliche Positionen geprägt, obgleich sich auch hier ein Trend in Richtung einer zunehmenden Professionalisierung abzeichnet.

Bei den Dachorganisationen bzw. Dachverbänden des Sektors ist dies häufig schon der Fall. Allerdings findet man oft „gemischte Doppel“ bzw. eine Kombination von einem größeren, in Analogie zum Aufsichtsrat eines Unternehmens gestalteten ehrenamtlichen Gremiums und einem relativ kleinen (zwei bis drei Personen) hauptamtlichen Steuerungs- oder Kontrollorgan, dessen Mitglieder in Vollzeit für die Belange und Geschäfte von Verband oder e.V. zuständig sind. Geschäftsführungen sind bei größeren und mittleren NPOs inzwischen nahezu durchgängig mit Hauptamtlichen besetzt.

Doch ganz gleich, wie die Leitungsgremien von NPOs bezeichnet werden, insgesamt gibt es auf dieser Ebene – der Top-Leitungsebene – pro Nonprofit-Organisation rela-

tiv wenige Positionen, sodass für eine Karriere bis „ganz oben“ bei der überwiegenden Mehrheit der NPOs nur wenige Stellen zur Verfügung stehen. Im Gegensatz „zur dünnen Luft“ und den wenigen, zudem häufig noch ehrenamtlichen Positionen auf der Top-Ebene zeichnen sich die meisten der größeren und finanzstärkeren Nonprofit-Organisationen durch eine differenzierte Abteilungsstruktur aus. Die Abteilungen oder Programmberäume auf der Ebene des mittleren Managements sind aufgrund ihrer thematisch-inhaltlichen Orientierung in der Regel eher lose mit der Top-Ebene gekoppelt. Es bestehen insofern beachtliche Handlungsspielräume im jeweiligen Bereich oder Arbeitsfeld für die Inhaber\_innen abteilungs- oder bereichsspezifischer Leitungspositionen. Mit anderen Worten: NPOs verfügen häufig über einen relativ autonomen Bereich des mittleren Managements.

#### Wie die Ergebnisse der Interviews

zeigen, ist das mittlere Management nicht durch eine explizite Karriereorientierung geprägt, Auch wurde in den Interviews

dass er oder sie unbedingt „nach ganz oben“ will. Vor allem bei den interviewten Frauen stehen primär das Fachliche und die Identifikation mit der Profession im Vordergrund. Nicht ganz in gleicher Weise trifft dies für die interviewten männlichen Abteilungs- oder Projektleiter auf der mittleren Managementebene zu, die explizit und in einem eher kritisch-pragmatischen Tenor auf die karriere-technisch geringen Entwicklungsmöglichkeiten verweisen.

» „Für Karriere sind nicht so viel Plätze – es ist nicht viel Luft nach oben“ ... In der Organisation gibt es keine Entwicklungsmöglichkeiten für mich, die Geschäftsführung ist genauso alt oder jünger wie [sic!] ich. Findet dennoch ein Wechsel statt, würde ich meinen Hut in den Ring werfen, ganz klar. Ansonsten: irgendwo z.B. ein Angebot für die Geschäftsführung in einer Stiftung.“ (E-2-II-M)

lance zunehmend an Bedeutung gewinnen und mit dazu beitragen, dass er oder sie sich eher für einen Verbleib auf der mittleren Hierarchiestufe entscheidet. Ohne sich mit repräsentativen Aufgaben und lästigen Abend- sowie Wochenendterminen herumschlagen zu müssen, wie es für die Top-Führungskräfte als Repräsentant\_innen der jeweiligen NPO typisch ist, können Fach- und Führungskräfte von NPOs auf der mittleren Ebene sich vor allem ihrer fachlich-inhaltlichen Arbeit widmen. Von den Interviewten – Männern wie Frauen – wurde die Möglichkeit der Konzentration auf das Wesentliche, nämlich die inhaltliche Sach- und Facharbeit, als sehr befriedigend und großes Plus einer beruflichen Tätigkeit im NPO-Sektor herausgestellt. Im Vergleich dazu wurde ein Wechsel auf die nächst höhere Karriereebene mit all den dazu gehörenden Verpflichtungen und dem Stress, der in der Regel mit einer Führungsposition verbunden ist, sowohl von sog. Einsteiger\_innen, die erst jüngst eine Tätigkeit bei einer NPO aufgenommen hatten, als auch von schon länger im mittleren Management tätigen Fachfrauen als gar nicht oder eher weniger erstrebenswert erachtet.

» „Verantwortung, Stress, keine Freizeit, viel Koordinierungstätigkeiten. Ich sehe das nicht besonders positiv und mich in der Zukunft auch nicht in einer Führungsposition. Ich habe das große Glück, dass mir meine Arbeit Spaß macht, aber sie sollte nicht alles einnehmen.“ (C-2-I-F)

» „Meine Motivation ist nicht, die klassische Karriere zu machen. ... Das ist ... überhaupt nicht meine Motivation oder das, was mich treibt. Für mich war immer ausschlaggebend: Worauf habe ich Lust? Also ich bin jemand, ich baue gerne auf, ich denke gerne vernetzt.“ (F-2-II-F)

» „Es geht mir eigentlich darum, dass ich mit meiner Arbeit glücklich bin und dass ich irgendwie ein gutes Umfeld hab, und dass ich Spaß dran hab, ... was dann draufsteht, ist eigentlich relativ egal.“ (H-2-II-F)

- » „Also ich möchte schon in meinem Bereich bleiben ... Solange es einem gut gefällt und einem die Arbeit Spaß macht, das Umfeld stimmt, dann besteht nicht die Notwendigkeit zu wechseln.“  
(C-3-III-F)
- » „Dass das so ein soziales Umfeld ist, zieht nicht unbedingt Menschen an, die per se Ellenbogen haben, die hoch wollen, die Managertypen sind ..., sondern eher Menschen, die harmonischer sind, die freundlicher miteinander umgehen, die per se nicht so einen Chefposten für sich ... anstreben.“  
(E-2-III-F)

Es ist insgesamt festzuhalten, dass sich das Personal auf der Ebene des mittleren Managements zufrieden bis sehr zufrieden über die Arbeitssituation äußert. Und dies ist vor allem bei den interviewten Frauen der Fall, während von den Männern auch auf die Engpässe hinsichtlich der weiteren Karriereentwicklung infolge der vergleichsweise wenigen überhaupt in der jeweiligen NPO vorhandenen Top-Leitungspositi-

onen verwiesen wird. Offensichtlich haben sich die Frauen zu einem guten Teil auf ihrer Position eingerichtet und streben keinen weiteren Aufstieg an.

### 6.2.3 ARBEITSORGANISATION- UND ARBEITSVERHÄLTNISSE

Eine vergleichsweise hohe Zufriedenheit der weiblichen Belegschaft von NPOs mit ihrer Arbeitssituation zeigten schon die Ergebnisse unserer sekundärstatistischen Analysen auf Grundlage der Datenbasis des WZB-Oversampling/DGB „Gute Arbeit“ 2011 (vgl. Kap. 3). Die Gründe für die Zufriedenheit lassen sich auch darauf zurückführen, dass NPOs, z.B. mittels flexibler Arbeitszeitregelungen aber auch anderer Maßnahmen, es Frauen in einem besonderen Maße ermöglichen, Familie und Beruf zu vereinbaren und auch als Frau mit Familie weiterhin beruflich tätig zu sein. Diese positive Grundhaltung von NPOs, familienfreundliche Arbeitsbedingungen zu schaffen und sowohl Frauen als auch Männern

Vereinbarkeit von Beruf und Familie mit Hilfe von unterstützenden Maßnahmen, wie etwa Teilzeit oder Home-Office, zu erleichtern, kommt deutlich in den Interviews mit den Mitarbeiter\_innen und Führungskräften zum Ausdruck. 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. Daher kommt Nonprofit-Organisationen als Arbeitsplatz und organisationales Umfeld eine besondere Relevanz zu, vielleicht sogar Vorreiterfunktion im Hinblick auf die Vereinbarkeitsthematik.

» „Es hat etwas mit dem Umfeld zu tun ... Also bei uns (in der NPO) sind halt alle Modelle da. Also wir haben alle möglichen Ausgestaltungsvarianten, wie man halt arbeitet.“ (H-3-III-M)

» „Und das hat damit zu tun, dass ich damals ein kleines Kind hatte und ... auch nicht vollberuflich tätig sein wollte ... Es war echt nicht so einfach, wirklich dann auch was zu finden, was vereinbar ist mit Kind und Familie.“ (D-4-III-F)

» „Ich finde es als Mutter schon cool, so einen Job zu haben ... Also das ist wahrscheinlich auch eine sehr weibliche Sache ... und auch dem Sektor so ein bisschen geschuldet, wo das einfacher machbarer ist, auch diese Flexibilität zu haben. Ich merke schon, dass es eine echte Herausforderung ist, Job und Kinder ... zu jonglieren.“ (H-4-III-F).

» „Wir fördern ... insofern, als dass wir ... Männern und auch Frauen ... auch immer wieder ermöglichen, auf die gleiche Stelle zurückzukommen und dann auch in Teilzeit zurückzukommen. Also, ich glaube, da herrscht schon eine Atmosphäre im Haus, die das positiv unterstützt.“ (F-1-III-F)

- » „Also eine Herausforderung gab es ... als ich ... angefangen habe (und) wenige Monate später Mutter geworden bin. Und dann auch noch nicht so ganz genau wusste ..., wie das alles funktionieren kann. Und ja, das war eine sehr, eine ganz, ganz positive Erfahrung, dass ... die ganz wunderbar reagiert haben, alle, alle miteinander. Dass das dazugehört und ... es dafür auch Lösungen gibt. ... Das hat es mir dann sehr leicht gemacht. Das hätte auch ganz anders laufen können.“ (C-2-III-F)
- » scheidenen Verdienstmöglichkeiten bei Nonprofit-Organisationen verwiesen.
- » „Dass (es) tatsächlich ein Sektor ist, der nicht gut bezahlt.“ (F-2-III-F)

Die vergleichsweise gute Vereinbarkeit mit Familie ist neben den Möglichkeiten des selbstbestimmten, autonomen Arbeitens zweifellos ein weiterer wichtiger Grund, warum der NPO-Sektor als Berufsfeld und Arbeitsplatz für Frauen so attraktiv ist. Allerdings zeigen sich auch hier Schattenseiten, denn die Entscheidung, im Nonprofit-Sektor zu arbeiten, hat ihren Preis: Von einer ganzen Reihe der interviewten Mitarbeiter\_innen und Führungskräfte wurde diesbezüglich auf die relativ be-

» „Die eine Sache, die mir aber noch einfällt, das ist die Sache der Vergütung. Das ist – glaube ich – in unserem Sektor dann nochmal ein ganz kritischer Faktor, der viele auch abhält. Wo vielleicht Gespräche auch einfach scheitern, weil man sagt: ‚Wir können dir das nicht zahlen.‘“ (E-2-II-M)

» „Also man muss schon einen gewissen Idealismus mitbringen, um das auch hier machen zu wollen. ... Da sind Frauen eher bereit dazu als Männer ... Weil wir nicht so viel bezahlen.“ (C-2-III-F)

Diese Kombination von guter Arbeitsatmosphäre, selbstbestimmter Arbeitsgestaltung, bereits auf Projektebene und insbesondere im mittleren Management, sowie ein Entgegenkommen hinsichtlich

der Vereinbarkeit von beruflicher Tätigkeit und Familie von Seiten der NPOs sind in gewisser Hinsicht auch „verführerisch“, und zwar in dem Sinne, dass sich Frau auf der Stelle einrichtet und damit in der einmal erreichten Position im mittleren Management und sogar auf der Assistenzebene verbleibt. Weitergehende Karriereambitionen werden aufgrund einer ganzen Reihe von Gründen, darunter u.a. die gute Einbindung ins Team, die Möglichkeit der fachlich-inhaltlichen und gleichzeitig selbstbestimmten Arbeit, zurückgestellt, wenn nicht sogar ganz ad acta gelegt. Insbesondere von den interviewten Top-Führungskräften wird diese Haltung des Sich-Einrichtens auf einer Position unterhalb der Top-Ebene explizit als Hinderungsgrund benannt, warum Frauen auf den obersten Leitungsetagen des Nonprofit-Sektors nach wie vor unterrepräsentiert sind. Allerdings wird die Neigung, sich nicht mehr nach einer anderen Stelle umzusehen und die Karriereleiter weiter aufzusteigen, von den Interviewten unterschiedlich kommentiert und bewertet. So wird zum einen auf die nach wie vor bestehende Rollenverteilung verwiesen, die Frauen hauptsächlich die Fürsorge und Verantwortung für die Familie zuweist und den Mann und Vater weitgehend von Familien- und Fürsorgepflichten entlastet.

» „Warum ist es halt schwierig für Frauen mit Kindern? ... Dann liegt es häufig auch daran, dass ... sie ... die Hauptverantwortung haben, auch für die Familie.“ (H-3-III-M)

» „Ja ... es ist übrigens so – das kenne ich aus meiner eigenen Biographie –, dass Frauen sich oft in der Verantwortung sehen, für die Sicherheit und Stabilität zu sorgen und dem Mann die Möglichkeit ... geben, Experimente zu machen ... Frauen gehen anders mit dieser Kinderfrage um, die können nicht loslassen, wie Männer es können. ... Sobald man Kinder hat, muss man eine andere Kategorie mit einbeziehen.“ (E-3-III-F)

Zum anderen wird in den Interviews auf das sog. modernisierte Bread Winner Modell (Zimmer/

Priller 2017) Bezug genommen. Danach verbleibt der Mann in der Rolle des Ernährers und ist somit derjenige, der nach wie vor „das Geld nach Hause bringt“, während die Ehefrau zwar einer sinnvollen und gesellschaftlich nützlichen und hochangesehenen, aber nicht unbedingt gut bezahlten Tätigkeit nachgeht. Somit ist die Frau berufstätig und kann ihre professionelle Ausbildung sinnvoll einsetzen, ohne jedoch die klassische Rollenverteilung infrage zu stellen. Wir haben es hier mit der schon traditionellen Kombination zu tun: Mann verdient gut und Frau ist halbtags in einem klassischen Frauenberuf, z.B. als Lehrerin, beschäftigt. Es scheint einiges darauf hinzudeuten, dass in manchen Bereichen des Non-profit-Sektors, vor allem im Stiftungswesen sowie bei den jüngeren und unternehmensähnlich arbeitenden NPOs, dieses modifizierte Bread Winner Model signifikant verbreitet ist. Insbesondere die Top-Führungsfrauen, die ihre Sozialisation in den 1960er- und 1970er-Jahren unter dem Einfluss der neuen Frauenbewegung (vgl. Kap. 4) erfahren haben und sich ihre berufliche Emanzipation und den Weg in einer Führungsposition z.T. noch hart erarbeitet oder erkämpft haben, kommentieren die Haltung eines Sich-auf-der-Stelle-gut-Einrichtens von weiblichen Beschäftigten im NPO-Sektor eher kritisch.

» „Also ich kenne jetzt nicht viele Frauen, die von ihrem Job eine Familie ernähren müssen und dann in diesem Sektor sind.“ (H-4-III-F)

» „Jetzt nehme ich wieder stärker wahr, dass Menschen sagen: Nein, ich tickte mich irgendwo ein, wo es in Ordnung ist, wo Arbeitsbelastung, Verantwortung, Geld und aber Freizeit, Familie stimmen. ... Bei Frauen fällt mir das also jetzt in den letzten Jahren zunehmend auf. Und es ärgert mich natürlich auch unglaublich.“ (A-2-III-F)

» „Es erschreckt mich, wenn ich eine junge Mitarbeiterin habe, die fertig ist und die gute Arbeit macht, aber

sich überhaupt keine Gedanken dazu macht, dass man vielleicht nochmals so ein Schüppchen drauflegen könnte, eine Weiterbildung machen, eine besondere Beraterausbildung machen könnte.“ (A-2-II-F)

» „Wir haben hier ungefähr 60 Beschäftigte, davon wahrscheinlich 45 Frauen. Ich habe das nie gezählt, aber das ist so die Relation. Die meisten sind so um die 40; die meisten haben Kinder; die Männer haben die Vollzeitstellen ... Die Frauen haben ... in der Regel einen Partner und treten ein bisschen kürzer ...: Es ist ja der (NPO-)Bereich, da kann ich ja flexibler sein, Pipapo.“ (E-3-III-F)

Bei dieser Kritik dürften jedoch die strukturellen Faktoren vernachlässigt worden sein, die Frauen im Sektor ebenfalls den Aufstieg erschweren. 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.

» „Es bestehen die gleichen Chancen, wenn man nicht dauerhaft Teilzeit arbeitet. Aber wenn man jetzt 20 Stunden arbeitet oder Ähnliches, dann wird es schwierig. Dann verpasst man irgendwie den Anschluss.“ (G-2-II-F)

» „Der Bereichsleiter hat immer Vollzeit gearbeitet und die Kollegin immer Teilzeit – und dadurch hatte er wahrscheinlich auch mehr Möglichkeiten, hat ein großes Projekt aufgebaut und seine Spuren verdient, dann im entscheidenden Moment die besseren Karten gehabt“. (H-2-II-F)

» „Wer Teilzeit arbeitet, kann viele Jobs nur begrenzt, kann also richtige Führungsjobs nur begrenzt ausüben.“ (D-4-III-F)

» „Als Unterschied merke ich nur, dass eben Frauen tendenziell öfter mit Arbeitszeit-

modellen eingestellt werden, mit unterschiedlichen, und Männer halt noch immer traditionell – wenn, dann voll arbeiten.“ (E-4-II-M)

Ein weiterer struktureller Hindernisfaktor wurde in den Interviews vor allem mit der Governance der Kontroll- und der beratenden Gremien von NPOs in Verbindung gebracht. Von den Frauen – und zwar von denen, die es auf die Top-Ebene geschafft haben – wurde mit Blick auf die Chancen speziell von Frauen, vom mittleren Management ausgehend die nächst höhere Stufe zu erklimmen, in sehr kritischer Weise auf die ehrenamtlichen Gremien der NPOs Bezug genommen, die über Personalfragen, insbesondere bei der Besetzung von Positionen auf der Top-Ebene, entscheiden. Hier war der Tenor, dass Frauen, die gern weiterkommen möchten, es nicht einfach haben, und zwar deshalb, weil, wie sich auch bei der Online-Umfrage zeigte (vgl. Kap. 5.2), diese Gremien doch noch stark männlich dominiert sind und, wie eine Top-Füh-

rungskraft ausführte, ziemlich altmodisch entscheiden und als Top-Führungskräfte eher Männer favorisieren.

- » „Ich nehme diesen Männerklüngel durchaus wahr.“ (H-4-III-F)
- » „Es scheidet einer aus, und wir holen uns eine gleiche Person, die reinpasst, von der wir wissen, wie sie denkt und wie sie agiert.“ (C-2-III-F)
- » „Also ich glaube, dass das mit früheren Generationen in den Kuratorien ... zusammenhängt; also ... per se die Kuratorien sehr männlich waren und man vielleicht auch nach den Gleichen gesucht hat bei Einstellung und Nachfolgeregelung.“ (E-2-III-F)
- » „In der Nonprofit-Welt, finde ich, sind die Strukturen noch etwas altmodischer ... deutlich altmodischer. Weil viele ehrenamtliche Tätigkeiten eben übernommen werden. Und wie gesagt, da ist die Altersstruktur oftmals so, dass man Zeit haben muss ... Es

sind so kleine Zeichen, wo man denkt, die leben in einer anderen Welt.“ (D-2-III-F)

In gewisser Weise ist der Non-profit-Sektor daher modern und altmodisch zugleich. Das Moderate bezieht sich auf die Vorreiterrolle hinsichtlich einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung. Es betrifft auch die Sensibilität für veränderte Erwartungen der Mitarbeiter\_innen und der Führungskräfte an die Arbeitswelt und den Organisationsalltag.

» „Man erwartet mehr Feedback, mehr Rückmeldung, mehr Entgegenkommen, mehr Fröhlichkeit. Es ist der persönliche Umgang mit der Kommunikation, die den jüngeren wichtig sind ... Also es ist so ein bisschen so eine Kuschelgeneration. Also die wollen einfach auch hören, dass sie gut sind ... Das Lob in der Führung. Da haben wir jetzt bei den Jüngeren dazugelernt, dass es eben notwendig ist.“ (H-2-II-F)

Gleichzeitig sind NPOs mit ihren ehrenamtlich besetzten Beratungs- und Kontrollgremien und

ihrer hohen Erwartungen an die Einsatzbereitschaft ihrer Mitarbeiter\_innen auch wieder altmodisch.

Daher ist es nicht verwunderlich, dass Geschlechterstereotypen auch im Nonprofit-Sektor nach wie vor wirkungsmächtig sind.

### 6.3 DER GANZ NORMALE UNSINN: GESCHLECHTERSTEREOTYPEN AUCH IN NPOS

Der Nonprofit-Sektor unterscheidet sich im Grundsatz nicht von den Konkurrenzsektoren Markt oder Staat. Auch in Nonprofit-Organisationen sind Geschlechterstereotypen wirkungsmächtig. Hinsichtlich der Chancen von Frauen auf einen zügigen Karriereweg wirken diese insofern behindernd, als dass weiblichen Mitarbeiterinnen per se weniger zugetraut wird als ihren männlichen Konkurrenten. So wurde von den befragten Frauen und insbesondere von den Top-Führungsfrauen sehr anschaulich über Diskriminierungserfahrungen auf dem Weg in ihre jetzige Position berichtet. Diese sind aus ihrer Sicht vor allem

- „kulturell“ bedingt und Ausdruck nach wie vor bestehender Geschlechterstereotypen, die dazu führen, dass Frauen mit beruflichen Ambitionen sich bewähren und auf der jeweiligen Position deutlich mehr leisten müssen als ihre männlichen Kollegen.
- » „Und ich habe erleben müssen, ... dass bei uns der Non-profit-Bereich deutlich mehr Schranken kultureller Art aufweist.“ (F-2-III-F)
- » „Also ich muss ganz ehrlich sagen: Wenn ich ein Mann gewesen wäre, wäre es schneller gegangen ... Also ich habe immer wirklich sehr sehr ... harte Arbeit gemacht.“ (A-1-III-F)
- » „Man kann ... die besten Abschlüsse haben, ... auch die meiste Praxiserfahrung, aber dann ziehen Männer mit weniger reichhaltigen Lebensläufen rechts und links an einem vorbei ... Es reicht viel weniger für Männer, um zu viel edleren Positionen zu kommen.“ (E-1-II-F)
- » „Ich habe für mich gemerkt: Ich kann noch so gut sein, ich komme manchmal an Glaswände, und ich muss immer besser sein. Das war für mich ... eine sehr prägende Erfahrung, sehr früh.“ (E-2-III-F)
- » „Ich glaube, als Frau hat man es auf dem Weg in eine gewisse Position schwerer als Männer. Und ich kann Ihnen auch gleich sagen, warum: weil man als Frau meiner Meinung nach zwei, drei, vier Mal so viel leisten muss wie ein Mann in dieser Position.“ (F-2-III-F)

Diskriminiert werden Frauen in Nonprofit-Organisationen in finanzieller Hinsicht, sodass ihre Bezahlung geringer ausfällt. Auch hier handelt es sich um ein weit verbreitetes Phänomen, das keineswegs auf den Nonprofit-Sektor beschränkt ist. Außerdem scheinen Männer bereits auf der Einstiegsebene gegenüber der weiblichen Konkurrenz um berufliche Positionen im Vorteil zu sein.

- » „Schade ist, dass die Karrieren von Männern und Frauen so unterschiedlich laufen. Die Bezahlung für ähnliche Tätigkeiten fällt sehr unterschiedlich aus.“ (G-1-II-M)
- » „Wir haben ein deutliches Übergewicht von Frauen in den Einstiegspositionen. Also ich glaub, fast alle Projektassistenzen sind weiblich. Wir haben, glaub ich, einen Projektassistenten. Die Männer steigen hier als Projektleiter, also schon gleich eine Ebene weiter ein.“ (E-2-II-M)

Und während die Top-Führungsfrauen im Rückblick auf ihren beruflichen Werdegang der Meinung sind, dass sie sich beweisen und sehr, sehr viel arbeiten mussten, um sich für die Position als Führungskraft zu qualifizieren, geben die interviewten Männer an, dass sie für ihre jetzige Position entdeckt wurden bzw. man auf sie zugekommen ist, es sich quasi automatisch so ergeben habe – und es eigentlich organisationskulturell auch gar nicht anders gehe.

» „Das ist ganz komisch. Es kam so, wie es kam. Es waren am Anfang immer Opportunitäten, die auf mich zukamen. Die waren am Anfang auch experimentell, die waren nie strategisch ... Und dann habe ich immer aus der Konstellation, die sich ergab, das Maximale gemacht.“ (E-2-III-M).

» „Man wird grundsätzlich für solche Aufgaben ... eher entdeckt, als dass man sich selber dafür explizit positioniert ... Wir (sind) drei Vorstände: männlich, weiß und grauhaarig. Mir ist dies peinlich. Ich würde mich auch sofort selber abschaffen, wenn ich das nur könnte.“ (E-4-III-M)

Warum Geschlechterstereotype nach wie vor greifen, hat vielfältige Gründe. In den Interviews krisztallisiert sich als wesentliches Moment heraus, dass Frauen, trotz vieler Erfolge einer auf Gleichstellung zielenden Politik (vgl. Kap. 4), gesamtgesellschaftlich nach wie vor die Verantwortung für Familie zugewiesen wird. Diese kulturell tief verankerte Aufgaben- und Rollenzuweisung der

Frau als Fürsorgerin und „Kümmern“ und damit als Verantwortliche für häusliche Geborgenheit, Familienarbeit und nicht zuletzt Kindererziehung ist in mehrfacher Hinsicht wirkungsmächtig: Auf Seiten der Organisationen als Arbeitgeber wird antizipiert, dass Frauen sich generell eher für Familie entscheiden und daher Be rufstätigkeit für sie in gewisser Weise lediglich den Stellenwert eines „Add-on“, einer sinnvollen Beschäftigung neben der Famili enarbeit, einnimmt, der aber kei ne Priorität eingeräumt wird. Sich auf Frauen zu verlassen, dass sie durchhalten und im Beruf „bei der Stange bleiben“, wird von ei nigen männlichen Interviewten daher als risikoreich eingeschätzt.

» „Wenn ich jetzt ganz betriebswirtschaftlich meine Aufgabe als Geschäftsführer ernst nehme, dann ist es immer ein Risiko ... Also ich setze die Organisation im mer einem Risiko aus, wenn ich mich für eine kinderlose 30-jährige Frau entscheide.“ (H-1-III-M)

„Bei Frauen ist es häufig zu erleben, dass Belastungen im Beruf, wenn sie mit viel Reisen und zeitlicher Belastung verbunden sind und wenn die dann ein Kind kriegen, dann ist es meistens vorbei, und die sagen dann: ‚Kann ich nicht mehr.‘ Also häufig über kurz oder lang ... die dann gehen.“ (C-1-II-M)

„Ich kenne auch wirklich viele Frauen ... , die eine bewusste Entscheidung getroffen ha ben, einen Fokus auf Familie setzen und sich – das meine ich gar nicht böse – ... auch ein bisschen darauf auszuruhen.“ (H-3-III-M)

Demgegenüber deuten die Inter views mit den weiblichen Beschäftigten und Führungskräften eher darauf hin, dass nach ihrer Ein schätzung trotz veränderter Kon textbedingungen und inzwischen relativ guter Voraussetzungen Geschlechterstereotype nach wie vor wirkungsmächtig sind und das Verhalten von Frauen in beachtli chem Umfang bestimmen. Wiederholt wurde von den interviewten Frauen wie Männern geäußert,

- den „Frauen fehle der letzte Kick“. Gemeint ist damit, dass Frauen immer noch davor zurückschrecken, sich in gewisser Weise selbst zu vermarkten, sich für Führungspositionen ins Gespräch zu bringen, auch die Auseinandersetzung mit Kolleg\_innen wie Vorgesetzten zu scheuen und insofern nicht ersichtlich wird, dass Frau auch bereit ist, eine Führungsposition mit all den positiven wie auch negativen Seiten voll auszufüllen.
- » „Frauen gehen nicht genügend selbstbewusst mit Ihren Fähigkeiten um ... Frauen packen eher ein ... Aber nicht, weil sie sagen, dass ist arbeitsmäßig nicht ... so viel wert, sondern: Um die Auseinandersetzung will ich mich nicht kümmern, das ist mir echt zu blöde. Und da bleiben dann die Männer härter dran und behalten ihre Jobs oder steigen auf.“ (E-3-III-F)
- » „... weil wir Frauen oftmals zu wenig ‚plappern‘, zu wenig auch bereit sind, uns dann ins kalte Wasser zu stürzen ... Einfach aber mutig zu sein, es probieren, den nächsten Schritt zu gehen und für sich auch zu definieren, möchte ich eine Fach-, möchte ich eine Führungskarriere?“ (D-2-II-F)
- » „Notwendig erachtet wird eine bestimmte Persönlichkeit, der Wunsch, es sich selbst zu beweisen. Benötigt wird ‚ein Macher-Gen‘.“ (H-4-III-F)
- » „Schaffen es mehr Frauen wirklich, diese Lust an der organisationalen Gestaltung zu bekommen? Ich glaube, sie stehen sich manchmal selber im Weg.“ (E-4-III-M)
- Aber es gibt eine ganze Reihe von Frauen, die Lust auf Führen und Gestalten haben und die Leitungspositionen bei NPOs bekleiden. Im Folgenden werden diese Frauen unter der Perspektive in den Blick genommen, um näher zu untersuchen, was die Führungsfrauen in NPOs auszeichnet und wie sie auf diese Position gekommen sind.

## 6.4 „ICH HABE MICH IMMER FÜR DIE KARRIERE ENTSCHEIDEN!“ FÜHRUNGSFRAUEN IM NONPROFIT-SEKTOR

Gemäß unserer Interviewergebnisse zeichnen sich die Führungskräfte von NPOs – Männer wie Frauen – nahezu durchgängig durch folgende persönliche Dispositionen aus. Sie sind in hohem Maße bereit:

- ▶ zu beruflicher und räumlicher Mobilität. Sie sind daher adaptionsfähig an wechselnde berufliche Kontexte und Herausforderungen;
  - ▶ zur Übernahme von Verantwortung und Risiko. Von ihrem Selbstverständnis sehen sie sich daher als Chef\_in;
  - ▶ zu selbstbestimmten und eigenverantwortlichem Handeln. Gestaltungswille und -vermögen sind wesentliche Triebfedern auf dem Weg „nach oben“;
  - ▶ zu einer zeitlichen Verfügbarkeit und einem Engagement im Beruf, das über das normale Maß hinausgeht.
- Dabei greifen die verschiedenen Eigenschaften bzw. Qualitäten ineinander und ergeben in der Summe das Bild einer Persönlichkeit, die sich der Anforderung beruflicher Mobilität sehr bewusst ist, diese in die Lebensplanung offensiv einbezieht und dann geht bzw. die Position wechselt, wenn eine berufliche Herausforderung gemeistert ist und vielleicht Routine angesagt wäre. Im Rückblick auf ihren Karriereweg wird unisono von den Befragten – Frauen wie Männern – angegeben:
- » „Ich habe öfter gewechselt ... Ich bin immer dann gegangen, wenn ich wusste: Hier habe ich so alles getan, was ich tun kann. Alles, was jetzt kommt, ist nicht mehr meins ... Ich bin keine, die den Status quo verwaltet. Bin ich nicht. Sondern ich möchte entwickeln. Ich möchte voranbringen.“ (A-1-III-F)

- » „Ich war immer an einem Zeitpunkt, wo ich wusste, okay, jetzt habe ich das eine abgeschlossen, und jetzt muss ich bereit sein, mich für etwas Neues zu öffnen.“ (F-1-III-F)
- » „Was ich für mich selbst in Anspruch nehme, dass ich mir kaum vorstellen kann, jahrelang immer dasselbe zu tun.“ (G-3-III-F)
- » „Also für mich ist es eine Horrorvorstellung, mich zu langweilen. Das geht nicht.“ (H-3-III-M)
- Dass „Chef\_in-Sein“ nicht nur positive Seiten hat, wird ebenfalls einhellig eingeräumt. Hierbei wird sowohl auf die „Einsamkeit an der Spitze“ als auch auf die Notwendigkeit Bezug genommen, sich ständig mit Konflikten und organisationsinternen Reibereien auseinanderzusetzen zu müssen. Aus der Sicht der Interviewten zeichnet sich eine Führungskraft gerade dadurch aus, dass sie oder er in der Lage ist, stets die Ruhe zu bewahren, moderierend und mo-
- tivierend sowie insgesamt ausgleichend zu wirken, ohne hierbei die Zielsetzungen der Organisation aus den Augen zu verlieren.
- » „Du musst damit leben, nicht gemocht zu werden ... Je weiter man nach oben kommt, desto mehr Konflikte sind es. Und irgendwann ist es halt irgendwie dein einziger Job, nur noch Konflikte zu managen.“ (H-4-III-F).
- » „Führung ist für mich eine ganz hohe Verantwortung ... und gewisse Dinge nicht mehr zu managen, sondern managen zu lassen oder sie zu lassen.“ (E-4-III-M)
- » „(Es) geht in Richtung Moderation und Ausgleich von Interessen und ... hat mit Zielen zu tun ... eine Mischung aus Ziele vorgeben, Ziele () beobachten, Ziele austarieren.“ (A-2-III-F)
- Der Grund, warum trotz „Einsamkeit an der Spitze“ die Leitungstätigkeit als befriedigend und persönlich bereichernd empfunden wird, ist in engem Zusammenhang mit den auf der Top-Ebene beste-

henden Freiräumen für Gestaltung und Strategieentwicklung zu sehen.

- » „Als ich mich hier auf einen Vorstandsposten beworben habe, da ... wollte ich ... ganz klar: Ich wollte selber entwickeln und bewegen können.“ (A-1-III-F)
- » „Also ich mache das wirklich sehr gerne, weil es mir Spaß macht, auch Menschen anzuleiten, und weil ich glaube, dass ich das auch erfolgreich tue.“ (G-3-III-F)
- » „Chefwerden per se macht nicht glücklich ... Das, was glücklich macht, ist das gestalten zu können, was du gestalten willst.“ (H-4-III-F)

Die Führungsfrauen im NPO-Sektor sehen ihre Karriere und den Weg an die Spitze in der Regel als untypisch an.

- » „Also ich würde sagen, mein beruflicher Verlauf war total untypisch.“ (G-3-III-F)
- » „Also dieser Lebensweg ... ist untypisch.“ (E-3-III-F)

Demgegenüber sehen die befragten männlichen Führungskräfte trotz vergleichbarer, nicht immer vorteilhafter Ausgangsposition, z.B. eines Studienabbruchs oder -wechsels, ungleich selbstbewusster auf ihren Werdegang zurück. So war die Übernahme einer Leitungsposition bei den männlichen Top-Führungskräften in gewisser Weise vorherbestimmt und nur eine Frage der Passgenauigkeit und Gelegenheit.

» „Ich hatte ... wenig Anlass, mir darüber Gedanken zu machen, weil ich eigentlich immer in einer Führungsposition gelandet bin. Das ist ein Stück so meine Geschichte ... Ich habe früh die Erfahrung gemacht, wenn ich irgendetwas anstrebe, dass ich da auch hinkomme.“ (H-1-III-M)

» „Vielleicht ist das etwas, was mich in meiner Karriere bis jetzt ausgezeichnet hat: dass ich meine Karriere nicht geplant habe, sondern ich habe es einfach kommen lassen.“ (H-3-III-M)

Nach den konkreten Umständen gefragt, wie die derzeitige Top-Führungsposition erreicht wurde, verweisen die befragten Frauen signifikant häufig auf die damalige „Notsituation“ in der jeweiligen Nonprofit-Organisation. Es war gewissermaßen „Not an der Frau“, da niemand zur Verfügung stand, die vakante Leitungsposition zu übernehmen. Oder aber die derzeitige Top-Frau kam zunächst als eine Art „Übergangs- oder Zwischenlösung“ auf die Position, auf der sie sich aber so bewährte, dass nicht mehr über eine weitere Personalrekrutierung nachgedacht wurde.

» „Wie bin ich an diese Position gekommen? ... Das hatte mit der Krise des Verbandes zu tun, ... eine ziemliche Krise im Vorstand und der Geschäftsführung. Was dazu führte, dass der Vorstand sich von heute auf morgen von der damaligen Geschäftsführung getrennt hat ... In dieser Situation habe ich erst kommissarisch und dann auch richtig die Geschäftsführung übernommen. Ja, und so ist das halt.“ (A-2-III-F)

»

„Ganz ehrlich, ich bin mir nicht sicher, ob mir die Geschäftsführung angeboten worden wäre, wenn nicht so ein Gefühl gewesen wäre: Hilfe, wir brauchen jemanden.“ (H-4-III-F)

»

„Also ich hatte ja keine Wahlfreiheit. Das war eine Krise, einer musste ran. Die haben sich ja von allen Geschäftsführern getrennt. Und mein Chef war eben gerade in der Altersregelung und insofern hat man kein Wahlrecht, finde ich. Da muss man helfen.“ (D-2-III-F)

Deutlich zeigen die Ergebnisse der Interviews, dass Leistungstätigkeit immer noch bedeutet, zumindest ein Stück weit die Souveränität über das persönliche Zeitmanagement aufzugeben. Dies gilt in besonderer Weise für den Nonprofit-Sektor. Aufgrund der ehrenamtlichen Leitungsgremien finden die für die Steuerung der NPO zentralen Vorstands- oder Kuratoriumssitzungen häufig außerhalb der regulären Arbeitszeit statt. Von den Führungsfrauen wurde diese Schattenseite der Leistungs-

tätigkeit durchaus kritisch kommentiert, wobei das Gesamtressümee der interviewten Top-Frauen bzw. die Abwägung zwischen beruflichen Gestaltungszugewinnen aufgrund der Leitungsposition und Einbußen an freiverfügbarer Zeit und für Privates durchaus unterschiedlich ausfiel.

» „Es gibt immer wieder und immer öfter so Situationen, dass ich denke: Spinnst du eigentlich? Warum machst du das? ... Es bleibt auf der Strecke viel Familie; es bleibt auf der Strecke vor allen Dingen der Freundeskreis; und das Allermeiste, was auf der Strecke bleibt, ist das Persönliche ... Zeiten für mich ganz alleine. Das bleibt auf der Strecke ... (Doch) ich würde es nie anders machen. Und ich bin glücklich. Und ich glaube, das ist auch das, was einem die Kraft gibt, so verückte Alltage zu gestalten.“ (A-2-III-F)

» „Wenn ich mir überlege, was ich an Lebensqualität verloren habe, nur damit ich jetzt wichtig bin – da sagt man sich als Frau: Ist wichtig sein, so

wichtig? .... Man muss schon eine ausgeprägte Statusorientierung mitbringen und dieses Alpha-Männchen-Verhalten... Also hätte ich gewusst, welcher Preis das wäre... hätte ich mich, glaube ich, anders entschieden, und zwar ohne mit der Wimper zu zucken, ohne schlechtes Gefühl.“ (D-2-III-F)

Diese kritische Einschätzung weist aber gleichzeitig darauf hin, dass die bisherige Gleichsetzung mit Führungstätigkeit als Lebensorientierung nicht mehr zeitgemäß und von der Entwicklung überholt ist. Im Fokus stehen hier zum einen, die als zunehmend unangemessene empfundene Forderung nach einem hohen zeitlichen beruflichen Investment der Top-Kräfte sowie zum anderen die als nicht mehr gerechtfertigt eingeschätzte Erwartung der Mitglieder der überwiegend ehrenamtlich besetzten Kontroll- und beratenden Gremien von NPOs an die Top-Kräfte des Sektors in gewisser Weise zu jeder Zeit – einschließlich am Abend und an Wochenenden – verfügbar zu sein.

- » „Es ist einfach wahnsinnig schwer, sich zu organisieren und sich abzugrenzen, gerade im sozialen Sektor.“ (H-4-III-F)
- » „Im Nonprofit-Bereich ist man sozusagen frei verfügbar. Nachdem die hier am Wochenende viel Zeit haben, denken die, wir hätten am Wochenende auch nichts Besseres zu tun. Insofern erlebe ich das eigentlich als energieraubend.“ (D-2-III-F)
- » „Ich glaube, dass wir uns erfolgreich davon verabschieden müssen, dass Führungskräfte zur Not 60 oder 80 Stunden arbeiten müssen.“ (H-1-III-M)

Neben einer verbesserten Personalentwicklung auf der Organisationsebene steht daher auch ein kultureller Wandel an. Es ist sicherlich nicht zielführend, dass Frauen sich in ihren Lebensentwürfen den überkommenen und nicht mehr zeitgemäßen Vorstellung einer männlich dominierten Führungsriege anpassen, die sich

noch voll und ganz auf ihren Beruf und ihre Karriere konzentrieren kann, ohne sich um jegliche Art familiärer Belange kümmern zu müssen. Dies ist sicherlich keine zukunftsweisende Lösung. Wie die Interviews mit den in der Personalentwicklung tätigen Fachkräften des Samples der in die Untersuchung eingebundenen NPOs zeigen, stehen die Organisationen aber diesbezüglich noch ganz am Anfang. Des Themas Personalentwicklung nimmt man sich im NPO-Bereich erst allmählich an, wobei die in jüngster Zeit gegründeten und in Arbeitsweise und Organisationskultur Wirtschaftsunternehmen ähnlichen NPOs eine deutliche Vorreiterrolle ergreifen. Die Debatte über die Zukunft der Arbeit auf den Führungsetagen im Kontext einer veränderten Arbeitswelt, in der Männer wie Frauen in zunehmendem Maße eine ausgewogene Work-Life-Balance anstreben, ist auf der operativen Ebene der Personalabteilungen bisher noch nicht oder nur bedingt angekommen.

## 6.5 WAS IST ZU TUN? DIE SICHT DER PERSONALVERANTWORTLICHEN UND NPO-FÜHRUNGSKRÄFTE

Dass Frauen in NPOs auf Top-Führungspositionen gelangen, wird bisher kaum als zentrale organisationsinterne Aufgabe betrachtet. Bis auf wenige Ausnahmen, so das Ergebnis der Telefoninterviews mit Personalverantwortlichen, gewinnt Personalentwicklung, insbesondere im Hinblick auf die Rekrutierung von weiblichen Führungskräften, in NPOs gerade erst an Bedeutung. Insofern verfügt auch nur eine Minderheit der in die Befragung eingebundenen Organisationen über Leitlinien oder eine spezifische Policy. Die Gründe hierfür sind vielfältig und in engem Bezug zur Attraktivität des Sektors sowie zur Organisationskultur der NPOs zu sehen.

Aufgrund der hohen Attraktivität von Arbeit und Beschäftigung bei NPOs hat es die Mehrheit der Organisationen bisher nicht nötig, sich besonders auf dem Arbeitsmarkt zu positionieren und um Mitarbeiter\_innen zu werben.

„Wir werden (von Bewerbungen) erschlagen“, so ein Personalverantwortlicher aus einer traditionellen, föderativ aufgebauten und mitgliederbasierten NPO. Es sind vor allem die erst in jüngster Zeit entstandenen und sich durch eine unternehmensähnliche Governance und Arbeitsweise auszeichnenden NPOs, die sich des Themas in besonderer Weise annehmen. Sowohl hinsichtlich der Verfahren der Personalrekrutierung als auch der Entwicklung orientieren sich diese NPOs am Beispiel von großen und international arbeitenden Unternehmen. Unter Hinweis auf die Prinzipien Exzellenz und Passgenauigkeit gestalten solche NPOs die Auswahl ihres Personals analog zu Wirtschaftsunternehmen unter Rekurs auf Headhunter und Assessmentcenter. Dies trifft in besonderer Weise für das mittlere Management und die Top-Führungsebene zu, wobei die Zielsetzung verfolgt wird, „Top-talente in den Sektor zu bringen“ (H-4-III-F) und hierbei gleichzeitig auf „Wertekonformität“ (H-1-III-M) mit dem Sektor und der rekrutierenden NPO zu achten.

Allerdings wird sowohl aus Sicht der Personalverantwortlichen als auch der Führungskräfte einiges in NPOs getan, um auf den unteren Ebenen ebenso wie im mittleren Management Frauen in den NPOs zu halten und ihnen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erleichtern. Dazu zählen u.a. reduzierte Arbeitszeiten (Teilzeit), Home-Office, Auszeiten (Sabbat-Jahre) und die Vermittlung von Kinderbetreuung oder Familien-Services.

» „Wir haben natürlich unterschiedliche Arbeitszeitmodelle. Und das ist auch für Frauen mittleren Alters (interessant), weil Frauen ja immer später Kinder kriegen, wenn die das vereinbaren können mit ihrer Familie und so 20 Stunden oder 30 Stunden arbeiten können.“ (E-4-II-M).

» „Ja, ich glaube, die Rahmenbedingungen für die Mitarbeiter sind gut diesbezüglich. Da gibt es schon viel Unterstützung. Ist halt auch ein Verein ... Bis zu einer Ebene ist das wirklich gut.“ (D-2-III-F)

Gleichwohl bewerben sich aus Sicht der Personalverantwortlichen im Vergleich zur Einstiegs-Ebene (Assistenz, Projekte mit zeitlicher Befristung) für Positionen im mittleren Management bereits deutlich weniger Frauen als Männer.

» „Wir haben ein deutliches Übergewicht von Frauen in den Einstiegspositionen. Also ich glaub, fast alle Projektassistenzen sind weiblich, wir haben, glaub ich, einen Projektassistenten. Die Männer steigen hier als Projektleiter, also schon gleich eine Ebene weiter ein.“ (E-2-II-M)

Mit Ausnahme von Mitarbeiter\_innengesprächen und Weiterbildungsprogrammen (hauseigen oder extern) findet bisher, so die Ergebnisse der Interviews mit den Personalverantwortlichen, kaum eine gezielte Unterstützung und Hinführung von Frauen zu Führungspositionen statt. Die Unterstützung kommt, wie Führungsfrauen unterstreichen, vor allem durch Vorgesetzte.

Frauen zu unterstützen, in Leitungspositionen insbesondere auf der Top-Ebene aufzusteigen, ist bislang nicht Teil gezielter und strategischer Personalentwicklung von NPOs.

» „Also ich hatte einfach wirklich gute Chefs, die ... immer wieder ... gepusht haben und gesagt haben: Nee, stell dein Talent mal nicht unter den Scheffel.“ (H-4-III-F)

» „Wer sich weiterentwickeln möchte, der muss gehen.“ (E-4-I-F.)

Und ein männlicher Teamleiter äußert sich in diesem Sinne:

» „(Ich) habe auch Spaß daran, die Menschen, die mit mir arbeiten, in ihrer Entwicklung zu unterstützen ... dass man Gespräche führt und fragt: Wo stehst du eigentlich? Wo willst du eigentlich hin? Wie kann ich dir dabei helfen? Was, glaub ich, was du noch tun kannst.“ (E-2-II-M)

Aus Sicht der Führungsfrauen auf der Top-Ebene kommen NPOs an einer Quotierung daher nicht vorbei, wenn in der Tat Frauen auf Leitungspositionen im Sektor präsenter sein sollen als bisher.

» „Und da gibt es außer der Quote für mich eigentlich wenig Alternativen, wenn man es wirklich will ... Eine Quote und ein unbedingter Wille, das zu fördern, sonst wird das nicht funktionieren.“ (D-2-III-F)

Durchgängig werden von Seiten der Mitarbeiterinnen die Defizite in der Personalentwicklung klar benannt:

» „Ja, ich bin eine absolute Quotenverteidigerin.“ (E-3-III-F)

- » „Quotenfrau ... wurde ja immer so despektierlich verwendet ... Ich glaube, dass das nur damit geht, ... dass es sich nicht von alleine entwickelt, weil sonst wäre es schon ganz anders.“ (A-1-III-F)
- » „Hätten wir hier nicht die Frauenquote, wäre ich vielleicht nie dahin gekommen ... Weil diese Quote ... innerhalb der ganzen Organisation gilt ..., gibt es auch immer die Möglichkeit, Nachwuchs und Nachschub zu generieren.“ (G-3-III-F)
- „Da wird echt nicht geschaut, ob Männlein oder Weiblein, das muss halt passen, das muss halt geeignet sein“ oder „Wir definieren uns über unsere Arbeit und nicht über das Geschlechterverhältnis“ einfach kleingeredet.

Demgegenüber verhielten sich die interviewten Personalverantwortlichen bezüglich einer Quotierung von Leitungspositionen eher bedeckt. So wurde darauf verwiesen, dass Karrieren von Frauen in der Organisation eher implizit als explizit mittels spezifischer Instrumente gefördert würden, wobei gezielte Ansprachen von Kandidatinnen für Leitungsaufgaben durch Vorgesetzte überwiegend genannt wurden. Zum Teil wurde die Problematik aber auch mit Formulierungen wie „Das war bei uns noch nie ein Problem“,

Es verbleibt daher noch einiges zu tun, dass – aufbauend auf dem Engagement von Einzelnen, meist des männlichen Vorgesetzten einer Top-Frau in spe – eine Politik der Personalentwicklung in NPOs greift, die von allen Organisationsmitgliedern getragen, in der betreffenden NPO jeweils fest verankert und „gelebt“ wird und somit sowohl dazu beträgt, strukturelle Barrieren, die einem Aufstieg von Frauen in Top-Positionen entgegenstehen, weiter abzubauen, als auch kulturellen Hindernissen mit der Zielsetzung entgegenzu stellen, die Wirkungsmacht von Geschlechterstereotypen als „Bilder im Kopf“ und vorgefasste Meinungen von Personalverantwortlichen wie weiblichen Beschäftigten abzuschwächen oder besser ganz abzubauen.

# 7. Zusammenfassung: Beschäftigung und Karriere im Nonprofit-Sektor

## 7.1 ZIELSETZUNG UND AUFBAU DER UNTERSUCHUNG

Der Nonprofit-Sektor befindet sich nach wie vor auf Wachstumskurs. Das Leistungsspektrum und -volumen sowie die Beschäftigungsintensität seiner Organisationen haben in den letzten Jahrzehnten deutlich zugenommen. Diese Entwicklung ging einerseits einher mit einer zunehmenden Professionalisierung der Beschäftigung im Sektor und andererseits mit steigenden Erwartungen und Anforderungen an das Führungspersonal von NPOs. Noch sind die Leitungs- und Kontrollgremien von NPOs häufig durch Ehrenamtlichkeit geprägt. Aber auch hier zeichnet sich eine anwachsende Professionalisierung ab. Insofern sind im Nonprofit-Sektor in den vergangenen Jahrzehnten in einem breiten Spektrum von Tätigkeitsfeldern, insbesondere in den Bereichen Soziales, Gesundheit, Bildung,

Umwelt und Internationales, in einem ganz beachtlichen Umfang Arbeitsplätze entstanden. Dabei ist die Professionalisierung des Sektors vorrangig Frauen zugute gekommen. Der Nonprofit-Sektor zeichnet sich u.a. dadurch aus, dass die deutliche Mehrheit der Beschäftigten bei NPOs weiblich ist. Allerdings spiegelt sich die Feminisierung des Sektors, analog zu Markt und Staat, nur bedingt auf den Führungsetagen der Nonprofit-Organisationen wider.

Grund genug, sich dieses Themas anzunehmen und unter der Perspektive der Geschlechtergerechtigkeit sowohl Arbeitsverhältnisse als auch Aufstiegschancen und Karrierebarrieren für Frauen in Nonprofit-Organisationen und im Sektor insgesamt näher zu betrachten – zumal im operativen Bereich bei vielen NPOs bereits heute schon ein deutlicher Mangel an Fachkräften herrscht und

infolge des demographischen Wandels und der anstehenden „Berentungswelle“ der Generation der Baby-Boomer sich auch bei den Führungskräften des Sektors erste Engpässe abzeichnen. Es öffnet sich somit für Frauen im Nonprofit-Sektor ein „Window of Opportunity“, ein Gelegenheitsfenster beruflich voranzukommen und die Karriereleiter aufzusteigen. Vor diesem Hintergrund zunehmender personeller Engpässe und unter besonderer Berücksichtigung der Zieldimension Geschlechtergerechtigkeit wurde in dem vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMSFSJ) geförderten Projekt den Fragen nachgegangen, ob und inwiefern dieses Potenzial von den NPOs bereits genutzt wird und welchen Hemmnissen und Barrieren sich Frauen auf ihrem Karriereweg in NPOs gegenübersehen.

der Organisationen des Sektors sowie Karrierechancen und -barrieren von Frauen in einem Sample ausgewählter größerer NPOs aus verschiedenen Arbeitsbereichen, aber mit differenzierter Personalstruktur (Einstiegs-, mittlere Management- und Top-Leitungsebene). Methodisch wurde ein mehrstufiger Ansatz gewählt. Er beinhaltet die sekundärstatistische Auswertung von Datensätzen relevanter vorliegender Erhebungen zu den Arbeitsbedingungen im Sektor, eine Online-Befragung von fast 500 NPOs zur Präsenz von Frauen in NPO-Gremien, eine Telefonbefragung von 23 in NPOs tätigen Personalverantwortlichen sowie Face-to-face-Interviews mit 73 Mitarbeiter\_innen und Führungskräften (52 Frauen und 21 Männern). Letztere waren auf verschiedenen Organisationsebenen eines Sample von 28 NPOs tätig. Auf der Grundlage der Ergebnisse der empirischen Erhebungen wurden Empfehlungen erarbeitet, die unter Berücksichtigung sachdienlicher Anregungen der Mitglieder des Projektbeirates als Policy-Briefing Hinweise umfas-

sen und konkrete Vorschläge an die Adresse von Politik, NPOs und Nonprofit-Führungskräfte richten, wie Frauen auf ihrem Weg in eine Leitungsposition im NPO-Sektor unterstützt werden können. Diese Handlungsempfehlungen finden sich im Anschluss an diese Zusammenfassung der Ergebnisse der empirischen Untersuchungen.

## 7.2 ERGEBNISSE DER QUANTITATIVEN ANALYSEN: FRAUEN DOMINIEREN IM OPERATIVEN BEREICH

Beschäftigung bei NPOs ist überwiegend weiblich. In einigen Arbeitsbereichen ist sogar weniger als jeder fünfte Beschäftigte ein Mann. Ferner sind flexible Beschäftigungsstrukturen für NPOs prägend. Nur jede/r zweite Beschäftigte im NPO-Sektor arbeitet Vollzeit. Hierbei handelt es sich in der Regel um Männer, während Frauen in NPOs überwiegend in Teilzeit arbeiten. Trotz der mit flexibler Beschäftigung einhergehenden eher bescheidenen Einkünfte sind die Mitarbeiterinnen in NPOs nicht unzufrieden. Der Grund hierfür ist in der Strukturbesonderheit des Sektors, vor allem in der Wert- und normativen Orientierung seiner Organisationen zu sehen. Die ideell-normativen Zielsetzungen der NPOs, z.B. in humanitärer, kultureller oder sozialer Hinsicht, machen den Sektor und seine Organisationen zu einem angesehenen und speziell von Frauen nachgefragten Arbeitgeber. Hinzu kommt, dass die Organisationen sich bemühen, den Wünschen und Bedarfen ihrer überwiegend weiblichen Beschäftigten bei Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung insbesondere im operativen Bereich entgegenzukommen. Demgegenüber haben NPOs die Top-Ebene und damit die Arbeitsbedingungen weiblicher Führungskräfte bisher weniger im Blick. Im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen rechnen sich Frauen in NPOs daher auch geringere Chancen aus, in ihrer Organisation oder im Sektor insgesamt aufzusteigen und Karriere zu machen.

Diese eher skeptische Einschätzung der weiblichen NPO-Beschäftigten bezüglich der Chancen

von Frauen, im Sektor voranzukommen, wurde durch die Ergebnisse der Online-Befragung zur Repräsentanz von Frauen in den Leitungs- und Kontrollgremien von NPOs weitgehend bestätigt. So sind die Vorstände von NPOs noch immer mehrheitlich männlich dominiert. Dies trifft insbesondere für professionalisierte und somit mit Hauptamtlichen arbeitende Vorstände zu, die überwiegend (70 %) mit Männern besetzt sind. Vermutlich wird sich dies auch in nächster Zukunft nicht grundlegend ändern, da nur eine verschwindende Minorität der NPOs in Satzung oder Statuten die Präsenz von Frauen fördernden Maßnahmen, z.B. eine Quotierung, festgeschrieben hat. Auch auf der Ebene der Geschäftsführung dominieren in NPOs Männer. Allerdings zeigen die Ergebnisse auch, dass, wenn eine Frau in einer NPO-Leitungsposition tätig ist, es sich häufig um die Position der Geschäftsführerin handelt. Insofern verbleibt auf der Ebene der NPO-Gremien das „operative Geschäft“ eher bei den Frauen, während Männer in stärkerem Maße für repräsentative und öffentlichkeitswirksame Aufgaben zuständig sind. Ob und inwiefern Frauen in den Gremien präsent sind, ist u.a. vom Arbeitsbereich und vom Alter der NPO abhängig. In klassisch-weiblich geprägten Bereichen, z.B. Soziales oder Bildung, sind Frauen im Vergleich zu anderen Tätigkeitsbereichen in den Gremien der NPOs präsenter. Ferner finden sich mehr Frauen in der Geschäftsführung oder im Vorstand, wenn es sich um eine jüngere NPO handelt. Umso traditionreicher bzw. älter eine NPOs ist, desto weniger Frauen sind in ihren Gremien vertreten. Die sog. Big Players des Sektors, also NPOs, die sich durch ihre Größe und Finanzstärke auszeichnen, nehmen, vielleicht anders als erwartet, bisher keine Pionierrolle im Hinblick auf Geschlechtergerechtigkeit in ihren Gremien wahr. Im Gegenteil: Größe und Finanzkraft der NPOs scheinen sich eher nachteilig auf die Chancen von Frauen auszuwirken, in ein Leitungs- oder Kontrollgremium berufen zu werden. Im Besonderen trifft dies für die Kuratoren großer Stiftungen zu. Demgegenüber sind Frauen häu-

fig in ehrenamtlichen Beiräten zu finden, die allerdings nur beratend tätig sind und dementsprechend wenig zu sagen haben.

### 7.3 ERGEBNISSE DER INTERVIEWS: STRUKTURBESONDERHEITEN VON NPOS ALS ANREIZ UND BARRIERE FÜR DIE KARRIERE VON FRAUEN IN NPOS

Aus der individuellen Sicht der in NPOs auf unterschiedlichen Hierarchieebenen Beschäftigten wurde untersucht, ob und inwiefern die von der Gender- und Arbeitsmarktforschung identifizierten und berufliche Karrieren behindernden Faktoren auch in NPOs greifen und den Aufstieg von Frauen auf Führungspositionen erschweren. Im Einzelnen handelt es sich hierbei um:

- ▶ „Muster im Kopf“ bzw. schlechterstereotypen, wo- nach Frauen aus Sicht der Organisation und aus der individuellen Perspektive der weiblichen Führungskraft in spe für eine Leitungspositionen eher nicht infrage kommen;
- ▶ individuelle und meist lebenslaufbezogene Faktoren, z.B. Mutterschaft oder Verantwortung für Familie, die sich als Hemmschuh für den Karriereweg von Frauen erweisen oder als solcher betrachtet werden;
- ▶ strukturelle Faktoren, die sich aufgrund der Governance und Organisationskultur und formaler wie informeller Verfahrensregeln des Arbeitsumfeldes von Frauen ergeben und damit als institutionalisierte Karrierebremse wirksam werden.

Wie zu vermuten, sind „Muster im Kopf“ auch im Nonprofit-Sektor noch weit verbreitet. So sind Mitarbeiter\_innen und weibliche Führungskräfte in NPOs überzeugt, dass sie in ihrem Arbeitsumfeld weniger wahrgenommen werden als Männer und sie sich daher durch harte Arbeit für die Übernahme einer Leitungsposition speziell qualifizieren bzw. ihre in der Regel sehr gute fachliche Qualifikation in besonderer Weise unter

Beweis stellen müssen. Aus Sicht der weiblichen Befragten wird in NPOs Männern die Wahrnehmung von Führungsaufgaben eher zugeschrieben als Frauen. So äußerten die weiblichen Führungskräfte im Interview, dass sie wesentlich schneller vorangekommen wären, wenn sie ein Mann wären. Insofern müssen Frauen „mehr tun“ als ihre männlichen Konkurrenten, um für eine Führungsposition in Betracht gezogen zu werden: Sie müssen für sich Werbung machen, sich ins Gespräch bringen und in der Organisation in hohem Maße präsent sein. Aus Sicht der männlichen Führungskräfte hingegen war ihre Karriere jeweils mehr oder weniger auf sie zugekommen und hatte sich somit ganz natürlich ergeben.

Auch lebenslaufbezogene Faktoren, insbesondere die Verantwortungszuschreibung für Familie

und Kinder, wirken sich im Non-profit-Sektor – analog zu Markt und Staat – eher behindernd für die berufliche Karriere von Frauen aus. Allerdings kann in Bezug auf NPOs die Vereinbarkeitspro-

blematik nicht gesondert als singularer Hinderungsfaktor betrachtet werden, denn insgesamt werden hier eher günstige Bedingungen konstatiert. Vielmehr wirkt dieser eher implizit und konzertiert in Verbindung mit den strukturellen Barrieren. An erster Stelle sind diesbezüglich die Strukturbesonderheiten von NPOs zu nennen, die den Sektor speziell auszeichnen und NPOs von Wirtschaftsunternehmen wie auch von staatlichen Einrichtungen unterscheiden. Zu nennen sind die besondere Zielsetzung von NPOs – ihre Wert-, Normen- und Sachorientierung, die spezifische Governance von NPOs, flache Hierarchien und ehrenamtliche Grenzen – sowie die Arbeitsorganisation und die Arbeitsverhältnisse in NPOs – Teamorientierung und Flexibilisierung bei eher bescheidener Vergütung.

Bei der Analyse der Wirkungen dieser Strukturbesonderheiten auf Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse sowie Karrierechancen von Frauen ist man mit einem Paradoxon konfrontiert: Explizit ma-

chen die Strukturbesonderheiten Arbeit und Beschäftigung in NPOs für Frauen hochattraktiv, und zwar indem sie a) den Erwartungen von Frauen an eine sinnvolle und gesellschaftlich nützliche professionelle Arbeit entsprechen, b) ihren Wünschen nach relativ hoher Autonomie im Kontext von Projektarbeit nachkommen und c) ihren Bedarf nach flexibler Arbeitszeitgestaltung und familienfreundlichen Leistungen bzw. der Vereinbarkeitsproblematik entgegenkommen. Insofern qualifizieren sich der Sektor und seine NPOs als ideales Arbeitsumfeld gerade für Frauen mit ihren spezifischen Ansprüchen an Arbeit mit Work-Life-Balance. Sowohl die quantitativen Analysen als auch die Ergebnisse der Interviews bestätigen diesen Befund.

Aber die Strukturbesonderheiten von NPOs haben auch ihre Schattenseiten. Sie tragen nämlich implizit bzw. aufgrund ihrer Folgewirkungen maßgeblich zur Behinderung des beruflichen Aufstiegs von Frauen in NPOs bei. Zum einen wirken die Strukturbesonderheiten dahingehend, dass Frau-

en für Führungspositionen weniger in Betracht gezogen werden, zum anderen führen sie dazu, dass Frauen es sich auf einer Position zumeist im mittleren Management, aber auch auf der Einstiegsebene einrichten, es sich in gewisser Weise „gemütlich machen“ und keine weitergehenden Karriereschritte bzw. einen Wechsel des Arbeitsplatzes einschließlich der Organisation für sich in Betracht ziehen.

Im Einzelnen lassen sich folgende Wirkungsketten anhand der Interviewergebnisse aufzeigen:

- ▶ Strukturbesonderheit: Ziele/Wertorientierung

+		-
WERT-ORIENTIERUNG		
Übereinstimmung mit individuellem Wunsch nach sinnvoller und gesellschaftlich-wertvoller Tätigkeit		„Überangebot“, weiblich dominante Arbeitsebene

ehrenamtlich oder nehmen eine zeitlich befristete Tätigkeit auf einer Projektstelle an. Da es um „eine gute Sache geht“ und es sich um einen Berufseinstieg handelt, wird die vergleichsweise geringe Bezahlung in Kauf genommen. Die Folge ist, dass bereits auf der Einstiegsebene der Arbeitsmarkt von NPOs überwiegend weiblich dominiert ist, die Organisationen nach eigenen Angaben sich vor Bewerbungen „nicht retten können“ und Frauen sich in besonderer Weise bemerkbar machen müssen, um sich für einen weitergehenden Karriereschritt ins Gespräch zu bringen. Hier greifen dann bereichsübergreifende Geschlechterstereotypen und strukturelle Faktoren ineinander. Die Frauen „trommeln“ zu wenig für ihre Anliegen; gleichzeitig haben die wenigen Männer auf der Einstiegsebene es einfacher, die Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen und in die nächsthöhere Position zu kommen oder sogar gleich mit einer Vollzeitstelle auf eine solche eingestellt zu werden.

- Strukturbesonderheit:  
Governance

+	FLACHE HIERARCHIEN / EHRENAMTLICHE GREMIEN	-
autonomes Arbeiten auf Ebene des mittleren Managements	wenige Top-Positionen	

NPOs bieten auf der Ebene des mittleren Managements und z.T. schon auf der Assistenzebene vielfältige Möglichkeiten des eigenverantwortlichen autonomen Arbeitens in kleinen Teams an Sachthemen und im Rahmen von Projekten. Dies entspricht in hohem Maße dem Wunsch nach einer der professionellen Ausbildung konformen anspruchsvollen beruflichen Tätigkeit, wie sie für gut ausgebildete Frauen und Männer heute typisch ist. Allerdings zeichnen sich NPOs durch wenige Positionen auf der Top-Ebene aus: Hier ist „die Luft dünn“, sodass an sich schon nicht sehr viele Aufstiegsmöglichkeiten in NPOs vorhanden sind. Ferner wird Mann oder Frau eher auf Führungspositionen bei NPOs angesprochen, auf Empfehlung

ernannt und berufen, als systematisch und transparent durch öffentliche Ausschreibungen rekrutiert.

Eine wichtige Rolle bei der Einstellung von Führungspersonal kommt in NPOs den häufig noch ehrenamtlich besetzten Gremien mit Personalverantwortung zu, die aber oft männlich von einer „Riege älterer Herren“ dominiert sind, die nicht selten einen Mann als Führungskraft einer Frau vorziehen. Auch hier greifen strukturelle (ehrenamtliche Gremien) und bereichsübergreifende Genderstereotypen ineinander und verstärken sich gegenseitig.

- Strukturbesonderheit: Arbeitsorganisation und Arbeitsverhältnisse

+	TEAM-ORIENTIERUNG/ FLEXIBILISIERUNG	-
Gute Arbeitsatmosphäre, familienfreundliche Leistungen, flexible Arbeitszeitmodelle		Sich-Einrichten auf der Stelle gemäß dem modernisierten Bread-Winner Model

Auch die Organisation der Arbeit in Teams mit hoher Sach- und Fachorientierung macht Arbeiten im Nonprofit-Sektor für Frauen (aber auch für Männer) attraktiv.

Es ist eine Arbeitssituation und -atmosphäre, wie sie den Anforderungen an eine moderne Arbeitswelt entspricht. Hinzu kommt, dass NPOs sich bemühen, durch flexible Arbeitszeitregelungen und weitere Maßnahmen gut qualifizierten weiblichen Fach- und Führungskräften vor allem auf der Ebene des mittleren Managements ein Arbeitsumfeld zu bieten, das Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie eine ausgewogene Work-Life-Balance ermöglicht. Diese Aspekte machen eine Berufstätigkeit bei NPOs hochattraktiv. Die Kehrseite der Medaille ist, dass Frauen auch im mittleren Management überwiegend Teilzeit arbeiten, auf diesen Stellen gering verdienen und somit lediglich die Rolle einer Hinzuerdienerin zum mehrheitlich durch den Ehemann gesicherten Familieneinkommen erwirtschaften. Teilzeit gilt jedoch, wenn nicht als Karrierekiller, so doch als Karri-

erehemmnis. Und schließlich greifen auch hier wieder Muster und Bilder im Kopf, nämlich wenn ein Vorgesetzter eine gut ausgebildete und engagierte, aber bisher kinderlose junge Frau nicht für eine Führungsposition empfiehlt, da sie möglicherweise zeitweise ausfallen, in Elternzeit gehen oder sogar gänzlich aufhören könnte.

Männern „den letzten Kick“ gibt, sich für eine Leitungsposition zu entscheiden und sowohl das vertraute Umfeld bzw. das Team des Arbeitskontextes zu verlassen als auch häufig den Wohnort und damit das persönliche Umfeld zu verlassen. Es deutet einiges darauf hin, dass Frauen in geringerem Maße als Männer dazu bereit sind, die generell mit Wechsel (des Arbeitsplatzes, Wohnortes und beruflichen Umfeldes) verbundene Unwägbarkeiten und Risiken einzugehen, und zwar weil ihnen Karriere aus unterschiedlichen Gründen nicht so wichtig ist und sie sich eher für eine positive Work-Life-Balance entscheiden. Es ist daher nicht verwunderlich, dass eine Reihe der Top-Führungsfrauen in den Interviews angaben, dass sie „in einer Notsituation“ in die jetzige Position gekommen sind, weil sich die NPO in einer Krise befand und keiner „den Job so richtig machen wollte“. Schließlich war die Mehrheit der Top-Führungsfrauen auch nicht in der ersten Reihe tätig, sondern war z.B. bei einer Doppelspitze eher für die administrativen Aufgaben zuständig.

Infolge der Strukturbesonderheiten von NPOs, gekoppelt mit und verstärkt durch nach wie vor präsenten Rollenzuschreibungen, gelangen nur relativ wenige Frauen bis nach ganz oben auf die Führungsetagen von NPOs. Diejenigen, die es geschafft haben, zeichnen sich gemäß den Ergebnissen der Interviews durchgängig durch eine Reihe von Kriterien aus. Hierzu zählen a) die Bereitschaft zu beruflicher und räumlicher Mobilität, sowie b) zur Übernahme von Verantwortung in Verbindung mit Risikoaffinität in beruflicher und persönlicher Hinsicht und c) ein hohes Engagement für den Beruf. Wiederholt wurde in den Interviews auf das sog. Macher-Genre Bezug genommen, das Frauen wie

dig, hatte die Position der zweiten Vorsitzenden inne oder stand als Geschäftsführerin der NPOs nicht im Rampenlicht der Öffentlichkeit.

ein Recht auf ein privates Leben außerhalb der Organisation einzuräumen und auch das Positive an einer ausgeglichenen Work-Life-Balance bisher nur bedingt erkennen.

#### 7.4 NONPROFIT-ORGANISATIONEN: MODERN UND ALTMODISCH ZUGLEICH

Die Ergebnisse der Interviews mit Mitarbeiter\_innen und Führungskräften von NPO-Organisationen vermitteln ein komplexes Bild des NPO-Sektors, der sich aus einer organisationstheoretischen Sicht als sowohl zukunftsorientiert und modern wie auch almodisch und eher rückwärtsgewandt erweist. Das Moderne bezieht sich auf die Wertorientierung seiner Organisationen und auf seine Vorreiterrolle im Hinblick auf flexible Arbeitszeitmodelle sowie in punkto Sensibilität für veränderte Erwartungen der Beschäftigten an die Arbeitswelt und den Organisationsalltag. Der Sektor ist gleichzeitig almodisch, da seine überwiegend mit Ehrenamtlichen besetzten Kontroll- und Leitungsgremien sich schwer tun, NPO-Mitarbeiter\_innen und insbesondere NPO-Führungskräften

Insofern gibt es keine einfachen Lösungen oder einen Königsweg, wie Frauen der Weg in Führungspositionen im Nonprofit-Sektor erleichtert werden kann. Über ein langfristig angelegtes und auf die Bedarfe der jeweiligen NPO zugeschnittenes Personalentwicklungs-konzept verfügten nur die wenigs-ten NPOs des Sample. Weder die Einsteiger\_innen noch die Top-Führungsfrauen werden hierbei besonders in den Blick genommen, wenn auch aus sehr unterschiedli-chen Gründen. Um die Berufsein-steiger\_innen braucht man sich dabei wohl aufgrund der großen Nachfrage nicht zu kümmern, die Top-Frauen fallen infolge der we-nigen Führungspositionen in NPOs nicht ins Gewicht. Insofern konzen-triert sich Personalentwicklung in NPOs auf die mittlere Ebene und hat im Ergebnis ein „Sich-Einrich-ten“ auf der erreichten sicher-en

Position zur Folge. Gegenüber „harten“ Instrumenten der Frau(en)förderung, z.B. Quotierung, äußern sich Personalverantwortliche in NPOs sehr zurückhaltend, während im Gegensatz dazu von den Top-Führungsfrauen durchgehend vorbehaltlos die Einführung von Quotierungen nicht nur begrüßt, sondern konkret gefordert wird.

Doch die Quote allein wird es nicht richten. Notwendig ist vielmehr ein Mix aus unterschiedlichen Komponenten und Maßnahmen, die auf verschiedenen Ebenen ansetzen und ein Spektrum von Akteuren einbeziehen. Es gilt zum einen, die „Muster im Kopf“ zu verändern, und zum anderen das kulturelle Umfeld von Arbeit und Beschäftigung auf Gendermainstreaming umzupolen.

Hier sind die Politik ebenso gefragt wie der Bereich Bildung und Erziehung und nicht zuletzt die NPOs als Arbeitgeber.

Doch auch die berufstätigen Frauen und Mitarbeiter\_innen von NPOs sollten ihre Position und Einstellung gegenüber Arbeit und Beschäftigung überdenken. Jun-

ge Frauen brauchen Rollenvorbilder, an denen sie sich orientieren können. Und die NPOs sollten sich so schnell wie möglich und in verstärktem Maße auf die veränderten Bedingungen des Arbeitsmarktes einstellen. Auch andere Bereiche als der Nonprofit-Sektor haben sich sehr schnell an eine Situation gewöhnen müssen, in der die Organisationen nicht mehr von Nachfragen und Initiativbewerbungen überschwemmt werden, sondern im Gegenteil sich kaum noch jemand auf eine freie Stelle bewirbt. Die gutausgebildeten Frauen stellen hier das größte Potenzial. Auf ihre Wünsche und Bedarfe haben sich die NPOs als Arbeitgeber einzustellen, wenn sie ihre Arbeit für die Zukunft sichern wollen.

Wie ein solches Maßnahmenset gestaltet werden kann und welche Synergieeffekte sich im Verbund von Politik, NPO-Sektor und engagierten Frauen erreichen lassen, lässt sich an den auf Grundlage der Projektergebnisse erarbeiteten „Handlungsempfehlungen“ ablesen.

Die Projektergebnisse machen deutlich: Es handelt sich um ein facettenreiches und multifaktorielles Thema. Daher gibt es auch nicht die *eine* Patentlösung. Vielmehr sind alle Beteiligten gefragt und gehalten, „an einem Strang zu ziehen“, um Frauen den Weg in eine Top-Führungsposition im Nonprofit-Sektor zu ermöglichen. Die auf Basis der Projektergebnisse erarbeiteten Handlungsempfehlungen richten sich an den Sektor und seine NPOs, an die Politik sowie an die Gesellschaft im Allgemeinen und an Frauen wie Männer als Beschäftigte, einschließlich der Führungskräfte in NPOs. Erforderlich ist eine konzertierte Aktion, so dass Einzelmaßnahmen aufeinander abgestimmt und miteinander verknüpft werden. Im Dienst der Sache „Mehr Frauen in NPO-Spitzenpositionen!“ sind ein enger Austausch und die Entwicklung von Kooperationen erforderlich.

# 8. Handlungsempfehlungen: Mehr Frauen in NPO-Spitzenpositionen!

## 8.1 AN DIE ADRESSE DER NPOS

Die Empfehlungen zielen auf eine Verbesserung der Geschlechtergerechtigkeit in NPOs ab. Sie beziehen sich auf Strukturen, Prozesse und Verfahren. Im Einzelnen geht es um eine stärkere Berücksichtigung der Anliegen und Interessen von Frauen auf:

- ▶ struktureller Ebene bzw. bei der Governance der Organisationen:  
Erforderlich sind eine gendergerechte Besetzung der Gremien mit Personalverantwortung und Leitungsfunktion sowie eine Aspekte von Work-Life-Balance berücksichtigende Ausgestaltung hauptamtlicher Führungspositionen.
- ▶ der Prozess- und Verfahrensebene:

Notwendig ist mehr Gender-sensibilität sowie Berücksichtigung der familiären Situation bei Personalrekrutierung, -entwicklung und Arbeitsorganisation.

Auf struktureller Ebene geht es darum, die Gremienstruktur von NPOs dahingehend zu verändern, dass von den Entscheidungsträger\_innen Frauen für Führungsaufgaben stärker berücksichtigt und in die engere Auswahl genommen werden. Ferner sollten die Leitungsgremien so gestaltet werden, dass mit Blick auf Vereinbarkeit Frauen wie Männer mit Familie eine Führungsposition wahrnehmen können.

Typisch für die Governance von NPOs sind Gremien, z.B. Vorstände, Kuratorien, Aufsichts- und Stiftungsräte, die vorrangig Strategie- und Steuerungsfunktionen

wahrnehmen und häufig nicht primär mit dem operativen Geschäft befasst sind. Diese Gremien sind häufig ehrenamtlich besetzt und noch weitgehend männlich dominiert. Aufgrund ihrer Personalhoheit haben diese Gremien einen maßgeblichen Einfluss auf die Besetzung von Führungspositionen. Es bedarf einer Sensibilisierung dieser Gremien in Bezug auf Fragen der Geschlechtergerechtigkeit und Diversität. Um dies zu erreichen, wird, wie bereits in einigen Organisationen praktiziert, die Einführung einer Frauenquote bei der Besetzung der Gremien empfohlen. Die traditionellen NPOs sollten durchgängig die Einführung einer Frauenquote bei der Besetzung ihrer Kontroll- und Leitungsgremien auf den verschiedenen Ebenen (Bund, Länder, lokal) in Betracht ziehen. Dies erhöht die Sichtbarkeit von Frauen in der NPO bzw. im Verband und garantiert, dass ein Potenzial von leitungserfahrenen Frauen auch für Wahlämter auf den Top-Ebenen der Organisation zur Verfügung steht. Es ist davon auszugehen, dass die stärkere Präsenz von Frauen – auch in rein ehrenamtlich besetzten Gremien – zu einer stärkeren Berücksichtigung, einschließlich einer direkten Ansprache von Kandidatinnen für hauptamtliche Leitungspositionen, z.B. Vorsitzende des Vorstands oder erste Geschäftsführerin, führt.

Damit hauptamtliche Führungsfrauen und -männer das mit der Position verbundene Spektrum an Aufgaben und terminlichen Verpflichtungen erfüllen können, und zwar auch in der sog. Familienphase, ist NPOs zu empfehlen, ihre Governance in Richtung flexible und kooperative Führungsstrukturen weiterzuentwickeln. Die einzelne Führungskraft an der Spitze ist längst nicht mehr Trumpf. Eine Doppelspitze auf der Geschäftsführungsebene und eine Teamstruktur für die Ausgestaltung des NPO-Vorsitzes sind bereits erfolgreich erprobte Modelle. Ermöglich wird dies durch flexible Arbeitszeitregelungen und durch eine Arbeitsplatzgestaltung, die sich an einer kooperativen Lastenverteilung bei der Verantwor-

tungswahrnehmung orientiert. Besonders im Hinblick auf die von jüngeren Führungskräften – Männern wie Frauen – zunehmend eingeforderte verbesserte Work-Life-Balance ist die Einführung solcher Modelle zu empfehlen. Angesicht der derzeit noch weit verbreiteten Rollenzuschreibung während der Familienphase wird Frauen hierdurch eine kontinuierliche Vollberufstätigkeit in einer Leitungsposition ermöglicht.

Auf der Verfahrens- und Prozessebene haben NPOs insgesamt Frauen zunächst als neue Zielgruppe für die Übernahme und Übertragung von Führungspositionen in ihrer Organisation in den Blick zu nehmen und die hier schlummernden Potenziale zu erkennen, bedarfsbezogen und organisationsspezifisch zu fördern und diesen Schatz der eigenen Organisation oder auch dem Sektor nutzbar zu machen. Organisationintern wie sektorbezogen müssen sich NPOs stärker als bisher bemühen, ihre weiblichen „high potentials“ unterstützen und ermuntern, sich auf Führungsposten zu bewerben. NPOs müssen mehr tun, um jungen weiblichen Führungskräften Aufstieg und Verbleib in einer Führungsposition auch in der Familienphase zu ermöglichen. Auf der Verfahrens- und Prozessebene werden daher empfohlen:

- ▶ Personalrekrutierungsverfahren durchgängig und vor allem für Führungskräfte offener und transparenter zu gestalten;
- ▶ Personalentwicklung als Organisationsaufgabe stärker zu strukturieren, gendersensibler zu gestalten und konkreter an Anforderungen für Führungspersonal zu orientieren;
- ▶ Vereinbarkeit und Work-Life-Balance als zentrale Themen auch des Führungspersonals zu akzeptieren und zukunftorientierte Lösungen, Angebote und unterstützende Maßnahmen zu entwickeln.

Dazu sind im Einzelnen umzusetzen:

*Personalrekrutierung mittels Stellenausschreibungen* ist transparenter und ermöglicht Frauen eher die Chance einer erfolgreichen Bewerbung als Verfahren der Rekrutierung von Führungspersonal mittels informeller Zirkel und ausschließlich individueller Einladung oder persönlicher Ansprache. Für große NPOs ist die Einrichtung der Position einer/s Gleichstellungsbeauftragten zu empfehlen. Bewährt haben sich bei der Besetzung von Top-Positionen auch paritätisch besetzte „Findungskommissionen“.

ebene sind seitens der Organisationsleitung und der Personalentwicklung systematisch zu unterstützen und zu fördern, um junge Frauen als Nachwuchs für die Führungsebene vorzubereiten. Dies kann durch klassische Maßnahmen wie den Besuch spezifischer Seminarangebote und die Einbindung in Mentorenprogramme mit Vermittlung von Mentees erfolgen. Zu empfehlen ist ferner im Sinne eines begleiteten „Training on the job“, d.h. die Übertragung von Aufgaben und Projekten mit Leitungsverantwortung an Nachwuchsführungskräfte.

*NPO-Personalentwicklung* hat stärker als bisher Frauen als Zielgruppe für Führungsaufgaben in den Blick zu nehmen. Sie muss daher über allgemeine Angebote (Weiterbildung, Mentoring) hinausgehen. Mittels Leadership-Schulungen, Durchsetzungs- und Rhetorikseminaren sind gezielt und bevorzugt in gemischten Teams Selbstbewusstsein, Konfliktfähigkeit und -bewältigung von Führungsfrauen zu trainieren. NPO-Führungskräfte auf der mittleren Management-

*Unterstützung für Top-Führungskräfte*, Männer wie Frauen, ist bisher in NPOs ein kaum beachtetes Thema. Es wird empfohlen, familiенbezogene Angebote, die der Vereinbarkeit von Familie und Beruf dienen, verstärkt für Top-Führungskräfte vorzuhalten und solche Angebote vor Ort durchaus in Kooperation mit anderen Einrichtungen (NPOs, Kommune) zu ermöglichen. Mit Blick auf die Verbesserung der Work-Life-Balance ist NPOs anzuraten, flexiblere Ar-

beitszeitregelung und -platzgestaltung (verkürzte Wochenarbeitszeit, Home-Office, Sabbatjahr) von Führungskräften – Männer wie Frauen – zu ermöglichen.

Maßnahmen und durch Auflage NPO-spezifischer Programme Frauen den Weg in NPO-Führungspositionen zu erleichtern.

## 8.2 AN DIE ADRESSE DER POLITIK

An die Adresse der Politik gerichtet werden regulative sowie fördern-de und normativ-unterstützende Maßnahmen empfohlen. Im Ein-zelnen ist die Politik aufgefordert:

- ▶ als Gesetzgeber regulativ tätig zu werden a) Anreize für Vollzeitberufstätigkeit von Frauen zu schaffen, b) die Präsenz von Frauen in den Führungs- und Kontrollgremien von NPOs verbindlich festzulegen und c) PPPs, also Kooperationen mit privaten Anbietern (NPOs, Unternehmen), auf solche zu begrenzen, deren Leitungsgremien die Frauenquote erfüllen;
  - ▶ als Förderer unterstützend tätig zu werden und mittels Intensivierung bestehender
- Es wird empfohlen, das Steuerrecht mit der Zielsetzung zu verändern, Anreize für die Vollzeitbeschäftigung von Frauen zu schaffen, und zwar indem Kosten für haushaltnahe Dienstleistungen voll steuerlich absetzbar werden und gleichzeitig das Ehegatten-splitting aufgehoben bzw. insfern verändert wird, als der steuerliche Anreiz einer Nicht- oder Halbtagsberufstätigkeit eines Ehepartners entfällt. Viele verheiratete Frauen favorisieren eine Halbtagsbeschäftigung oder bleiben ganz zu Hause, da sich ihre Arbeit aufgrund der steuerlichen Veranlagung – Stichwort: Ehegattensplitting – nicht rechnet. Um Vollzeitbeschäftigung für Frauen attraktiver zu machen, wird die Abschaffung oder zumindest Reform der steuerlichen Veranlagung von Ehepaaren durch Einführung einer Begrenzung des Splittingvorteils empfohlen. Flan-

kiert werden muss die Veränderung durch die Einführung der vollen steuerlichen Absetzbarkeit sämtlicher haushaltsbezogener Dienstleistungen, einschließlich Leistungen für Kinderbetreuung und Pflege für berufstätige Frauen. Insbesondere Frauen in Führungspositionen müssen von Aufgaben in Verbindung mit Haushalt und Familie (Kinderbetreuung, Pflege) umfänglich entlastet werden. Eine Veränderung des Steuerrechts mit der Zielsetzung, tradierte Rollenmuster und Aufgabenverteilung in Partnerschaft und Ehe aufzulösen, ist hierzu der richtige Weg.

das Gemeinnützigenrecht darf hingehend zu verändern, dass die steuerliche An- oder Aberkennung der Gemeinnützigkeit einer NPO an die Erfüllung der Frauenquote in ihren Leitungsgremien gekoppelt wird. Die Politik sollte ihre umfängliche Zusammenarbeit mit privaten Anbietern (NPOs wie Unternehmen) gendersensibel gestalten und bevorzugt mit solchen Organisationen kooperieren, die die Frauenquote in ihren Leitungsgremien erfüllen. Dies ist durch Regelungen, die das Vergabe- und Sozialrecht betreffen, umzusetzen.

Im Bereich der distributiven und unterstützenden Politik wird empfohlen, in enger Absprache mit Ländern und Kommunen die Kinderbetreuung weiter auszubauen. Bewährte Konzepte, z.B. lokale Bündnisse für Familien, sind stärker als bisher für Anliegen und Bedarfe von Frauen in NPO-Führungspositionen zu sensibilisieren. Erforderlich sind Einrichtung und dauerhafte Etablierung von frauentsprechend zu korrigieren bzw. zu ergänzen. Ein anderer Weg ist, Qualifizierungsprogrammen, die

auf die besonderen Anforderungen von Leitungspositionen im Nonprofit-Sektor zugeschnitten sind. Diese sind zu flankieren mit dem Aufbau und der kontinuierlichen Unterstützung von Netzwerken der bei NPOs beschäftigten Frauen.

In Betracht zu ziehen ist die Initiierung einer Einrichtung wie das Helene Weber Kollegs für Frauen im Nonprofit-Sektor.

Ferner ist zu empfehlen, in Kooperation mit den Dachorganisationen und -verbänden des Sektors eine Initiative zu starten, die in Form einer Zertifizierung die Vorbildfunktion solcher NPOs öffentlichkeitswirksam herausstellt, die ihre Mitarbeiterinnen in besonderer Weise fördern und die Frau(en)quote in ihren Leitungsgremien erfüllen.

Schließlich sollte die Politik unterstützend in Richtung einer Veränderung der gesamtgesellschaftlichen Rollenzuweisung von Frauen tätig werden. Mit Einführung der Quote für Aufsichtsräte börsennotierter Unternehmen und dem Gesetz für mehr Lohn-

gerechtigkeit hat die Politik eine breite öffentliche Debatte in Gang gesetzt. Diese gilt es in den Organisationen des Nonprofit-Sektors zu implementieren und stärker zu befördern.

In die gleiche Richtung zielt der Vorschlag, Ausstellungen und Publikationen zu initiieren, die die Leistungen von Pionierinnen im NPO-Sektor, z.B. Marie Juchacz,

die Gründerin der AWO, herausstellen und als Kontrapunkt gegenüber klassischen Rollenzuschreibungen von Frauen, wie sie derzeit noch in Schulbüchern zu finden sind, konzeptualisieren. Gleichzeitig sollte die Politik in ihrer Öffentlichkeitsarbeit Sorge dafür tragen, dass die „Bilder im Kopf“ von Leitung und Führung als männliche Aufgabe infrage gestellt werden. Insofern sind Projekte, Initiativen und Kampagnen zu „kritischer Männlichkeit“ von Seiten der Politik stärker als bisher zu unterstützen.

### 8.3 AN DIE ADRESSE DER BESCHÄFTIGTEN

Nur zu warten, bis sich die Kontextbedingungen verändert haben, ist nicht der richtige Weg zu „Mehr Frauen in NPO-Spitzenpositionen!“ Es ist mehr Eigeninitiative gefragt. Insbesondere die Berufseinsteigerinnen, die noch am Anfang ihrer Karriere im Nonprofit-Sektor stehen, sind angehalten, Eigeninitiative zu zeigen, selbst aktiv zu werden und die bestehenden Angebote zu nutzen. Regelmäßige Mitarbeitergespräche, Weiterbildungs-, Qualifizierungs- und Mentoringprogramme oder Coachings und die Einbindung in Netzwerke sowie persönliche Förder- und Entwicklungspläne sind einzufordern.

Es ist mehr Selbstbewusstsein angesagt. Vor allem Frauen, die in NPOs im mittleren Management tätig sind, sollten sich mehr zu trauen, weniger Perfektionismus an den Tag legen und mehr „die große Linie“ im Blick haben. Es geht letztlich um die Zukunftsfähigkeit des Nonprofit-Sektors, der

graphischen Wandels und der anstehenden Berentungswelle neue Führungskräfte dringend benötigt. Es geht also gar nicht in erster Linie um eine egoistische Agenda, sondern vielmehr steht in vielen NPOs in naher Zukunft sehr konkret die Ablösung der derzeitigen Führungsriege auf der Tagesordnung. Dies ist sowohl eine Chance als auch eine große Verantwortung für Frauen und Männer im mittleren Management von NPOs, den Übergang zu meistern und zur Existenzsicherung und Arbeitsfähigkeit des Sektors beizutragen.

Frauen müssen in stärkerem Umfang als bisher lernen zu delegieren, sich um mehr Effizienz von Arbeitsabläufen kümmern und insbesondere vermeiden, sich im „Klein-Klein“ zu verlieren. Dass dies Frauen im Berufsalltag schwerer fällt als ihren männlichen Kollegen, hat sehr viel mit ihrer Sozialisation und den immer noch bestehenden Rollenbildern zu tun. Nach wie vor ist die Rollenzuschreibung der „fürsorglichen Mutter“ wirkungslos. Doch gleichzeitig wird vor dem Hintergrund des demografisch von gutausgebildeten

Frauen erwartet, dass sie im Be- wie vor viele Baustellen, den Anteil ruf top sind. Zu Hause wie im Ar- von Frauen in Führungspositionen beitsalltag soll Frau darüber hin- in den NPOs zu erhöhen. Es best- aus gut aussehen, sportlich ak- hen jedoch vielfältige Möglichkei- tiv sein und sich zudem noch ge- ten, Chancen und Ansatzpunkte, sellschaftspolitisch engagieren. um dies zu erreichen. Die vorge- Nicht nur im Nonprofit-Sektor stellten Maßnahmen und Schrit- sollten berufstätige Frauen sich te sollten allerdings nicht isoliert, dieser Rollenüberfrachtung so- sondern in ihrer Komplexität und wie der Divergenz der Rollenbil- im Wechselspiel mit vielen ande- der und der Unvereinbarkeit der ren Ansatzpunkten gedacht wer- an sie gestellten Erwartungen den. Die Situation für Frauen auf bewusst werden. Im Dienst der dem Weg in Führungspositionen Sache „Mehr Frauen in NPO-Spit- kann in Nonprofit-Organisationen zenpositionen!“ ist ein Stück weit nur durch das Zusammenwirken mehr Coolness angesagt. aller hier adressierten Akteure Wie ersichtlich wurde, gibt es nach verbessert werden.



# Literatur

- Achleitner, Ann-Kristin; Mayer, Judith; Spiess-Knafl, Wolfgang (2013): „Sozialunternehmen und ihre Kapitalgeber.“ In: Jansen, Stephan A.; Heinze, Rolf G.; Beckmann, Markus (Hg.): Sozialunternehmen in Deutschland. Analysen, Trends und Handlungsempfehlungen. Wiesbaden: Springer VS, 153–166.
- Beher, Karin; Krimmer, Holger; Rauschenbach, Thomas; Zimmer, Annette (2008): Die vergessene Elite. Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen. Weinheim: Juventa.
- Betzelt, Sigrid; Bauer, Rudolph (2000): Der Dritte Sektor als Arbeitgeber. Opladen: Leske + Budrich.
- Beuth Hochschule für Technik Berlin; akquinet; Universität Sankt Gallen (2012): Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft. Eine empirische Studie 2012. Hamburg: akquinet business consulting GmbH.
- Bieber, Ina E. (2013): Frauen in der Politik. Einflussfaktoren auf weibliche Kandidaturen zum Deutschen Bundestag. Wiesbaden: Springer VS.
- Böhm, Sebastian (2012): Beruf und Privatleben – ein Vereinbarkeitsproblem? Wiesbaden: Springer VS.
- Buchenau, Peter (Hg.) (2015): Chefsache Frauen. Männer machen Frauen erfolgreich. Heidelberg: Springer-Gabler.
- Budde, Gunilla-Friederike (Hg.) (1997): Frauen arbeiten. Weibliche Erwerbstätigkeit in Ost- und Westdeutschland. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Bundesagentur für Arbeit – Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung (2016): Arbeitsmarkt Altenpflege – Aktuelle Entwicklungen. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit.  
<https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Branchen-Berufe/generische-Publikationen/Altenpflege-2015.pdf>

BMFSFJ [Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend] (2004): Frauen in Deutschland. Von der Frauen- zur Gleichstellungspolitik. Berlin: BMFSFJ.  
[www.bmfsfj.de/blob/93872/52236f60dc89674e222de2aca189f5fc/frauen-in-deutschland-data.pdf](http://www.bmfsfj.de/blob/93872/52236f60dc89674e222de2aca189f5fc/frauen-in-deutschland-data.pdf)

BMFSFJ [Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend] (2017): Erwerbs- und Sorgearbeit gemeinsam neu gestalten. Gutachten für den Zweiten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung. Berlin: BMFSFJ.  
<http://www.gleichstellungsbericht.de/gutachten2gleichstellungsbericht.pdf>

Caritas (2012): Themenschwerpunkt Qualität und Mangel an Fachkräften. neue caritas, Ausgabe 20/2017. Freiburg: Deutscher Caritasverband e.V.  
<https://www.caritas.de/neue-caritas/heftarchiv/jahrgang2012/ausgabe-20-2012>

Caritas (2014): „Praxisleitfaden: Gleichgestellt in Führung gehen.“ neue caritas special 2. Freiburg: Deutscher Caritasverband e.V.  
<https://www.caritas.de/neue-caritas/spezialausgaben/praxisleitfaden-gleichgestellt-in-fuehrung>

Commerzbank (2011): Frauen und Männer an die Spitze. So führt der deutsche Mittelstand. Frankfurt a.M.: Commerzbank AG.  
<https://www.unternehmerperspektiven.de/portal/media/unternehmerperspektiven/up-studien/up-studien-einzelseiten/up-pdf/Studie10-Mai-2011-Frauen-und-Maenner-an-der-Spitze.pdf>

Cordes, Mechtild (2010): „Gleichstellungspolitiken: Von der Frauenförderung zum Gendermainstreaming.“ In: Becker, Ruth; Kortendiek, Beate (Hg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie. 3. erweiterte und ergänzte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 924–932.

Dathe, Dietmar; Hohendanner, Christian; Priller, Eckhard (2009): Wenig Licht, viel Schatten – der Dritte Sektor als arbeitsmarktpolitisches Experimentierfeld. WZBrief Arbeit 03, Oktober 2009. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB).  
<https://www.wzb.eu/sites/default/files/publikationen/wzbrief/wzbriefarbeit-032009dathehohendannerpriller.pdf>

Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge (Hg.) (2016): Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Pflege – eine Frage der Zeit? Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit 2/2016. München.

Devillard, Sandrine; Sancier-Sultan, Sandra; de Zelicourt de, Alix; Kossoff, Cécile (2016): Women Matter 2016. Reinventing the workplace to unlock the potential of gender diversity. McKinsey & Company.

[https://www.mckinsey.de/files/161206\\_women\\_matter\\_2016.pdf](https://www.mckinsey.de/files/161206_women_matter_2016.pdf)

FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e.V. (Hg.) (2014): Public-Women-on-Board-Index. Transparente und aktuelle Dokumentation zum Anteil von Frauen im Aufsichtsrat und Vorstand der im DAX, MDAX, SDAX und TecDAX notierten Unternehmen. Berlin: FidAR.

[https://www.fidar.de/webmedia/documents/wob-index/140930\\_Studie\\_WoB-Index\\_XXIII\\_end.pdf](https://www.fidar.de/webmedia/documents/wob-index/140930_Studie_WoB-Index_XXIII_end.pdf)

Eckes, Thomas (2008): „Geschlechterstereotype: Von Rollen, Identitäten und Vorurteilen.“ In: Becker, Ruth; Kortendiek, Beate (Hg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 171–182.

Edding, Cornelia; Clausen, Gisela (2014): Führungsfrauen – Wie man sie findet und wie man sie bindet. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.

Ernst & Young (2017): Frauen im Top-Management im deutschen Mittelstand. Befragungsergebnisse. Ernst & Young.

[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY\\_-\\_Frauen\\_im\\_Top-Management\\_im\\_deutschen\\_Mittelstand/\\$FILE/ey-mittelstandsbarometer-deutschland-frauen-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Frauen_im_Top-Management_im_deutschen_Mittelstand/$FILE/ey-mittelstandsbarometer-deutschland-frauen-2017.pdf)

European Commission (2017): 2017 Report on equality between men and women in the EU. Brüssel: European Commission.

Flaake, Karin; Fleßner, Heike; Noeres, Dorothee; Kirschbaum, Almut (2005): Promotionsförderung und Geschlecht. Zur Bedeutung geschlechtsspezifisch wirkender Auswahlprozesse bei der Förderung von Promotionen an niedersächsischen Hochschulen. Oldenburg: Bibliotheks- und Informationssystem.

Fuchs, Gesine (2010): „Politik: Verfasste Partizipation von Frauen.“ In: Becker, Ruth; Kortendiek, Beate (Hg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterfor-

schung. Theorie, Methoden, Empirie. 3. erweiterte und ergänzte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 547-554.

Gerhard, Ute (Hg.) (1997): Frauen in der Geschichte des Rechts. Von der Frühen Neuzeit bis zur Gegenwart. München: C.H. Beck.

Gerhard, Ute (2008): „Frauenbewegung.“ In: Roth, Roland; Rucht, Dieter (Hg.): Die Sozialen Bewegungen in Deutschland seit 1945. Frankfurt a.M.: Campus, 187-217.

Granovetter, Mark (1983): „The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited.“ In: Sociological Theory, 1 (1983), 201-233.

Gries, Carolina (2016): Veränderungen für die moderne Familie und eine familienfreundliche Erwerbsarbeit. Grundlagen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Hamburg: Diplomica Verlag.

Hachmeister, Cort-Denis (2012): Einsam an der Spitze: Unterrepräsentanz von Frauen in der Wissenschaft aus Sicht von Professor(inn)en in den Naturwissenschaften. Arbeitspapier Nr. 153. Gütersloh: CHE – Centrum für Hochschulentwicklung.

[https://www.che.de/downloads/CHE\\_AP\\_153\\_Einsam\\_an\\_der\\_Spitze.pdf](https://www.che.de/downloads/CHE_AP_153_Einsam_an_der_Spitze.pdf)

Hagen, Christine; Simonson, Julia (2017): „Inhaltliche Ausgestaltung und Leistungsfunktionen im freiwilligen Engagement.“ In: Simonson, Julia; Vogel, Claudia; Tesch-Römer, Clemens (2017): Freiwilliges Engagement in Deutschland. Der Deutsche Freiwilligensurvey 2014. Wiesbaden: Springer VS, 299-331.

Hartmann, Michael (2014): „Deutsche Eliten: Die wahre Parallelgesellschaft?“ In: Aus Politik und Zeitgeschichte, 64 (15), 3-8.  
<http://www.bpb.de/apuz/181762/oben>

Hoecker, Beate (2013): Frauen und das institutionelle Europa. Politische Partizipation und Repräsentation im Geschlechtervergleich. Wiesbaden: Springer VS.

Holst, Elke & Anita Wiemer (2010): Zur Unterrepräsentanz von Frauen in Spitzengremien der Wirtschaft. Ursachen und Handlungsansätze. DIW Discussion Papers 1001. Berlin: DIW Berlin.  
[https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.356535.de/dp1001.pdf](https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.356535.de/dp1001.pdf)

Karl, Michaela (2011): Die Geschichte der Frauenbewegung. Dietzingen: Reclam.

Kleinert, Corinna; Kohaut, Susanne; Brader, Doris; Lewerenz, Julia (2007): Frauen an der Spitze. Arbeitsbedingungen und Lebenslagen weiblicher Führungskräfte. Frankfurt a.M.: Campus.

Kohaut, Susanne; Möller, Iris (2016): Führungspositionen in der Privatwirtschaft. Im Osten sind Frauen öfter an der Spitze. IAB-Kurzbericht 2/2016. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt. und Berufsforschung.  
<http://doku.iab.de/kurzber/2016/kb0216.pdf>

Kortendiek, Beate (2008): „Familie. Mutterschaft und Vaterschaft zwischen Traditionalisierung und Modernisierung.“ In: Becker, Ruth; Kortendiek, Beate (Hg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 434–445.

Krell, Gertraude (2011): „Diskriminierungs- und Gleichstellungspotenzial von Leistungsbeurteilungen.“ In: Krell, Gertraude; Ortlieb, Renate; Sieben, Barbara (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 261–274.

Krimmer, Holger; Zimmer, Annette (2003): „Karrierewege von Professorinnen an Hochschulen in Deutschland.“ In: Zeitschrift für Frauenforschung & Geschlechterstudien, 21 (4), 18–33.

Lange, Chris (2005): „Frauen als Beschäftigte in Wohlfahrtsverbänden.“ In: Kotlenga, Sandra; Nägele, Barbara; Pagels, Nils; Ross, Bettina (Hg.): Arbeit(en) im Dritten Sektor – Europäische Perspektiven. Mössingen-Talheim: Thalheimer Verlag, 98–115.

Lenz, Anne; Paetau, Laura (2009): Feminismen und „Neue politische Generation“. Münster: Westfälisches Dampfboot.

Lenz, Ilse (2008): Die Neue Frauenbewegung in Deutschland. Abschied vom kleinen Unterschied. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Lewis, Jane (1992): „Gender and the Development of Welfare Regimes.“ In: Journal of European Social Policy, 2 (3), 159–173.

Lewis, Jane (2001): „The Decline of the Breadwinner Model: Implications for Work and Care.“ In: Social Politics – International Studies in Gender, State & Society, 8 (2), 152–169.

Lind, Inken (2004): Aufstieg oder Ausstieg? Karrierewege von Wissenschaftlerinnen. Ein Forschungsüberblick. Bielefeld: Kleine Verlag.

Lindstädt, Hagen; Wolff, Michael (2010): Frauen in Führungspositionen – Status quo in der deutschen Wirtschaft. Analyse organisatorischer Erfolgsfaktoren und individueller Potentiale. Abschlussbericht. Karlsruhe: KIT – Universität des Landes Baden-Württemberg und nationales Forschungszentrum in der Helmholtz-Gemeinschaft.

[http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Projekte/frauen-in-fuehrungspositionen-abschlussbericht-pdf.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Projekte/frauen-in-fuehrungspositionen-abschlussbericht-pdf.pdf?__blob=publicationFile)

Lukoschat, Helga; Belschner, Jana (2014): Frauen führen Kommunen. Eine Untersuchung zu Bürgermeisterinnen und Bürgermeistern in Ost und West. Berlin: EAF Berlin.

[http://frauen-macht-politik.de/fileadmin/eaf/Dokumente/Schwerpunktthema/Studie\\_Frauen\\_fuehren\\_Kommunen.pdf](http://frauen-macht-politik.de/fileadmin/eaf/Dokumente/Schwerpunktthema/Studie_Frauen_fuehren_Kommunen.pdf)

Majcher, Agnieszka; Zimmer, Annette (2010): „Hochschule und Wissenschaft. Karrierechancen und -hindernisse für Frauen.“ In: Becker, Ruth; Kortendiek, Beate (Hg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie. 3. erweiterte und ergänzte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 705–712.

Meiners, Antonia (Hg.) (2016): Die Suffragetten. Sie wollten wählen – und wurden ausgelacht. München: Elisabeth Sandmann Verlag.

Müller, Ursula (2014): Frauen in Führungspositionen der Sozialwirtschaft. Eine Untersuchung zu förderlichen Maßnahmen und entscheidenden Faktoren im Berufsverlauf für den Aufstieg in Spitzenpositionen. Mering: Rainer Hampp Verlag.

Papenfuß, Ulf; Schmidt, Christian; Keppler, Florian (2017): „Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen: Deutschlandweiter Städtevergleich zeigt weiter niedrige und regional stark schwankende Repräsentation.“ In: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, 40 (1), 68–78.

Paul, Franziska; Walter, Andrea (2016): Besser geht's nicht? Geschlechterverhältnisse in Führungs-, Kontroll- und Beratungsgremien in Nonprofit-Organisationen in Deutschland. Ergebnisse einer Online-Befragung. Zentrum für Europäische Geschlechterstudien (ZEUGS) Working Paper No. 9/2016. Münster.

[http://www.uni-muenster.de/imperia/md/content/fia/arbeitspapier\\_zeugs\\_2016\\_9.pdf](http://www.uni-muenster.de/imperia/md/content/fia/arbeitspapier_zeugs_2016_9.pdf)

Priller, Eckhard; Alischer, Mareike, Droß, Patrick J.; Poldrack, Clemens J.; Schmeißer, Claudius; Waitkus, Nora (2012): Dritte-Sektor-Organisationen heute: Eigene Ansprüche und ökonomische Herausforderungen. Ergebnisse einer Organisationsbefragung. Discussion Paper SP IV 2012-402. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB)

<https://bibliothek.wzb.eu/pdf/2012/iv12-402r2.pdf>

Priller, Eckhard; Schmeißer, Claudia (2013): „Die Beschäftigungssituation in Dritte-Sektor-Organisationen. Das Sozialwesen im Vergleich.“ In: Sozialer Fortschritt, 62 (8–9), 227–234.

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. Berlin: Hans-Böckler-Stiftung.

[https://www.boeckler.de/pdf\\_fof/91419.pdf](https://www.boeckler.de/pdf_fof/91419.pdf)

Rosenski, Nathalie (2012): „Die wirtschaftliche Bedeutung des Dritten Sektors.“ In: Wirtschaft und Statistik, März 2012, 209–217.

[https://www.destatis.de/DE/Publikationen/WirtschaftStatistik/Monatsausgaben/WistaMaerz12.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/WirtschaftStatistik/Monatsausgaben/WistaMaerz12.pdf?__blob=publicationFile)

Sachße, Christoph (2004): Mütterlichkeit als Beruf. Sozialarbeit, Sozialreform und Frauenbewegung 1871–1929. Weinheim: BELTZ Juventa.

Salamon, Lester M.; Sokolowski, S. Wojciech (2016): „Beyond Nonprofits: Re-conceptualizing the Third Sector.“ In: voluntas – International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 27 (4), 1515–1545.

Sandberg, Berit (2008): „Führungsfrauen in Stiftungen – Ein Beitrag zur Empirie von Geschlechterstrukturen im Dritten Sektor.“ In: Zeitschrift für Frauenforschung & Geschlechterstudien, 2/2008, 52–63.

- Sandberg, Berit (2015): Führungskräfte in Stiftungen zwischen Ehrenamt und Spitzengehalt. Die Vergütungsstudie 2014. Essen: Stiftung & Sponsoring.
- Schilling, Elisabeth (2015): Unterbrochene Karrieren. Wandel weiblicher Erwerbsverläufe in der öffentlichen Verwaltung. Wiesbaden: Springer VS.
- Schmeißer, Claudia (2013): Die Arbeitswelt des Dritten Sektors. Atypische Beschäftigung und Arbeitsbedingungen in gemeinnützigen Organisationen. Discussion Paper SP V 2013-302. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB).  
<https://bibliothek.wzb.eu/pdf/2013/v13-302.pdf>
- Schmidt, Manfred G. (1998): Sozialpolitik in Deutschland. Historische Entwicklung und internationaler Vergleich. 2. Aufl. Opladen: Leske + Budrich.
- Schwarze, Barbara; Frey, Andreas; Lelutiu, Anca-Gabriela; Behrens, Hans-Bernd; Anthes, Laura; Wieland, Christian (2012): Hoppenstedt-Studie 2012: Frauen im Management. Darmstadt: Hoppenstedt in Kooperation mit dem Kompetenzzentrum Frauen im Management der Hochschule Osnabrück.  
[https://www.hs-osnabrueck.de/fileadmin/HSOS/Homepages/Kompetenzzentrum\\_Frauen\\_im\\_Management/Dateien/Frauen\\_im\\_Management\\_2012.pdf](https://www.hs-osnabrueck.de/fileadmin/HSOS/Homepages/Kompetenzzentrum_Frauen_im_Management/Dateien/Frauen_im_Management_2012.pdf)
- Schwarze, Barbara; Frey, Andreas; Tapken, Heiko (2015): Frauen im Management. Studie 2015. Osnabrück: Kompetenzzentrum Frauen im Management, Hochschule Osnabrück.  
[https://www.hs-osnabrueck.de/fileadmin/HSOS/Homepages/Kompetenzzentrum\\_Frauen\\_im\\_Management/Dateien/Bisnode\\_Studie\\_Frauen\\_im\\_Management\\_2015.pdf](https://www.hs-osnabrueck.de/fileadmin/HSOS/Homepages/Kompetenzzentrum_Frauen_im_Management/Dateien/Bisnode_Studie_Frauen_im_Management_2015.pdf)
- Simonson, Julia; Vogel, Claudia (2017): „Organisationale Struktur des freiwilligen Engagements und Verbesserungsmöglichkeiten der Rahmenbedingungen.“ In: Simonson, Julia; Vogel, Claudia; Tesch-Römer, Clemens (Hg.): Freiwilliges Engagement in Deutschland. Der Deutsche Freiwilligensurvey 2014. Wiesbaden: Springer VS, 523–548.
- Simsa, Ruth (2004a): „Arbeitsbedingungen in der Sozialwirtschaft.“ In: Kurswechsel, 4/2004, 74–80.  
[http://www.beigewum.at/wordpress/wp-content/uploads/074\\_ruth\\_simsa.pdf](http://www.beigewum.at/wordpress/wp-content/uploads/074_ruth_simsa.pdf)

Simsa, Ruth (2004b): „Arbeitszufriedenheit und Motivation in mobilen sozialen Diensten sowie Alten- und Pflegeheimen: Forschungsergebnisse und Ansatzzpunkte für Personalmanagement und Politik.“ In: WISO, 27 (2/4), 57–77.

Stolterfoth, Barbara; Rhiemeier, Dorothée (1994): „Kommunale Frauenpolitik.“ In: Roth, Roland; Wollmann, Hellmut (Hg.): Kommunalpolitik. Politisches Handeln in den Gemeinden. Opladen: Leske + Budrich, 538–554.  
<http://d-nb.info/94062480X/04>

Tonn, Julia Jane (2016): Frauen in Führungspositionen. Ursachen der Unterrepräsentanz weiblicher Führungskräfte in Unternehmen. Wiesbaden: Springer VS.

Träger, Jutta (2009): Familie im Umbruch: Quantitative und qualitative Befunde zur Wahl von Familienmodellen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Trukeschitz, Birgit (2005): „Typisch atypisch? Beschäftigungsverhältnisse im Dritten Sektor.“ In: Kotelenga, Sandra; Nägele, Barbara; Pagels, Nils; Ross, Bettina (Hg.): Arbeit(en) im Dritten Sektor – Europäische Perspektiven. Mössingen-Talheim: Thalheimer Verlag, 67–197.

UN Women (2016): UN Women Annual Report 2015–2016. New York: United Nations.

<http://www.unwomen.org/-/media/annual%20report/attachments/sections/library/un-women-annual-report-2015-2016-en.pdf?la=en&vs=3016>

von Falkenhausen, Jutta; Schulz-Strelow, Monika (2015): „Frauen in die Aufsichtsräte (FidAR) e.V. Beispiel für den Aufbau einer effektiven Lobby-Organisation für ein Thema von hoher gesellschaftlicher Brisanz.“ In: Speth, Rudolf; Zimmer, Annette (Hg.): Lobby Work. Interessenvermittlung als Politikgestaltung. Wiesbaden: Springer VS, S. 269–282.

Walwei, Ulrich (2012): „Die Konkurrenz um qualifiziertes Personal wächst.“ In: neue caritas, Ausgabe 20/2012. Freiburg: Deutscher Caritasverband e.V.  
<https://www.caritas.de/neue-caritas/heftarchiv/jahrgang2012/artikel/die-konkurrenz-um-qualifiziertes-persona>

Zimmer, Annette (2007): Vereine – Zivilgesellschaft konkret. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Zimmer, Annette; Krimmer, Holger (2007): „Does gender matter? Haupt- und ehrenamtliche Führungskräfte gemeinnütziger Organisationen.“ In: *Femina Politica*, 16 (2), 62–72.

Zimmer, Annette; Krimmer, Holger; Stallmann, Freia (2007): „Women at German Universities.“ In: Siemieńska, Renata; Zimmer, Annette (Hg.): *Gendered Career Trajectories in Academia in Cross-National Perspective*. Warsaw: Scholar, 209–240.

Zimmer, Annette; Paul, Franziska (2017): „Zur volkswirtschaftlichen Bedeutung der Sozialwirtschaft.“ In: Arnold, Ulli; Maelicke, Bernd (Hg.): *Lehrbuch der Sozialwirtschaft*. 5. und erweiterte Aufl. Baden-Baden: Nomos Verlag [im Druck].

Zimmer, Annette; Priller, Eckhard (2007): *Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Ergebnisse der Dritte-Sektor-Forschung*. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Zimmer, Annette; Priller, Eckhard; Anheier, Helmut (2013): „Der Nonprofit-Sektor in Deutschland.“ In: Badelt, Christoph; Meyer, Michael; Simska, Ruth (Hg.): *Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management*. 5. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 15–36.

Zimmermann, Karin; Metz-Göckel, Sigrid (2007): *Vision und Mission: Die Integration von Gender in den Mainstream europäischer Forschungspolitik*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

# **ANHANG**

## Kürzeltabelle zu den durchgeführten Interviews

Kürzel	Bedeutung		
A-H	Bereich		
1-6	Organisation eines Bereichs		
I-III	Position/Ebene der Interviewten		
	I	II	III
	Projekt- manager	Mittlere Leitungs position/ -ebene	Top-Ebene
F/M	Geschlecht		
	F	M	
	Frau		Mann

# Zum Weiterlesen

## WORKING PAPERS:

Walter, Andrea (2015): An die Spitze! Aber wie? „Frauen in Führung“ im öffentlichen, privaten und Nonprofit-Sektor – eine Bestandsaufnahme der aktuellen Literaturlage samt Handlungsempfehlungen. Zentrum für Europäische Geschlechterstudien (ZEUGS) Working Paper No. 8/2015. Münster.  
[https://repositorium.uni-muenster.de/document/miami/f342581d-ac35-42a2-840c-0f71a4aee0ea/arbeitspapier\\_zeugs\\_2015\\_8.pdf](https://repositorium.uni-muenster.de/document/miami/f342581d-ac35-42a2-840c-0f71a4aee0ea/arbeitspapier_zeugs_2015_8.pdf)

Paul, Franziska; Walter, Andrea (2016): Besser geht's nicht? Geschlechterverhältnisse in Führungs-, Kontroll- und Beratungsgremien in Nonprofit-Organisationen in Deutschland. Ergebnisse einer Online-Befragung. Zentrum für Europäische Geschlechterstudien (ZEUGS) Working Paper No. 9/2016. Münster.

[https://repositorium.uni-muenster.de/document/miami/1abac-c3b-8d8e-4ae4-9b3b-29267b6066da/arbeitspapier\\_zeugs\\_2016\\_9.pdf](https://repositorium.uni-muenster.de/document/miami/1abac-c3b-8d8e-4ae4-9b3b-29267b6066da/arbeitspapier_zeugs_2016_9.pdf)

## IM RAHMEN DES PROJEKTES ENTSTANDENE PUBLIKATIONEN

Burkhardt, Luise; Priller, Eckhard; Zimmer, Annette (2017): „Auf der Überholspur? Frauen und freiwilliges Engagement.“ In: Statistisches Bundesamt (Hg.): Wie die Zeit vergeht. Analysen zur Zeitverwendung in Deutschland. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt, 179–194.

Paul, Franziska; Walter, Andrea (2017): „Flexible Beschäftigung: Fluch oder Segen für NPO-Führungsfrauen mit familiären Pflichten?“ In: Theuvßen, Ludwig; Andeßner, René; Gmür, Markus; Greiling, Dorothea (Hg.): Non-profit-Organisationen und Nachhaltigkeit. Wiesbaden: Springer-Gabler, 377–385.

Priller, Eckhard; Zimmer, Annette (2017): „Hochgeschätzte Beschäftigung in Nonprofit-Organisationen: Wie lange noch?“ In: Theuvßen, Ludwig; Andeßner, René; Gmür, Markus; Greiling, Dorothea (Hg.): Nonprofit-Organisationen und Nachhaltigkeit. Wiesbaden: Springer-Gabler, 387–400.

# Biografien

**PROF. DR. ANNETTE ZIMMER**, Professorin für Vergleichende Politikwissenschaft und Sozialpolitik am Institut für Politikwissenschaft der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

Forschungsschwerpunkt: Gemeinnützige Organisationen NPOs, Zivilgesellschaft

**DR. SC. ECKHARD PRILLER**, wissenschaftlicher Co-Direktor am Maeceneta-Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft in Berlin.

Forschungsschwerpunkt: Bürgerschaftliches Engagement, Nonprofit-Organisationen

**FRANZISKA PAUL**, MA, Mitarbeiterin am Institut für Politikwissenschaft der WWU (bis Mai 2017)

Forschungsschwerpunkt: Arbeitszeitflexibilisierung im Nonprofit-Sektor



Gefördert vom:



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend

Der Nonprofit-Sektor in Deutschland mit seinen gemeinnützigen Organisationen in seinen unterschiedlichen Formen von Vereinen, Stiftungen, Verbänden oder Gewerkschaften ist auf Wachstumskurs. Er ist ein Arbeitgeber mit über 2,3 Mio. Beschäftigten bei einem Frauenanteil von mehr als 75 Prozent. Doch gleichzeitig sind Frauen im Top-Management, ähnlich wie in der Wirtschaft, unterrepräsentiert.

Die vorliegende Studie untersucht, warum so wenig Frauen in den oberen Leitungs- und Führungsebenen der Organisationen vorhanden sind. Sie kommt zu dem Ergebnis, dass bei der Schaffung von Aufstiegschancen und dem Abbau von Karrierebarrieren für Frauen noch viel zu tun ist. Letztlich können nur dann mehr Frauen in Führungspositionen gelangen, wenn die Organisationen, die Politik und die Beschäftigten selbst „an einem Strang ziehen“.

