

# **Geschlechtergerecht im Einsatz für eine bessere Gesellschaft?**

## Die Gleichstellung der Geschlechter im Dritten Sektor

Stefan Reuyß/Svenja Pfahl/Laura Rauschnick/Karsten Spindler

**FRIEDRICH  
EBERT   
STIFTUNG**

**Forum Politik  
und Gesellschaft**



## **Impressum**

ISBN: 978-3-96250-187-7

1. Auflage 2018

### **Herausgeberin**

Friedrich-Ebert-Stiftung  
Forum Politik und Gesellschaft  
Hiroshimastraße 17  
10785 Berlin

### **Autorinnen**

SowiTra (Stefan Reuyß, Svenja Pfahl, Laura Rauschnick,  
Karsten Spindler)

### **Redaktion**

Dr. Stefanie Elies, Dr. Uta Kletzing, Torsten Staab,  
Friedrich-Ebert-Stiftung

### **Redaktionelle Betreuung**

Stephanie Tröder, Friedrich-Ebert-Stiftung

### **Gestaltung**

Meintrup, Grafik-Design

### **Druck**

Druckerei Brandt, Bonn

Gedruckt auf RecyStar Polar, 100% Recycling-  
papier, ausgezeichnet mit dem blauen Umweltengel.

Eine gewerbliche Nutzung der von der FES  
herausgegebenen Medien ist ohne schriftliche  
Zustimmung seitens der FES nicht gestattet

© 2018 Friedrich-Ebert-Stiftung  
Forum Politik und Gesellschaft

### **Über die Autor\_innen**

Stefan Reuyß (Dipl.-Soz.) ist Geschäftsführer von  
SowiTra mit den Arbeitsschwerpunkten Arbeit  
und Gender sowie Vereinbarkeit.

Svenja Pfahl (Dipl.-Soz.) ist Geschäftsführerin von  
SowiTra mit den Arbeitsschwerpunkten Arbeitszeit,  
Vereinbarkeit und Familie.

Laura Rauschnick (MA Genderwissenschaft) ist wis-  
senschaftliche Mitarbeiterin bei SowiTra mit den  
Schwerpunkten Gleichstellung und Partnerschaftliche  
Arbeitszeiten.

Karsten Spindler (BA Psychologie) ist freier Mit-  
arbeiter bei SowiTra mit den Arbeitsschwerpunkten  
Auswertung und Durchführung von Interviews,  
Gruppendiskussionen und Expertisen.



# Inhalt

	<b>Vorwort</b> .....	4
<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	6
<b>2</b>	<b>Zentrale Ergebnisse</b> .....	10
	2.1 Verständnis und Verankerung von Gleichstellung in den Organisationen .....	11
	2.2 Gleichstellungspraxis: Strukturen und Maßnahmen .....	12
	2.3 Gleichstellungskompetenz, Gelingensbedingungen und Handlungsempfehlungen .....	14
<b>3</b>	<b>Detaillierte Ergebnisse der Befragung von acht Non-Profit-Organisationen</b> .....	16
	3.1 Kein einheitliches Verständnis, keine durchgängige Verankerung von Gleichstellung .....	17
	3.2 Wenig und vielfältige Gleichstellungspraxis .....	26
	3.3 Gleichstellungskompetenz und Gelingensbedingungen .....	42
<b>4</b>	<b>Handlungsempfehlungen für den Dritten Sektor</b> .....	56
	<b>Anhang: Forschungsstand vor der Befragung</b> .....	60
	<b>Literatur</b> .....	79



# Vorwort

Die Gleichstellung der Geschlechter ist als Anspruch an Organisationen nicht mehr wegzudenken. Schließlich handelt es sich um ein im Grundgesetz festgeschriebenes Grundprinzip unseres demokratischen Zusammenlebens:

„Männer und Frauen sind gleichberechtigt. Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin.“ (Grundgesetz Artikel 3, Absatz 2)

Die Wege, die Organisationen hin zur tatsächlichen Gleichstellung einschlagen, sind jedoch sehr unterschiedlich – und nicht zuletzt auch davon geprägt, ob es eine rechtliche Verpflichtung in Form von Gleichstellungsgesetzen gibt oder nicht. Während die Privatwirtschaft und zunehmend auch Verwaltung, Wissenschaft, Politik und sogar Kultur und Medien in den Blick genommen werden, gibt es einen Sektor, dessen Gleichstellungspraxis vergleichsweise weniger öffentliche und auch wissenschaftliche Aufmerksamkeit erfährt: der sogenannte „Dritte Sektor“.

Er wird in Abgrenzung zu Staat (Erster Sektor) und Markt (Zweiter Sektor) als eigenständiger Sektor definiert und umfasst rund 615.000 Organisationen. Darunter sind unter anderem 580.000 Vereine, 18.000 Stiftungen, 9.000 gGmbHs sowie 8.000 Genossenschaften. Sie spielen mit unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern und Rechtsformen und mit mehr als 2,6 Millionen hauptamtlichen Beschäftigten (davon mehr als 1,5 Millionen allein bei den Wohlfahrtsverbänden) und Gesamtausgaben von 90 Milliarden Euro in gesellschaftlicher, politischer, ökonomischer und kultureller Hinsicht eine wichtige Rolle in Deutschland. Auch kommt dem Dritten Sektor mit mehr als 75 % weiblichen Beschäftigten eine zentrale gleichstellungspolitische Position zu.

Auch die Friedrich-Ebert-Stiftung, Auftraggeberin dieser Studie, sowie viele ihrer Kooperationspartner\_innen zählen zum Dritten Sektor. Aufgrund dieser eigenen Zugehörigkeit fanden wir – neben unserem sektorübergreifenden politischen Anliegen der Geschlechtergerechtigkeit – eine Bestandsaufnahme der aktuellen Situation von Gleichstellung in den Organisationen des Dritten Sektors unterstützenswert: Wie steht es gegenwärtig um die Gleichstellung der Geschlechter im Non-Profit-Sektor? Welche Wege zur Umsetzung von Gleichstellung schlagen die Organisationen ein? Welche dieser Wege sind empfehlenswert?



Stefan Reuyß/Svenja Pfahl/Laura Rauschnick/Karsten Spindler von SowiTra, einem sozialwissenschaftlichen Forschungs- und Beratungsinstitut mit Sitz in Berlin, haben dankenswerterweise mit einer wissenschaftlichen Studie Antworten auf diese Fragen gefunden. Diese bilden einen praxistauglichen Orientierungsrahmen für die tatsächliche Durchsetzung der Gleichstellung der Geschlechter in den Organisationen des Dritten Sektors, die sich nach außen und nach innen der Verbesserung der Gesellschaft verpflichten. Dazu gehört aus unserer Sicht nicht nur unweigerlich eine Verbesserung der Geschlechterverhältnisse, sondern die bessere Gesellschaft lässt sich mit gleichberechtigten Frauen und Männern in den eigenen Reihen auch glaubwürdiger und nachhaltiger gestalten und erreichen.

*Dr. Uta Kletzing*

*Forum Politik und Gesellschaft der Friedrich-Ebert-Stiftung*



# 1 Einleitung



Wie steht es gegenwärtig um die Gleichstellung im Dritten Sektor? Wie setzen die Organisationen Gleichstellung um? Welche guten Praxisbeispiele lassen sich finden und welche Empfehlungen daraus ableiten? Das sind die Fragen, die diese Studie beantworten sollte. Mit folgendem methodischen Vorgehen wurden die Antworten gesucht und gefunden:

Den Kern der Studie – und damit auch den Fokus dieser Veröffentlichung – bildete die empirische Befragung von acht Dritter-Sektor-Organisationen nach ihrem Gleichstellungsverständnis und ihrer alltäglichen Gleichstellungspraxis (Kapitel 3). Im Fokus der leitfadengestützten Interviews mit Vertreter\_innen der Organisationen standen folgende Aspekte:

1. Verständnis und Verankerung von Gleichstellung in der Organisation,
2. Gleichstellungspraxis: Strukturen und Maßnahmen, z. B.
  - Berichte, Konzepte, Pläne,
  - Werkzeuge, Instrumente,
  - Zielvorgaben, Geschlechterquoten,
  - Weiterbildungen,
  - finanzielle/personelle Ressourcen für Gleichstellung.

Basierend auf diesen exemplarischen Einblicken wurden Einordnungen und Bewertungen vorgenommen sowie allgemeine Handlungsempfehlungen für Organisationen des Dritten Sektors abgeleitet (Kapitel 4).

Ausdrücklicher Dank gilt an dieser Stelle den acht Einrichtungen, die ihre Türen für die Befragung geöffnet haben, und insbesondere den Interviewpartner\_innen, die mit großer Offenheit über den Umgang mit Gleichstellung in ihren Organisationen berichteten und dabei die Herausforderungen und Probleme nicht verschwiegen. Hoffentlich lässt sich mit dieser Studie etwas für das gezeigte Vertrauen und die investierte Mühe an die Organisationen zurückgeben.

In Vorbereitung auf die empirische Befragung wurden bereits vorhandene Studien zur Gleichstellung der Geschlechter in Organisationen des Dritten Sektors aufbereitet. Die Zusammenfassung des Forschungsstandes, der der Konzeption der Studie zugrunde lag, befindet sich im Anhang. Lediglich die Erkenntnisse des Forschungsstandes zur genaueren Charakterisierung des Dritten Sektors sollen hier vorangestellt werden.



Laut Rosenski (2012: 210) sind es fünf Kriterien, die den Dritten Sektor kennzeichnen: „Einheiten des Dritten Sektors [sind]

- formal organisiert, das heißt gewissermaßen institutionalisiert,
- privat, das heißt institutionell getrennt vom Staat,
- nicht gewinnorientiert, das heißt [sic!] sie existieren in erster Linie nicht zur Gewinnmaximierung und schütten erwirtschaftete Gewinne nicht an Mitglieder oder Eigentümer der Organisation aus, sondern reinvestieren diese in die Mission der Organisation,
- selbstverwaltend, also in der Lage, ihre Aktivitäten selbst zu kontrollieren, und
- von Freiwilligkeit gekennzeichnet, das heißt [sic!] die Organisation ist kein Zwangsverband und die Mitgliedschaft ist freiwillig.“

Erfüllt eine Organisation alle genannten Kriterien, so ist diese dem Dritten Sektor zuzuordnen. Die häufig – so auch in dieser Studie – synonym verwendeten Begriffe „Non-Profit-Organisation“ (NPO) bzw. „Non-Profit-Sektor“ (NPS) verweisen auf das Zentrale der fünf Kriterien, und zwar, dass die Organisationen gemeinnützig arbeiten. Zur Finanzierung ihrer Aktivitäten sind die Organisationen neben Zuwendungen staatlicher Mittel und dem Einwerben von Spenden auf unentgeltliche und freiwillige Mitarbeit angewiesen.

Laut Zimmer et al. (2017: 10) lässt sich der Dritte Sektor grob in vier Tätigkeitsbereiche gliedern:

- soziale Dienstleister (Wohlfahrtseinrichtungen und soziale Unternehmen),
- politische Akteur\_innen (Nichtregierungsorganisationen, Verbände und Gewerkschaften),
- lebensweltliche Vereinigungen (Vereine und Initiativen) sowie
- Unterstützungseinrichtungen/Finanziers (Stiftungen und Fördervereine).

Die Tätigkeitsbereiche verweisen auf die Handlungslogik, die den Dritten Sektor in Abgrenzung zu Staat und Markt ausmacht: Der Erste Sektor funktioniert durch die Ausübung von „Macht und Hierarchie“, der Zweite Sektor durch „Wettbewerb und Tausch“ (Priller/Paul 2015: 3). Für den Dritten Sektor sind „Solidarität als altruistische, wechselseitige Hilfsorientierung und gesellschaftliche Sinnstiftung“ sowie eine normative und ideelle Zielsetzung wesentliche Parameter (Zimmer et al. 2017: 11). Diese Handlungslogik beinhaltet eine vergleichsweise größere Nähe zu dem Anspruch der Gleichstellung der Geschlechter, was die Betrachtung des Verständnisses und der Praxis von Gleichstellung gerade im Dritten Sektor umso interessanter macht.



Was genau verbirgt sich nun dahinter, wenn die vorliegende Studie die „Gleichstellung“ im Dritten Sektor wissenschaftlich betrachtet? Die wissenschaftliche Analyse bezieht sich auf das Innenleben der Organisationen hinsichtlich der Gleichstellung von Frauen und Männern in ihrer Vielfalt – nicht auf ihre nach außen gerichteten Maßnahmen. Folgende zwei Gleichstellungsdimensionen lagen sowohl der empirischen Befragung als auch der Aufbereitung des Forschungsstandes zugrunde: einerseits die Repräsentanz von Frauen in den Organisationen und andererseits die Teilhabe von Frauen und Männern an den Ressourcen der Organisation, also an Macht (Führungspositionen), an Geld (Entlohnung) und an Sicherheit (Beschäftigungsverhältnisse). Wie der Stand von Gleichstellung entlang dieser beiden Dimensionen aktuell im NPO-Sektor beschrieben werden kann, findet sich zunächst überblicksartig in den zentralen Ergebnissen der Studie (Kapitel 2) und ausführlich in den Anschlusskapiteln.



## 2 Zentrale Ergebnisse



## 2.1 Verständnis und Verankerung von Gleichstellung in den Organisationen

Drei Verständnisse von Gleichstellung sind in den Organisationen anzutreffen: **Frauenförderung, Diversity und Vielfalt** sowie **Geschlechterdemokratie**.

Das erste Verständnis von Gleichstellung – klassische Frauenförderung – überwiegt. Die fünf Organisationen versuchen, den Anteil von Frauen in ausgewählten Bereichen zu steigern, und konzentrieren sich dabei vor allem auf die Förderung von Frauen in Führungspositionen. Auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf steht hier im Vordergrund. Zwei Organisationen berücksichtigen beim Thema Gleichstellung weitere soziostrukturelle Merkmale über das Geschlecht hinaus und orientieren sich an Diversity-Konzepten. Die Organisation, für die Gleichstellung auf Geschlechterdemokratie abzielt, verfolgt die Teilhabe von Frauen und Männern in allen Lebensbereichen. Dadurch sollen geschlechtliche Hierarchien und starre Geschlechterrollen aufgebrochen und verändert werden.

Gemeinsam ist den Organisationen ein Grundverständnis von Geschlecht im Sinne von Mann-Frau; lediglich in drei NPO gibt es vereinzelt Auffassungen, die diesen Geschlechterdualismus hinterfragen.

Neben den drei Gleichstellungsverständnissen gibt es zwei Motivationen der NPO für Gleichstellung, wobei in der Regel jeweils eine in der Organisation dominiert: die **normativ-ideelle Motivation** und die **pragmatisch-funktionale Motivation**.

Eher normativ-ideell motivierte Organisationen bereiten aufgrund eines gemeinsamen Wertekanons bzw. einer stark normativ-ideell geprägten und für den Dritten Sektor typischen Handlungslogik einen fruchtbareren „Nährboden“ für Gleichstellungsdiskurse und -ziele. Die eher pragmatisch-funktional motivierten NPO betreiben Gleichstellung unter bestimmten Bedingungen, wie z. B. dem Fachkräftemangel, um den bestehenden Handlungsdruck mit Gleichstellungsmaßnahmen zu bearbeiten.

Hinsichtlich der **schriftlichen Verankerung** des Gleichstellungsbekenntnisses in zentralen Dokumenten der Organisationen lässt sich feststellen: In über der Hälfte der Organisationen findet sich das Ziel Gleichstellung in der **Satzung**, im **Leitbild** und/oder im **Frauenförder-/Gleichstellungsplan** wieder. Zwei NPO planen diese Verankerung. Lediglich eine Organisation kann diesbezüglich nichts vorweisen.



Die schriftlichen Bekenntnisse zu Gleichstellung bzw. zur Anwendung von Gender Mainstreaming gelten fast ausschließlich für die Arbeit mit Stakeholdern im Rahmen der gesellschaftspolitischen Arbeit der Organisationen, also für Mitgliedsorganisationen und/ oder den Ehrenamtsbereich, nicht für die hauptamtlichen Arbeitseinheiten.

## 2.2 Gleichstellungspraxis: Strukturen und Maßnahmen

In der Gesamtschau zeigt sich eine **bunte Mischung** verschiedener Gleichstellungspraxen zur Umsetzung von Gleichstellung in den acht untersuchten Organisationen des Dritten Sektors. Ihre Anzahl lässt sich insgesamt jedoch als **eher überschaubar** beziffern.

In allen acht Organisationen existieren konkrete **Ansprechpartner\_innen oder Gremien** für das Thema Gleichstellung. Bei der einen Hälfte sind es Hauptamtliche, die diese Arbeit übernehmen; bei der anderen Hälfte liegt die Verantwortung für das Thema Gleichstellung bei ehrenamtlichen Personen oder Gremien. In der großen Mehrheit bezieht sich die Verantwortung jedoch nur auf die Stakeholder oder die politische Arbeit der jeweiligen NPO. Für die Beschäftigten gibt es lediglich in einer Einrichtung eine (hauptamtliche) Ansprechpartnerin in Form einer Gleichstellungsbeauftragten.

**Gleichstellungsberichte oder Gender-Ist-Analysen**, die als Instrumente zur Information, Dokumentation und Kontrolle der organisationalen Gleichstellungsbemühungen genutzt werden können, sind deutlich seltener anzutreffen. Sie existieren bei drei Organisationen, wovon nur eine NPO über einen vollumfänglichen Gleichstellungsbericht verfügt.

Immerhin sieben der acht Einrichtungen beschäftigen sich mit einer **geschlechtergerechten Sprache** und wenden diese partiell und in unterschiedlichen Varianten an. Lediglich ein (in seiner Mitgliederstruktur eher männlich geprägter) Verband verzichtet vollständig darauf.

Verbindliche **Geschlechterquoten** als wirksames wie umstrittenes Mittel für Gleichstellung existieren in fünf der acht Organisationen des Dritten Sektors. Allerdings beziehen sie sich ebenfalls ausschließlich auf den ehrenamtlichen Bereich, und in der Praxis zeigt sich eine gewisse Unverbindlichkeit. Tatsächliche Sanktionen finden jedoch keine Anwendung, es handelt sich durchweg um Soll-Quoten.



Vergleichsweise besser scheint die **Vereinbarkeitsförderung** in den Organisationen zu laufen: Die häufigsten Maßnahmen sind Gleitzeit, Teilzeit und vereinzelte Möglichkeiten für Homeoffice. Mehrheitlich berichten die Interviewpartner\_innen daher auch von einer recht hohen Arbeitszufriedenheit. Im Vergleich mit dem Angebot an vereinbarkeitsförderlichen Maßnahmen in der sonstigen Arbeitswelt sind die Möglichkeiten dennoch als durchschnittlich zu werten. Diese Einschätzung deckt sich mit entsprechenden quantitativen Untersuchungen (Forschungsstand siehe Anhang), die ebenfalls zu dem Ergebnis gelangen, dass sich die Herausforderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Dritten Sektor nicht wesentlich von der in den anderen Sektoren unterscheidet.

Die Anzahl der jeweils vorhandenen Gleichstellungsstrukturen und -maßnahmen reicht von dem Vorhandensein einzelner Maßnahmen bis hin zu einem losen Setting mehrerer Angebote. Trotz der Unterschiede zwischen den acht Einrichtungen ist ein umfassendes System von aufeinander abgestimmten Maßnahmen und Instrumenten einer betrieblichen Gleichstellungspolitik in keiner Organisation erkennbar. Ein weiteres Manko, das allen acht NPO gemein ist, betrifft die Tatsache, dass nur ein Teil der Maßnahmen im Bereich der Hauptamtlichen Anwendung findet. Hier besteht ein teils deutlicher Handlungsbedarf. Teilweise werden die Defizite jedoch durch eine Praxis ausgeglichen, die die formalen Voraussetzungen positiv „überholt“. Sichtbar wird dies beispielsweise bei dem Themenfeld Frauenförderung: Hier sehen wir bei einigen NPO zumindest vereinzelt Aktivitäten auf der Basis individueller Entscheidungen von Vorgesetzten oder Personalverantwortlichen.

Eine besonders große Bandbreite zwischen den Einrichtungen zeigte sich bei der Bedeutung des Gleichstellungsthemas im betrieblichen Alltag. Die Wahrnehmungen reichen von einer zunehmenden „Normalität“ und Verbreitung im Denken und Handeln der Mehrheit der Akteur\_innen einerseits bis hin zu einem Bild von Einzelkämpfer\_innen für Gleichstellung im ansonsten „rauen“, männlich geprägten Organisationsumfeld.

Da Gleichstellung in keiner der untersuchten Organisationen des Dritten Sektors systematisch und umfassend verankert ist, weist die Gleichstellungspraxis deutliche „blinde Flecken“ auf, wie z. B. hinsichtlich der Entgeltgleichheit/Lohngerechtigkeit, eines systematischen und gleichstellungsorientierten Personalmanagements und der kritischen Auseinandersetzung mit Geschlechterstereotypen und -rollen. Eine allumfängliche Gleichstellung der Geschlechter ist bislang in keiner der acht NPO erreicht. Jedoch haben sich alle acht untersuchten Organisationen des Dritten Sektors auf den gleichstellungspolitischen Weg gemacht.



## 2.3 Gleichstellungskompetenz, Gelingensbedingungen und Handlungsempfehlungen

Die Interviews ermöglichen es, daraus zusammenfassende Einschätzungen vorzunehmen: wie der Status quo der Gleichstellungskompetenz in den Organisationen aussieht, welche Bedingungen Gleichstellung begünstigen bzw. fördern und welchen Empfehlungen für die Umsetzung von Gleichstellung NPO folgen können.

**Gleichstellungskompetenz** besteht aus Wissen, Können und Wollen. In den befragten acht Organisationen lässt sich feststellen, dass die Kompetenz, Gleichstellung umzusetzen, dem wahrgenommenen Handlungsdruck, Gleichstellung umsetzen zu sollen bzw. zu müssen, hinterherhinkt. Der Status quo lässt sich folglich als wahrgenommener Handlungsdruck bei gleichzeitiger Umsetzungsstarre zusammenfassen.

Als zentrale **Gelingensbedingungen** für die Umsetzung von Gleichstellung lassen sich aus der Befragung der acht NPO ableiten:

- **Strukturen (schaffen):** Strukturen dokumentieren den bereits erreichten Diskussions- und Willensbildungsprozess, sichern ab und verstetigen den weiteren Bearbeitungsprozess. Durch strukturell verankerte Instrumente (wie z. B. ein Berichtswesen) werden zudem neue Handlungsbedarfe identifiziert und Ziele formuliert.
- **Aktive Akteure:** Die Unterstützung einflussreicher Einzelpersonen oder Personengruppen aus der Organisation ist als treibende Kraft unverzichtbar, um Strukturen zunächst einzufordern und mitzuentwickeln sowie deren Einhaltung zu begleiten und zu kontrollieren. In den befragten Organisationen bewähren sich dabei gleichermaßen Top-down- als auch Bottom-up-Prozesse.
- **Wertvorstellungen und externe Impulse:** Sowohl die der Organisation zu Grunde liegenden Wertvorstellungen und Leitbilder als auch mögliche externe Impulse, die an die Organisation herangetragen werden, erweisen sich als wichtige Gelingensbedingungen. Beide liefern potenziell Antworten auf die Frage nach dem „Warum?“ und tragen damit zur Legitimation des Themas Gleichstellung in der Organisation bei. Organisationen, deren Gründungsgeschichte auf entsprechende anschlussfähige Wertvorstellungen, wie z. B. „Gerechtigkeit“, „Solidarität“, „Gemeinsamkeit“, zurückgeht, scheinen hier durchaus einen Begründungsvorsprung zu haben. Ähnliches gilt für Organisationen mit internationalen Kontakten und/oder Mitgliedschaften in



(nationalen oder internationalen) Dachverbänden, wo Gleichstellung oder Diversity bereits intensiv diskutiert wird. Günstige Bedingungen finden sich in den Organisationen, in denen eine Leitbilddiskussion aktiv betrieben wird und die Ergebnisse derselben fixiert werden. Ein weiterer starker Impuls geht von Gleichstellungsgesetzen aus – sofern die Organisationen diesen unterliegen oder sich ihnen freiwillig verpflichten. Auch die intensive Zusammenarbeit mit Wissenschaftler\_innen und/oder Beratenden kann die Bearbeitung des Themas in der Organisation voranbringen.

- **Strategisches Vorgehen:** Auch der strategische Grad, der die jeweilige Vorgehensweise in der Organisation bestimmt, entscheidet über das Gelingen. Aus Sicht der Interviewten ist es ratsam, das Thema Gleichstellung mit ureigenen Anliegen der Organisation zu koppeln (etwa: Mitgliedergewinnung, Nachwuchsförderung) und möglichst konkret und zielgruppenspezifisch vorzugehen. Selbstbewusstsein, Geduld und Einfühlungsvermögen gegenüber Kritiker\_innen sind zudem ratsam.

Die Studie mündet in elf allgemeinen **Handlungsempfehlungen** für die Umsetzung von Gleichstellung in Organisationen.



# 3

## Detaillierte Ergebnisse der Befragung von acht Non-Profit-Organisationen



Die Auswahl der befragten NPO wurde von dem Wunsch

- nach einer größtmöglichen Vielfalt hinsichtlich ihrer Tätigkeitsbereiche, der Größe und des Alters der Einrichtungen sowie einer eher männlichen bzw. eher weiblichen Prägung der Mitgliedschaft geleitet sowie
- nach Organisationen, die Beispiele guter Praxis vorweisen können.<sup>1</sup>

Diese Vielfalt wurde erreicht und sieht hinsichtlich der Tätigkeitsbereiche folgendermaßen aus: Zwei Interviews wurden mit Vertreter\_innen aus dem Tätigkeitsbereich der Sozialen Dienstleistungen geführt. Der Bereich Politische Akteur\_innen ist ebenfalls mit zwei NPO vertreten. Drei Interviews wurden im Bereich Lebensweltliche Vereinigungen geführt. Und der Tätigkeitsbereich der Stiftungen und Fördervereine ist mit einer Organisation im Sample vertreten.<sup>2</sup>

Die Ergebnisse der Befragung werden in folgender Reihenfolge dargestellt:

- Verständnis und Verankerung von Gleichstellung in der Organisation (3.1),
- Gleichstellungspraxis: Strukturen und Maßnahmen (3.2),
- Einordnungen und Bewertungen: Gleichstellungskompetenz und Gelingensbedingungen (3.3).

### 3.1 Kein einheitliches Verständnis, keine durchgängige Verankerung von Gleichstellung

Auf welchem Verständnis und welcher Verankerung setzt die Gleichstellungspraxis in den befragten Organisationen auf?

In den Interviews wurden unterschiedliche Gleichstellungsverständnisse deutlich:

- Gleichstellung als Frauenförderung,
- Gleichstellung als Teil von Diversity und Vielfalt,
- Gleichstellung als Geschlechterdemokratie.

1 Die Orientierung an Beispielen guter Praxis erschien uns aus zweierlei Gründen sinnvoll: Zum einen sind solche Organisationen leichter bereit, über ihr gleichstellungsorientiertes Handeln zu berichten. Zum anderen verfügen solche Beispiele guter Praxis eher über nennenswerte Erfahrungen.

2 Auch die anderen Diversifizierungsmerkmale konnten umfassend berücksichtigt werden. Aus Gründen der Anonymisierung muss auf eine differenzierte Darstellung der Merkmalsverteilung im Bericht verzichtet werden.



In fünf der acht befragten Organisationen – und damit bei der Mehrheit der acht NPO – liegt ein Verständnis von Gleichstellung im Sinne der klassischen Frauenförderung zugrunde. Im Fokus steht, schrittweise und kontinuierlich den Anteil von Frauen in ausgewählten Bereichen zu steigern. Demzufolge ist Gleichstellung in den fünf Organisationen vor allem mit dem Thema „Frauen in Führungspositionen“ verknüpft.

„Es ist schon allen klar, dass es keine Benachteiligung geben darf und dass es eine Förderung von Frauen gerade in Führungspositionen geben darf bzw. soll. Das hat auch die Leitung so festgehalten.“ (Organisation H)

Das Handlungsfeld Frauen in Führungspositionen erweist sich in den innerorganisationalen Diskursen oftmals als eine Art „kleinster gemeinsamer Nenner“.

„Also mir ist aufgefallen, dass alle was mit Frauen in Führungspositionen anfangen können und da auch alle aufspringen, weil es das ist, was auch medial immer diskutiert wird und was man auch leicht messen kann. Es herrscht so ein Gefühl vor: ‚Na da kann man ja am leichtesten was ändern!‘“ (Organisation A)

Eine Steigerung des Frauenanteils hat für einige Organisationen nicht automatisch zum Ziel, Geschlechterparität zu erreichen: Geschlechterparität in dem Sinne, dass der Frauenanteil in Führungspositionen dem Frauenanteil in der gesamten Belegschaft entspricht oder der Frauenanteil bei den Hauptamtlichen analog zu dem der Ehrenamtlichen ist. Mehrheitlich ist lediglich von einer Erhöhung des Frauenanteils und/oder von mehr Frauen in Führungspositionen die Rede.

Nicht immer liegt in den Organisationen mit einem Frauenförderungsverständnis eine gemeinsam geteilte Definition von Gleichstellung vor. Letztlich hängt das Verständnis von den handelnden Personen oder den aktuellen Diskursen innerhalb und/oder außerhalb der jeweiligen NPO ab. Was alle fünf Organisationen mit diesem Verständnis eint, ist eine zugrunde liegende Auffassung von Geschlecht im Sinne von Zweigeschlechtlichkeit:

„Es geht schon eher um die Frage ‚Frauen und Männer‘. Es gibt jetzt aber keine offizielle Verständigung darüber, das wird eher durch die handelnden Personen gelebt und gesetzt.“ (Organisation E)

Neben Frauenförderung und dem zentralen Handlungsfeld Frauen in Führungspositionen umfasst das Verständnis von Gleichstellung für einige dieser Organisationen



auch das Thema Vereinbarkeit. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf soll gefördert werden, um vornehmlich Mütter in ihrer Erwerbstätigkeit zu unterstützen. Väter und Pflegendе werden in den Interviews meist erst auf Nachfrage erwähnt. In ihrem Bemühen um Vereinbarkeit lassen sich noch einmal verschiedene Spielarten von Gleichstellung erkennen:

- Dem einen Typus geht es primär darum, Erwerbsarbeit trotz Elternschaft überhaupt zu ermöglichen und Erleichterungen für „doppelt belastete Frauen“ zu schaffen, jedoch ohne Karriereambitionen. Typische Instrumente hier sind Teilzeitarbeit, Homeoffice oder Wiedereinstiegsförderungen. Es handelt sich also eher um familienfreundliche Maßnahmen ohne größere gleichstellungspolitische Ambitionen. Zu diesem Typus lassen sich vier der fünf Organisationen zählen.
- Die fünfte Einrichtung zeigt zumindest Ansätze dahingehend, mittels familienfreundlicher Maßnahmen die Gleichstellung von weiblichen und männlichen Beschäftigten durch Instrumente wie Frauenförderpläne, Mentoring oder Frauennetzwerke zu befördern.

„Die Ämter sind Frauen und Männern gleichberechtigt zugänglich. Die Organisation unterstützt die tatsächliche Durchsetzung der Gleichstellung von Frauen und Männern durch gezielte Frauenförderung.“ (Organisation C)

Für die zwei der acht Organisationen mit dem Verständnis von Gleichstellung als Teil von Diversity und Vielfalt geht es beim Thema Gleichstellung nicht nur um die Kategorie Geschlecht. Vielmehr werden mit dem von ihnen verwendeten Begriff „Diversity“ auch weitere soziostrukturelle Merkmale umfasst. Diversity meint den bewussten Umgang mit Vielfalt in der Gesellschaft. Es ist ein organisatorisches sowie gesellschaftspolitisches Konzept, dessen Ziel darin liegt, wertschätzend und respektvoll mit Verschiedenheit und Individualität umzugehen. Die Organisationen versuchen, sich an bestehenden Diversity-Konzepten zu orientieren. Beim Diversity Management geht es beispielsweise darum, die Unterschiede von Menschen wertzuschätzen und Benachteiligungen gar nicht erst entstehen zu lassen. So sollen Menschen verschiedenen Alters, unterschiedlichen Familienstands und Geschlechts, unabhängig von ihrer ethnischen Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Menschen mit Behinderung sowie Menschen mit unterschiedlicher sexueller Orientierung gefördert werden. Die vielfältigen Leistungen von Menschen sollen als Potenzial begriffen und genutzt werden.

„Ich glaube, der große Satz, der da im Leitbild auftaucht, ist, dass es sozusagen allen Menschen in ihren Wünschen und Bedürfnissen und Fähigkeiten möglich



sein muss, sich in der Gesellschaft frei zu entfalten und zu verwirklichen und daran zu partizipieren. Das ist die große Vision, wie eine gerechte Gesellschaft aussehen soll.“ (Organisation G)

Das unterschiedliche Verständnis und die Erweiterung des Begriffs zu Diversity schlagen sich auch in den Begrifflichkeiten und Bezeichnungen der jeweiligen Ressorts und Ansprechpersonen nieder: Wo andere Organisationen Frauensprecherinnen oder Gleichstellungsbeauftragte haben, gibt es in diesen Organisationen Zuständige oder einen entsprechenden Organisationsbereich für Diversity Management:

„Bei uns gibt es ein Ressort Chancengleichheit und Diversity. Darunter subsumieren sich verschiedene Kategorien der Diversitätstheorien. Dazu gehören die Themen Integration und Inklusion, aber auch Gleichstellung und Diversity, zudem weitere Themen aus dem Kanon, wie z. B. Homosexualität und Transsexualität.“ (Organisation D)

Eine der beiden Organisationen mit diesem Gleichstellungsverständnis hebt sich besonders hervor durch ihre Auffassung von Geschlecht als eine Kategorie, die über den Frau-Mann-Dualismus hinausgeht. Im Fokus des Handelns steht demzufolge nicht nur die Frauenförderung. Dabei ist den Verantwortlichen durchaus die Gefahr bewusst, die mit diesem erweiterten Begriffsverständnis und der Einreihung der Geschlechterkategorie in einen Kanon weiterer Strukturmerkmale einhergeht: dass nämlich die soziale Kategorie Geschlecht dadurch an Bedeutung verliert und die grundsätzlich begrenzten Ressourcen anderweitig eingesetzt werden:

„Das ist natürlich immer so eine Frage. Das ist total schwierig, finde ich, also wenn man sich in diese Diskussion um ‚wie viel Geschlechter gibt es eigentlich und wer ist hier mit gemeint‘, begibt, dann besteht da auch immer eine ganz große Gefahr, dass Frauen- und Mädchenförderung hinten runterfällt.“ (Organisation G)

Ein solches Konzept von Vielfalt schlägt sich beispielweise auch in der Sprache nieder. Durch geschlechtergerechte Sprache soll nicht nur die Diskriminierung von Frauen vermieden, sondern Geschlecht auch vielfältiger jenseits der Kategorien „Frau“ und „Mann“ begriffen werden. Durch die Anwendung des sog. Gender-Unterstrichs (⸱) oder Gender-Sternchens (\*) soll ein politisches Statement gesetzt werden, wer in der Organisation willkommen ist oder eben auch nicht. So sollen beispielsweise bewusst ebenfalls Transgender-Menschen angesprochen werden.



„Die gendergerechte Sprache soll ausdrücken, für wen die Organisation da ist, wer willkommen geheißen wird und wer nicht. Also mit so einem Gap oder dem Sternchen macht man ja auch sehr deutlich, wo man politisch steht, und schließt gewisse andere Leute aus [...] Es gibt aber auch einige Bereiche, wo geschlechtergerechte Sprache nicht durchgeführt wird.“ (Organisation G)

Die Aufnahme des Diversity-Begriffs oder die Anwendung von Diversity-Konzepten bedeutet jedoch nicht zwangsläufig den Ausschluss anderer Konzepte und Maßnahmen. So möchte Organisation D mit gezielter Frauenförderung die tatsächliche Durchsetzung der Gleichstellung von Frauen und Männern fördern und auf die Beseitigung bestehender Nachteile hinwirken. Gleichzeitig verpflichtet sie sich, Vielfalt zu fördern, bei allen Maßnahmen und auf allen Ebenen die Strategie des Gender Mainstreamings anzuwenden sowie Integration und Inklusion umzusetzen, um Gleichstellung und Chancengleichheit zu sichern.

Eine der acht befragten Organisationen folgt einem dritten Gleichstellungsverständnis: der Gleichstellung als Geschlechterdemokratie. Für sie geht es vor allem um die Partizipation von Frauen an Entscheidungen und an der Gestaltung ihrer Organisation sowie darüber hinaus – also um das Konzept der „Geschlechterdemokratie“. Der Begriff Geschlechterdemokratie bezeichnet die Absicht, demokratische Verhältnisse zwischen Frauen und Männern in der Gesellschaft insgesamt sowie konkret in Unternehmen oder Organisationen herzustellen. Ziel ist die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Es geht nicht nur darum, formale Gleichheit herzustellen; vielmehr handelt es sich um die Anerkennung von Verschiedenheit auf der Basis gleicher Rechte und Möglichkeiten. Durch Geschlechterdemokratie als Organisationsprinzip und Leitbild sollen geschlechtliche Hierarchien und starre Geschlechterrollen aufgebrochen und verändert werden.

„Ich übersetze mir Geschlechterdemokratie so, dass Männer, Frauen, andere so leben können, wie sie es für richtig halten, ohne Nachteile daraus zu haben. Von daher ist Gleichstellung für uns auch Teilhabe für Frauen. Möglichkeiten, dass Frauen auch mitentscheiden und die Arbeit der Organisation gestalten.“ (Organisation F)

Besonders spannend ist bei dieser Organisation auch zu beobachten, wie die historische Entwicklung hinsichtlich der Auseinandersetzung mit dem Thema Gleichstellung über mehrere Jahrzehnte hinweg verlaufen ist. In den innerorganisatorischen Prozessen und Diskussionen wurden die unterschiedlichen Phasen und Konzepte in Bezug auf Gleichstellung und Geschlechtertheorien aufgegriffen und diskutiert.



„Ich habe alle Phasen mitgemacht: von der Frauenförderphase über die Gender-Mainstreaming-Diskussion Ende der 90er über die Geschlechterdemokratie-Diskussion und parallel dazu immer die Gleichstellungsdiskussion bis hin zur Diversity-Diskussion jetzt. Die wird bei uns seit 2013 geführt.“ (Organisation F)

Auch bei dieser NPO ist also nicht davon auszugehen, dass sie unabänderlich einem bestimmten Verständnis folgt. Vielmehr werden immer wieder neue Ansätze und Herangehensweisen diskutiert. Gerade junge Mitglieder tragen beispielsweise verstärkt das Thema „Diversity“ in die Organisation.

Eng mit den Verständnissen von Gleichstellung verbunden sind die Motivationen der Organisationen für Gleichstellung. In der Praxis der NPO ist in der Regel ein Motivationsmix anzutreffen. Manchmal zeigt sich dieser Mix innerhalb einer handelnden Person oder eines Gremiums, manchmal handeln die einzelnen Akteur\_innen aus verschiedenen Motiven. In allen acht NPO gab es jedoch eine von zwei vorherrschenden Motivationen für Gleichstellung:

- die normativ-ideelle Motivation,
- die pragmatisch-funktionale Motivation.

Den Organisationen, bei denen Gleichstellung auf einer normativ-ideellen Motivation fußt, ist ein kollektiv geteilter Wertekanon gemeinsam. Bei dieser Wertebasierung geht es meist um Fragen von Gerechtigkeit, Solidarität oder dem Glauben an das Soziale, das Gute in der Welt. Gleichstellung ist dann ein fester Bestandteil dieser höheren Ziele:

„Unser Verband ist ja aus der Arbeiterbewegung heraus entstanden und hat ja immer eine Verknüpfung mit Emanzipation und politische Räume erobern. Das war klar: ‚Frauen und Männer sind gemeinsam unterwegs und wir haben eine gemeinsame politische Vision.‘ Das ist total verankert, dass es um Gerechtigkeit geht. Da findet man niemanden, der dieses Thema ablehnen würde.“ (Organisation G)

„Man muss so eine Grundüberzeugung schaffen, dass die Welt besser wird, wenn sie von Frauen und Männern gestaltet wird.“ (Organisation F)

Dieser kollektiv geteilte Wertekanon und die darin liegende normativ-ideelle Motivation für Gleichstellung erinnern an die Handlungslogik des Dritten Sektors (siehe 1. Einleitung): Solidarität, wechselseitige Hilfsorientierung und gesellschaftliche Sinnstiftung.



Auffällig dabei ist, dass Gleichstellung hier oftmals eine Art historisches Erbe darstellt. So weisen vier der untersuchten NPO eine lange Tradition in Fragen der Geschlechtergleichstellung auf. Teils wurden die Organisationen bereits in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts bzw. zu Beginn des 20. Jahrhunderts gegründet, und die eigene Gründungsgeschichte sowie die zu Grunde liegenden Leitbilder und Wertvorstellungen werden von den Interviewten als legitimatorische Quelle für aktuelle Gleichstellungsaktivitäten angeführt. Gleichstellungspolitik muss nicht erst mühevoll in Bezug zur eigenen Organisation gesetzt werden wie in manchen der anderen befragten NPO, in denen sie vielfach als „Gedöns“ wahrgenommen wird. Vielmehr ist sie bereits von Anfang an anschlussfähig oder wurde gar implizit mitgedacht – entweder, weil die Organisationen selbst von einer politisch bewussten und auch in Geschlechterfragen engagierten Frau (mit-)gegründet wurden oder weil von Anbeginn Fragen der Teilhabe und Selbstbestimmung, der Gerechtigkeit, der Solidarität und der Kollegialität im Fokus dieser Einrichtungen standen. Gründungsanliegen, Daseinszweck und Grundüberzeugungen der jeweiligen Organisationen lassen sich jedenfalls relativ leicht mit den aktuellen Zielen Diskriminierungsfreiheit und Gleichstellung in Bezug auf Geschlechter verbinden.

„Ich bin da jetzt vielleicht ein bisschen optimistisch, aber es ist für unsere Organisation entscheidend, dass es diese Historie gibt: Wir wurden von einer in der Weimarer Republik politisch aktiven Frau gegründet. Man kann bei uns nur dann Vorstandsmitglied werden, wenn man sich mit diesem Teil der Organisationsgeschichte in Bezug setzt. Da folgt dann zwar nicht immer etwas draus, aber es verhindert zumindest manche Sachen bei uns. Es gibt halt dieses historische Bewusstsein [...].“ (Organisation A)

Selbst wenn sich dieses historische Erbe nicht immer im aktuellen politischen oder innerorganisatorischen Handeln bemerkbar macht, gibt es ein kollektives Bewusstsein, auf das sich die Akteur\_innen berufen können. Das scheint den Weg für geschlechterpolitische Diskurse generell leichter zu machen.

Gänzlich ohne jegliche normative Verknüpfung lässt sich die zweite, pragmatisch-funktionale Motivation für Gleichstellung auch aus einem betriebswirtschaftlich-sachlichen Interesse heraus begründen. Hier stehen eher Argumente eines im weitesten Sinne wirtschaftlichen Erfolgs im Vordergrund. Der Auslöser für diese Art der Frauenförderung ist dann beispielsweise der zunehmende Fachkräftemangel, der dazu führt, dass Stellen nicht mehr besetzt werden können.



„Letztlich ist das Eigennutz. Ich mache das, weil ich glaube, dass unser Verband erfolgreicher dadurch sein kann, und nicht aus irgendwelchen sozialen Gründen. Das ist für mich gar keine Triebfeder.“ (Organisation C)

Zu dieser Motivation zählt auch, wenn Verantwortliche in der Gleichstellung einen Trend erkennen, dem sie sich anschließen wollen, um als „modern“ zu gelten und um „dazuzugehören“ – Gleichstellung als Imagefaktor.

Für wertorientierte Menschen mag das wenig attraktiv klingen, doch kann auch ein solcher Pragmatismus durchaus zu sehenswerten gleichstellungsorientierten Ergebnissen führen. Die Gefahr allerdings, die bei solchen Antrieben besteht, ist offensichtlich: Sobald der Sachgrund wegfällt, wird den Gleichstellungsbemühungen die Grundlage entzogen.

„Die Personalabteilung ist offen, wenn wir mit Ideen kommen. Aber so weit ich das mitbekomme, ist die Abteilung derzeit nicht darauf angewiesen, sich mit dem Thema Personalentwicklung im weiteren Sinne auseinanderzusetzen. Das wird hier im Haus aufgrund der Größe als nicht notwendig erachtet.“ (Organisation D)

Die Bedeutung des Gleichstellungsthemas im Organisationsalltag korrespondiert mit den beiden Gleichstellungsmotivationen.

In Organisation F mit einem hohen Frauenanteil und einer hohen normativ-ideellen Motivation beispielsweise wird Frauen- und Geschlechterpolitik nicht mehr in Frage gestellt. Sie zeigt sich immer häufiger im Alltagshandeln der Organisation, sowohl bei den Haupt- als auch den Ehrenamtlichen.

„Mittlerweile ist es klar, dass Frauen- und Geschlechterpolitik ein Thema für uns ist. Wie aktiv man mitgestalten kann in so einer Position, hängt halt immer von den Rahmenbedingungen ab. Im Moment läuft es gut, ich habe aber auch ganz andere Zeiten erlebt.“ (Organisation F)

Die Interviewpartnerin berichtet allerdings ebenso von Phasen in ihrer Organisation, in denen Frauenpolitik als Nebenschauplatz abgetan und Gleichstellung etwas später wiederum als Konkurrenz zur sich langsam etablierenden Frauenpolitik wahrgenommen wurde. Dadurch habe Gleichstellung im Handeln der verschiedenen Akteur\_innen längere Zeit keine wirkliche Rolle gespielt.



Bei mehreren Einrichtungen mit einer eher pragmatisch-funktionalen Gleichstellungsmotivation zeigt sich, dass Gleichstellungspraxis mehr Mittel zum Zweck ist. Hier folgt das Handeln dem Motto: Wenn es meiner Organisation guttut, bin ich dafür.

„Wir haben Nachwuchssorgen. Wir brauchen dringend Nachwuchs und da brauchen wir alle, die Interesse haben. Das ist wie bei den Diskussionen um Migranten, dass man sagt, die haben ‚Mehrwert‘. Ob das moralisch okay ist, so zu argumentieren, lasse ich mal dahingestellt, aber so können wir die Kritiker überzeugen. Dass wir zeigen, das ist Nachwuchsgenerierung für uns.“ (Organisation B)

Einige wenige Akteure lassen sich in ihrer konkreten Gleichstellungsarbeit von gesetzlichen oder anderweitigen Vorgaben leiten, um möglichen Ärger zu vermeiden:

„Bei der Personalauswahl, da ist es ja auch wichtig, dass man die Gesetze da beachtet: Landesgleichstellungsgesetz, Artikel 3 Grundgesetz usw. Das geht ja alles vom Grundgesetz aus. Was das Thema angeht, wissen hier alle meine Kolleginnen und Kollegen, was da zu beachten ist. Gesetze gelten direkt, das ist einfach anzuwenden. In Fällen, in denen das nicht angewandt wird, also man wirklich klar schon bei der Auswahl oder bei Stellenanzeigen gegen Gleichstellungsgesetze verstößt, macht man sich schadensersatzpflichtig bei einer Klage.“ (Organisation H)

Nach der Analyse der Gleichstellungsverständnisse und motivationen folgt nun der Blick auf die Verankerung von Gleichstellung in zentralen Dokumenten der Organisationen, wie z. B. Satzungen, Leitbildern und Frauenförder-/Gleichstellungsplänen.

Immerhin fünf der acht NPO haben deutliche Ziele oder Bekenntnisse zum Thema Gleichstellung in Satzungen, Frauenförder-/Gleichstellungsplänen oder Leitbildern schriftlich fixiert. Drei Organisationen (C, D und F) haben dies in ihrer Satzung verankert. Teils finden sich entsprechende Textpassagen in der Präambel, teils wurde an anderer Stelle der Satzung festgelegt, sich dem Gender Mainstreaming zu verpflichten oder das Ziel zu verfolgen, dass Männer und Frauen gleichgestellt sein sollen. Zusätzlich wurde in einer der drei NPO (F) durch das höchste Beschlussgremium die Vorgabe gemacht, sämtliche Organisationsentwicklungsprojekte gleichstellungsorientiert auszugestalten. Die tatsächliche Umsetzung wurde zudem einer Evaluation unterzogen. In zwei Organisationen, in denen Gleichstellung nicht in der Satzung verankert ist, gibt es entweder Frauenförderpläne oder Leitbilder mit entsprechenden Formulierungen (Organisation E und G).



Zwei Einrichtungen planen, das Thema in Zukunft in der Satzung oder dem Frauenförder-/Gleichstellungsplan zu verankern (Organisation A und H). Eine dieser beiden Organisationen, eine Stiftung des öffentlichen Rechts, bezieht sich auf das für sie geltende Landesgleichstellungsgesetz und sieht daher keine Notwendigkeit, Gleichstellung zusätzlich in der Satzung zu verankern.

Lediglich eine Organisation verzichtet auf jegliches schriftliche Bekenntnis zu Gleichstellung (Organisation B).

Aus den Interviews wird jedoch der eher eingeschränkte Geltungsbereich der schriftlichen Verankerungen deutlich: Die Bekenntnisse zu Gleichstellung und zur Anwendung von Gender Mainstreaming gelten fast ausschließlich für die Arbeit mit Stakeholdern im Rahmen der gesellschaftspolitischen Arbeit der Organisationen, also für Mitgliedsorganisationen und/oder den Ehrenamtsbereich. So gelten beispielsweise die in den Satzungen verankerten (Soll-)Quoten vornehmlich für den Ehrenamtsbereich. Schriftliche Vorgaben und Bekenntnisse zur gleichstellungsorientierten Zusammensetzung der hauptamtlich geführten Organisationseinheiten existieren hingegen nicht.

## 3.2 Wenig und vielfältige Gleichstellungspraxis

Bei den Antworten auf die Frage an die Interviewten, welche konkreten Strukturen und/oder Maßnahmen Gleichstellung fördern, ließen sich folgende Kategorien unterscheiden:

- Ansprechpartner\_innen/Zuständigkeiten,
- Berichtswesen,
- Sprache,
- Zielvorgaben/Geschlechterquoten,
- Förderung von Vereinbarkeit.

Insgesamt fällt auf, dass die Anzahl dieser Maßnahmen in allen Organisationen, insbesondere in Bezug auf das Hauptamt, eher als gering zu bezeichnen ist.

### Ansprechpartner\_innen/Zuständigkeiten

Welche Bedeutung das Thema Gleichstellung innerhalb einer Organisation einnimmt, ist u. a. daran erkennbar, ob für das Thema eine offizielle Anlaufstelle existiert.



tiert – sei es in Form eine\_r konkreten haupt- oder ehrenamtlichen Ansprechpartner\_in oder eines entsprechenden Gremiums.

Drei NPO haben das Gleichstellungsthema personell im Vorstand oder in Form von Referent\_innen verankert. Die Verantwortlichen in zwei dieser Einrichtungen sind mit einem gewissen Stellenanteil für die Umsetzung der Gleichstellung zuständig. In der dritten Organisation wurde – im Rahmen eines neu initiierten Gleichstellungsprojektes – eine Stelle geschaffen, deren Stelleninhaberin ausschließlich für das Thema verantwortlich ist. Einschränkend muss hinzugefügt werden, dass keine\_r der vier Mitarbeiter\_innen ein explizites Mandat hat, das die hauptamtlich Beschäftigten einschließt. Ihr Engagement ist i. d. R. nach außen und/oder auf die Arbeit mit Ehrenamtlichen gerichtet.

„Unser Hauptaugenmerk liegt auf unseren Mitgliedsorganisationen und darauf, das Thema gegenüber den Stakeholdern zu vertreten. Das Wirken nach innen beruht auf eigener Initiative und dem Wissen darum, dass es sicherlich erforderlich ist und dass es hier im Hause keine Ansprechpartner dafür gibt, das Thema beispielsweise gegenüber den Abteilungen Personal zu bedienen. Da versuchen wir schon, unsere Expertise an der ein oder anderen Stelle intern wirken zu lassen.“ (Organisation D)

Die in dem Zitat formulierte Auftragserweiterung und das Bemühen, zumindest einen gewissen Einfluss auf die Personalpolitik auszuüben, zeigen alle vier Verantwortlichen.

Dies ist bei einer Stiftung des öffentlichen Rechts anders: Die Stiftung unterliegt einem Landesgleichstellungsgesetz und verfügt daher über eine Gleichstellungsbeauftragte. Die Gleichstellungsbeauftragte ist innerhalb der Stiftung mit der Förderung und Durchsetzung der Gleichstellung von Frauen und Männern befasst. Sie ist u. a. Ansprechpartnerin für die Beschäftigten, berät und unterstützt im Einzelfall; und sie wirkt laut Gesetz zudem bereits im Vorfeld bei allen personellen, organisatorischen und sozialen Maßnahmen ihrer Dienststelle zu Themenbereichen wie Gleichstellung von Frauen und Männern, Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit sowie Schutz vor sexueller Belästigung am Arbeitsplatz mit. Der Interviewpartner fokussiert bei der Aufgabenbeschreibung der Gleichstellungsbeauftragten auf die Einhaltung von Gesetzesvorgaben bei Personalauswahlverfahren:

„Also den Führungskräften ist aus der Personalauswahlsituation schon bekannt, was da zu beachten ist, was da für Fähigkeiten vorhanden sind. Und die Gleichstellungsbeauftragte hat ihre Rücksprachen auch bei den Abteilungs-



leitungen und versucht natürlich auch dann zu sensibilisieren dafür. [...] Sie muss schauen, dass es keine Verstöße gegen Gleichstellungsgesetze gibt. Für uns heißt das dann ganz konkret, dass wir bei gleicher fachlicher Eignung tatsächlich auch eine Entscheidung pro Frau treffen.“ (Organisation H)

Bei vier weiteren NPO sind es Ehrenamtliche, wie die Mitglieder eines Frauenausschusses oder eine Frauensprecherin, die das Thema Gleichstellung verantworten. Auch für diese Vier gilt: Der Fokus ihrer Arbeit liegt auf dem Ehrenamtsbereich und/oder auf der politischen Arbeit. Drei dieser ehrenamtlichen Personen bzw. Gremien erhalten Unterstützung durch die Geschäftsführer\_innen, die mittels einer Art Selbstverpflichtung mehr oder weniger intensiv die Gleichstellung für die Mitarbeiter\_innen „mitdenken“.

„Wir haben ja keine Gleichstellungsbeauftragte, deshalb haben wir bei Bewerbungen mal gesagt, da kommt eine von der Frauengruppe dazu. Die haben nach dem ersten Mal aber gesagt, du bist ja als Geschäftsführerin eh dabei und außerdem sind dann ja auch sehr viele Frauen eingestellt worden, sodass da keiner Zweifel hat, dass Gleichstellung gelebt wird.“ (Organisation E)

Dieses „Mitdenken“ stößt schon aus rein arbeitsorganisatorischen Gründen an seine Grenzen, oftmals fehlt den Betroffenen einfach die Zeit.

„Ich sag Ihnen ganz offen, ich habe auch noch ca. 300 andere Themen, mit denen ich mich beschäftigen muss hier. Wir sind mit 40 Mitarbeitern jetzt kein Riesenverband, und ich kann jetzt nicht das Thema Gleichstellung über alle Themen stellen.“ (Organisation C)

Lediglich bei einer NPO ist das Thema gleich mehrfach verankert: Zum einen gibt es im geschäftsführenden Vorstand ein Mitglied, welches das Thema betreut. Dem entsprechenden Vorstandsmitglied ist eine Referent\_innenstelle zugeordnet. Des Weiteren bilden beide Personen, gemeinsam mit dem Vorstandsvorsitz und einer weiteren Referentin, eine seit mehreren Jahren existierende Gender-AG, die die Gleichstellungsbemühungen innerhalb der Organisation wesentlich prägt. Zudem existieren auf den verschiedenen Gliederungsebenen eine Vielzahl ehrenamtlicher Gremien, die mit dem Thema betraut sind. Sämtliche Akteur\_innen und Gremien kooperieren auf verschiedenen Wegen miteinander.



## Berichtswesen

Gleichstellungsberichte, Frauenförderpläne oder vergleichbare Dokumentationen stellen ein wesentliches Instrument zur Information, Dokumentation und Kontrolle der innerorganisationalen Gleichstellungsbemühungen dar. Im Idealfall enthalten sie neben einem geschlechterpolitischen Leitbild eine Gender-Ist-Analyse, auf deren Basis konkrete gleichstellungspolitische Ziele formuliert sind. Ein solches Ziel könnte beispielsweise die Erhöhung des Frauenanteils in den oberen Führungspositionen um 25 % im Laufe der nächsten fünf Jahre sein. Im Anschluss an die formulierten Ziele enthält ein solcher Gleichstellungsbericht/-plan Handlungsmaßnahmen, wie diese Ziele erreicht werden sollen.

In dieser Umfänglichkeit existiert in lediglich einer der acht befragten Organisationen (Organisation A) ein entsprechender Gleichstellungsbericht/-plan. Neben einer geschlechterdifferenzierenden Analyse der Situation von Haupt- und Ehrenamtlichen bietet dieser „Genderbericht“ Daten und Fakten zur Situation von Frauen und Männern in der Organisation. Er beleuchtet die aktuellen Entwicklungen aus der Geschlechterperspektive bei den Beschäftigten des Verbandes und informiert über die Zusammensetzung ehrenamtlicher Gremien. Untersucht wird auch, welche Rolle das Geschlecht innerhalb der Organisation spielt und inwiefern Rollenzuschreibungen und geschlechtsspezifische Stereotype durch das Handeln der Haupt- und Ehrenamtlichen (re)produziert werden. Zwar enthält der Bericht keine verbindlichen Ziele und Umsetzungsstrategien, jedoch finden sich abschließend eine Vielzahl an Handlungsempfehlungen, wie ein Mehr an Geschlechtergerechtigkeit erreicht werden kann.

Eine weitere Einrichtung (Organisation D) erstellt jährlich einen Gleichstellungsbericht, der geschlechterdifferenzierte Daten sowohl für das Haupt- als auch für das Ehrenamt aufweist. Ziele und Handlungsempfehlungen fehlen hier jedoch, sodass der Bericht eher als eine Gender-Ist-Analyse bezeichnet werden kann. Eine solche Gender-Ist-Analyse findet sich in einer weiteren Einrichtung (Organisation F), bezieht sich allerdings ausschließlich auf das Ehrenamt. Diese Einrichtung weist jedoch alle statistischen Erhebungen geschlechterdifferenziert aus, und es liegt ein Evaluationsbericht vor, dessen Fokus sich auf die Gleichstellungsrelevanz aller Organisationsentwicklungsprozesse richtet.

Ein Frauenförderplan existiert in einer weiteren Organisation, jedoch enthält dieser keine Daten, sondern lediglich eine Selbstverpflichtung: „Die geschäftsführenden Vorstände verpflichten sich, bei vorliegender Qualifikation Frauen für leitende Positionen im hauptamtlichen Bereich bevorzugt einzustellen.“ (Organisation E)



Auffällig ist, dass einerseits mehrere der acht NPO in ihrem Selbstverständnis die Frauenförderung als wichtigen Bestandteil von Gleichstellung definieren. Andererseits existieren nicht zwingend entsprechende dezidierte Pläne zur Frauenförderung. Letzteres passt zu den Erkenntnissen von Zimmer et al. (2017), die ebenfalls feststellen, dass Fragen der Karriere und des Aufstiegs von Frauen bisher kein zentrales Thema für Organisationen des Dritten Sektors sind.

Kein Frauenförderplan bedeutet jedoch wiederum nicht, dass gar keine Förderung von Frauen stattfindet. Diese erfolgt dann allerdings in Form von individueller Frauenförderung auf der Basis eigenständiger Entscheidungen der Personalverantwortlichen:

„Ja, immerhin haben wir eine Frau entwickelt in die Leitungsebene, die ist erst seit zwei Jahren in dieser Position. Ansonsten habe ich mich damit noch nicht beschäftigt. Ach nee, stimmt nicht, die Leitung Buchhaltung, die ist das auch erst seit einem halben Jahr. Beide Leitungspositionen sind aus der Sachbearbeitungsebene an Frauen vergeben worden.“ (Organisation C)

Die Nachteile, die eine solch subjektive Förderpraxis aufweist, liegen auf der Hand: Diskontinuität, Reaktivität, individuelle Willkür/Intransparenz und keine formalen Rechte oder Ansprüche der Beschäftigten gegenüber ihren Vorgesetzten. Gerade wenn es darum geht, die Strukturen auch nachhaltig zu verändern und bereits erreichte Erfolge zu sichern, besteht ein großes Defizit. Individuelle Förderpraxis ist immer von handelnden Personen abhängig und kann sich, z.B. aufgrund ihres Ausscheidens oder veränderter Rahmenbedingungen, jederzeit ändern.

## Sprache

Auf eine auf Gleichstellung ausgerichtete Sprache verzichtet lediglich ein (von seiner Mitgliederstruktur her eher männlich geprägter) Verband vollständig.

Bei den weiteren sieben befragten Organisationen des Dritten Sektors findet geschlechtergerechte Sprache Anwendung. Allerdings ist die Bandbreite sehr groß, sowohl in der Häufigkeit der Verwendung als auch in ihrer Konsequenz: Das Spektrum reicht von dem Zusatz „(m/w)“ bei Stellenausschreibungen bis hin zur Diskussion, ob im Sinne einer inklusiven Sprache zukünftig Gender-Unterstriche ( ) oder Gender-Sternchen (\*) verwendet werden sollen. Die Organisationen befinden sich also in sehr unterschiedlichen Entwicklungsstadien. In keiner der genannten Einrichtungen jedoch findet eine gleichstellungsorientierte Sprache als organisationsweites Prinzip Anwendung.



„Wir nutzen hier in der Geschäftsstelle die Endungen wie ‚... Leute‘ oder ‚... Angehörige‘. Denn Sprache ist sehr wichtig. Aber im Verband insgesamt ist das noch lange nicht so weit mit der gendergerechten Sprache, da brauchen Sie sich nur unsere Webseite anschauen.“ (Organisation B)

Mehrere Interviewte betonen die Notwendigkeit, die Einhaltung der vereinbarten Sprachregeln immer wieder einzufordern. Besonders schwierig wird die Umsetzung, wenn Externe, wie beispielsweise Medienagenturen, in Prozesse eingebunden sind. Die Herausforderungen, die mit gleichstellungsorientierter Sprache verbunden sind, bringt eine Interviewpartnerin auf den Punkt:

„Das ist auch hier immer wieder ein Thema. Wenn wir Beiträge liefern, dann ist gendergerechte Sprache berücksichtigt – entweder durch Schrägstrich oder indem wir beide Geschlechter nennen. Was wir derzeit diskutieren, sind Unterstrich oder Stern, also Trans- und Inter-Menschen mitberücksichtigen. Aber das heißt nicht, dass alle Texte hier im Haus gegendert sind, das ist ein Thema, das hier im Haus immer wieder diskutiert wird. Da bin ich dann beispielsweise mit den Kolleg\_innen der Presse- oder Marketingabteilung im Austausch. Und dann kommen am Ende Werbeagenturen dazu, die damit gar nichts anfangen können.“ (Organisation D)

Immerhin vier der acht Organisationen halten entsprechende Handreichungen oder andere Werkzeuge für ihre Beschäftigten bereit.

## Zielvorgaben/Geschlechterquoten

Kaum ein Instrument ist in der Diskussion um Geschlechtergleichstellung, beispielsweise um die Besetzung von Führungspositionen, so emotional aufgeladen wie die Geschlechterquote. Dabei ist eine Geschlechterquote im Prinzip nicht mehr als eine Zielvorgabe, dass Frauen bzw. Männer zu einem bestimmten Mindestanteil in Führungspositionen und Gremien wie Vorstand oder Aufsichtsrat vertreten sein müssen. Angesichts der bisher typischen Unterrepräsentanz von Frauen auf Führungsebenen bzw. in Gremien zielt eine Quote demnach darauf ab, eben dort den Frauenanteil zu erhöhen.

Da das Thema so umstritten ist, überrascht es fast ein wenig, dass immerhin fünf der acht NPO über Quotenregelungen verfügen (Organisation A, C, D, E und F). Auf Nachfrage zeigt sich allerdings, dass die existierenden Quotenregelungen mehrheitlich Soll-Quoten sind, eine Nichtbeachtung also keinerlei Konsequenzen nach sich zieht und sie damit eher einer Empfehlung gleichen.



Auch hier ist wieder zwischen dem ehrenamtlichen und hauptamtlichen Bereich zu unterscheiden. Gerade die in den Satzungen der untersuchten Nichtregierungsorganisationen verankerten (Soll-)Quoten beziehen sich vornehmlich auf den Ehrenamtsbereich. Da geht es beispielsweise um die Zusammensetzung von Gremien oder die Entsendung von Delegierten.

Geschlechterquoten in den Geschäftsstellen oder anderen hauptamtlichen Organisationsbereichen existieren in keiner der acht NPO. Während sich also mehrere Organisationen mit der Repräsentation von Frauen und Männern in den Mitgliedsstrukturen befassen und über die Besetzung von Ämtern im Ehrenamtsbereich diskutieren, wird die Zusammensetzung der (Bundes-)Geschäftsstelle häufig nicht mit in den Blick genommen.

Doch es gibt erste Ansätze, die Verbindlichkeit zu erhöhen und ggf. auch im hauptamtlichen Bereich Quoten einzuführen:

„Ich glaube, es ist eine Frage, die wir in den Köpfen ändern müssen. Eine Quote ist ja quasi ein Regularium, wo ich inzwischen glaube, dass wir ohne dies wahrscheinlich nicht mehr zurechtkommen. Früher war ich immer der Meinung, das muss sich von alleine regeln, aber irgendwie funktioniert das nicht.“ (Organisation C)

## Förderung von Vereinbarkeit

Die meisten Eltern und Pflegenden wünschen sich, dass sich ihr\_e Arbeitgeber\_in an der gesellschaftlich wichtigen Aufgabe der Vereinbarkeit von Sorgearbeit und Beruf beteiligt, indem er/sie entsprechende Angebote der Arbeits(zeit)organisation bereithält.

Bei den untersuchten Organisationen des Dritten Sektors zeigt sich diesbezüglich ein typisches Bild, wie es aus einschlägigen Untersuchungen der Arbeitswelt bekannt ist. Nahezu alle Einrichtungen verfügen mittlerweile über eine Vielzahl unterschiedlichster Maßnahmen, die sie ihren Beschäftigten anbieten. Dazu gehören Gleitzeitregelungen, also Vereinbarungen über eine sogenannte Rahmenarbeitszeit sowie eine Kernzeit, in der grundsätzlich alle Beschäftigten anwesend sein müssen. Die Arbeitszeiten vor und nach der Kernzeit sind den einzelnen Beschäftigten überlassen, lediglich muss sich im Durchschnitt an die arbeits- oder tarifvertraglich vereinbarte Wochenarbeitszeit gehalten werden. Auch Teilzeitmöglichkeiten finden sich in allen untersuchten Einrichtungen, jedoch entspricht der Umgang der NPO mit Teilzeit dem, was allgemein bekannt ist:



- Teilzeit ist in allen Einrichtungen möglich,
- Frauen sind deutlich häufiger in Teilzeit erwerbstätig als Männer,
- Teilzeit findet sich eher in den unteren bis mittleren Hierarchieebenen,
- Teilzeit und Führung sind selten bis gar nicht möglich und wenn, dann nur in hoher Teilzeit (z. B. 30 Stunden pro Woche),
- Karrieremöglichkeiten sind bei bereits bestehendem Teilzeit-Arbeitsverhältnissen deutlich eingeschränkter bis unmöglich.

„Wir geben jedem Antrag statt, wenn jetzt jemand aus der Elternzeit zurückkommt und sagt, ich möchte jetzt 20 Stunden in Teilzeit gehen. Aber wenn eine Führungskraft sagt, ich möchte jetzt länger in Teilzeit, das gäbe sicherlich eine Diskussion.“ (Organisation E)

Gerade beim Thema Teilzeit und Führung signalisieren nahezu alle Interviewten Bedenken. Typische Äußerungen sind:

„Auf der Vorstandsebene kann ich mir das schwer vorstellen, um ehrlich zu sein.“ (Organisation C)

Auch an einen Aufstieg in eine Führungsposition aus einer Teilzeitstelle heraus kann sich keine\_r der Verantwortlichen erinnern.

Vereinzelt bestehen Möglichkeiten, mobil oder von Zuhause aus zu arbeiten, die meist jedoch auf bestimmte Beschäftigtengruppen (Eltern, Pflegende etc.) begrenzt sind.

„Es gibt eine Homeoffice-Regelung hier im Hause, die ist relativ restriktiv und bezieht sich auf Eltern in Elternzeit oder Beschäftigte mit zu pflegenden Angehörigen. Da gibt es seitens der Beschäftigten den Wunsch nach mehr, aber das trifft auf Vorbehalte.“ (Organisation E)

Die Akzeptanz des Vereinbarkeitsanliegens zeigt sich häufig darin, in welchem Maße auch Männer diesen Anspruch für sich geltend machen und wie mit diesem umgegangen wird. Auf Männer als Zielgruppe von Vereinbarkeitsmaßnahmen wird im Kontext der Vereinbarkeit in den meisten Interviews erst auf Nachfrage eingegangen. Dennoch zeigt sich, dass bei jungen Männern eine Verhaltensänderung zu beobachten ist. Bei ihnen ist das Interesse an einer Vereinbarkeit von Familie und Beruf ausgeprägter als noch in den vorherigen Generationen:

„Wir haben jetzt mehrere junge Männer eingestellt und die sagen das auch schon: ‚Wenn ich Vater bin, dann möchte ich das auch leben.‘ Einer ist bereits



zweimal hintereinander mehrere Monate in Elternzeit gegangen.“ (Organisation E)

Die Reaktionen von Vorgesetzten und Kolleg\_innen zeigen sich in einem Spektrum von Akzeptanz bis hin zur Unterstützung der väterlichen Entscheidung:

„Es stieß jetzt nicht auf große Freude, dass der Vater nochmal für sein älteres Kind Elternzeit beansprucht hat, aber er hat es bekommen.“ (Organisation A)

„Da gibt es keine Diskussion bei uns über Elternzeit und Väter. Das ist für uns ein positiv belegtes Thema.“ (Organisation C)

Allerdings sind Inanspruchnahmen, die deutlich über die zwei sog. Partnermonate hinausgehen, eher selten. Meist beschränkt sich die Zeit des Basiselterngeldes der Väter auf zwei bis drei Monate, während längere familienbedingte Freistellungen bei Müttern weiterhin die Regel darstellen:

„Der Klassiker bei uns ist schon, dass die Frauen länger in Elternzeit gehen. Die meisten nehmen da so ein Jahr. Männer nehmen bei uns mittlerweile auch recht selbstverständlich Elternzeit. Manche nehmen schon bis zu sieben Monate, aber mein Eindruck ist, dass die Mehrheit so zwei bis drei Monate in Elternzeit geht. Manche nehmen auch nur einen Monat und den zweiten Monat kommen sie schon wieder arbeiten.“ (Organisation D)

Eine Reduzierung der Arbeitszeiten hingegen ist deutlich weniger verbreitet – und wenn, dann handelt es sich meist um zeitlich befristete Teilzeiten mit einem Volumen von mindestens 25 Stunden pro Woche, in der Regel sogar etwas mehr. Dennoch zeichnet sich bei der einen oder anderen Organisation auch hier ein Kurswechsel ab:

„Also die Teilzeitanträge, die wir jetzt in den letzten Monaten haben, kommen von Männern und aus allen möglichen Bereichen.“ (Organisation H)

Bei den größeren Organisationen sind Vereinbarkeitsmaßnahmen und ihre Inanspruchnahme meist über entsprechende Betriebsvereinbarungen geregelt. Bei den kleineren Einrichtungen liefern die entsprechenden Gesetze den notwendigen Rahmen, der durch direkte Absprachen zwischen Arbeitnehmenden und Vorgesetzten ergänzt wird.

„Spezielle Maßnahmen oder Vereinbarungen haben wir nicht, dafür sind wir zu klein [...] Aufgrund dessen, dass wir so klein sind, läuft hier viel über Gespräche.“ (Organisation E)



Was passiert mit der Arbeit, wenn die Beschäftigten ihre Arbeitszeit reduzieren, Eltern- oder Pflegezeit in Anspruch nehmen oder aus anderen Gründen ihre Arbeitszeit reduzieren? Vom Vertretungsmanagement hängt es im Wesentlichen ab, ob und in welchem Umfang die Beschäftigten entsprechende Maßnahmen und gesetzlich verbriefte Rechte in Anspruch nehmen. Die Interviews waren diesbezüglich sehr deutlich: Ein adäquates Vertretungsmanagement gab es in keiner der acht Organisationen. Entweder bleibt die Arbeit bis zur Rückkehr liegen, oder sie wird von den Kolleg\_innen (in Teilen) miterledigt:

„Das mit der Vertretung ist ein echtes Problem. Dadurch, dass wir so klein sind und sehr fachspezifisch arbeiten, ist das mit der Vertretung im Sinne einer Übernahme durch die Kolleginnen und Kollegen sehr schwierig; da liegt die Arbeit dann auch für längere Zeit brach. Mit Umverteilung ist einfach schwierig, wir sind alle Oberkante Unterlippe.“ (Organisation E)

Hier zeigt sich bei den Führungskräften eine Ambivalenz: Zum einen begrüßen sie entsprechende Ansprüche für ihre Beschäftigten, und zwar unabhängig von deren Geschlecht. Zum anderen kämpfen sie bei Inanspruchnahme entsprechender Maßnahmen mit dem Problem, die ihnen gemachten Zielvorgaben dennoch erfüllen zu müssen:

„Also das ist operativ gar nicht so einfach. Der Gesetzgeber hat da immer mehrere Ziele, die auch immer total toll sind, die ich selber als Arbeitnehmer auch immer super finde. Aber als Personaler sage ich mir immer: ‚Liebe Leute, die Arbeit muss irgendwer machen!‘ Man bekommt dann kaum Vertretung.“ (Organisation H)

Zeitlich und örtlich flexible Arbeitsmodelle erscheinen für den Non-Profit-Sektor in besonderem Maße erforderlich, denn: Eine besondere Herausforderung, der sich NPO aufgrund ihrer häufig auch ehrenamtsbasierten Arbeitsweise stellen müssen, ist Arbeit zu vereinbarkeitsunfreundlichen Zeiten.

Dies trifft vor allem auf die Beschäftigten zu, die für Organisationen tätig sind, die stark mitgliederbeeinflusst sind, also solche, die eine enge Verzahnung von haupt- und ehrenamtlicher Arbeit aufweisen. Das bedeutet in der Praxis oftmals nicht nur lange Arbeitszeiten, „sondern auch Überstunden, Abendarbeit und Wochenendarbeit“. Hiervon sind die Beschäftigten von vier der acht befragten Organisationen betroffen.

Die Zufriedenheit mit der Vereinbarkeitssituation bewegt sich bei den Beschäftigten auf einem mittleren bis hohen Niveau. Mehrheitlich berichten die Interviewten,



dass die Beschäftigten „hier gerne arbeiten“, „kaum jemand seine Stelle wechselt“ oder „die Arbeitsatmosphäre gut“ ist. Das sind alles Indikatoren, die auf eine hohe Zufriedenheit hindeuten. Diese Aussagen decken sich mit entsprechenden quantitativen Befragungen des Forschungsstandes (siehe Anhang) zur Verlässlichkeit der Arbeitszeiten sowie der Rücksichtnahme auf die Beschäftigtenwünsche. Auch in den Interviews wurde ein ernsthaftes Engagement der Personalverantwortlichen sichtbar, die mehrheitlich bemüht sind, die Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten in die Praxis umzusetzen. Und funktioniert es einmal nicht, wird das Thema seitens der Beschäftigten auch eingefordert:

„Gleichstellung direkt oder Benachteiligung aufgrund von Geschlecht, das ist hier nie so Thema an sich, auch nicht bei Betriebsversammlungen oder so. Vereinbarkeit ja, da sagen die Kolleginnen und Kollegen schon, wenn was nicht passt.“ (Organisation F)

In Bezug auf Fragen der Vereinbarkeit stehen die acht befragten Organisationen – im Vergleich zu den anderen gleichstellungspolitischen Handlungsfeldern auf betrieblicher Ebene – insgesamt recht gut da. Hier ist der Abstand zwischen den einzelnen Einrichtungen auch deutlich geringer als beispielsweise bei der Anwendung von gleichstellungsorientierter Sprache.

Insgesamt zeigt sich ein breites thematisches Spektrum an Gleichstellungsstrukturen und maßnahmen bei den untersuchten Organisationen des Dritten Sektors, wobei sich die Anzahl bzw. der Umfang der Maßnahmen zwischen den Einrichtungen unterscheidet. Sichtbar wurde auch, dass sich einige Angebote eher an die ehrenamtlich Beschäftigten und/oder die Stakeholder der Organisationen richten und die hauptamtlich Beschäftigten nicht oder nur begrenzt davon profitieren können.

Die insgesamt als wenig und vielfältig zu bewertende Gleichstellungspraxis weist zudem deutliche „blinde Flecken“ auf. Drei gleichstellungsrelevante Aspekte wurden von den Interviewten nicht von selbst thematisiert und auf Nachfrage nur sehr rudimentär beantwortet:

- Entgeltgleichheit/Lohngerechtigkeit,
- systematisches, gleichstellungsorientiertes Personalmanagement und
- kritische Auseinandersetzungen mit Geschlechterstereotypen und Rollenzuschreibungen.



## Entgeltgleichheit/Lohngerechtigkeit

Frauen verdienen in Deutschland durchschnittlich 22 % weniger als ihre männlichen Kollegen (gemessen an den jeweiligen durchschnittlichen Brutto-Stundenverdiensten). Die Höhe des Gender Pay Gap blieb in den letzten Jahren erstaunlich konstant. Die Gründe für die Lohnlücke sind vielschichtig: Neben der unterschiedlichen Berufswahl – Frauen arbeiten häufig in sozialen oder personennahen Dienstleistungen, die schlechter bezahlt werden als beispielsweise technische Berufe – sind insbesondere die (längere) familienbedingte Erwerbsunterbrechung und der anschließende Wiedereinstieg in Teilzeit und Minijobs Gründe. Zudem haben Frauen noch immer schlechtere Karrierechancen: Frauen sind in Führungspositionen, besonders in Spitzenpositionen, unterrepräsentiert. Führungspositionen werden kaum in Teilzeit besetzt. Auch Rollenstereotype und geschlechtsspezifische Zuschreibungen wirken bei der Arbeitsbewertung, Leistungsfeststellung oder Stellenbesetzung noch immer nach und können zu indirekter Benachteiligung und mittelbarer Diskriminierung führen. Obwohl zweifelsfrei eines der zentralen betrieblichen Gleichstellungsthemen, wird die Frage der Lohngerechtigkeit in keinem der acht Interviews von selbst angesprochen.

Die wenigen Antworten, die auf Nachfrage erfolgen, machen ebenfalls deutlich, dass das Thema Entgeltgleichheit nicht ernsthaft auf der betrieblichen Ebene angekommen ist – und wenn doch, dann ist es eher schwer zu vermitteln und mitunter sehr konfliktbehaftet:

„Das Thema Entgeltgleichheit, das mit der indirekten Diskriminierung, das in die Köpfe der Verantwortlichen zu kriegen, das war schwer. Das sind dann aber auch eher ältere Männer, meist aus dem Osten.“ (Organisation E)

Eine weitere Ursache für die quasi Nicht-Existenz des Themas Entgeltgleichheit im betrieblichen Alltag der Organisationen sind Wissensdefizite.

„Da haben wir kein Ungleichgewicht. Das liegt aber daran, dass auf der dritten Ebene, der Sachbearbeitungsebene, viele Frauen schon sehr lange da sind. Die haben eigentlich ein überdurchschnittlich gutes Gehalt, gerade im Vergleich zu jungen Männern, die wir eingestellt haben.“ (Organisation C)

Oftmals liegen auch falsche Annahmen zugrunde, z.B. gehen einige Interviewte davon aus, dass ein tariflich gebundenes Entgeltsystem per se keine entgelt-diskriminierenden Elemente aufweist:



„Bei uns gelten Tarifverträge und da hängen ja direkt Entgeltordnungen dran [...] Und da kann jeder sagen, wo steht er, das kann er bekommen [...] Jeder hat fast Transparenz darüber, was andere haben auf anderen Positionen. Das ist dann komplett unabhängig davon, ob Männlein oder Weiblein, das ist für alle gleich. Also kann es in der Form, wie es in der freien Wirtschaft möglich ist, gar keine Ungleichheit geben.“ (Organisation H)

Gerade die Quellen für eine indirekte Diskriminierung sind vielen Verantwortlichen nicht immer bewusst. Auf die Frage, anhand welcher Kriterien die Stufensteigerungen beim Grundentgelt erfolgen, stellte sich einige Male heraus, dass Berufserfahrung den maßgeblichen Faktor für die Eingruppierung ergibt. Das ist ein Kriterium, bei dem Frauen aufgrund längerer sorgebedingter Auszeiten tendenziell benachteiligt werden.

„Nee, die Diskussion hatten wir nicht, nachprüfen zu wollen, ob es Ungleichbehandlungen bzgl. Entgelt gibt. Die Hierarchie ist bei uns ja auch sehr flach. Die Ausdifferenzierung erfolgt im Prinzip nach Berufserfahrung und Betriebszugehörigkeit.“ (Organisation F)

Eine Überprüfung des eigenen Entgeltsystems fand bislang in keiner der acht NPO statt. Mit Hilfe des sog. Entgeltgleichheitschecks<sup>3</sup> (kurz: „eg-check“) lässt sich das Thema Entgeltgleichheit auf der betrieblichen Ebene bearbeiten. Damit ist der Non-Profit-Sektor vergleichbar aufgestellt wie die sonstige Arbeitswelt. Die Bearbeitung des Themas Entgelt(un)gleichheit auf betrieblicher Ebene steckt noch in den Anfängen. So werden seit der Veröffentlichung des eg-checks (2010) jedes Jahr gerade einmal eine Handvoll Unternehmen für dessen Durchführung von der Antidiskriminierungsstelle des Bundes ausgezeichnet.

## Systematisches, gleichstellungsorientiertes Personalmanagement

Kernbereiche eines gleichstellungsorientierten Personalmanagements sind die Felder Personalplanung, Personalgewinnung und -auswahl, die Bewertung von Arbeit und eine geschlechterneutrale Leistungsbeurteilung. Gerade die systema-

---

3 Der eg-check findet sich im Internet unter: <http://www.eg-check.de> (letzter Zugriff: 20.04.2018). Der eg-check wurde im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung entwickelt und stellt Instrumentarien zur Verfügung, mit denen Ungleichbehandlungen der Geschlechter beim Arbeitsentgelt sichtbar gemacht werden können. Er zeigt die konkreten Ursachen von Entgeltbenachteiligung auf und berechnet das finanzielle Ausmaß der Benachteiligung. Es werden sowohl die schriftlich niedergelegten Entgeltregelungen als auch die betriebliche Entlohnungspraxis in die Prüfung einbezogen.



tische Bearbeitung unter Berücksichtigung geschlechterspezifischer Aspekte ist – wenn überhaupt – nur in Ansätzen vorhanden. Deutlich wird dies beispielsweise beim Thema Personalauswahl. Im Zentrum stehen Personalauswahlentscheidungen rund um die Themen (externe) Einstellung und (interner) beruflicher Aufstieg. Dazu gehören z. B. die Zugrundelegung einer zutreffenden Stellenbeschreibung, die gendersensible Auswertung von Bewerbungsunterlagen sowie das Führen von Bewerbungsgesprächen. Teils finden diese Verfahren ohne jegliche Vorbereitungen statt:

„Nee, also man muss schon auch sagen, dass die Stellenbesetzung natürlich auch sehr aus einer spontanen Situation heraus entsteht. Also es gibt da jetzt nicht so eine Planung oder so.“ (Organisation G)

Dort, wo die Prozesse zumindest ansatzweise einem formalen Ablauf folgen, sind die Instrumente wie Stellenbeschreibungen nicht geschlechtsneutral ausgerichtet, d. h., es erfolgt vorab keine Überprüfung, ob mit den gewünschten Qualifikationen eine Geschlechtergruppe benachteiligt wird. Zwar werden immer wieder die sachlichen Qualifikationen als wichtigstes Entscheidungskriterium hervorgehoben, aber es findet im Vorfeld keine gemeinsame Verständigung der Entscheidenden darüber statt, was als qualifikationsrelevantes Merkmal betrachtet wird, wie die folgenden Zitate zeigen:

„Will sagen, dass wir bei der Besetzung der hauptamtlichen Stellen nach Qualifikation gehen.“ (Organisation G)

„Bei Bewerbungen gibt es sachliche KO-Kriterien. Dann gibt es Add-ons, die die Bewerber mitbringen [...] Im Gespräch selber geht es dann auch viel um Feeling, wie kommt der Mensch rüber, wie passt der auf die Stelle und ins Team, und dann treffen wir die Entscheidung. Es geht also um fachliche Kompetenzen und um Soft Skills.“ (Organisation B)

Auch fehlt es an objektivierten Bewertungsskalen und Gewichtungen der verschiedenen Merkmale. Zudem werden vereinzelt subjektive Aspekte wie Sympathie als Soft Skills pseudo-objektiviert.

Noch weniger im Bewusstsein der Organisationen verankert ist ein weiterer Unterpunkt, nämlich die diskriminierungsfreie Beurteilung von Leistungen und Kompetenzen, der mit dem vorherigen Punkt in einem engen Zusammenhang steht. Ähnlich wie Qualifikationsbeurteilungen sollen auch Leistungsbeurteilungen allein auf die Bewältigung konkreter Anforderungen am Arbeitsplatz abzielen, d. h. die



erbrachten Leistungen und Ergebnisse sowie die auf dem Arbeitsplatz bewerteten Kompetenzen einbeziehen. Doch Untersuchungen im öffentlichen Dienst zeigen, dass Frauen bei Regelbeurteilungen systematisch benachteiligt werden: Je höher die Laufbahn, umso größer ist das Beurteilungsgefälle bei Männern und Frauen. In Bereichen, in denen traditionell Frauen arbeiten, sind die Beurteilungen (bei Männern und Frauen) insgesamt schlechter, und Beamtinnen werden generell besser beurteilt als Angestellte.

Auch hier fehlen in den untersuchten Einrichtungen Kriterien, einheitliche Bewertungsmaßstäbe und betriebliche Verfahren zur geschlechtsneutralen Beurteilung von Leistungen, Potenzialen und Kompetenzen der Beschäftigten. Fairerweise muss an dieser Stelle angemerkt werden, dass die beschriebenen blinden Flecken ebenfalls in anderen privatwirtschaftlichen wie öffentlichen Unternehmen mehrheitlich nicht gesehen werden. Geschlechtersensible Qualifikations- und Leistungsbewertungen finden kaum Anwendung in Deutschland; im öffentlichen Dienst existieren an der einen oder anderen Stelle zumindest entsprechende Arbeitshilfen.

Außerhalb der Wahrnehmung scheint auch das Aktionsfeld der geschlechterbewussten betrieblichen Weiterbildung zu liegen, welches unbedingt zu einem systematischen gleichstellungsorientierten Personalmanagement gehört: Dies umfasst sowohl eine gleichstellungsorientierte Weiterbildungsplanung als auch die gleichstellungsorientierte Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen. Besonderes Augenmerk müsste der Frage gelten, inwieweit den Weiterbildungsinteressen aller Beschäftigten gleichermaßen Rechnung getragen wird und die Voraussetzungen für eine Teilnahme von Teilzeitbeschäftigten und Beschäftigten mit Care-Aufgaben berücksichtigt werden. Hierzu äußerte sich keine\_r der Interviewpartner\_innen.

## **Kritische Auseinandersetzung mit Geschlechterstereotypen und Geschlechterrollen**

Geschlechterstereotype schreiben Personen auf Grund ihrer wahrgenommenen Geschlechterzugehörigkeit bestimmte Eigenschaften und Verhaltensweisen zu. Diese Zuschreibungen werden im Laufe des Lebens erworben und durch die Selbstdarstellung und die Außenwahrnehmung permanent aktiviert, sodass sie vielen als „natürlich“ erscheinen.



Diese Bilder im Kopf sind ausgesprochen wirkmächtig. So sind in der Arbeitswelt – aufgrund des größeren Männeranteils in höheren Führungspositionen – implizite Arbeitsanforderungen und Leistungskriterien oftmals von typisch männlichen Lebensverläufen und männlich konnotiertem Arbeitsverhalten geprägt. Es werden aus Zuschreibungen (Geschlechterstereotypen) schnell Erwartungen bzw. „Vorschriften“ (Geschlechterrollen). Dabei werden nicht nur bestimmte Verhaltensweisen primär Männern zugeordnet; auch sind diese Verhaltensweisen gesellschaftlich positiv konnotiert und damit höher angesehen.

Drei Beispiele hierzu:

- a. In der Praxis gilt eine entscheidungsfreudige Führungskraft, welche mit straffer Organisation Aufgaben angeht, oft als erfolgreicher als das Pendant, das teamorientiert und flexibel die anstehenden Aufgaben erledigt – auch wenn dies genauso effektiv geschieht. Auch wird ersterer Führungsstil eher mit Männern assoziiert und letzterer eher mit Frauen.
- b. Der Beitrag von Frauen zu einem positiven Betriebsklima wird zwar vielfach gelobt, aber oft nicht als Leistung anerkannt: Die Kollegin, die die interne Kommunikation im Team unterstützt und integrierend wirkt, erfüllt in den Augen der Kolleg\_innen und Vorgesetzten nur ihre (weibliche) Aufgabe. Die gleiche kommunikative Fähigkeit und Empathie werden bei Männern hingegen oftmals als zusätzliche Kompetenz gewertet.
- c. Zeitliche Verfügbarkeit und lange Anwesenheiten werden in sog. „Präsenzkulturen“ immer wieder als Leistungsnachweis beurteilt. In der Konsequenz erhalten Teilzeitbeschäftigte und damit statistisch eher Frauen überproportional häufig schlechtere Beurteilungen und sind seltener in den Spitzenkategorien vertreten.

Auch Zimmer et al. (2017: 95) verweisen auf die Wirkmächtigkeit solcher Zuschreibungen, wie unter anderem, dass Führen und Leiten eher Männern als Frauen zugetraut werden und letzteren die primäre Verantwortung für Familie und Kinder.

Die notwendige Auflösung solcher Stereotype und Rollen kann nur über eine Bewusstmachung erfolgen, z. B. mittels sog. Gender-Trainings. Einige der Interviewpartner\_innen verfügen über das notwendige Gleichstellungswissen, doch eine systematische Verbreitung dieser besonderen Wissensform findet in keiner der acht Organisationen statt.



### 3.3 Gleichstellungskompetenz und Gelingensbedingungen

Auf Grundlage der Interviews zu den acht NPO wurden zu zwei Themenfeldern zusammenfassende Einschätzungen vorgenommen:

- zum Status quo der Gleichstellungskompetenz in den befragten Organisationen,
- zu den Gelingensbedingungen für Gleichstellung in NPO.

#### Wahrgenommener Handlungsdruck trifft auf geringe Gleichstellungskompetenz

Für die Beurteilung des Status quo ist von besonderem Interesse, wie stark Gleichstellungswissen („Wissen“), Umsetzungskompetenzen („Können“), Gestaltungswille („Wollen“) und empfundener Handlungsdruck („Müssen/Sollen“) absolut und im Vergleich zueinander in den befragten Organisationen ausgeprägt sind.<sup>4</sup>

**Wissen:** Das Gleichstellungswissen der befragten Organisationen ist vergleichsweise stärker ausgeprägt als ihre Umsetzungskompetenzen („Können“) und ihr Gestaltungswille („Wollen“) und erreicht insgesamt einen mittleren Wert. Es sind also bereits grundlegende Kenntnisse über Arten potenzieller Gleichstellungsmaßnahmen vorhanden, welche in der eigenen Organisation durchgeführt bzw. vertieft werden könnten. Bei einigen konzentrieren sich diese jedoch noch stark auf die Vereinbarkeitsförderung von Beruf und Familie für die Hauptamtlichen (etwa: Teilzeitarbeit für Mütter). Hier ist weiterhin reichlich Luft nach oben: Nicht alle Organisationen sind hier sattelfest, keine der Organisationen hat beispielsweise bisher die Entgeltgleichheit für die eigenen Beschäftigten überprüft, nicht alle verfügen über eine Vereinbarkeitsförderung auch für Männer/Väter auf der Agenda oder Teilzeitarbeitsmöglichkeiten in Führungspositionen.

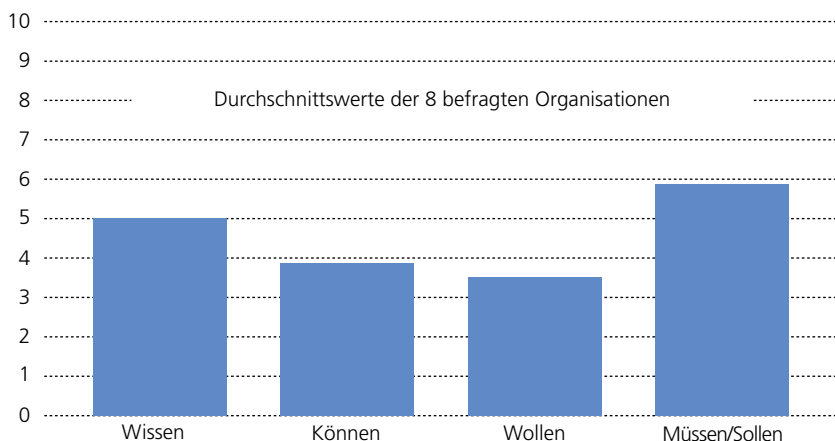
**Können:** Umsetzungskompetenzen sind Kenntnisse und Erfahrungen, wie und in welchen Schritten man Gleichstellungsmaßnahmen entwickelt, implementiert und

---

4 Basis dafür waren die Inhalte der Expert\_inneninterviews. Es wurde eine Skala von 0 – 10 verwendet. Der Wert Null bedeutet, es lagen keinerlei Wissen, Kompetenz, Bereitschaft bzw. äußere Notwendigkeit vor. Und der Wert 10 heißt, dass in Bezug auf Gleichstellung das Wissen, die Umsetzungskompetenzen sowie innere wie äußere Bereitschaft vollumfänglich vorliegen. Da sich die Einschätzungen auf die Aussagen der jeweiligen Expert\_innen von der Bundesebene (meist: Bundesgeschäftsstelle) beschränken, ist hier nur ein ungefähres Bild möglich, welches sich schwerpunktmäßig auf die Bundesebene bezieht und keinesfalls alle Besonderheiten der Landes- oder Kommunalebene berücksichtigen kann.



Abb. 1: Gleichstellungskompetenz der Organisationen



Quelle: SOWITRA, eigene Darstellung

anschließend evaluiert, welche (Teil-)Gruppen man in der Organisation wie in diese Prozesse einbindet, wie man den Prozess vorantreibt und strategisch darauf hinarbeitet, Strukturen zu schaffen bzw. zu erweitern. Diese Kompetenzen fallen noch etwas schwächer aus als das Gleichstellungswissen. Hinsichtlich der Umsetzungsprozesse und Realisierungsstrategien haben einige der befragten Organisationen bisher nur ein rudimentäres Grundwissen und wenig Erfahrungen. Einige verfügen über beides auf einem mittleren Level und nur einzelne Organisationen kommen darüber hinaus.

**Wollen:** Der Gestaltungswille fällt im Vergleich aller Dimensionen am schwächsten aus. Die Interviewten sind selbst zwar mehrheitlich stark daran interessiert, Gleichstellung bei sich umzusetzen. Da hier aber der Gestaltungswille der gesamten Bundesgeschäftsstelle bzw. der gesamten haupt- und ehrenamtlichen Struktur als Maßstab zu Grunde gelegt wurde, fällt die Einschätzung insgesamt eher ungünstiger aus. Es wird in (fast) keiner Organisation von allen beteiligten Gruppen bejaht (Hauptamtliche, Ehrenamtliche, Mitglieder), Geschlechtergleichstellung als zentrales Handlungsfeld der Organisation einzuordnen. Überwiegend werden in den Organisationen eher solche gleichstellungspolitischen Maßnahmen unterstützt, die sich auf die Mitglieder bzw. auf die politische Arbeit der Organisation nach außen fokussieren. Die gleichen gleichstellungspolitischen Ansprüche auch nach innen zu richten, auf die eigenen Beschäftigten, stößt jedoch häufig auf Widerstand oder Zweifel.



**Müssen/Sollen:** Vergleichsweise hoch wird der Handlungsdruck von den Organisationen beschrieben, nach dem Motto: „Uns ist klar, dass wir eigentlich noch mehr tun müssten [...]“. Einzelne Organisationen nehmen hier sehr bewusst die Vorsprünge wahr, die andere Verbände ihnen gegenüber haben, registrieren auch die Ansprüche, die bei Teilen der Mitglieder bestehen, bzw. können es auch an ihren Nachwuchsproblemen bei Mitgliedern und/oder aktiven Ehrenamtlichen ablesen, dass ein Handlungsdruck besteht.

## Wie die Umsetzung von Gleichstellung funktionieren kann – Gelingensbedingungen

Basierend auf den Aussagen der Interviewten konnten Einflüsse und Faktoren herausgearbeitet werden, die von ihnen als begünstigend bzw. förderlich für die Umsetzung von Gleichstellung in der eigenen Organisation beschrieben wurden. Gelingensbedingungen sind Bedingungen, die sich in der Praxis bereits als günstig bzw. förderlich erwiesen haben, oder Bedingungen, mit denen noch keine eigenen Erfahrungen in der Organisation vorliegen, von denen die Interviewten aber begründet annehmen, dass sie förderlich für die Umsetzung von Gleichstellung in der eigenen Organisation wären. Insofern gehen die hier dargestellten Gelingensbedingungen vorrangig auf das eigene Erfahrungswissen der Befragten zurück.

Die in den Schilderungen explizit oder implizit genannten Gelingensbedingungen lassen sich zu fünf Bereichen zusammenfassen.

Im Folgenden werden die einzelnen Bereiche von Gelingensbedingungen unter Rückgriff auf Beispiele in den befragten Organisationen detailliert vorgestellt.

### Strukturen (schaffen)

Die Schaffung und Verankerung von Strukturen, die auf die Betrachtung und Bearbeitung des Themas Gleichstellung zugeschnitten sind, ist immer schon ein (Zwischen-)Erfolg und so gut wie in jedem Fall bereits das Ergebnis eines vorangegangenen Diskussions- und Willensbildungsprozesses in der Organisation. In keiner der untersuchten Organisationen waren entsprechende Strukturen von Beginn an vorhanden, stets mussten diese erst im Laufe der Zeit aufgebaut werden. Gleichzeitig sichern Strukturen wie Personalstellen, schriftliche Vereinbarungen, das Definieren von Zielvorgaben/Geschlechterquoten oder die Selbstverpflichtung zu regelmäßiger Berichterstattung die zukünftige Weiterbearbeitung von Gleichstellungsfragen in der Organisation besonders nachhaltig ab. Das Schaffen von Strukturen ist somit



Abb. 2: **Welche Bedingungen begünstigen bzw. fördern die Umsetzung von Gleichstellung in der Organisation (Gelingensbedingungen)?**



Ergebnis vorausgegangenen Handelns – und gewährleistet zugleich den weiteren Handlungsprozess.

In Bezug auf die Umsetzung von Gleichstellung gehören zu den strukturellen Gelingensbedingungen vor allem:

- Festlegung personeller Zuständigkeiten<sup>5</sup>,
- schriftliche Verankerung von Zielen und Prozessen,
- Berichtswesen, Daten und Analysen.

5 Ein Überblick über die Möglichkeiten der personellen Verankerung des Themas in Form von Ansprechpartner\_innen/Zuständigkeiten wurde bereits unter 3.1 dargestellt. Im folgenden Abschnitt liegt der Fokus daher auf den Aspekten, die seitens der Interviewten als besonders hilfreich für die konkrete Gleichstellungsarbeit hervorgehoben wurden.



- In zwei Organisationen (E und F) wurden bereits sehr früh (ca. Mitte der 1980er Jahre) entsprechende Referent\_innen-Stellen für Frauenpolitik auf Bundesebene geschaffen. Deren Existenz wurde in beiden NPO als Symbol dafür verstanden, dass an der Befassung mit dem Thema Gleichstellung kein Weg mehr vorbeiführt.

„Es wurde beschlossen, dass es eine Referentin für Frauenpolitik auf Bundesebene geben soll. Und dadurch wurde dann der Blick auch nach innen gerichtet, auf die Geschäftsstelle selbst.“ (Organisation E)

In Organisation A wurde erst kürzlich eine Kommission aus Haupt- und Ehrenamtlichen installiert, die sich mit allen Gleichstellungsfragen befassen wird. Auch dies gilt als sichtbares und deutliches Zeichen an alle haupt- und ehrenamtlichen Mitglieder der Organisation, dass dem Thema Gleichstellung in der Organisation eine zentrale Bedeutung eingeräumt wird.

„Für Themen mit besonderer Bedeutung werden Kommissionen gegründet. Das ist halt ein Extraformat, jenseits der etablierten Strukturen.“ (Organisation A)

Genauso wichtig sind schriftliche Regularien zu den gleichstellungspolitischen Zielen und Maßnahmen der Organisationen. Diese dokumentieren den bereits erreichten Diskussionsstand bzw. Willensbildungsprozess innerhalb der Organisation und verpflichten zugleich zu weitergehenden Bemühungen und Anstrengungen in der Zukunft. Es kann sich dabei um höchst unterschiedliche Arten von Regularien handeln: etwa um Frauenförder- oder Gleichstellungspläne, Betriebsvereinbarungen, fixierte Quoten für die Zusammensetzung von Gremien oder die Besetzung von Vorstands-/Führungspositionen, aber auch um Positionspapiere, Gleichstellungsberichte, Handlungsempfehlungen, Beschlüsse von Bundeskonferenzen/-versammlungen, Leitbildbeschreibungen oder schlicht die Satzung oder das Grundsatzprogramm der Organisation. All diese Regularien erweisen sich dann als besonders förderlich, wenn dort möglichst präzise, quantifizier- und kontrollierbar Ziele und Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung festgelegt sind.

Ein erfolgreiches Beispiel zeigt sich dazu in Organisation A, wo innerhalb von wenigen Jahren mehrere Dinge angestoßen werden konnten: Den Anfang bildete ein Beschluss des obersten Versammlungsgremiums, sich auch innerhalb der Organisation mit der eigenen Geschlechterpolitik zu befassen. Konkret wurde die Erstellung eines Gleichstellungsberichts verabschiedet. Eine entsprechende Arbeitsgruppe wurde ins Leben gerufen, verbunden mit einer neu geschaffenen Stelle für



die Projektleiterin. Mit dem Vorlegen des ersten Gleichstellungsberichts wurde der Bedarf in der Organisation deutlich, eine solche Datenerhebung als sich wiederholende Aufgabe in den Strukturen und Prozessen dauerhaft zu verankern. Mit der Durchführung des Projektes Gleichstellungsbericht konnte in Organisation A somit letztlich eine nachhaltige und längerfristige Weiterentwicklung der bestehenden Strukturen angestoßen werden.

„Es ist gut, dass die Stelle für den Gleichstellungsbericht weitergeführt wird, weil ich glaube, es ist jetzt wirklich was in Bewegung gekommen [...] Das hat den Laden schon ein bisschen aufgescheucht.“ (Organisation A)

Die Aufnahme gleichstellungspolitischer Aufgaben in die Stellenbeschreibung bzw. das Schaffen zusätzlicher Stellen zur Bearbeitung von Gleichstellungspolitik wird in den Organisationen, in denen dies stattgefunden hat, als Meilenstein erlebt.

Auch das Sammeln und Sichtbarmachen geschlechterbezogener Daten und Fakten aus der eigenen Organisation erzeugen Handlungsdruck in den Organisationen, weil damit der Nachweis allgemein sichtbar auf dem Tisch liegt, dass noch keine vollständige Geschlechtergleichstellung in den Organisationen realisiert worden ist. Daher kommt einem regelmäßigen Berichtswesen zum Stand der Gleichstellung eine hohe Bedeutung zu.

„Geschlechtergerechtigkeit ist etwas, das zu unseren Werten seit der Gründung gehört – und dazu passen unsere Zahlen eben bisher nicht.“ (Organisation A)

Anpassungen und Erweiterungen der bestehenden Strukturen werden in den Organisationen von allen – Ehrenamtlichen wie Hauptamtlichen – als höchst symbolischer Beweis dafür interpretiert, dass das Thema Gleichstellung nun als dauerhafte und zentrale Strukturaufgabe in der Organisation angekommen ist. Es mag Leugnung, Vermeidung, Verunglimpfung oder andere emotionale Widerstände unter den davon Betroffenen auslösen, dennoch gilt: Ist das Thema Gleichstellung erst einmal strukturell verankert, ist es „gesetzt“ und damit langfristig auf der Tagesordnung der Organisation.

„Also das ist so was, was mich umtreibt: Wie kann man das verstetigen? [...] Das ist ja die Herausforderung: Wie können wir die erreichten Standards festklopfen und einforderbar machen – auch in Zeiten, in denen die Stimmung nicht so günstig ist?“ (Organisation F)



## Aktive Akteure

Neben der strukturellen Verankerung erweisen sich gleichstellungspolitisch interessierte und informierte Einzelakteur\_innen als weitere wichtige Gelingensbedingung. Idealerweise handelt es sich dabei um machtvolle Personen oder Personengruppen, die ihren Einfluss dafür einsetzen, gleichstellungspolitische Ziele in der Gesamtorganisation aufzugreifen bzw. insbesondere für Beschäftigte der Organisation zu realisieren. So kann es beispielsweise ganz konkret darum gehen, Neueinstellungen und beruflichen Aufstieg von hauptamtlichen Frauen zu fördern oder aber beschäftigten Vätern die Wahrnehmung von Care-Aufgaben neben dem Beruf zu ermöglichen. In einem weiteren Sinne handelt es sich aber in den befragten Organisationen auch darum, gleichstellungspolitische Themen überhaupt erst einmal auf die Agenda der Organisation zu setzen, geschlechterneutrale Kommunikation in der Organisation zu verankern (z.B. Sprachregelungen), weibliche Mitglieder für die Organisation zu gewinnen oder mehr Frauen in ehrenamtliche Funktionen zu bringen. Die Trennung zwischen Aktivitäten zu Gunsten des Haupt- oder des Ehrenamtes ist hier häufig unscharf, da sich aktive Akteur\_innen oftmals für das Thema insgesamt einsetzen, also durchaus parallel in die Bereiche Hauptamt, Ehrenamt sowie Mitgliedschaft hineinwirken.

In einer größeren Zahl der befragten Organisationen zeigt sich, dass es immer auch darauf ankommt, dass sich wichtige Einzelakteur\_innen mit entsprechendem Einfluss des Themas Geschlechtergleichstellung in der Organisation annehmen. Selbst wenn Gleichstellung bereits strukturell in der Organisation verankert ist und durch entsprechende Leitbilder, Zielvorgaben und Wertvorstellungen flankiert wird, so braucht es doch auch immer die entsprechenden Akteur\_innen, die die Realisierung geschlechterpolitischer Maßnahmen begleiten, einfordern und kontrollieren. Wer diese Akteure jeweils sein können, gestaltet sich in den einzelnen Organisationen unterschiedlich.

Hilfreich als Akteur\_innen für die Umsetzung von Gleichstellung in der Organisation sind

- aufgeschlossene Personen in der Führungsspitze,
- aktive, politisierte Mitglieder(gruppen),
- weibliche Vorbilder.

Vier der acht befragten Organisationen haben gute Erfahrungen damit gemacht, dass sich gerade die obersten Führungspersonen in der Organisation für das Thema Geschlechtergleichstellung in Bezug auf hauptamtlich Beschäftigte einsetzen. Damit sind beispielsweise gemeint: Vorstandsvorsitzende\_r, Geschäftsführer\_in,



Betriebsratsvorsitzende\_r sowie Mitglieder aus den obersten ehrenamtlichen Gremien (z. B. Präsidium). Diese Personen haben die Möglichkeit, Top-down-Prozesse anzustoßen und sich als Vorbilder und Meinungsmacher\_innen für Gleichstellungsmaßnahmen in der Organisation starkzumachen.

„Der Fürsprecher für das Thema Gleichstellung ist unser Vorsitzender [...] Für ihn ist das ein total wichtiges Thema. Er hat sehr deutlich gemacht, dass für ihn nur eine Frau als Geschäftsführung in Frage kommt [...] Wichtig ist, dass das Thema von oben bespielt wird, von Leuten, die was zu sagen haben.“ (Organisation B)

„Mit der neuen Vorstandsvorsitzenden gibt es eine viel größere Offenheit für das Thema. Ich hoffe, dass mit ihr die Personalentwicklung an Bedeutung gewinnt. Die große Kunst ist ja, die Gleichstellung da unterzubringen.“ (Organisation D)

Wenn sich etwa in Organisation E das vierköpfige Auswahlgremium für Stellenbesetzungen in der Geschäftsstelle u. a. aus einer gleichstellungspolitisch aufgeschlossenen Geschäftsführerin sowie einer entsprechenden Betriebsratsvorsitzenden zusammensetzt, verschieben sich bereits die Chancen zu Gunsten von Frauen:

„Das ergibt ein anderes Ergebnis, als wenn da nur vier Männer sitzen würden. Die Bewerberinnen sind dann entspannter, wenn es eine gemischte Gruppe ist. Die präsentieren sich dann auch viel besser.“ (Organisation E)

In anderen Organisationen wird das Thema Gleichstellung eher durch aktive, politisierte Mitglieder(gruppen) vorangetrieben und eingefordert. Hier kommen eher Bottom-up-Prozesse zum Tragen. In Organisation G sind es insbesondere Teile der jungen, weiblichen Mitglieder, die als „sehr politisiert“ beschrieben werden. Sie machen sich für Gleichstellungs- bzw. Diversity-Maßnahmen stark und fordern diese in der Organisation ein. Auch in den Organisationen A, F und E werden insbesondere weibliche, politisch engagierte „frauenbewegte“ Mitglieder als zentrale Gruppe benannt. Sie haben eine Bearbeitung von Gleichstellungspolitik in der Organisation eingefordert, sich zum Teil eigene Strukturen innerhalb der Organisation erkämpft (z. B. Frauenausschüsse) und begleiten die weitere Umsetzung von Gleichstellungsmaßnahmen stets aufmerksam:

„Es gab einfach ein paar Frauen, die sind drangeblieben.“ (Organisation A)



„Dann haben unsere ehrenamtlichen Frauen aus dem Frauenausschuss den Blick auf die Geschäftsstelle gerichtet. Und da waren sehr starke Frauen drin!“ (Organisation E)

Damit erweisen sich sowohl Top-down-Prozesse als auch Bottom-up-Prozesse in den Organisationen gleichermaßen als hilfreiche Gelingensbedingung für Gleichstellungspolitik, mitunter auch beide parallel zueinander in der gleichen Organisation.

Darüber hinaus zeigen sich schließlich drittens ebenso erfolgreiche weibliche Vorbilder als unterstützend: z. B. hauptamtliche Führungspersonen oder Leitungsfiguren, die ihre jeweilige (fachliche) Funktion – als Frau in einer männerdominierten Organisation – erfolgreich ausfüllen und allein damit bereits ein Zeichen setzen. Dieses Zeichen fällt umso stärker aus, je deutlicher diese Frauen auch gleichstellungspolitische Positionen vertreten oder gezielt andere Frauen fördern.

„Es ist gut, wenn das vorgelebt wird. Wenn die anderen sehen: ‚Mensch, die macht das jetzt seit zwei Jahren und der Laden steht besser da als vorher.‘ Das regt die Leute zum Nachdenken an, durch das Vorleben guter Praxis.“ (Organisation B)

## Wertvorstellungen

Als förderlich für das Gelingen von Gleichstellung erweist sich gleichfalls, wenn sich Organisationen aktiv dazu entschieden haben, sich in ihrer Arbeit nach außen (und in Folge dann teilweise auch nach innen, gegenüber den eigenen Beschäftigten) für Gleichstellung, gleiche Rechte, Diskriminierungsfreiheit, Chancengleichheit oder ähnliche Wertvorstellungen einzusetzen. Solche normativen Wertvorstellungen einer Organisation können eine starke und machtvolle Antwort auf die in den Organisationen immer wieder aufgeworfenen Fragen nach dem „Warum?“ geben.

Zudem ist ein Rückverweis auf die eigenen Gründungsideen eine hilfreiche und unterstützende Begründung, warum sich die Organisation heute für Gleichstellungspolitik, auch gegenüber ihren eigenen Beschäftigten, starkmachen sollte. Dies muss idealerweise flankiert werden durch einen aktuellen Diskussionsprozess um Leitbilder und Wertvorstellungen. Dieser wird am ehesten dann erfolgreich, wenn er mit allen in der Organisation geführt wird, also mit Mitgliedern, Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen, mit dem Ziel, sich auf gemeinsame Leitbilder festzulegen (ebd.).



Das Thema Gleichstellung in Bezug auf Beschäftigte kommt eher dann „in der Mitte der Organisation an“, wenn es sich mit anderen Interessen oder Zielen der Organisation verknüpfen lässt und zu seiner Umsetzung mit (anderen) bestehenden Abteilungen zusammengearbeitet werden kann, etwa mit der Personalabteilung oder der Organisationsentwicklung. Hilfreich ist es auch, wenn sich die Organisation zur Erreichung gewisser Geschlechteranteile oder Zielquoten verpflichtet hat, etwa bei der Besetzung von Führungspositionen in der Geschäftsstelle oder bei Neueinstellungen. Auch hier gilt jedoch, dass eine schriftliche Selbstverpflichtung noch keine abschließende Garantie für eine tatsächliche Realisierung der festgesetzten Geschlechteranteile oder Zielgrößen ergibt. Selbst wenn die jeweiligen Zielvorgaben in denjenigen befragten Organisationen, die sich Geschlechterquoten gesetzt haben, auch einmal unerreicht bleiben oder als wenig verbindlich angesehen werden, so wirkt das Festlegen von Quoten dennoch nachhaltig in die Organisation hinein. Gleiches gilt, wenn Quoten zunächst – wie meist üblich – nur für ehrenamtliche Gremien vereinbart werden. Zwar hat dies nicht unmittelbare Effekte auf die Einstellungspolitik der Organisation oder die Besetzung von hauptamtlichen Führungspositionen, erleichtert aber dennoch den Einstieg in eine Diskussion um Gleichstellungsziele in Bezug auf die hauptamtliche Beschäftigtenstruktur.

„Ich bin ja stolz, dass wir in unserer Satzung überhaupt eine Quote für ehrenamtliche Gremien drin haben. Um ehrlich zu sein: Dass das überhaupt passiert ist, ist schon ein Meilenstein.“ (Organisation C)

### Externe Impulse

Als förderliche Gelingensbedingung für eine Bearbeitung des Themas Geschlechtergleichstellung erweisen sich von außen an die Organisation herangetragene Anreize, Impulse und Vorschläge. Diese zeigen je nach Art und Quelle unterschiedliche Verpflichtungsgrade auf, tragen jedoch stets dazu bei – wenn auch in unterschiedlicher Intensität –, aktive Maßnahmen zur Umsetzung von Geschlechtergleichheit in der eigenen Organisation zu befördern. Die Wirkungsmacht der externen Impulse ist dabei umso größer, je engagierter sie von Akteur\_innen innerhalb der Organisation aufgegriffen und unterstützt werden.

Welche Art von externen Impulsen wirken auf die Organisation?

- Verpflichtung auf Grund von Gesetzen,
- Verpflichtung auf Grund von Mitgliedschaft in Dachverbänden,
- Vorbild internationaler Partner\_innen,
- Vorschläge durch Wissenschaftler\_innen und Berater\_innen.



Lediglich eine der befragten Organisationen unterliegt als Stiftung öffentlichen Rechts unmittelbar den geltenden gleichstellungspolitischen Gesetzen. Die gesetzlichen Regelungen werden hier ohne Abstriche als verbindliche Vorgabe für die eigene Organisation akzeptiert, das eigene Handeln daran ausgerichtet. Dies verdeutlicht, welche vereinfachende und diskussionsverkürzende Wirkung gesetzliche Regelungen durchaus haben – ein aufwändiger Willensbildungs- und Zielfestsetzungsprozess innerhalb der Organisation verkürzt sich deutlich bzw. erübrigt sich ganz. Ziele und Maßnahmen sind bereits definiert.

„Die Gesetze gelten direkt für uns, da braucht es keinen weiteren Bezug in die Organisation rein. Das ist einfach anzuwenden [...] Wenn das nicht angewandt wird, macht man sich Schadenersatzpflichtig bei einer Klage. Damit muss man immer rechnen.“ (Organisation H)

Eine zweite Organisation hat sich qua Selbstverpflichtung freiwillig darauf festgelegt, sich in ihrer Personalpolitik in den Geschäftsstellen den jeweils geltenden Landesgleichstellungsgesetzen zu unterwerfen. Da die gleichstellungspolitischen Bemühungen in dieser Organisation aber auch durch strukturelle Verankerung und aktive Akteur\_innen vorangetrieben werden, spielt die freiwillige Verpflichtung auf die Landesgleichstellungsgesetze in der Kommunikation dieser Organisation dann aber letztlich gar keine so bedeutende Rolle mehr, sondern wirkt eher als begleitende Struktur ein.

Dort, wo die befragten Organisationen selbst Mitglied in übergeordneten Dachverbänden sind, können sich externe Impulse zu Gunsten von Geschlechtergleichstellung auch aus bereits weiter fortgeschrittenen Diskussionen innerhalb der Dachverbände ergeben. Wenn sich andere Mitglieder im Dachverband bereits intensiv mit geschlechtergerechter Sprache, Vereinbarkeitsförderung, Frauen in Führungspositionen oder anderen Gleichstellungsmaßnahmen befassen, wirkt dies stark motivierend.

„Im Dachverband hat das Thema schon länger ‚geköchelt‘. Es gab dort immer mehr Mitglieder, die angefangen haben das Thema zu pushen und immer wieder auf die Agenda zu setzen. Das hat die Diskussion in unsere Organisation reingetragen. Wir haben gemerkt: ‚Da müssten wir uns eigentlich auch mal drum kümmern! Egal, ob wir das wollen oder nicht, wir müssen uns dazu positionieren.‘“ (Organisation G)

Bei den international vernetzten Organisationen ergeben sich Motivation und Zielsetzung in Bezug auf Geschlechtergleichstellung gerade auch aus der internatio-



nalen Zusammenarbeit – sei es, dass die zuständigen Dachverbände sich (längst) deutlich pro Gleichstellung oder Diversity positionieren, sei es, dass man sich an erfolgreichen Vorbildern orientiert. Besonders stark wird die Überzeugungskraft der Vorbilder, wenn sich dort Wechselwirkungen zwischen dezidierten Gleichstellungsmaßnahmen innerhalb der Organisation, einer zahlenmäßig starken Mitgliedschaft von Frauen und Mädchen sowie einer erfolgreichen Verbandsarbeit beobachten lassen. Denn die beiden letztgenannten Punkte entsprechen genau den Zielen der allermeisten befragten Organisationen. Und wenn sich diese nachweisbar über das Instrument „Gleichstellungsmaßnahmen innerhalb der Organisation“ befördern lassen, steigert dies die Attraktivität des Themas Gleichstellung in den Augen der betroffenen Organisationen enorm.

„Der Impuls war, dass wir viele internationale Kontakte haben. Wir arbeiten viel mit Skandinavien zusammen, sehen, wie erfolgreich die Frauen dort sind, sehen auch, wie viel Frauen die in Führungspositionen haben und gleichzeitig als Verband sehr erfolgreich sind.“ (Organisation C)

Gerade Organisationen, die bereits länger gleichstellungspolitisch aktiv sind (nach innen und nach außen), berichten davon, wie wichtig es für sie sei, dabei auch immer wieder „Hilfe von außen“ (Organisation E) in Anspruch zu nehmen. Zum einen nutzen sie diese Außenkontakte, z. B. in wissenschaftliche Kreise hinein, um dort Anregungen, Konzepte und anwendungsbezogene Studien zu finden, die sie für ihre organisationsinterne Arbeit verwenden. Zum anderen finden sie dort auch Wissenschaftler\_innen oder Berater\_innen, die sie in die Organisation hinein einladen, um auf diesem Wege Vorschläge für die eigene Gleichstellungspolitik zu erhalten.

„Auch, weil es immer diese enge Verzahnung mit der Wissenschaft bei uns gab [...] Das hat bei uns Tradition. Wir haben ja auch schon eigene kleine geschlechterpolitische Studien für unseren Bereich in Auftrag gegeben [...] Es läuft gut, weil wir gut vernetzt sind mit Wissenschaftler\_innen und Berater\_innen zum Thema Gleichstellung. Wir sind da innerhalb des frauenpolitischen Netzwerkes gut unterwegs.“ (Organisation F)

### Strategisches Vorgehen

Schließlich zählen auch eine Reihe gezielter Vorgehensweisen bei der Umsetzung von Gleichstellungsmaßnahmen in der Organisation zu den Gelingensbedingungen.

Eine der erfolgversprechenden Umsetzungsstrategien ist es, das Anliegen Gleichstellung mit anderen, ureigenen Interessen der jeweiligen Organisation zu koppeln. Dazu gehört in einer Reihe von Organisationen vor allem die Mitglieder- bzw.



Nachwuchsgewinnung. Mehrere Organisationen berichten von Nachwuchssorgen und ihrem Interesse daran, verstärkt auch Mädchen bzw. junge Frauen für die Verbandsarbeit zu gewinnen.

„Wir brauchen dringend Nachwuchs. Deshalb brauchen wir alle, Jungen und Mädchen. Gleichstellung ist in diesem Sinne Nachwuchsgewinnung.“ (Organisation B)

Aus Sicht einiger befragter Expert\_innen liegt es daher besonders nahe, über das organisationsintern gesetzte Ziel der Nachwuchsförderung zugleich auch Gleichstellungsanliegen zu befördern. Damit lassen sich mitunter sogar die Zweifler\_innen und Kritiker\_innen innerhalb der eigenen Organisation überzeugen und gewinnen. Denn auch sie können nachvollziehen, dass es schwierig werden dürfte, verstärkt Mädchen und junge Frauen für sich zu interessieren und für ehrenamtliche Aufgaben zu gewinnen, wenn Gleichstellungsanliegen in den Binnenstrukturen der Organisation keine bzw. nur eine untergeordnete Rolle spielen. Darüber hinaus kann es zusätzliche Überzeugungskraft z. B. gegenüber Mitgliedern oder Ehrenamtlichen haben, das Vorantreiben von Geschlechtergleichstellung argumentativ mit einem größeren inhaltlichen Erfolg der Verbandsarbeit in Verbindung zu bringen.

„Ich bin davon überzeugt, weil wir nur so in unserer Organisation erfolgreich sein können. Weil dadurch einfach andere Gesichtspunkte mit in das Unternehmen kommen.“ (Organisation C)

Zu den hilfreichen Umsetzungsstrategien gehört für viele der befragten Expert\_innen auch eine möglichst konkrete Herangehensweise, bei der das Thema auf die eigene Organisation und die eigenen Zielgruppen „heruntergebrochen“ wird. Es gilt, möglichst viele im Diskussionsprozess um Geschlechtergleichstellung in der Organisation mitzunehmen. Dies verlangt mitunter auch, mit Einfühlungsvermögen ebenso auf „Blockierer\_innen“ oder „Gegner\_innen“ einzugehen, ihre Bedenken nachzuvollziehen, diese aufzugreifen und somit deren Widerstand Schritt für Schritt abzubauen. Hier kann es aus Erfahrung einzelner Expert\_innen sehr hilfreich sein, in den Gesprächen auch an die eigene Gründungsgeschichte der Organisation oder die ihr zu Grunde liegenden Leitbilder, Wertvorstellungen und Ziele zu erinnern, um die konkret angestrebte Gleichstellungsmaßnahme in einen größeren, auch politischen Kontext zu rücken.

„Man muss den richtigen Weg suchen: ‚Wie bekomme ich mein Vorhaben vorangebracht?‘“ (Organisation F)



„Die alten Männer, so 60 Jahre und plus, die gehören ja noch der Generation an, die immer wieder erklärt haben wollten, warum das denn jetzt nötig ist.“ (Organisation F)

Zum Teil erweist es sich als ratsam, nicht zu viele Fronten gleichzeitig zu eröffnen, sondern die eigenen Kräfte stets auf ein oder zwei Schwerpunktthemen zu fokussieren, bei denen sich absehbar Erfolge erzielen lassen. Hier bieten sich häufig personalpolitische Anliegen an, wie z. B. die Förderung des Aufstiegs von hauptamtlich tätigen Frauen innerhalb der Organisation, die Etablierung von Teilzeit auch in Führungspositionen oder die (auch längerfristige) Inanspruchnahme von Elterngezeiten durch Väter. Solche Aktivitäten haben den Vorteil, dass man dabei Unterstützung von Kolleg\_innen aus der Personalabteilung erhält.

„Da es nur eine Person sein wird, die diese Stelle ausfüllt, würde ich sagen, es macht Sinn, sich auf das Thema Personalpolitik zu konzentrieren. Dort gibt es eine Aufgeschlossenheit und da gibt es Leute, mit denen man da was zusammen entwickeln kann. Da kann man in relativ überschaubarer Zeit etwas erreichen, glaube ich.“ (Organisation A)

Abschließend wird von den befragten Expert\_innen aber auch immer wieder darauf hingewiesen, dass die Bearbeitung des Themas Gleichstellung insgesamt einen langen Atem erfordert und dabei leider keine allzu schnellen Ergebnisse erwartet werden dürfen.

„Bei dem Thema muss man sich auf Widerstände einstellen, gerade von Männern [...] Man braucht Geduld und Selbstbewusstsein [...] Die Methode ‚mit dem Kopf durch die Wand‘, die würde hier nicht funktionieren.“ (Organisation E)

Die Gelingensbedingungen werden im folgenden und letzten Kapitel in Form von Handlungsempfehlungen für den Dritten Sektor verallgemeinert.



## **4 Handlungsempfehlungen für den Dritten Sektor**



Auf Grundlage der Befragung von acht Organisationen des Dritten Sektors sowie unter Rückgriff auf das Beratungswissen des Forschungsteams lassen sich **elf Handlungsempfehlungen** für die Umsetzung von Gleichstellung in Organisationen formulieren:

**Verbindliches Bekenntnis:** Es ist deutlich geworden, dass es in der Umsetzung von Gleichstellung in Organisationen häufig an Verbindlichkeit fehlt. Hier kommen die Organisationen nicht umhin, sich die zentrale Bedeutung eines klaren Top-down-Ansatzes bewusst zu machen und diesen mit Leben zu füllen. Will sich eine Organisation erfolgreich für Gleichstellung einsetzen, und zwar sowohl gegenüber den Stakeholdern als auch gegenüber den Beschäftigten, braucht es dazu eine unmissverständliche und verpflichtende Willenserklärung von der Spitze der Einrichtung.

**Top down und Bottom up:** Es braucht einerseits starke Fürsprecher\_innen von oben, die Vorgaben machen, Entscheidungen lenken und Neues einführen. Andererseits müssen starke Mitgliedergruppen Gleichstellung (und/oder Diversity) einfordern, Strukturen von unten aufbauen und mit Leben füllen, Anträge stellen, entsprechende Abstimmungsergebnisse herbeiführen und die Umsetzung kritisch begleiten.

**Konsequentes und systematisches Handeln:** Damit Gleichstellung gelingt, sollten entsprechende Methoden und Instrumente systematisch und zielgerichtet zur Anwendung kommen. Das heißt zum einen, dass ihr Einsatz laufend und systematisch in die jeweiligen Routineabläufe der Organisation integriert wird. Zum anderen bedeutet es, dass ihre Anwendung verpflichtend ist und tatsächlichen Einfluss auf Planungen und Entscheidungen hat. Beispielsweise müssen die Ergebnisse einer Gender-Analyse zur Formulierung entsprechender Ziele führen, die Erkenntnisse einer Gleichstellungsprüfung in die weitere Planung von Maßnahmen einfließen und tatsächlich Änderungen und Anpassungen der bisherigen Praxen und Strukturen bewirkt werden. Mittlerweile existiert hierzu eine Vielzahl an Konzepten und Instrumenten. Eine empfehlenswerte und besonders praxiserprobte Prozessmethode ist die sog. 4-Schritt-Methode, die in Anlehnung an die vier GeM-Schritte der GeM-Koordinationsstelle für Gender Mainstreaming im ESF entwickelt wurde (vgl. Bergmann/Pimminger 2004).<sup>6</sup>

6 Weitere Methoden und Instrumente für die Umsetzung von Gleichstellung finden sich beispielsweise hier: Gender Mainstreaming: Methoden und Instrumente – Agentur für Gleichstellung im ESF. Online verfügbar unter: <http://esf-gleichstellung.de/fileadmin/data/Downloads/Materialsammlung/Erl%C3%A4uterungstexte/erlaeuterung-gm-methoden.pdf> (letzter Zugriff: 20.04.2018).



**Querschnittsaufgabe:** In nahezu sämtlichen Bereichen der Organisation spielen gleichstellungsrelevante Aspekte eine Rolle. Dies betrifft strukturelle wie kulturelle Aspekte ebenso wie das alltägliche fachliche Handeln der einzelnen Beschäftigten. Zentral für die Entwicklung hin zu einer gleichstellungsorientierten Organisation ist daher die Integration von Gleichstellung in die Facharbeit. Das bedeutet, dass alle Beschäftigten ihre jeweiligen Fachaufgaben mit einer Gleichstellungsperspektive erledigen – also Fachkompetenz mit Gleichstellungskompetenz verbinden.

**Gleichstellungskompetenz steigern:** Gleichstellungsarbeit ist voraussetzungsvoll und verlangt umfassende Gleichstellungskompetenz bei allen Entscheidenden und Umsetzenden: also Gleichstellungswissen, Umsetzungskompetenzen und Gestaltungswille. Es braucht einerseits Wissen darüber, wann und wie Geschlecht in der Gesellschaft, dem eigenen Arbeitsumfeld und dem eigenen Handeln wirkt. Zudem braucht es Umsetzungskompetenzen, also das Wissen und die Fähigkeiten, Geschlechterungleichheiten im eigenen Verantwortungsbereich erfolgreich entgegenwirken zu können. Nicht zuletzt muss der bestehende Handlungsdruck vermittelt werden, damit der entsprechende Wille zur Gestaltung bei allen vorhanden ist. Insofern ist darauf zu achten, Gleichstellungskompetenz als einen Aspekt von Fachkompetenz zu definieren und zum normalen Bestandteil von Qualifikationsanforderungen bei Stellenbesetzungen (oder auch bei der Auswahl externer Expert\_innen) zu machen.

**Doppelstrategie:** Die Umsetzung von Gleichstellung ist nicht auf die Durchführung von Sondermaßnahmen für Frauen zu beschränken. Vielmehr ist Gleichstellungspolitik als Doppelstrategie zu verstehen, bestehend aus strukturellen Gleichstellungsmaßnahmen und individuellen Maßnahmen zum Ausgleich geschlechtsspezifischer Ungleichheiten und Benachteiligungen für Frauen und für Männer.

**Personalpolitik ist Gleichstellungspolitik:** Sobald Beschäftigte mittelbar oder unmittelbar von personalpolitischen Entscheidungen betroffen sind, ist dies immer auch eine Frage von Geschlecht und damit eine Frage von Gleichstellung. Personalpolitik wird in den Organisationen des Dritten Sektors auf unterschiedlichen Ebenen gemacht (z. B. Bund, Länder, Kommune). Insofern müssen sich in Personalpolitik integrierte Gleichstellungsmaßnahmen auch über alle Gliederungsebenen der Organisationen erstrecken. Für das in Hinblick auf Gleichstellungsfragen sehr zentrale Themenfeld Personalentwicklung bietet es sich an, auf den sog. Gleichbehandlungsscheck<sup>7</sup> (kurz: „gb-check“) zurückzugreifen.

---

7 Der gb-check findet sich im Internet unter: <http://www.gb-check.de> (Zugriff: 20.04.2018). Der gb-check, der in Kooperation der Antidiskriminierungsstelle des Bundes und der Hochschule für Wirtschaft und Recht (Berlin) entwickelt wurde, besteht aus einem Set von 16 Analysewerkzeugen zur Prüfung der Gleichbehandlung von Frauen und Männern im Arbeitsleben.



**Ehrenamt forcieren:** Mitgliedergewinnung, -bindung und -aktivierung stehen bei nahezu allen Organisationen des Dritten Sektors auf der Agenda. Entsprechende Maßnahmen und Strategien müssen auf ihre gleichstellungspolitische Wirkung hin überprüft werden. Es braucht mehr Gleichstellungsaktivitäten in der Mitgliederarbeit, um Mitgliedschaft und Ehrenamt auch für Frauen in unterschiedlichen Lebensphasen attraktiver zu machen. Da die Rahmenbedingungen für den hauptamtlichen Bereich bei diesen Organisationen (auch) durch Entscheidungen des Ehrenamts definiert oder zumindest geprägt werden, wirkt sich ein Mehr an Frauen im Ehrenamt vermutlich indirekt günstig auf die Gleichstellung bei den hauptamtlich Beschäftigten aus.

**Think Tank „Gleichstellung“:** Die Gleichstellung der Geschlechter ist ein komplexes Verfahren, insbesondere bei Organisationen des Dritten Sektors mit einer bundesweit weit verzweigten Struktur aus Haupt- und Ehrenamt. Eine zentrale Anlaufstelle wäre wünschenswert, in der Gleichstellung und Geschlechtergerechtigkeit konzeptionell und strategisch gedacht und weiterentwickelt werden könnten. Zudem könnte sie Haupt- und Ehrenamtliche bei deren systematischer und geschlechtersensibler Planung und Umsetzung der Facharbeit beraten.

**Gleichstellung bedeutet Vielfalt:** Gleichstellung geht weit über den Geschlechterdualismus Frau – Mann hinaus. Gleichstellung öffnet den Blick für die Vielfalt von Lebensverhältnissen, sie öffnet den Blick für Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Geschlechtergruppen. Andere Differenzierungskategorien wie Alter, Krankheit und Behinderung, Ethnie, Religion oder sexuelle Orientierung treten in den Vordergrund und führen zu einer differenzierten Wahrnehmung der Lebensverhältnisse, auch bei bzw. von Beschäftigten und Ehrenamtlichen. Eine solche Herangehensweise befähigt die Verantwortlichen, bedarfsgerechte und zielgruppenspezifische Angebote zu entwickeln.

**Tue Gutes und rede darüber:** In den Interviews wurden bereits viele Beispiele guter Praxis deutlich. Diese Beispiele sollten offensiv herausgestellt werden, auch um entsprechende Aha-Effekte bei den hauptamtlich Beschäftigten zu produzieren.



## Anhang: Forschungsstand vor der Befragung



Forschung zur Umsetzung von Gleichstellung in Organisationen des Dritten Sektors als Arbeitgebende gibt es bisher kaum, wenngleich der Dritte Sektor in den letzten Jahren als beschäftigungsrelevanter Bereich verstärkt wahrgenommen wird.

Der zur Vorbereitung auf die Befragung einbezogene Forschungsstand besteht zum einen aus quantitativen Erhebungen, die die Organisationen nach Tätigkeitsbereichen und Größe (hauptamtliche Beschäftigtenzahl, ggf. Zahl der Mitglieder bzw. ehrenamtlich Tätigen) unterscheiden und Aufschluss geben über Arbeitszeit, Einkommen, Hierarchiestufen und (nicht)prekäre Beschäftigung in diesen Organisationen, teilweise geschlechterdifferenzierend. Zum anderen sind es qualitative Studien, die sich explizit mit Fragen der Gleichstellung in NPO beschäftigen: Hier handelt es sich im Wesentlichen um Studien, die die Arbeitsbedingungen und Aufstiegschancen von Frauen im Fokus haben sowie das Thema Frauen in Führungspositionen. Diese Basis ermöglicht eine Bestandsaufnahme zur Beschäftigungsstruktur von Frauen und Männern im NPO-Sektor unter besonderer Berücksichtigung von Beschäftigungsformen, Positionen, Ausbildung und Entlohnung.

Viele der neueren bisher veröffentlichten Studien, Aufsätze und Arbeitspapiere beziehen sich primär auf den DGB-Index „Gute Arbeit“ (2011) sowie auf die WZB-Organisationsbefragung „Organisationen heute 2011/2012“ (Priller et al. 2012).

## Themen und Methoden der Studien im Überblick

**Karrieren im Non-Profit-Sektor? (Zimmer/Priller/Paul2017):** Umfangreiche Ergebnisse stellen Annette Zimmer, Eckhard Priller und Franziska Paul mit ihrer Veröffentlichung zu „Karriere im Non-Profit-Sektor? Arbeitsbedingungen und Aufstiegschancen von Frauen“ (2017) zur Verfügung. Die Ergebnisse stammen aus dem Forschungsprojekt „FiA – Frauen in der Abseitsfalle“, das an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster durchgeführt wurde. Das Forschungsprojekt bietet erstmalig einen umfangreichen Einblick in den NPO-Sektor bezüglich des Aspekts der Geschlechtergerechtigkeit. Es fokussiert drei Aspekte: den NPO-Sektor als Arbeitsmarkt für Frauen, Frauen in NPO-Leitungsgremien und die Aufstiegs- und Karrierechancen von Frauen in NPO. Methodisch basiert es sowohl auf quantitativen als auch auf qualitativen Erhebungen.

**Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen (Beher, Krimmer, Rauschenbach und Zimmer 2005):** Unter der Leitung von Annette Zimmer wurde in Kooperation zwischen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster und der Universität Dortmund ein Forschungsprojekt mit dem Thema „Bürgerschaftliches



Engagement und Management“ (BE&M) durchgeführt. Das Projekt ist ein Vorläufer der Forschung im Rahmen von „FiA – Frauen in der Abseitsfall“. Ziel der Studie war es, die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Frauen und Männern in hauptamtlichen (N = 544) und ehrenamtlichen (N = 1.496) Führungspositionen in einer quantitativen Erhebung in den Blick zu nehmen. Es wurden 24 Vereine beziehungsweise Verbände aus diversen Tätigkeitsfeldern (unter anderem Sport, Naturschutz, Feuerwehr, Ökologie, Kultur) und insgesamt 726 Frauen und 1313 Männer mittels Fragebogen telefonisch (CATI-Interviews) befragt. Für den Forschungsüberblick werden ausschließlich die Daten und Fakten zu den hauptamtlichen Führungskräften vorgestellt. Eine Differenzierung der Ergebnisse nach weiblichen und männlichen Führungskräften bietet die Untersuchung nur zum Teil, jedoch dezidiert in einem eigenen Kapitel. Im Rahmen der Forschung entstanden zahlreiche Arbeitspapiere, u. a. das von Zimmer und Krimmer (2007), welches den Fokus auf die Einschätzung von weiblichen und männlichen Führungskräften legt, in welchem Umfang sie zum Erreichen ihrer Leitungspositionen Abstriche in anderen Lebensbereichen machen mussten.

### **Gute Arbeit in atypischen Beschäftigungsverhältnissen? (Priller/Paul 2015):**

Auch die Untersuchung „Gute Arbeit in atypischen Beschäftigungsverhältnissen?“ von Priller und Paul nimmt die Arbeitsbedingungen sowie die Beschäftigungsformen und Lebenslagen von Frauen in Non-Profit-Organisationen in den Blick. Die empirische Grundlage basiert ebenso wie das Projekt von Zimmer et al. (2017) auf der o. g. DGB-Untersuchung sowie auf der o. g. WZB-Organisationsbefragung. Die Autor\_innen liefern neben ihrer deskriptiven Auswertung eine multivariate Betrachtung der Daten. Die Ergebnisse werden mit Zahlen aus der Privatwirtschaft, die ebenfalls im Rahmen der genannten DGB- und WZB-Befragungen erhoben worden sind, kontrastiert.

### **Frauen an der Spitze – Ergebnisse der Befragung „Frauen in Leitungspositionen im ZdK“ (2014):**

Das Zentralkomitee der deutschen Katholiken (ZdK) hat eine quantitative Untersuchung zur Repräsentation von Frauen beziehungsweise zur Geschlechterverteilung in den eigenen Leitungsstrukturen (des Zentralkomitees der Katholiken, in den Diözeseanräten sowie in den Mitgliedsorganisationen der Arbeitsgemeinschaft der katholischen Organisationen Deutschlands) durchgeführt. Insgesamt wurden 130 Einrichtungen und Räte (N = 130) befragt, wobei die Rücklaufquoten je nach Frage unterschiedlich und bei der Vorstellung der Ergebnisse entsprechend berücksichtigt sind. Laut Untersuchung zeichnen sich große Teile der Leitungsgremien durch ehrenamtliche Arbeit aus. Für den Forschungsüberblick werden nur die Ergebnisse zu den hauptamtlichen Beschäftigten herangezogen.



## **Geschlechtsspezifische Entgeltunterschiede bei Führungskräften in Stiftungen – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung (Sandberg, Schneider und Voigt 2017):**

Das Datenmaterial dieser Untersuchung zu geschlechtsspezifischen Unterschieden in der Vergütung von Frauen und Männern auf der Führungsebene in Stiftungen stammt aus einer Erhebung von 2014, wozu neben den Vergütungsangaben auch eine Organisationsbefragung von hauptamtlichen Führungskräften (N = 166) in Stiftungsvorständen, Geschäftsführungen und Räten gehört. Insgesamt wurden 104 Führungskräfte mit Vorstandsposition (33 Frauen und 71 Männer) und 53 Geschäftsführer\_innen (18 Frauen und 35 Männer) berücksichtigt. Die erhobenen Jahresgrundgehälter der Führungskräfte wurden zur besseren Vergleichbarkeit auf Vollzeitäquivalente (40-Stunden-Woche in Vollzeit) normiert. Die Autor\_innen geben an, dass die Vergütungsstudie nicht als repräsentative Studie angelegt war und dass Stiftungen mit großen Vermögen überrepräsentiert sind.

## **Ergebnisse der Studien im Überblick**

Nach dem Überblick über Themen und Methoden der vorhandenen Studien werden im Folgenden die zentralen Ergebnisse entlang der folgenden Themen dargestellt:

- Arbeitszeiten und Erwerbsmodelle,
- Einkommen und Vergütungsunterschiede,
- Frauen in Führungspositionen,
- Aufstiegschancen von Frauen.

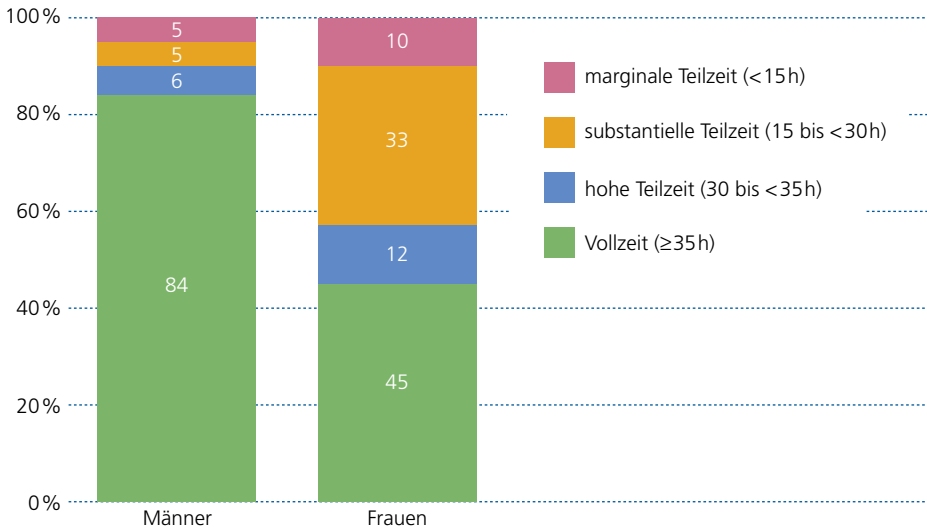
### **Arbeitszeiten und Erwerbsmodelle**

Zimmer et al. (2017: 6) kommen zu dem Ergebnis, dass die Beschäftigten im Dritten Sektor überwiegend weiblich sind (mehr als 75 %). Auffällig ist zudem, dass Frauen deutlich häufiger (58 %) in Teilzeit arbeiten als ihre männlichen Kollegen (24 %).

Ausgehend vom Datenmaterial der DGB-Untersuchung von 2011 nehmen Priller und Paul (2015: 14 f.) eine stärkere Differenzierung der wöchentlichen Arbeitszeiten vor, die sie in Vollzeit (35 und mehr Stunden), hohe Teilzeit (30 bis zu 35 Stunden), substantielle Teilzeit (15 bis unter 30 Stunden) und marginale Teilzeit (unter 15 Stunden) untergliedern. Männer sind häufiger vollzeitbeschäftigt (84 %) als Frauen (45 %). Bei den weiblichen Beschäftigten dominiert vor allem die substantielle Teilzeit (33 %), die bei ihren männlichen Kollegen weitaus weniger häufig vorkommt (5 %) (Abb. 3.1).



Abb. 3.1: Teilzeitformen im Dritten Sektor nach Geschlecht



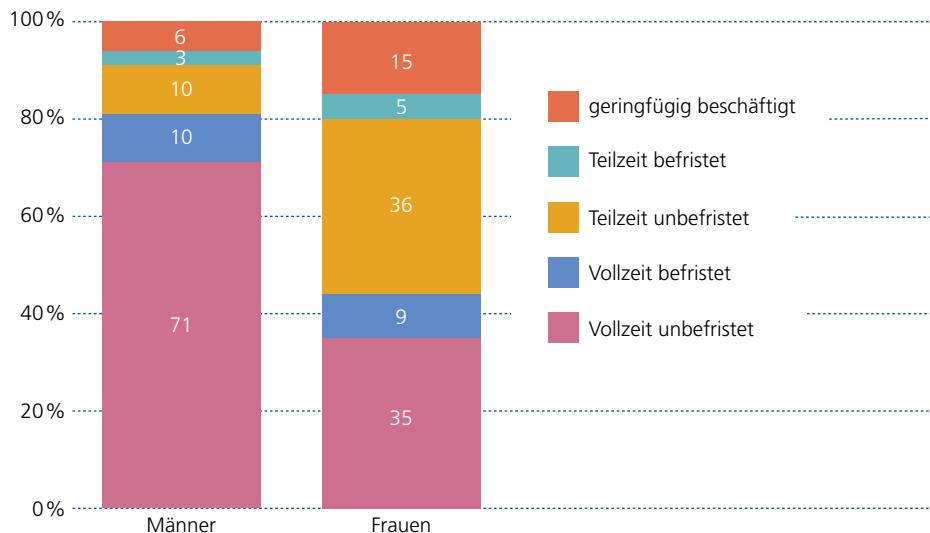
Quelle: Priller und Paul (2015: 14), eigene Darstellung

In ihrer Untersuchung schauen sich Priller und Paul (2015: 14) sog. atypische Beschäftigungsverhältnisse an, zu denen sie neben der bereits benannten Teilzeitarbeit auch geringfügige Arbeit, befristete Arbeitsverträge sowie Leih- und Zeitarbeit zählen. Die Autor\_innen stellen fest, dass das sog. Normalarbeitsverhältnis (Vollzeit unbefristet) nach wie vor vorwiegend männliche Erwerbstätige und atypische Beschäftigung noch immer vorwiegend Frauen betrifft. In Zahlen heißt das: Männer sind häufiger in Vollzeit unbefristet beschäftigt (71 %) als Frauen (35 %), für die atypische Beschäftigung eher die Regel als Ausnahme bildet. Mit 36 % sind Frauen häufiger in unbefristeter Teilzeit als ihre männlichen Kollegen (10 %). Ähnlich verhält es sich auch mit geringfügiger Beschäftigung: So sind 15 % der weiblichen Beschäftigten im Dritten Sektor auf geringfügiger Basis beschäftigt, während dies lediglich auf 6 % ihrer männlichen Kollegen zutrifft (Priller und Paul 2015: 15 f.) (Abb. 3.2).

Priller und Paul (2015: 36 ff.) nehmen in ihrer Auswertung ebenfalls Bezug auf die Perspektiven der Mitarbeiterinnen hinsichtlich der Arbeitszeitflexibilität (Abb. 3.3). Ein Großteil der befragten Frauen in Vollzeit (79 %) und Teilzeit (68 %) bekräftigt die Aussage: „Ich kann meine Arbeit selbstständig planen und einteilen“ („trifft voll



Abb. 3.2: Normalarbeitsverhältnis und atypische Beschäftigung nach Geschlecht



Quelle: Priller und Paul (2015: 16), eigene Darstellung

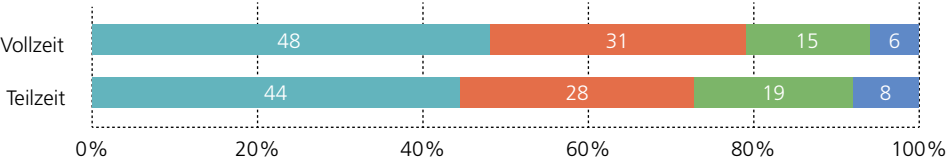
und ganz zu“ und „trifft eher zu“). Anschließend an diese Frage bewerten sowohl Frauen in Vollzeit (74 %) als auch in Teilzeit (76 %) die Wahrscheinlichkeit, mit der sie sich auf die Planung ihrer Arbeitszeiten verlassen können, als hoch ein. In ähnlicher Weise beziehen die Frauen Stellung zur Frage danach, ob bei der Planung der Arbeitszeiten Rücksicht auf ihre Wünsche genommen wird – hier treten vor allem teilzeitbeschäftigte Frauen hervor, die zu 93 % angeben, dass die Aussage „voll und ganz“ beziehungsweise „eher“ zutrifft. Frauen in Vollzeit bekräftigen zu 76 %, dass Rücksicht auf ihre Wünsche bei der Arbeitszeitplanung genommen wird. Was den Einfluss auf die Arbeitsmenge betrifft, so haben vollzeitbeschäftigte Frauen weniger Einfluss (40 %) auf die Ausgestaltung als Frauen in Teilzeit (52 %) („trifft voll und ganz zu“ und „trifft eher zu“). Frauen in Vollzeit (60 %) und Teilzeit (59 %) haben laut Studie gleichermaßen hohen Einfluss auf die Gestaltung ihrer Arbeitszeiten. Wenn es gilt, selbst über den Ausgleich von Überstunden zu entscheiden, so bewerten vollzeitbeschäftigte Frauen ihre diesbezüglichen Möglichkeiten häufiger als „voll und ganz zutreffend“ bis „eher zutreffend“ (71 %) als ihre Kolleginnen in Teilzeit (63 %). Die Frage, ob sich die Frauen bei der Arbeit gehetzt und unter Zeitdruck gesetzt fühlen, bejahen 72 % der Vollzeitbeschäftigten und 53 % der Teilzeitbeschäftigten („sehr häufig“ und „oft“) (Priller und Paul 2015: 36 ff.).



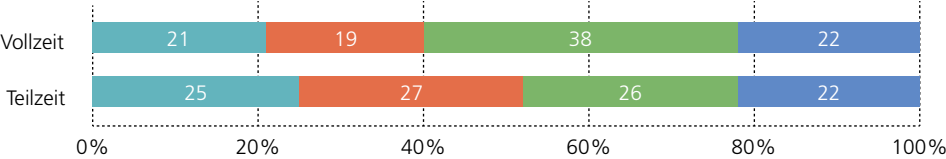
Abb. 3.3: **Bewertung der Arbeitszeitflexibilität von vollzeit- und teilzeitbeschäftigten Frauen**

Trifft voll und ganz zu    Trifft eher zu    Trifft eher nicht zu    Trifft überhaupt nicht zu

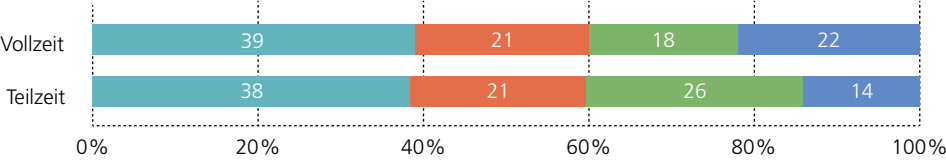
**Ich kann meine Arbeit selbstständig planen und einteilen.**



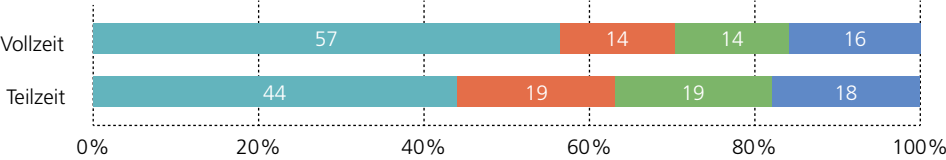
**Ich habe Einfluss auf die Arbeitsmenge, die mir übertragen wird.**



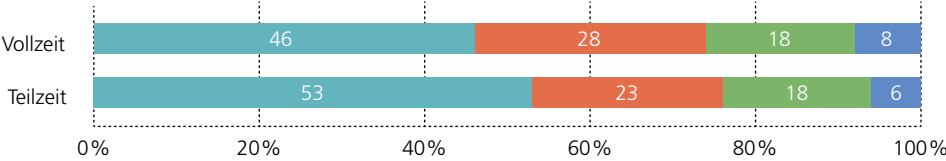
**Ich habe Einfluss auf die Gestaltung meiner Arbeitszeit.**



**Ich kann selbst entscheiden, wann ich meine Überstunden ausgleiche.**

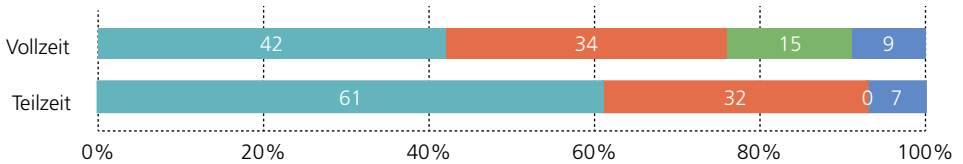


**Ich kann mich auf die Planung meiner Arbeitszeit verlassen.**

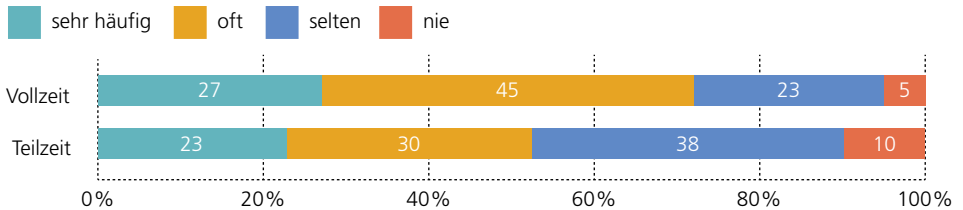




### Bei der Planung meiner Arbeitszeit wird auf meine Wünsche Rücksicht genommen.



### Wie häufig fühlen Sie sich bei der Arbeit gehetzt und stehen unter Zeitdruck?



Quelle: Priller und Paul (2015: 36ff.), eigene Darstellung

### Alter als Einflussgröße auf Arbeitszeiten und Erwerbsmodelle

Für Priller und Paul (2015: 17) bildet das Alter der Beschäftigten einen wesentlichen Einflussfaktor für Teilzeitbeschäftigung. Die Altersgruppe der 46- bis 55-Jährigen stellt die größte Altersgruppe der Arbeitnehmer\_innen in Non-Profit-Organisationen – im Kontrast dazu sind lediglich 8 % der Beschäftigten zwischen 15 und 25 Jahren alt. In der Altersgruppe der 46- bis 55-Jährigen sind es zudem die weiblichen Beschäftigten, die dominieren (42 %). Der Anteil der Männer in dieser Altersgruppe liegt bei 27 %. Umgekehrt sind die Verhältnisse in der Gruppe der 15- bis 25-Jährigen, in der eher junge Männer (14 %) als junge Frauen (5 %) in Teilzeit beschäftigt sind. Die Gründe dafür, warum Frauen vor allem im Alter von 46 bis 55 Jahren die größten Anteile der Beschäftigten ausmachen, sind vielfältig. Die Autor\_innen führen an, dass Organisationen im Dritten Sektor seltener ausbilden, häufiger nach Mitarbeiter\_innen suchen, die eine gewisse Lebenserfahrung mitbringen, und vor allem attraktiv für Frauen sind, die aufgrund von Schwangerschaft, Elternzeit und Kinderbetreuung oder Pflege Angehöriger nach längerer Auszeit (wieder) in den Beruf einsteigen wollen, da Teilzeit und/oder geringfügige Beschäftigung für sie günstige Einstiegsoptionen darstellen.

Priller und Paul (2015: 17 ff.) weisen nach, dass das Alter und die Form der Beschäftigung einen Einfluss auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei Frauen haben. Während sich bei Männern das Alter kaum auf die Beschäftigungsform auswirkt und diese über alle Altersgruppen (16 bis 25, 26 bis 35, 36 bis 45, 46



bis 55 und 56 bis 65) hinweg im Vergleich zu weiblichen Beschäftigten oft in Vollzeit tätig sind, unterscheiden sich die Vollzeitquoten je nach Altersgruppe für ihre Kolleginnen deutlich. Frauen in der Altersgruppe der 16- bis 25-Jährigen arbeiten zu 82 % in Vollzeit und sind mit den Männern nahezu gleich auf (87 %). Je älter die weiblichen Beschäftigten, desto weniger häufig sind sie vollzeitbeschäftigt. Die geringsten Vollzeitquoten lassen sich bei der Gruppe der 35- bis 45-jährigen Frauen (37 %) ausmachen – eine Zeit, in der die sogenannte Familienphase und damit familiäre Pflichten wie die Betreuung der Kinder oder Angehöriger eher als Aufgabe von Frauen wahrgenommen wird.

### **Partnerschaft, Familie und Kinder als Einflussgrößen auf Arbeitszeiten und Erwerbsmodelle**

Priller und Paul (2015: 51) konstatieren, dass Frauen im Dritten Sektor häufiger Teilzeit arbeiten, wenn a) ihr\_r Partner\_in ebenfalls erwerbstätig ist und b), wenn Kinder im Haushalt vorhanden sind:

Mehr als drei Viertel (76 %) der Frauen mit einem Kind im Haushalt arbeiten Teilzeit (ohne Kind nur 44 %). Und die höchsten Teilzeitquoten sind bei denjenigen Frauen zu finden, die mit erwerbstätigen Partner\_innen und Kindern im Haushalt leben (86 %). Familie und Kind/er machen für Männer hingegen kaum einen Unterschied, was die Beschäftigungsform anbelangt. So sind Männer mit Kind/ern (85 %) ähnlich oft in Vollzeit tätig wie Männer ohne Kind/er (82 %). Nahezu gleich verteilt sind die Werte für Männer mit Kind/ern (15 %) und ohne Kind/er (18 %) in Teilzeit.

Die Einflussfaktoren Partnerschaft und Kinder verstärken sich hier also gegenseitig. Damit unterscheidet sich die Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Dritten Sektor letztlich nicht wesentlich von der in privatwirtschaftlichen Zusammenhängen.

### **Einkommen und Vergütungsunterschiede**

Sandberg et al. (2017: 9) untersuchen die geschlechtsspezifischen Vergütungsunterschiede zwischen Frauen und Männern in Führungspositionen in Stiftungen. Die Autor\_innen kommen zu dem Ergebnis, dass männliche Führungskräfte allgemein höher vergütet werden als weibliche: „Das höchste dokumentierte Gehalt von 345.000 Euro ist mehr als doppelt so hoch wie der Maximalwert bei Frauen (137.000 Euro)“ (ebd.). Im Schnitt verdient die Hälfte der Männer 90.000 Euro, eine weibliche Führungskraft hingegen nur 75.500 Euro, also 14.500 Euro weniger<sup>8</sup>.

---

8 Für die Bestimmung des Gender Pay Gap wurde der Median herangezogen.



Dies entspricht einem unbereinigten Gender Pay Gap<sup>9</sup> von 18,4 %. Die Verdienstlücke ist gemäß den Autor\_innen mit 24,5 % besonders hoch in Vorständen. Der Gender Pay Gap in Geschäftsführungen ist hingegen weniger stark ausgeprägt: Die Verdienstlücke im Jahresgrundgehalt liegt bei 1,8 % und auf die Gesamtvergütung bezogen verdienen Frauen sogar 1,6 % mehr als Männer. Sandberg und Kolleg\_innen (2017: 9) verdeutlichen in ihrer Untersuchung zudem, dass sich die geschlechtsspezifischen Unterschiede nicht nur im Gender Pay Gap zeigen, sondern auch weitere Faktoren die Verdienstlücken beeinflussen. Zu diesen Faktoren gehört unter anderem, dass sich die Überstunden, die männliche Führungskräfte in Vorständen leisten, positiv auf die Grundvergütung/Gesamtvergütung im Jahr auswirken: Bei 50 % Mehrarbeit können männliche Vorstände rund 57.000 Euro mehr in der Gesamtvergütung erwarten. Bei Frauen tritt dieser Effekt hingegen nicht ein, obwohl diese nicht weniger Überstunden leisten. Im Gegenteil, Frauen arbeiten im Schnitt 44,1 % Wochenstunden mehr, als ihr Arbeitsvertrag vorsieht – Männer hingegen lediglich 34,5 %. Der genannte Effekt lässt sich in Vorständen, jedoch nicht in Geschäftsführungen ausmachen. Ebenso erhalten Männer (in Vorständen und Geschäftsführungen) häufiger monetäre Zusatzleistungen und damit bis zu 90 % ihrer Grundvergütung als zusätzliche variable Gehaltskomponente – bei Frauen liegt dieser Wert bei maximal 21 %. Die Autor\_innen konnten Hinweise entdecken, dass es „Männern besser gelingt als Frauen, monetäre und geldwerte Zusatzleistungen zu verhandeln“ (Sandberg et al. 2017: 12). Sandberg und Kolleg\_innen stellen abschließend heraus, dass weder die Größe der Stiftung noch die Berufserfahrung in Jahren einen Einfluss auf die Vergütung haben. Hingegen sind es der akademische Werdegang und das Geschlecht, die dazu führen, dass Frauen vor allem in Stiftungsvorständen weniger verdienen als Männer, und das bei eigentlich gleicher beruflicher Qualifikation (Sandberg et al. 2017: 9 f.).

Schmeißer (2013: 28) zeigt in ihrer Auswertung der Daten zur DGB-Erhebung „Gute Arbeit“ 2011 und der WZB-Organisationsbefragung „Organisationen heute 2011/2012“ zur Beschäftigungsstruktur, dass eine Mehrheit der Beschäftigten im Dritten Sektor ein niedrigeres Bruttoeinkommen bei vergleichbaren Tätigkeiten gegenüber anderen Branchen hat. Nähere Informationen zu Entgeltunterschieden zwischen Männern und Frauen werden in der Auswertung nicht dargelegt.

9 Der unbereinigte Gender Pay Gap ergibt sich aus der durchschnittlichen Differenz zwischen den Bruttostundenlöhnen aller beschäftigten Männer und denen aller beschäftigten Frauen und wird berechnet als prozentualer Anteil am Verdienst der Männer. Berücksichtigt werden nicht Faktoren, die einen direkten Einfluss auf die Bezahlung haben, wie z. B. Bildung, Berufserfahrung, hierarchische Verortung, Branche oder Betriebsgröße.



## Frauen in Führungspositionen

### **Frauen in Vorständen, Geschäftsführung sowie Kontroll- und Beratungsgremien**

Zimmer et al. (2017: 45) konstatieren, dass die hauptamtlichen und ehrenamtlichen Vorstände im Dritten Sektor im Durchschnitt mehrheitlich noch immer männlich (62,4 %) gegenüber 37,6 % Frauen besetzt sind. Bei einem Fünftel der befragten Organisationen bekleidet keine einzige Frau eine Vorstandsposition. Werden ausschließlich hauptamtliche Vorstände betrachtet, zeigt sich – mit 73,4 % Männern gegenüber 26,6 % Frauen – eine deutliche männliche Dominanz. Ein ähnliches Bild ergibt sich in den Organisationen des Zentralkomitees der deutschen Katholiken (ZdK 2014: 11): Hier wird der hauptamtliche Vorsitz (in zehn der befragten 130 Organisationen ist der Vorsitz hauptamtlich) von zwei Frauen (11,8 %) und 15 Männern (88,2 %) wahrgenommen.

Paul und Walter (2016: 12) beziffern, dass Geschäftsführungen im Durchschnitt zu 42,3 % mit Frauen und zu 57,7 % mit Männern besetzt sind. In 37 % aller Organisationen mit Geschäftsführung sind gar keine Frauen beschäftigt. Laut Paul und Walter (2016: 12) macht es bezogen auf die Anteile von Frauen einen Unterschied, ob Geschäftsführungen haupt- oder ehrenamtlich besetzt sind: In hauptamtlichen Geschäftsführungen sind mehr Frauen (50,2 %) tätig als in ehrenamtlichen (34,5 %).

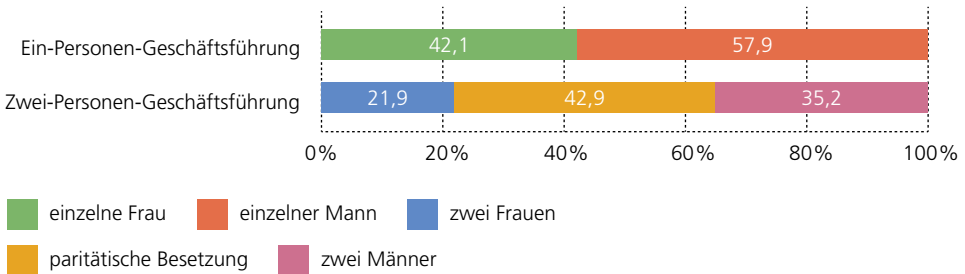
Zimmer et al. (2017: 46) weisen darauf hin, dass – anders als Vorstände, die meist aus mehreren Personen bestehen müssen – Geschäftsführungen häufig mit ein (36 %) oder zwei Personen (28 %) besetzt sind. Bei Ein-Personen-Geschäftsführungen ist der Anteil von Frauen mit 42,1 % gegenüber dem von Männern mit 57,9 % niedriger. Bei Zwei-Personen-Geschäftsführungen ist am häufigsten eine paritätische Geschlechterverteilung anzutreffen. Doppelbesetzungen mit ausschließlich Männern (35,2 %) sind gegenüber reinen Frauenbesetzungen (21,9 %) häufiger vorhanden (Abb. 3.4).

Laut ZdK (2014: 12) gibt es in den Diözeseanräten (bis auf zwei sind die übrigen Diözeseanräte hauptamtlich) insgesamt zwölf Frauen und 15 Männer in der Geschäftsführung, womit der Anteil der Frauen bei 44 % liegt. Mit wenigen Ausnahmen werden die Bundesgeschäftsstellen mehrheitlich hauptamtlich von 44 Frauen und 61 Männern geleitet, was einem Frauenanteil von 42 % entspricht. In der Untersuchung zeigt sich ebenfalls: Je mehr Beschäftigte in den Geschäftsstellen angestellt sind, desto häufiger sind Männer in der Leitungsposition anzutreffen, und in vier der fünf größeren Geschäftsstellen (drei oder mehr Beschäftigte) haben



Abb. 3.4: **Besetzung von Ein-Personen- und Zwei-Personen-Geschäftsführungen**

**Ich kann meine Arbeit selbstständig planen und einteilen.**



Quelle: Zimmer et al. (2017: 47), eigene Darstellung

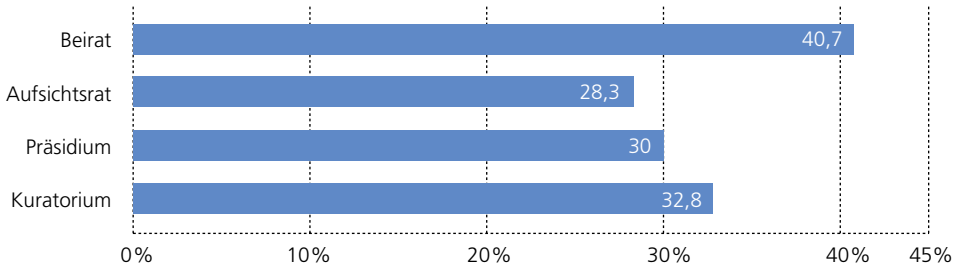
ausschließlich Männer die Geschäfte inne. Der Frauenanteil in Geschäftsstellen mit bis zu zehn Mitarbeiter\_innen (N = 40) liegt bei 56 %, bei bis zu 70 Mitarbeiter\_innen (N = 12) bei 36 % und in den sieben größten Geschäftsstellen mit mehr als 70 Mitarbeiter\_innen liegt der Anteil an Frauen bei lediglich 12 %. Zudem zeigt sich ein positiver Zusammenhang zwischen dem Anteil von Frauen in Vorständen und dem in den Geschäftsführungen der jeweiligen Organisation: „Je mehr Frauen im Vorstand sind, desto mehr Frauen sind tendenziell auch in den Geschäftsführungen zu finden.“ (Paul und Walter 2016: 13)

Zimmer et al. (2017: 46) konstatieren, dass etwas mehr als die Hälfte (55 %) der von ihnen befragten Organisationen des Dritten Sektors über Kontroll- und Beratungsgremien verfügt. Hierzu gehören Beiräte und Aufsichtsräte sowie Präsidien und Kuratorien. Beiräte haben im Durchschnitt die höchsten Anteile an Frauen (40,7 %). Demgegenüber sind Frauen in Aufsichtsräten (28,3 %), in Präsidien (30 %) sowie in Kuratorien (32,8 %) seltener vertreten.

Knapp 6 % der von Zimmer et al. (2017: 45) befragten Organisationen weisen eine Quotierung der Leitungsgremien zu Gunsten von Frauen auf (z. B. bei einigen Gewerkschaften). In der Untersuchung des ZdK (2014: 14) geben 18 % der Diözesenräte sowie andere Organisationen an, Aussagen über die Geschlechterverteilung in ihren Statuten beziehungsweise Geschäftsordnungen zu treffen. Ob es sich bei den betreffenden Aussagen um Quotierungen zur paritätischen Verteilung der Geschlechter oder andere Maßnahmen handelt, geht aus der Untersuchung des ZdK nicht hervor.



Abb. 3.5: **Frauen in den verschiedenen Kontroll- und Beratungsgremien in Prozent**



Quelle: Paul und Walter (2016:14), eigene Darstellung

### **Einflussgrößen auf die Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen**

Bisherige Untersuchungen zeigen, dass die Anteile der Frauen in Führungspositionen zum einen nach der Größe der Organisationen, deren Alter sowie deren Tätigkeitsfelder variieren. Darüber hinaus ist der Familienstatus der Frauen ein weiterer Einflussfaktor.

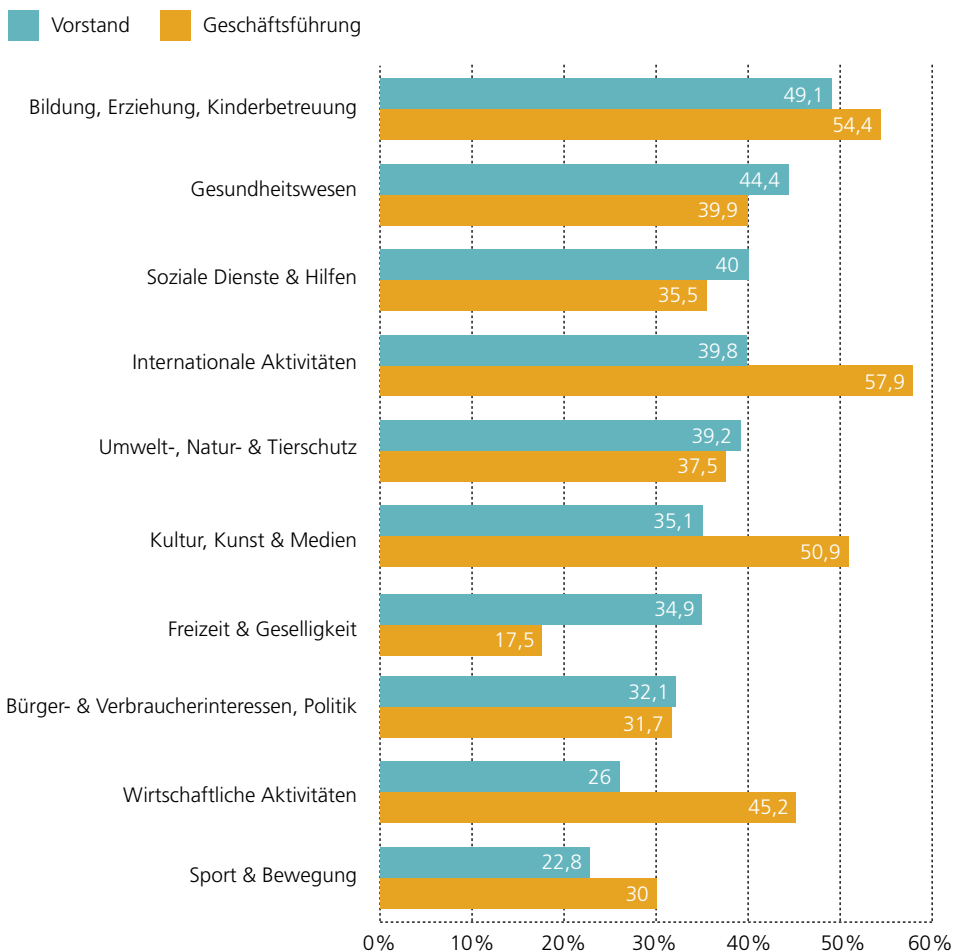
Organisationsgröße: Für Paul und Walter (2016: 20 f.) zählen zu den sogenannten „Big Players“ im Dritten Sektor die großen Wohlfahrts- und Sozialverbände, die zehn größten Stiftungen privaten Rechts nach Kapital, die mitgliedsstärksten Sport- und Umweltverbände sowie Interessenvertretungen und Organisationen aus dem Bereich Internationales. Der Frauenanteil bei diesen NPO liegt bei 28 %. Die Autorinnen stellen fest, dass Frauen bei den „Big Players“ damit weniger präsent sind als in den übrigen NPO, und ziehen damit eine Parallele zu Organisationen der Privatwirtschaft, wo Frauen in den Top-Unternehmen ebenfalls weniger häufig in hohen Positionen anzutreffen sind (Walter und Paul 2016: 21).

Auch Zimmer et al. (2017: 49) ermitteln, dass nur wenige Frauen in den Führungsebenen (Vorstand und Geschäftsführung) großer finanzstarker Organisationen vertreten sind (31,3 %). Im Vergleich dazu liegt der Frauenanteil in anderen Organisationen bei 39,4 %. Allgemein lässt sich folgende Formel anwenden: Je wichtiger das betreffende Gremium, desto weniger Frauen sind in diesem vertreten.

Das Alter der Organisation: Einen positiven Einfluss auf die Übernahme von Positionen in Gremien hat zum einen das Alter der Organisation. Als Faustregel gilt: Je jünger die Organisation, desto eher sind Frauen in Führungspositionen anzutreffen (Paul und Walter 2016: 17). Deutliche Effekte können bei dem Alter der



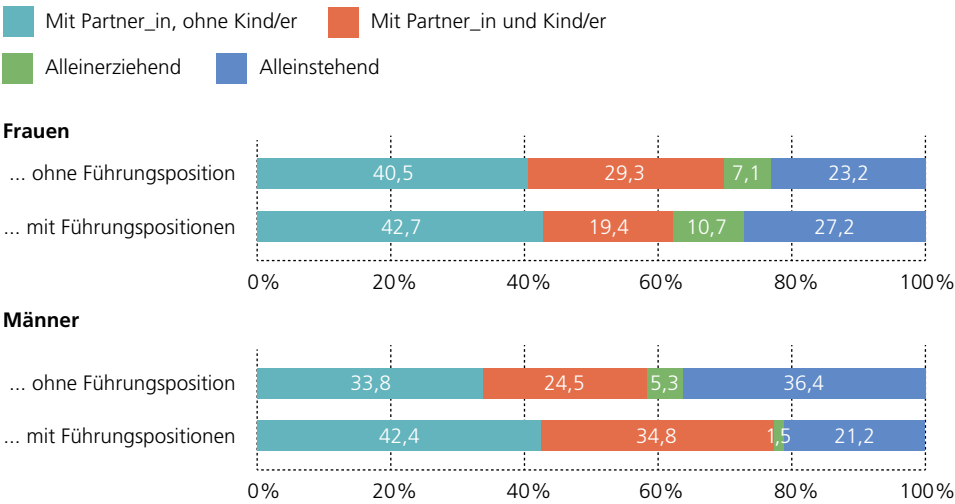
Abb. 3.6: **Frauenanteile in Vorstand und Geschäftsführung nach Tätigkeitsfeldern (Mittelwerte)**



Quelle: Paul und Walter (2016: 18), eigene Darstellung



Abb. 3.7: Familienformen von Frauen und Männern mit und ohne Führungspositionen



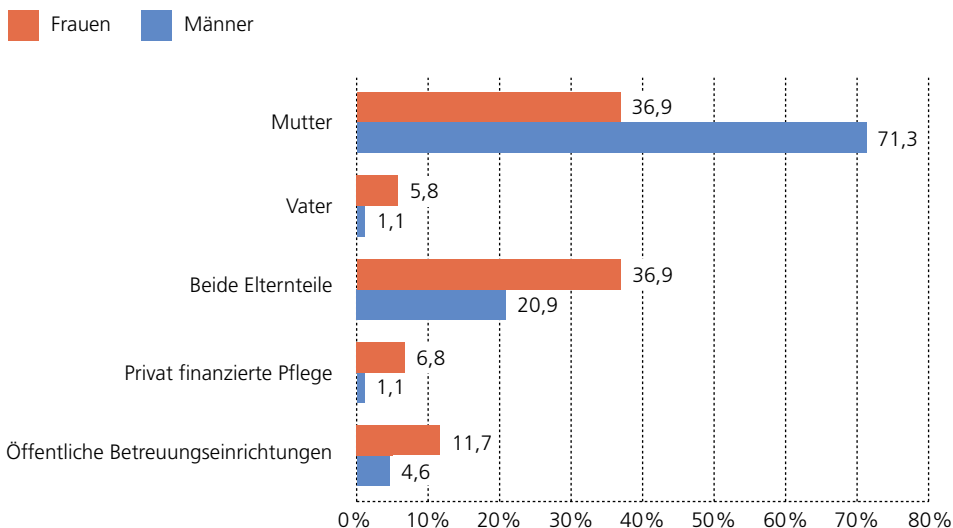
Quelle: Zimmer et al. 2017: 25, eigene Darstellung

Organisation und den Frauenanteilen in Vorständen abgelesen werden – hingegen macht das Alter der Organisation für die Anteile von Frauen in der Geschäftsführung kaum einen Unterschied. Zur Erklärung dieser Tendenzen verweisen Paul und Walter (2016: 17) auf die Veränderungen im Selbstverständnis der Non-Profit-Akteur\_innen: So verstehen sich ältere Organisationen als Mitgliederorganisation im klassischen Sinn, wohingegen jüngere Organisationen vor allem in der Netzwerk- und Förderarbeit aktiv sind und ihre Angebote auch an jüngere Frauen richten.

Das Tätigkeitsfeld als Einflussgröße: Laut Paul und Walter (2016: 18) sind Frauen als Geschäftsführerinnen vorwiegend in den Tätigkeitsfeldern „Bildung, Erziehung, Kinderbetreuung“, „Internationale Aktivitäten“, „Kultur, Kunst und Medien“ sowie „Wirtschaftliche Aktivitäten“ präsent (Abb. 3.5). Allgemein weisen die Felder Bildung, Gesundheit und Soziales, Internationales und Umwelt überdurchschnittlich hohe Frauenanteile in Vorstand und Geschäftsführung auf. Im Tätigkeitsfeld Sport sind Frauen am wenigsten in Führungspositionen repräsentiert. Die Verteilung und Segregation nach Tätigkeitsfeldern kann laut den Autorinnen zum Teil als typisch für die Beschäftigung von Frauen in bestimmten Bereichen von Arbeit und Leben



Abb. 3.8: Übernahme der Kinderbetreuung vor der Einschulung



Quelle: Behr et al. (2005: 54), eigene Darstellung

gelten – so werden soziale Dienstleistungen auch auf dem Gesamtarbeitsmarkt noch immer primär von Frauen ausgeführt.

Aber dieser Effekt wird durch das Zusammenwirken von Alter und Tätigkeitsfeld einer Organisation noch verstärkt, wenn es um die jeweiligen Frauenanteile geht: Die Bereiche Soziales sowie Internationales können als relativ jung angesehen werden, eine Professionalisierung von Frauen in den dazugehörigen neugegründeten Organisationen ist laut Autorinnen sehr wahrscheinlich. Klassische Felder wie Sport und Freizeit blicken hingegen auf eine längere Tradition zurück.

Partnerschaft, Familie und Kinder als Einflussgrößen: Zimmer et al. (2017: 24 ff.) konstatieren bezogen auf die Familienformen von Beschäftigten, dass 40,5 % der Frauen ohne Führungsposition und 42,7 % mit Führungsposition eine\_n Partner\_in haben, jedoch kein/e Kind/er. Was das Leben mit Partner\_in und Kind/ern betrifft, werden Unterschiede zwischen Frauen ohne (zu 29,3 %) und mit (19,4 %) Führungsposition deutlich. Was alleinerziehende Frauen betrifft, so sind die Zahlen zwischen ohne (7,1 %) und mit (10,7 %) Führungsposition weniger deutlich aus-



geprägt als bei Frauen mit Partner\_in und Kind/ern. Gleiches gilt ebenso für allein-stehende Frauen ohne (23,2 %) und mit (27,2 %) Führungspositionen (Abb. 3.6).

Laut Beher et al. (2005: 52) haben 78 % der männlichen und 62 % der weiblichen Führungskräfte ein oder mehrere Kind/er. In der Tendenz haben Frauen in Führungspositionen weniger Kinder (im Durchschnitt 1,44) als ihre männlichen Kollegen (im Durchschnitt 1,58). Was die Kinderbetreuung betrifft, so benennen 71 % der männlichen Führungskräfte die Mutter als Bezugsperson (Beher et al. 2005: 53). 20,9 % der Männer bevorzugen zudem ein partnerschaftlich egalitäres Erziehungsmodell (Beher et al. 2005: 52). Im Vergleich dazu benennen 6 % der Frauen den Vater als hauptverantwortlich für die Betreuungs- und Sorgearbeit, und 37 % der Frauen in Führungspositionen sagen, dass wahlweise sie selbst oder beide Elternteile für die Kindesbetreuung zuständig sind. Staatliche Betreuungseinrichtungen übernehmen bei 11,7 % der befragten hauptamtlich tätigen Frauen die Betreuung von einem bzw. mehreren Kind/ern (Abb. 3.7). Zimmer und Krimmer (2007: 67) zeigen ebenso Unterschiede bei der Work-Life-Balance zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften auf. 58 % der Frauen in hauptamtlich besetzten Führungspositionen sind verheiratet, bei den Männern sind es 78 %.

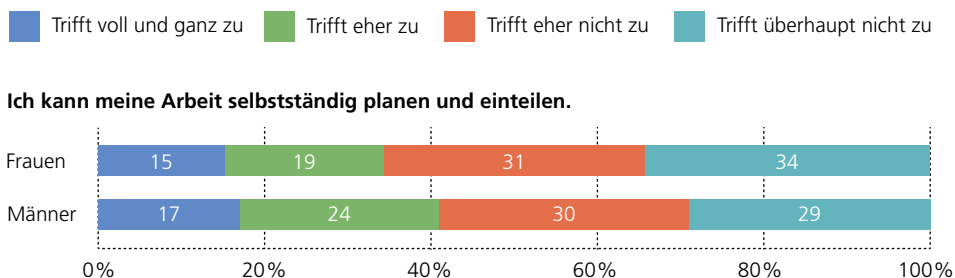
### Aufstiegschancen von Frauen

Zimmer et al. (2017: 95) stellen fest, dass Fragen von Karriere und Aufstieg von Frauen bisher kein zentrales Thema für Organisationen des Dritten Sektors sind. Zudem schätzen Frauen ihre Karrierechancen, im Gegensatz zu den Männern, deutlich schlechter ein. In der Studie werden ebenso gesamtgesellschaftliche Faktoren, die Frauen bei Aufstieg und Karriere ausbremsen, benannt. So sind es geschlechterstereotype Vorstellungen, wie unter anderem, dass Führen und Leiten eher Männern als Frauen zugetraut wird und dass letztere primär Verantwortung für Familie und Kinder übernehmen. Die Autor\_innen legen die Vermutung nahe, dass gemäß homosozialer Kooptation männlich dominierte Leitungsgremien eher Männer für freie Positionen vorsehen.

In ihrer Studie ermitteln Beher et al. (2005: 54 f.), in welchem Ausmaß sich weibliche hauptamtliche Leitungen bei ihrem Aufstieg in Führungspositionen in anderen Lebensbereichen einschränken mussten. 38 % der befragten Frauen geben an, dass sie die „Zeit für soziale Kontakte und Freundschaften“ reduziert haben (bei ihren Kollegen sind es 49 %). Einsparungen bei der „Zeit mit der Familie und der/dem Partner\_in“ geben 45 % der Frauen und 51 % der Männer an. Laut Autor\_innen fällt die deutlichste Differenz zwischen weiblichen und männlichen hauptamtlichen Führungskräften bei der Frage zu „Hobbys und andere Interessen“ aus: 34 % der Frauen und 48 % der Männer sind der Ansicht, bei diesem Aspekt Abstriche ge-



Abb. 3.9: Zustimmung von Frauen zu der Aussage „Ich habe in meiner Organisation Aufstiegschancen“



Quelle: Zimmer et al. (2017: 26), eigene Darstellung

macht zu haben (Beher et al. 2005: 55). Allgemein lässt sich feststellen, dass es eher die Männer sind, die nach eigenen Angaben Abstriche bei der Lebensplanung vornehmen

Gefragt nach der subjektiven Bewertung der Aufstiegschancen innerhalb der Organisation, schätzen Frauen ihre Chancen deutlich schlechter ein (34 %) als ihre männlichen Kollegen (41 %) (Zimmer et al. 2017: 26) (Abb. 3.9).

## Fazit zum Forschungsstand

Quantitative Untersuchungen (Priller und Paul 2015, Zimmer et al. 2017) zu Arbeitszeiten und Erwerbsmodellen von Frauen und Männern unterschiedlichen Alters und mit unterschiedlichen Familiensituationen liefern wichtige Kennzahlen zu Gleichstellungs- und Vereinbarkeitsfragen von NPO-Beschäftigten. Die hauptamtlichen Beschäftigungsformen im Dritten Sektor lassen sich als atypisch kennzeichnen und bedeuten für Frauen häufig eher prekäre Arbeitsverhältnisse.

Was Einkommen und Vergütungsunterschiede von Frauen und Männern betrifft, lassen sich bisher neben einer Untersuchung von weiblichen und männlichen Führungskräften in Stiftungen (Sandberg et al. 2017) kaum verwertbare Daten finden. Eine Untersuchung weist lediglich darauf hin, dass eine Mehrheit der Beschäftigten im Dritten Sektor ein niedrigeres Bruttoeinkommen bei vergleichbaren Tätigkeiten gegenüber anderen Branchen zur Verfügung hat (Schmeißer 2013).



Umfangreiches Material zu Frauen in Führungspositionen bieten einzelne neuere Untersuchungen (Paul und Walter 2016, Zimmer et al. 2017) sowie eine Erhebung des Zentralkomitees der Katholiken (2014). Auch konnten zwei Faktoren, die mit dem Anteil weiblicher Führungskräfte im Zusammenhang stehen, benannt werden: Hierzu zählen das Alter der Organisation einerseits und das Tätigkeitsfeld der Organisation andererseits. Welche Rolle Partnerschaft, Familie und Kinder für Frauen in Führungspositionen spielen, wurde ebenso nur vereinzelt untersucht (Behr et al. 2005, Zimmer et al. 2017). In welcher Weise Frauen Aufstiegschancen erhalten, wie sie diese nutzen und selbst einschätzen, wurde in zwei der vorgestellten Untersuchungen näher betrachtet (Behr et al. 2005, Zimmer et al. 2017). Ergebnisse dazu, wie sich die Einstiegs- und Aufstiegsperspektiven von Frauen mit Ausbildung und Weiterbildung darstellen, liefert bisher keine Untersuchung.

Wenn Gleichstellungsbemühungen im Dritten Sektor adressiert werden, dann geschieht dies häufig mit Fokus auf die ungleiche Verteilung von Macht, Chancen und Ressourcen zwischen Frauen und Männern und insbesondere mit Fokus auf Frauen in Führungspositionen. Unbeachtet bleiben in den Untersuchungen z. B. Frauen mit Migrationshintergrund, Women of Color oder Frauen, die aufgrund von Behinderung oder ihres sozioökonomischen Hintergrunds benachteiligt werden. Ebenso wenig wird in den bisherigen Projekten und Veröffentlichungen auf LGBT (lesbisch, schwul, bisexuell und trans) und entsprechende Gleichstellungsbemühungen für diese Statusgruppen eingegangen.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Umsetzung von Gleichstellung im Dritten Sektor hinsichtlich hauptamtlicher Beschäftigter bisher kaum beforscht ist. Studien und Daten stammen überwiegend aus einzelnen Projektvorhaben, diese greifen vor allem zentral auf wenige vorhandene Erhebungen zurück. Die Anzahl an Forscher\_innen, die sich dezidiert mit den geschlechtsspezifischen Aspekten des Dritten Sektors auseinandersetzen, ist dementsprechend gering.



# Literatur

- Beher, Karin/Krimmer, Holger/Rauschenbach, Thomas/Zimmer, Annette (Hrsg.) (2005):** Führungskräfte in Gemeinnützigen Organisationen. Bürgerschaftliches Engagement und Management. Dortmund. Online verfügbar unter <https://www.bmfsfj.de/blob/97562/4589886b-da22588ed4295f094830473e-fuehrungskraefte-gemeinnuetzige-organisationen-data.pdf>, zuletzt geprüft am 06.12.2017.
- Bergmann, Nadja/Pimminger, Irene (2004):** PraxisHandbuch Gender Mainstreaming. Wien 2004. Online verfügbar unter: [http://www.lrsocialresearch.at/files/GeM\\_PraxisHandbuch.pdf](http://www.lrsocialresearch.at/files/GeM_PraxisHandbuch.pdf), zuletzt geprüft am 19.04.2018.
- Botsch, Elisabeth/Lindecke, Christiane/Wagner, Alexandra (2006):** Familienfreundlicher Betrieb – Ein Blick in die Praxis. In: WSI-Mitteilungen 9/2006, S. 485 – 491.
- Dahme, Heinz-Jürgen/Kühnlein, Gertrud/Stefaniak, Anna/Wohlfahrt, Norbert (2012):** Leiharbeit und Ausgliederung in diakonischen Sozialunternehmen. Der „Dritte Weg“ zwischen normativem Anspruch und sozialwirtschaftlicher Realität. Abschlussbericht. Bochum, Dortmund, Magdeburg. Online verfügbar unter <https://www.verdi.de/++file++5073a21cdeb5011af9001d44/download/2011-487-3%20AB%20-%20Dahme%20u%20a%20-%20Der%20Dritte%20Weg%20%20%20%20-%2005%202012.pdf>, zuletzt geprüft am 17.11.2017.
- 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). Online verfügbar unter [https://bibliothek.wzb.eu/wzbbrief-arbeit/WZbriefArbeit032009\\_dathe\\_hohendanner\\_priller.pdf](https://bibliothek.wzb.eu/wzbbrief-arbeit/WZbriefArbeit032009_dathe_hohendanner_priller.pdf), zuletzt geprüft am 17.11.2017.
- DGB-INDEX GUTE ARBEIT GMBH:** Arbeitshetze, Arbeitsintensivierung, Entgrenzung. So beurteilen die Beschäftigten die Lage. Ergebnisse der Repräsentativumfrage 2011. Berlin 2012.
- Paul, Franziska/Walter, Andrea (2016):** Besser geht's nicht? Geschlechterverhältnisse in Führungs-, Kontroll- und Beratungsgremien in Non-Profit-Organisationen in Deutschland. Ergebnisse einer Online-Befragung. Zentrum für Europäische Geschlechterstudien (ZEUGS) Working Paper No. 9/2016. Münster. Online verfügbar unter <https://www.uni-muenster.de/zeugs/publikationen/workingpapers/index.htmP>, zuletzt geprüft am 14.11.2017.
- Pimminger, Irene (2012):** Gender Mainstreaming Methoden und Instrumente – Agentur für Gleichstellung im ESF. Online verfügbar unter: <http://esf-gleichstellung.de/fileadmin/data/Downloads/Materialsammlung/Erl%C3%A4uterungstexte/erlaeuterung-gm-methoden.pdf>, zuletzt geprüft am 19.04.2018.
- Priller, Eckhard (2014):** Von der Jobmaschine Dritter Sektor zum Billiglohnsektor? In: Annette Zimmer/ Ruth Simsa (Hg.): Forschung zu Zivilgesellschaft, NPO und Engagement. Quo vadis Wiesbaden: SpringerVS, S. 97 – 114.
- Priller, Eckhard/Alscher, Mareike/Droß, Patrick J./Poldrack, Clemens J./Schmeißer, Claudius/Waitkus, Nora (2012):** Dritte-Sektor-Organisationen heute: Eigene Ansprüche und ökonomische Herausforderungen. Ergebnisse einer Organisationsbefragung, WZB Discussion Paper, No. SP IV 2012-402 [rev.]. Online verfügbar unter [https://www.wzb.eu/sites/default/files/+wzb/zkd/zeng/dso\\_gesamt\\_26-02-2013\\_\\_final\\_incl.\\_deckblatt.pdf](https://www.wzb.eu/sites/default/files/+wzb/zkd/zeng/dso_gesamt_26-02-2013__final_incl._deckblatt.pdf), zuletzt geprüft am 16.11.2017.



- 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. Online verfügbar unter [https://www.boeckler.de/pdf\\_fof/91419.pdf](https://www.boeckler.de/pdf_fof/91419.pdf), zuletzt geprüft am 14.11.2017.
- Rosenski, Nathalie (2012):** „Die wirtschaftliche Bedeutung des Dritten Sektors.“ In: Wirtschaft und Statistik, März 2012, 209 – 217. Online verfügbar unter [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/WirtschaftStatistik/Monatsausgaben/WistaMaerz12.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/WirtschaftStatistik/Monatsausgaben/WistaMaerz12.pdf?__blob=publicationFile), zuletzt geprüft am 15.11.2017.
- Sandberg, Berit/Schneider, Friedrich/Voigt, Jasmin (2017):** Geschlechtsspezifische Entgeltunterschiede bei Führungskräften in Stiftungen – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Jahrgang 40 (2017), Heft 2-3, S. 177 – 198. Online verfügbar unter <http://www.econ.jku.at/members/Schneider/files/publications/2017/GeschlechtsspezifischeEntgeltunterschiede.pdf>, zuletzt geprüft am 17.11.2017.
- 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). Online verfügbar unter <https://bibliothek.wzb.eu/pdf/2013/13-302.pdf>, zuletzt geprüft am 19.11.17.
- Walter, Andrea (2015):** An die Spitze! Aber wie? „Frauen in Führung“ im öffentlichen, privaten und Non-Profit-Sektor – eine Bestandsaufnahme der aktuellen Literaturlage samt Handlungsempfehlungen. Zentrum für Europäische Geschlechterstudien (ZEUGS) – Working Paper No. 8I2015. Online verfügbar unter [https://repositorium.uni-muenster.de/document/miami/f342581d-ac35-42a2-840c-0f71a4ae0ea/arbeitspapier\\_zeugs\\_2015\\_8.pdf](https://repositorium.uni-muenster.de/document/miami/f342581d-ac35-42a2-840c-0f71a4ae0ea/arbeitspapier_zeugs_2015_8.pdf), zuletzt geprüft am 18.11.2017.
- Zimmer, Annette/Krimmer, Holger (2007):** „Does gender matter? Haupt- und ehrenamtliche Führungskräfte gemeinnütziger Organisationen.“ In: Femina Politica, 16 (2), 62 – 72. Online verfügbar unter <http://www.budrich-journals.de/index.php/feminapolitica/article/viewFile/2603/2153>, zuletzt geprüft am 19.11.2017.
- Zimmer, Annette/Priller, Eckhard/Anheier, Helmut (2013):** „Der Non-Profit-Sektor in Deutschland.“ In: Badelt, Christoph; Meyer, Michael; Simsa, Ruth (Hg.): Handbuch der Non-Profit-Organisation. Strukturen und Management. 5. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 15 – 36.
- Zimmer, Annette/Priller, Eckhard/Paul, Franziska (2017):** FiA-Frauen in der Abseitsfalle? Frauen im Top-Management und im operativen Bereich im Non-Profit-Sektor in Deutschland. Online verfügbar unter <https://www.uni-muenster.de/ZEUGS/publikationen/workingpapers/index.html>, zuletzt geprüft am 15.11.2017.
- ZdK (2014):** Frauen an der Spitze – Ergebnisse der Befragung Frauen in Leitungspositionen im ZdK, in den Diözesanräten und in den Organisationen der AGKOD. Bonn. Online verfügbar unter <http://www.zdk.de/cache/dl-Broschuere-Frauen-an-der-Spitze-Ergebnisse-der-Bef-30cd5571d85bf9d5ee63fe4b4872c096.pdf>, zuletzt geprüft am 19.11.2017





ISBN 978-3-96250-187-7