

Die weibliche Seite von Nonprofit-Organisationen



Rita Famos

Frauen führen NPO – na und?
Karierekompetenzen für Frauen
Gender Change und Führungswechsel
Frauen in Vorständen der Diakonie
Erfolgreiches Gendermanagement in Vereinen
La place des femmes dans le domaine associatif
Gleicher Lohn für gleiche Arbeit

Weitere Themen:

Balanced Scorecard für Nonprofit-Organisationen

Passive Kirchenmitglieder – das ungehobene Potenzial



Rekrutierung von Führungskräften

Wir unterstützen Sie dabei, die geeignete Führungsperson für Ihre Organisation zu finden – ob Ehrenamt oder Hauptamt; von der Ausschreibung bis zur Auswahl.

www.bvmberatung.net

B'VM
gut beraten

Editorial



Das mediale Echo auf meine Wahl zur Präsidentin der Evangelisch-reformierten Kirche Schweiz (EKS) im November 2020 war riesig. Geschuldet war es sicher auch der Tatsache, dass ich die erste Frau in diesem Amt bin, überhaupt die erste Frau in der Leitung einer national organisierten Religionsgemeinschaft in der Schweiz. Theologiestudium, Gemeindepfarrerin, Dekanin, Beauftragte, Mitglied des Kirchenparlaments, Abteilungsleiterin und jetzt also Präsidentin: Wenn auch die Reformierte Kirche die Frauenordination seit 100 Jahren kennt, ist meine berufliche Biographie immer noch eine Ausnahme-Laufbahn für Frauen in der Kirche. Wie in vielen NPO verdünnt sich auch in der Kirche die Frauenbeteiligung von unten nach oben. Frauen engagieren sich überdurchschnittlich als Freiwillige, sei es in den Angeboten für Kinder und Jugendliche, beim Besuchsdienst für Betagte oder in der Arbeit zur Integration von Geflüchteten. Der Pfarrberuf wird mittlerweile von fast gleich vielen Frauen wie Männern ausgeübt. Kommt es dann zur Besetzung von Ehrenämtern und Leitungsfunktionen in der operativen und strategischen Führung der Kirche kehren sich die Verhältnisse ins Gegenteil: Je mehr Verantwortung und Macht mit der Position verbunden ist, desto öfter wird sie männlich besetzt. Was tun, damit Frauen in der Kirchen- und NPO-Leitung generell stärker vertreten sind? In dieser Nummer der VM Fachzeitschrift kommen Fachexpertinnen genau zu

dieser Fragestellung zu Wort. Ich freue mich auf die Lektüre des Beitrags von Susanne Kirchhoff-Kestel und Tamara Morgenroth. Sie untersuchen unter dem Titel «Frauen in Vorständen der Diakonie – Erfolgsfaktoren und Stolpersteine» die Erfolgsfaktoren von Frauen in Führungspositionen in Wohlfahrtsverbänden. Sie diskutieren, welche Faktoren den Aufstieg von Frauen in Vorständen der Diakonie Deutschland begünstigen bzw. behindern können. «Willkommen in Männerland! Karrierekompetenzen für Frauen», titelt Dr. Hanna Fearn und postuliert unter anderem, dass Frauen, wenn sie in einem männlich dominierten Umfeld erfolgreich sein wollen, neben ihren fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen spezifische Karrierekompetenzen benötigen.

Seit meiner Wahl sind fünf weitere Frauen an die Spitze von Mitgliedkirchen gewählt worden, acht der 25 Mitgliedkirchen der EKS werden mittlerweile von Frauen geleitet. Das ist gut. Aber noch nicht gut genug. Unsere Beispiele wie auch die Erfahrungen vieler anderer Frauen sind wichtig für das Bewusstsein, dass Frauen Leitung können. Die Bilder und Porträts von Geschäftsführerinnen und Präsidentinnen deutschsprachiger NPO in diesem Heft sind ein schöner Beitrag dazu.

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre!

Rita Famos


Präsidentin der Evangelisch-reformierten Kirche Schweiz

Frauen führen Nonprofit-Organisationen – na und?

6

Der Beitrag zeigt die unterschiedlichen emotionalen Reaktionen zum Thema Female Leadership. Dann beleuchtet er das Thema aus einem praxisorientierten und erfahrungsbasierten Standpunkt und legt dar, weshalb sich NPO unbedingt damit beschäftigen sollten.

Erfolgsfaktoren eines Führungswechsels mit Gender Change

22

Der Beitrag befasst sich mit den Erfolgsfaktoren der Führungsnachfolge mit Gender Change in deutschsprachigen NPO. Eine Befragung von sechs Frauen in Leitungsfunktionen zeigt, dass die grössten Herausforderungen Sexismus im Alltag, nicht gemanagter Führungskulturwandel und vorurteilsbelasteter Umgang mit Mutterschaft darstellen.

Erfolgreiches Gendermanagement zur Zukunftssicherung von Sportvereinen

44

Sinkende Mitgliederzahlen und geringer werdende Bereitschaft ehrenamtliche Arbeit zu leisten erhöhen den Wandlungsdruck, dem Sportvereine zunehmend unterliegen. Seit 2017 praktiziert die Rudergesellschaft Speyer 1883 e.V. bewusst inkrementelles Changemanagement, um dieser Herausforderung zu begegnen und ist dabei überaus erfolgreich.

Karrierekompetenzen für Frauen – Willkommen im Männerland!

12

Historisch bedingt weisen (Nonprofit-) Organisationen eine weitgehend männlich geprägte Organisationskultur auf. Frauen brauchen daher spezifische Karrierekompetenzen, wenn sie in «Männerland» erfolgreich sein wollen. In diesem Beitrag wird ein praxiserprobtes Kompetenzmodell vorgestellt.

Frauen in Vorständen der Diakonie – Erfolgsfaktoren und Stolpersteine

34

Der Beitrag untersucht Erfolgsfaktoren von Frauen in Führungspositionen in Wohlfahrtsverbänden. Auch wenn Quoten als Türöffner für Frauen in Führungspositionen dienen können, sind weitere Massnahmen in Organisationen und Wohlfahrtsverbänden notwendig, um Stolpersteine für Frauen zu beseitigen.

La place des femmes dans le domaine associatif

52

Face à la persistance de certains stéréotypes et discriminations de genre, nous sommes d'avis que la mise en œuvre de nouveaux modes de gouvernance peut contribuer à plus d'inclusion et d'égalité entre les genres dans le domaine associatif et du bénévolat. Mais il est avant tout indispensable de reconnaître l'existence des inégalités aussi discriminantes.

Lohnleichheitsanalyse – gleicher Lohn für gleiche Arbeit

58

Gleiche Arbeit = gleicher Lohn. Um dieses Ziel zu erreichen, wurde im Bundesgesetz über die Gleichstellung von Frau und Mann die Pflicht der Lohnleichheitsanalyse gesetzlich verankert. Doch was bedeutet dies nun für die Arbeitgebenden?

Jeannette Behringer

Passive Kirchenmitglieder – das ungehobene Potenzial

66

Dieser Aufsatz erörtert erste Zwischenergebnisse eines Projekts, das sich zum Ziel gesetzt hat, das Thema Kirchenmitgliedschaft aus der Sicht verschiedener Anspruchsgruppen anzugehen. Dabei steht zunächst die Erfassung und Beschreibung des Verhältnisses zwischen Kirchen und ihren -Mitgliedern aus der Sicht passiver Mitglieder im Vordergrund. Die Ergebnisse der Studie, durchgeführt bei Mitgliedern der reformierten Kirchengemeinde Zürich, zeigen u.a. dass Kirche als Ausdruck von Wertegemeinschaft wahrgenommen wird.

Managementwerkzeuge für die Praxis – Balanced Scorecard für Nonprofit-Organisationen

62

Für Organisationen ohne umfassendes Monitoring erweist sich die Balanced Scorecard als multifunktionales Managementinstrument, das gleichzeitig operative Planungs-, Controlling- und Qualitätsmanagement-Funktionen erfüllt sowie als Bindeglied zur strategischen Ebene fungiert. Auch von Nonprofit-Organisationen (NPO) kann die Balanced Scorecard mit wenigen Anpassungen genutzt werden, um Strategien in die operative Planung zu integrieren.

Impressum

Redaktion:	Luisa Wagenhöfer redaktion@vmi.ch
Layout:	Luisa Wagenhöfer media f SA
Herausgeber:	Verbandsmanagement Institut (VMI) Universität Freiburg /CH
Titelfoto:	Dominik Wunderli
Fotomaterial:	Thema «Frauen in NPO»
Adresse:	VMI Bd de Pérolles 90 CH-1700 Freiburg Tel. +41 (0)26 300 84 00
Internet:	www.vmi.ch, info@vmi.ch
Jahrgang:	47. Jahrgang
ISBN:	978-3-909437-62-7
ISSN:	1424-9189

Frauen führen Nonprofit-Organisationen – na und?

Karin Stuhlmann und Philipp Erpf

«Frauen sind die besseren Führungskräfte»¹, titulierte die Handelszeitung. «Warum soll es einen Unterschied geben? Ob Mann oder Frau – CEO ist CEO»², widerspricht die NZZ. Praktisch im Wochentakt erscheinen Medienbeiträge zum Thema «Frauen in Führungspositionen». Das Thema scheint «heiss» zu sein, wie es auch die aktuelle Ausgabe des VM Magazins zeigt. Und «heiss» bedeutet in der gefühlten Realität, dass mit dem Thema ein ganzes Spektrum an Emotionen – von Ärger und Frustration, über Unverständnis bis zu Leidenschaft – verbunden ist.

Weshalb wird in vielen Nonprofit-Organisationen (NPO) über diese Thematik debattiert und gestritten?

Weshalb können es die einen «nicht mehr hören», während andere finden, dass «wir noch noch viel mehr darüber sprechen müssten»? Dieser Beitrag versucht erst, diese unterschiedlichen emotionalen Reaktionen zu verstehen. Dann, und dies ist der Kern, versucht er das Thema aus einem praxisorientierten und erfahrungsbasierten Standpunkt zu beleuchten und darzulegen, weshalb sich NPO unbedingt damit beschäftigen sollten und welche konkreten Handlungsempfehlungen dabei dienlich sind.

Viele NPO wünschen sich mehr Frauen in Führungspositionen. Diesem Wunsch liegen zwei unterschiedliche Motive zugrunde. Da sich diese Motive unter Umständen widersprechen, wird

in manchen NPO auch gestritten bzw. darauf gereizt reagiert.

Das erste Motiv ist das politisch-ideelle. NPO, die sich aus ihrer Zwecksetzung und ihrer Mission heraus der Verringerung gesellschaftlicher Ungleichheit und der Herstellung von Chancengleichheit widmen, suchen Frauen für Führungspositionen vor allem darum, weil dies ihren Werten entspricht. Es gilt unterrepräsentierte Gesellschaftsgruppen zu integrieren, und zu denen gehören Frauen in Führungspositionen heute immer noch.

Das zweite Motiv sucht nach ökonomischen Vorteilen:

1. Fachkräftemangel kompensieren: Sind Führungsfunktionen schwer zu besetzen, weil die Bewerberliste kleiner wird oder limitiert ist, dann ist es eine naheliegende Strategie, vermehrt Frauen anzusprechen. Durch die Ausweitung der Zielgruppen erhofft man sich, den Mangel zu kompensieren.
2. Vorteile von «Diversity» nutzen: In den letzten Jahren erhärtete sich die Erkenntnis, dass gemischte Teams³ erfolgreicher sind als homogen zusammengesetzte.⁴ Auch dies ist ein ökonomisches Motiv, um Frauen für Führungsaufgaben zu finden.
3. Imagegewinn anstreben: Je nach Positionierung bzw. Employer Branding platzieren NPO Frauen in ihrer Führungsetage, um ihr Image positiv zu beeinflussen. Durch ein «frauenfreundliches Image» stei-



Gabriela Fontana, Präsidentin des Schweizerischen Verbands der Ernährungsberater/innen und Absolventin des Diplomlehrgangs

gern sie bei gewissen Zielgruppen Anerkennung und Sympathie und gewinnen so Mitglieder, Spenderinnen und Spender, Kooperationspartner bzw. -partnerinnen und Mitarbeitende.

Nun können aber ökonomische Motive im Widerspruch mit den politisch-ideellen Zielen einer NPO stehen. Beispielsweise möchte eine NPO einen Fragekräftemangel kompensieren und gezielt Frauen auf dem Arbeitsmarkt ansprechen, distanziert sich aber bewusst von «links-feministischer Politik». In diesem Fall kommt es zu einem Zielkonflikt, weshalb daraus organisationsintern ein «Reizthema» entsteht. Um die Debatte zu versachlichen, hilft es, sich des Zielkonflikts bewusst zu werden und ihn aktiv anzusprechen und aufzulösen. So wie es legitim ist aus Gleichstellungsmotiven Frauen zu befördern, so ist es gleichermaßen legitim Führungsposi-

tionen mit Frauen zu besetzen, weil man sich ökonomische Vorteile erhofft.

Aber warum findet man kaum Frauen für Führungspositionen?

Diese Frage verdient mehrere Antworten und auch eine Gegenfrage. Wenn Frauen sich auf Führungspositionen bewerben, haben sie geringere Chancen die Zusage zu erhalten oder befördert zu werden. Unserer Erfahrung nach werden Kandidatinnen und deren Dossiers nicht zwingend kritischer geprüft, häufig aber mit anderen Augen betrachtet. Konkret werden mit einer Person aufgrund ihres Geschlechts bestimmte Eigenschaften assoziiert. Dies tun wir oft unbewusst und sowohl bei Männern als auch bei Frauen.⁵ Da nun die Führungsrolle traditionell mit maskulinen Eigenschaften wie beispielsweise Durchsetzungskraft und Willensstärke verbunden wird, werden Kandidaten – sofern

sie maskulin auftreten – mit höherer Wahrscheinlichkeit angestellt. Man könnte meinen und es liegt auf der Hand, Frauen zu empfehlen, ebenfalls maskulin aufzutreten und ihre Willensstärke und Durchsetzungskraft zu demonstrieren. Doch leider funktioniert dies nicht, denn die gleiche Verhaltensweise wird bei verschiedenen Geschlechtern anders wahrgenommen: So wirkt Kandidat X selbstbewusst und Kandidatin Y arrogant. Frauen, die männlich auftreten, schneiden schlechter ab als Männer, die männlich auftreten, und weiblich auftretende Frauen werden als am wenigsten kompetent wahrgenommen.⁶

Unsere Empfehlung:⁷ Setzen Sie sich in Ihrer Organisation mit den inneren Bildern der Geschlechterrollen bewusst auseinander. Klären Sie Ihre Erwartungen an eine künftige Führungskraft und prüfen Sie, ob diese wirklich traditionell maskuline Eigenschaften mitbringen muss? Ein Anfang kann hier auch durch die Anonymisie-

rung des Dossiers geschehen: Entkoppeln Sie den Lebenslauf vom Geschlecht, in dem Sie beispielsweise dem Auswahlgremium Kandidierende ohne Namen und Bild vorlegen. Und schulen Sie sich in der Erkennung von so genanntem Gender-Bias.⁸ Hinzu kommen strukturelle (gesellschaftliche) Hürden, die hauptsächlich Mütter betreffen. Sobald so genannte «Care-Arbeit» zur Erwerbsarbeit hinzukommt, erschweren strukturelle Rahmenbedingungen wie sie v.a. in der Schweiz noch gegeben sind (z. B. fehlende Tagesschulen), die Vereinbarkeit, und zwar grundsätzlich für beide Elternteile. Viele Paare lösen diese Herausforderungen, indem jener Elternteil mit dem geringeren ökonomischen Einkommen, den grösseren Teil der Care-Arbeit übernimmt: meist ist dies die Mutter – und dies ist auch das gesellschaftlich akzeptierte Modell. Dies bedeutet, dass sie auf Teilzeitarbeit oder andere Möglichkeiten der Vereinbarkeit angewiesen ist. NPO, die Frauen (bzw. Mütter oder eben

Evelyn Mischler, Geschäftsführerin EXPO EVENT Swiss LiveCom Association und Absolventin des Diplomlehrgangs



Eltern) in Führungspositionen wünschen, müssen sich mit der Vereinbarkeit zwingend auseinandersetzen und Modelle wie beispielsweise TopSharing anbieten.

Nach diesen Antworten nun zur angekündigten Gegenfrage: «Weshalb finden Sie in Ihren Organisationen keine Frauen für Führungspositionen?»

Vielleicht haben Sie bislang tatsächlich Kandidatinnen aufgrund von Gender-Bias ausselektioniert. Eventuell haben sie keine Arbeitsmodelle angeboten, die Care- und Erwerbsarbeit auch in Führungsfunktionen vereinbaren lassen. Auch wenn Sie unseren Handlungsempfehlungen folgen, kann es sein, dass Sie keine Frauen finden, und dies sogar in Branchen, bei denen der Frauenanteil gross ist. Dies kann daran liegen, dass Sie kein Mittelmass akzeptieren. Wir wissen aufgrund statistischer Zahlen und durch Eigenerfahrung, dass heutzutage sehr viele mittelmässige Männer Führungspositionen bekleiden. Ein hoher Anteil an Männern ist nur möglich, wenn man Spitzenselektion gelinde gesagt «grosszügig» auslegt. Und genau das sollten Sie auch tun, wenn Sie mehr Frauen in Führungspositionen wünschen. Selbstverständlich streben Sie an, nur bestqualifizierte Kandidatinnen und Kandidaten einzustellen. Aber wenn Sie bei Frauen nicht die gleichen Risiken eingehen wie bei Männern, werden Sie den Frauenanteil nicht substanziell erhöhen können, denn sie sagen mittelmässigen Frauen ab, während Sie den Platz einem mittelmässigen Mann überlassen.

Female Leadership – und wie zeigt sich typisch weibliche Führung?

Female Leadership ist ein Trend, der positive feminine Eigenschaften wie Empathie und Kooperation in den Fokus rückt. Dies passt zu der zuneh-

menden Ablösung von autoritär-charismatischer durch partizipativ-kooperative Führungskultur. Wie zeigt sich nun typisch weibliche Führung?

Medial wird die Idee verbreitet, dass Frauen die erfolgreicherer Führungs-personen seien: So hätten von Frauen geführte Länder die Covid-19-Pandemie besser bewältigt⁹ oder wie eingangs zitiert, seien Frauen die besseren Führungskräfte. Dem ist nicht so, denn es zeigen sich keine wissenschaftlich erhärteten Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften.¹⁰

Im Einzelfall mag es vorkommen, dass manche Frauen aufgrund ihrer Sozialisation typisch feminine Eigenschaften aufweisen. Umgekehrt gibt es durchaus auch maskulin führende Männer. Doch diese Unterschiede im Einzelfall lassen sich nicht systematisch und evidenzbezogen bestätigen. Sie sind auch nicht relevant, denn neben dem Geschlecht gibt es eine Vielzahl von Faktoren, die das Verhaltensrepertoire, die Persönlichkeit und den Führungsstil einer Person ausmachen. Die Frage nach typisch weiblicher (oder männlicher) Führung überhöht das Geschlecht und blendet andere und relevantere Einflüsse aus.

Dennoch ist Female Leadership als Konzept insofern nützlich und transferierbar, als dass es eine Führungskultur beschreibt, die Eigenschaften wie Empathie den klassischen Führungsanforderungen wie Durchsetzungskraft gleichsetzt. Wir empfehlen jedoch das Konzept nicht mit den geschlechtsbezogenen Adjektiven zu verstehen, denn «feminin» ist dies nicht. Es sind schlicht und einfach Kompetenzen, die aus einem partizipativ-kooperativen Führungsverständnis entspringen. Sowohl Männer als auch Frauen können diese Eigenschaften mitbringen.

Fazit

1. Es gibt unterschiedliche Gründe und Motive, Frauen für Führungspositionen zu gewinnen. Deshalb ist es nicht sachdienlich, abwehrend auf das Thema zu reagieren, sondern allfällige Zielkonflikte aufzulösen und in dieser Diskussion eine Chance zu erkennen.
2. Auf dem Weg Frauen für Führungspositionen zu gewinnen, müssen überholte Beurteilungskriterien und strukturelle Hürden umschifft werden. Hier gilt salopp gesagt: «Ohne Fleiss kein Preis.»
3. Frauen sind auch nur Menschen. Sie führen ihre Führungsposition mit mehr oder weniger Sachverstand aus – genauso wie Männer auch. In der Selektion und Bewertung sind also die gleichen Massstäbe anzusetzen.
4. Female Leadership ist zwar im Trend, aber als Konzept vorallem nützlich und transferierbar, um Eigenschaften wie Empathie den klassischen Führungsanforderungen wie Durchsetzungskraft gleichzusetzen. Männer wie Frauen können diese Eigenschaften aufweisen.

Karin Burkhalter-Stocker, Vizepräsidentin des Vereins Kiebitz

Fussnoten

- 1 Loos, M. (2021): Frauen sind die besseren Führungskräfte. Handelszeitung online, 01.09.2021.
- 2 Bransch, S. (2021): Warum soll es einen Unterschied geben? NZZ online, 01.09.2021.
- 3 Selbstverständlich orientiert sich «Diversity» nicht «nur» an der Zweigeschlechtlichkeit. Da letztere jedoch Hauptthema dieses Beitrags ist, wird der Fokus darauf gerichtet.
- 4 Rock, D. & Grant, H. (2016): Why Diverse Teams Are Smarter, Harvard Business Review online, 01.09.2021.
- 5 Auf das dritte Geschlecht wird bewusst nicht fokussiert, da wir uns hier auf die gesellschaftlich konstruierte Zweigeschlechtlichkeit beziehen.
- 6 Phelan, J. E., Moss-Racusin, C. A., & Rudman, L. A. (2008): Competent yet out in the cold: Shifting criteria for hiring reflect backlash toward agentic women. Psychology of Women Quarterly, 32(4), S. 406–413.
- 7 Unsere Empfehlungen richten sich in diesem Beitrag bewusst an Organisationen. Empfehlungen und Coachings für Frauen, die sich für Führungspositionen interessieren und bewerben bzw. in Führungspositionen sind, können beim AutorInnenduo individuell angefragt werden.
- 8 Siehe hierzu: Striebing, C. (2021): Karriere-Killer Gender Bias. Fraunhofer IAO online, 02.09.2021.
- 9 Loos, M. (2020): Führen Frauen besser durch die Corona-Krise? Handelszeitung online, 02.09.2021.
- 10 Goetzke, L. (2021): Female Leadership: Braucht Führung ein Geschlecht? Neue Narrative online, 02.09.2021.



Die Autorin und der Autor



Karin Stuhlmann / karin.stuhlmann@bvmberatung.net

Dr. Karin Stuhlmann studierte Psychologie und Pädagogik an der Universität Zürich und ist Absolventin des Diplom-Lehrgangs Verbands-/NPO-Management am Institut für Verbandsmanagement (VMI). 2009 stieg sie als Beraterin bei der internationalen Beratungsgruppe für Verbands-Management (B'VM) ein und wurde 2012 Partnerin. 2010 übernahm sie im Mandat die Geschäftsführung des Schweizerischen Verbands der Ernährungsberater/innen (SVDE). Seit 2020 ist sie Geschäftsführerin der B'VM.



Philipp Erpf / philipp.erpf@vmi.ch

Dr. Philipp Erpf ist Ko-Direktor des VMI. Nebst seiner Geschäftsführungsfunktion ist er verantwortlich für den Weiterbildungsbereich des Instituts. In seiner Forschungs- und Lehrtätigkeit widmet er sich Social Entrepreneurship sowie unternehmerischer Führung in Nonprofit-Organisationen. Zuvor war er Organisationsberater in Bern, Zug und München sowie Medien- und Kommunikationstrainer.

Karrierekompetenzen für Frauen – Willkommen in Männerland!

Hanna Fearn

Historisch bedingt weisen (Nonprofit-) Organisationen eine weitgehend männlich geprägte Organisationskultur auf, da sie oft von männlichen Entscheidern gegründet und geleitet wurden und werden. Die männliche Ausprägung der Organisationskultur ist den Menschen in der Organisation häufig nicht bewusst. Frauen brauchen daher spezifische Karrierekompetenzen, wenn sie in «Männerland» erfolgreich sein wollen. In diesem Beitrag wird ein praxiserprobtes Kompetenzmodell vorgestellt, das aufzeigt, welche Kompetenzen erforderlich sind, warum sie so wichtig sind und wie sie gezielt aufgebaut werden.

Wie bereiten Sie sich auf einen Auslandsaufenthalt vor? Besorgen Sie sich einen Reiseführer? Lernen Sie ein paar Brocken der fremden Sprache, um im Restaurant bestellen zu können? Oder fragen Sie vielleicht Bekannte, die schon dort waren, auf was Sie achten müssen? Sprache, Gepflogenheiten, Rituale, Verhaltensregeln – die Kenntnis dieser Kultur Aspekte erleichtert es uns, im Ausland gut zurecht zu kommen.

Dass wir selbst kulturell geprägt sind und gemäss unserer Werte, Normen, Verhaltensweisen und Vorlieben leben, ist uns in der Regel nicht bewusst. Ich fühle mich als Deutsche in Deutschland nicht «typisch Deutsch». Wenn ich jedoch ins Ausland reise, spüre ich an vielen Stellen leichte bis schwere Irritationen, wenn Menschen um mich herum sich anders verhalten, als ich es ge-

wohnt bin – und stelle mich darauf ein. Auch innerhalb eines Landes gibt es grosse Unterschiede in Werten und Verhaltensweisen verschiedener Gruppen, es gibt Subkulturen, die wiederum ihre eigenen Gepflogenheiten haben. In einem Fussballclub herrscht eine andere Kultur als in einer Stiftung für moderne Kunst. Die aktuelle Jugendkultur ist Älteren häufig fremd und ganz anders als die Kultur der Generation 50+. Und auch Frauen und Männer lernen von klein auf, dass für sie unterschiedliche Verhaltensregeln, Werte und Normen gelten. Und so entsteht - ohne dass uns das bewusst ist - eine weiblich und eine männlich geprägte Kultur innerhalb unserer Gesellschaft.

Unterschiede zwischen männlicher und weiblicher Kultur

In der Werbung, im Fernsehen und in (Schul-)Büchern werden diese meist stereotypen Rollenbilder gezeigt, die vermitteln, wie «man» (oder eben «frau») sich verhält oder angeblich verhalten sollte. So bildet sich neben den angeborenen Unterschieden zwischen Männern und Frauen von klein auf durch Erziehung, Schule und das alltägliche Erleben in unserer Gesellschaft eine sozial gelernte weibliche und eine sozial gelernte männliche Kultur heraus - mit klaren Werten, Normen und Rollenbildern. Diese Rollenbilder haben wir alle so verinnerlicht, dass wir sie als selbstverständlich annehmen.



Jacqueline Schneider, Geschäftsführerin der Frauenzentrale St. Gallen und Absolventin des Diplomlehrgangs

Von Mädchen oder Frauen werden in unserer Gesellschaft in der Regel andere Kommunikations- und Verhaltensweisen erwartet als von Jungen oder Männern. In einer männlich geprägten Kultur ist es daher beispielsweise akzeptiert, eher laut zu sein, eine gewisse Aggressivität zu zeigen, vieles als Wettkampf zu sehen. In einer weiblichen Kultur geht es meist leiser zu, Konflikte werden weniger offen ausgetragen – das Kommunikationsverhalten in der Gruppe unterscheidet sich ebenso wie die Gesprächsthemen oder die Essensvorlieben.

Es gibt viele Veröffentlichungen über diese Unterschiede, beispielsweise dazu, warum Frauen nicht einparken und Männer nicht zuhören.¹ Wichtig ist zu verstehen, dass es bei diesen Zuordnungen nicht darum geht, dass «alle Frauen so» und «alle Männer so» sind. Wir alle sind einzigartig. Aber als

Zugehörige einer weiblichen oder männlichen Kultur weisen wir als Gruppe bestimmte Kulturmerkmale und kulturell geprägte Verhaltensweisen auf. Und obwohl uns die Auswirkungen der eigenen kulturellen Prägung meist nicht bewusst sind, haben sie doch entscheidenden Einfluss für das erfolgreiche Agieren im beruflichen Kontext.

Organisationskultur ist männlich

Machen wir uns bewusst: historisch bedingt wurden die allermeisten Organisationen (Unternehmen, Verbände, Vereine usw.) von Männern gegründet. Sie wurden und werden auch heute noch weitgehend von männlichen Entscheidern geleitet und damit gestaltet.² Männliche Entscheider handeln nach den Werten, Normen und Verhaltensregeln einer männlichen Kultur. Deshalb ist das, was wir heutzutage als Unternehmens- oder

Organisationskultur vorfinden, in der Regel nicht gender-neutral sondern männlich geprägt.

Wenn Frauen nach Schule und Ausbildung ins Berufsleben einsteigen, betreten sie also eine fremde Kultur, die ihnen allerdings als «normal» und als «das macht man so im Business» vermittelt wird. Denn weder den Männern noch den Frauen ist in der Regel bewusst, dass die Kultur ihrer Organisation männlich geprägt ist. Doch die formalen und informellen Regeln, die Prozesse und Strukturen wurden von Männern gestaltet. Selbst Bürostühle sind gemacht für einen «normalen» Menschen und dieser «normale» Mensch wird in unserer Gesellschaft als männlich definiert.³

Daher heisst es für Frauen beim Berufseinstieg: «Willkommen in Männerland!», ohne dass sie auf die Besonderheiten dieses Landes vorbereitet sind.

Wir brauchen kulturellen Wandel
Lange Zeit galt für eine bessere Gender-Balance mit einer paritätischen Verteilung von Frauen und Männern auf allen hierarchischen Ebenen der Gestaltungsansatz, Frauen besonders zu fördern, damit sie Karriere machen können. Zu Recht wurde und wird dieser Ansatz kritisiert, weil er suggeriert, Frauen hätten Defizite, die man mit Fördermassnahmen ausgleichen muss.⁴

Der erfolgreichere Weg ist es jedoch, die Genderkompetenz aller zu erhöhen, egal ob Mann oder Frau, und gemeinsam aktiv an der Veränderung der Organisationskultur zu arbeiten. Gleichzeitig ist es wichtig, auch die Strukturen und Prozesse daraufhin zu untersuchen, ob sie gender-neutral sind oder diskriminierend wirken («fix the system»).

Auf diese Weise lässt sich Schritt für Schritt eine Kultur schaffen, die Männern und Frauen gleiche Chancen

bietet. Die Massnahmen zu Veränderung setzen damit auf individueller, struktureller und kultureller Ebene an.⁵

Bei der Gestaltung gender-gerechter Prozesse und Routinen fällt Führungskräften und dem Personalbereich eine zentrale Rolle zu. Ganz besondere Aufmerksamkeit muss auf die Prozesse der Personalrekrutierung, der Beförderungspraktiken, der Auswahl für Weiterbildungen und die Vergabe wichtiger Projekte gerichtet werden.

Allerdings wissen wir alle, dass der Kulturwandel einer Organisation ein langsamer und auch ein langfristiger Veränderungsprozess ist. Und da es bei den Aspekten weiblicher und männlicher Kultur um stark gesellschaftlich verankerte Denkmuster und unbewusste Verhaltensweisen geht, fällt dieser Wandel besonders schwer. Dies kann man in der aktuellen Praxis deutlich sehen. Trotz des Willens zur Veränderung herrscht oft Unsicherheit über die Herangehensweisen und geeigneten Massnahmen.

Neben Trainings und Workshops für alle Mitarbeiter_innen und Führungskräfte zur Erhöhung der individuellen Genderkompetenz aller ist meiner Ansicht nach der gezielte Aufbau von spezifischen Karrierekompetenzen der Frauen nach wie vor der Schlüssel zu einem erfolgreichen und vor allem schnellen Start in Richtung Gender-Balance der Organisation.

Karrierekompetenzen für Frauen – ein erprobtes Modell

Frauen benötigen, wenn sie in männlich geprägten Organisationen erfolgreich sein möchten, spezielle Karrierekompetenzen. Nicht, weil sie Defizite haben, sondern weil sie, wenn sie Karriere machen wollen, ihr weiblich geprägtes Verhalten vor dem Hintergrund der männlich geprägten Organisationskultur reflektieren und bewusst gestalten

müssen. Sonst scheitern sie in Männerland. Auf der Basis einschlägiger Literatur und meiner langjährigen Erfahrung im Training und Coaching von Frauen in Führungspositionen habe ich die spezifischen Karrierekompetenzen definiert und das folgende Modell der Karrierekompetenzen für Frauen entwickelt (siehe Abbildung).

Selbstführungskompetenz als Schlüssel

Im Kern meines Modells steht die Selbstführungskompetenz. Sie beinhaltet die Fähigkeit, sich selbst zu reflektieren, unbewusste Denk- und Verhaltensmuster zu identifizieren, kritisch zu hinterfragen und gegebenenfalls zu verändern. Auch die Steuerung innerer Dialoge, der Umgang mit Selbstzweifeln, Klarheit über die eigenen Ziele und die Fähigkeit, sich selbst für die Umsetzung zu motivieren, gehören zur Selbstführungskompetenz. Sie ist die zentrale Schlüsselkompetenz, denn wenn sie nicht

aufgebaut wird, scheitert die Umsetzung.

Im mittleren Ring des Modells sind die Handlungskompetenzen abgebildet. Diese umfassen die strategische Lebens- und Karriereplanung, Selbstmarketing, Networking sowie die Durchsetzungs- und Verhandlungskompetenz. Viele Ratgeberbücher für Frauen geben Tipps zu diesen Handlungskompetenzen.⁶ Für den Karriereerfolg entscheidend ist jedoch die Umsetzung der Tipps im Alltag. Und diese Umsetzung gelingt ohne gute Selbstführungskompetenz nur schwer.

Family Fog oder strategische Lebens- und Karriereplanung?

Männer und Frauen haben unterschiedliche Planungshorizonte bei ihrer Karriereplanung. Schon als Assistentin an der Universität fiel mir auf, dass viele der männlichen Studenten eine Karriereplanung mit einem Planungshorizont von ca. 20 - 25

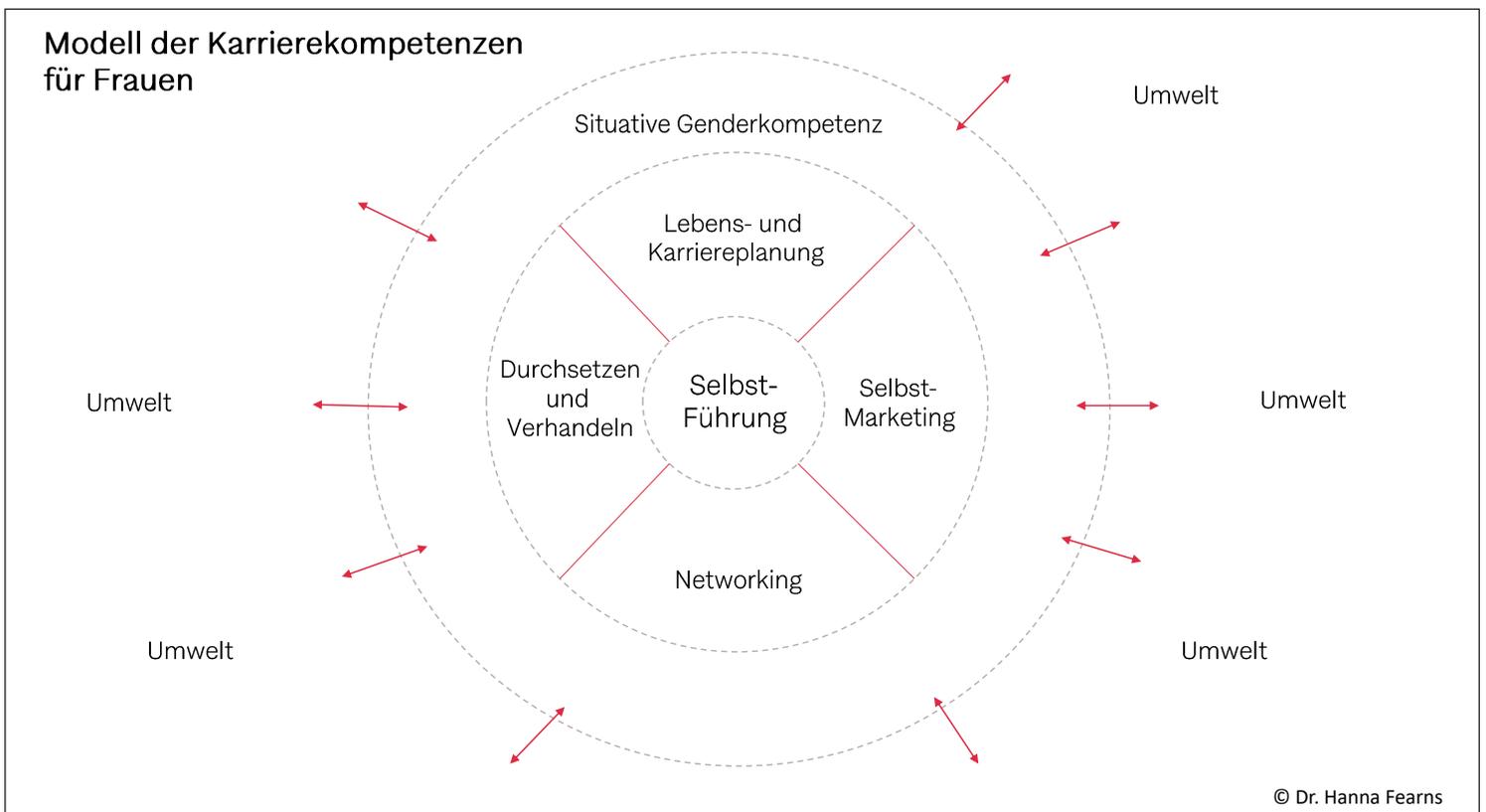


Abbildung: Modell der Karrierekompetenzen

Jahren hatten, also bis zu einem Lebensalter von Ende 50 planen. Danach gab es oft die Idee, sich aufgrund des grossen beruflichen Erfolges mit sehr viel Geld zur Ruhe zu setzen. Die Studentinnen planen dagegen nur ihre erste Einstiegsposition und eventuell einen weiteren Karriereschritt gedanklich voraus, ihr Planungshorizont lag also nur bei ca. drei bis sieben Jahren! Ich nenne dieses Phänomen «Family Fog» – den Familien-Nebel, da bei den jungen Frauen die Planung ab dem Lebensalter von 30 Jahren nebulös wurde. Die Vorstellung bei den meisten war: nach dem Berufseinstieg und den ersten Schritten auf der Karriereleiter «... kommt irgendwas mit Kindern» und damit eine nicht mehr planbare Situation, die wahrscheinlich zu einer Anstellung in Teilzeit und damit auch zu einem Ende der Karriere führt. Lebens- und Karriereplanungs-Kompetenz ermöglicht es Frauen also, sich über ihre eigenen, langfristigen Lebens- und Berufsziele bewusst zu werden. Wenn sie ihren Planungshorizont verlängern, können sie ihre ganz individuelle Vorstellung einer Balance von Beruf und Familie entwickeln, die entsprechende Planung vornehmen und dann an die Umsetzung gehen.

Sichtbar werden mit Selbstmarketing-Kompetenz

Für den beruflichen Erfolg ist es zentral, mit den eigenen Leistungen, Stärken und Ambitionen bei wichtigen Entscheider_innen sichtbar zu werden, statt darauf zu hoffen, gesehen zu werden. Selbstmarketing-Kompetenz beinhaltet die Fähigkeit, diese Leistungen, Stärken und beruflichen Ambitionen zu zeigen und sich für gute Projekte und Positionen proaktiv anzubieten. In unserer Kultur wird Mädchen allerdings beigebracht, sich

nicht zu sehr in den Vordergrund zu spielen. Ein Mädchen, das dieses «angeberische» oder «protzige» Verhalten zeigt, läuft Gefahr, aus der Gruppe ausgeschlossen zu werden. Mädchen und Frauen bevorzugen kulturbedingt eine eher «horizontale» Kommunikation, die sich schon früh im Spielverhalten zeigt: Die Mädchen spielen Alltagssituationen nach, z. B. Kaufläden oder Puppenspiele, in denen Kommunikation eine andere Rolle spielt als bei den Spielen der Jungen. Jungen bevorzugen wettbewerbsorientierte Spiele mit klaren Gewinnern und Verlierern. In einer männlich geprägten Kultur wird Kommunikation insofern eher zur Abgrenzung und Festlegung einer Rangordnung innerhalb der Gruppe genutzt («vertikale Kommunikation»), während Frauen in ihrem horizontal geprägten Kommunikationsstil Gemeinsamkeiten und gleichwertige Beziehungen herstellen.⁷

Frauen bevorzugen daher einen Sprachstil, der sehr verbindlich ist und mit vielen Fragen und Wir-Formulierungen arbeitet (Wollen wir das so machen? Was haltet ihr davon?). Sie nutzen diese verbindliche Sprache, obwohl sie vielleicht schon eine ganz klare Vorstellung zum Vorgehen haben. Dadurch wirken sie aus einer männlichen Perspektive eher unsicher oder unentschlossen. Diese Interpretation ihres Verhaltens widerspricht unserer (stereotypen) Vorstellung einer Führungskraft. Und so besteht die Gefahr, bei Beförderungsentscheidungen leicht übersehen und damit übergangen zu werden.

Verstärkt wird diese Situation noch dadurch, dass in der weiblich geprägten Kultur Ehrgeiz und berufliche Ambitionen in der Regel vor allem durch Fleiss gezeigt werden. Das ist ein gelerntes Verhalten aus Schule und

Ausbildung: Wer fleissig ist, bekommt gute Noten und ist somit erfolgreich. Doch im Berufsleben ist «fleissig sein» allein keine ausreichende Strategie. Denn diese Vorgehensweise ist passiv und vertraut darauf, von anderen gesehen und anerkannt zu werden.⁸

Um sichtbar zu werden ist es notwendig, über die eigenen Leistungen und Erfolge offensiv zu sprechen und Karrierewünsche deutlich zu benennen oder sogar einzufordern.

Networking Kompetenz

Ein gutes Netzwerk innerhalb der Organisation hat verschiedene Funktionen. Es versorgt uns mit wichtigen Informationen, beispielsweise über Entwicklungen in der Organisation, neue Projekte und Strategien oder freiwerdende Positionen. Ein gutes Netzwerk sorgt für sozialen Rückhalt, Austausch und Anerkennung und hilft

dabei, die eigenen Vorhaben einfacher umzusetzen. Für die Karriere sind insbesondere gute Netzwerkbeziehungen zu Unterstützer_innen und Mentor_innen wichtig.

Networking-Kompetenz beinhaltet die Fähigkeiten,

- eine Netzwerkanalyse durchzuführen (wer ist ein meinem Netzwerk? Wer fehlt?),
- das Netzwerk gezielt aufzubauen (Beziehungen aufbauen und pflegen),
- die Ressourcen im Netzwerk aktiv zu nutzen (das Netzwerk bespielen).

Frauen und Männer haben gleichermaßen Netzwerke, doch fällt in meinen Trainings immer wieder auf, dass Frauen eher private Netzwerke haben und sich schwer damit tun, ein berufliches, professionelles Netzwerk gezielt aufzubauen und systematisch zu nutzen. Die Hindernisse im professionellen Networking im beruflichen Kontext

Yvonne Müller und Ilona Segessenmann, Co-Geschäftsleiterinnen des Elternnotrufs. Ilona Segessenmann ist Absolventin des Diplomlehrgangs.



liegen zum einen in der Angst, berechnend zu wirken und jemanden «nur aus Kalkül» kennen zu lernen und auszunutzen. Diese Angst lässt sich durch die Art, wie man Networking betreibt, allerdings leicht ausräumen. Zum anderen ist es für viele Frauen eine besondere Schwierigkeit, dass beim Aufbau des Netzwerkes (insbesondere beim Kontaktaufbau mit männlichen Entscheidern) schnell eine ungute Doppeldeutigkeit mitschwingt. Viele Frauen nutzen Networking-Gelegenheiten ausserhalb einer typischen Arbeitssituation deshalb nur ungern. Sie müssen daher ihre individuelle Netzwerkstrategie und ein entsprechendes Selbstbewusstsein entwickeln, um passend zu ihren Karrierezielen langfristig und strategisch ein starkes, professionelles Netzwerk aufzubauen und zu nutzen.

Durchsetzungs- und Verhandlungskompetenz

Durchsetzungsstärke und die Fähigkeit erfolgreich zu verhandeln sind wichtige Kompetenzen für die Karriere. Ob Gehaltsverhandlung, Aushandlungsprozesse im Team, Durchsetzen der eigenen Standpunkte und Ideen in Besprechungen – gerade für die Qualifikation als Führungskraft sind diese Kompetenzen zentral. Für Frauen ist dabei jedoch ein besonderes Fingerspitzengefühl nötig, wenn sie nicht in einen Konflikt zwischen verschiedenen stereotypen Rollenbildern als Frau einerseits und als Führungskraft andererseits geraten wollen. Wenn Frauen sich zu hart durchsetzen, gelten sie als kalt, schwierig oder brutal und damit unweiblich. Dies wird von Frauen und Männern häufig gleichermassen abgelehnt. Gleichzeitig ist ein typisch weibliches Verhalten - z. B. Kompromiss-Suche - nicht förderlich, um sich als durchsetzungs-

starke Leistungsträgerin zu profilieren. Es ist daher wichtig zu wissen, welche Durchsetzungs- und Verhandlungsstrategien in welchen Situationen passend sind und zum Ziel führen. Auch die eigenen kulturell bedingten Barrieren (Konfliktscheue, Gefallen wollen, Einstellung zur Macht) müssen reflektiert werden, um je nach Persönlichkeit, Gegenüber und Situation richtig zu entscheiden. Es zeigt sich beispielsweise in der Praxis, dass Frauen oft dann besser verhandeln, wenn es um die Sache und nicht um sie selbst und ihre Interessen geht. Grund hierfür ist in der Regel, dass das Recht, die eigenen Interessen durchzusetzen, ebenfalls im Konflikt mit dem stereotypen Rollenbild der «fürsorglichen, verständnisvollen Frau» steht.

Beim Durchsetzen und Verhandeln in einem männlich dominierten Umfeld ist es besonders wichtig, weichmachenden Sprachmittel zu vermeiden und sehr klare Botschaften zu senden.⁹ Auch die Art des Sprechens ist wichtig: Langsame und tiefe Töne werden als machtvoll wahrgenommen und eher ernst genommen, als hohe Stimme und schnelles Sprechtempo. Auch körpersprachliche Aspekte sind zentral, da sie die verbalen Signale verstärken oder konterkarieren können.

Durchsetzungs- und Verhandlungskompetenz bedarf also einer guten Kombination aus innerer Haltung, inhaltlicher Argumentation und wirksamer Körpersprache.

Situative Genderkompetenz

Im äusseren Ring des Modells ist die situative Genderkompetenz dargestellt. Sie beschreibt die Fähigkeit, die eigenen Verhaltensweisen an das Umfeld und die jeweilige Situation i.S.v. Situationsintelligenz gendersensibel

anzupassen. Nicht in jeder Organisation ist beispielsweise eine starke Selbstmarketingstrategie und ein entsprechend selbstsicheres Auftreten erfolgreich, da es je nach Organisationskultur grosse Unterschiede in der Akzeptanz gibt. In einem stark männlich dominierten Sportverein darf und muss man wahrscheinlich stärker auf die eigenen Leistungen aktiv hinweisen als beispielsweise im Hospizverein.

Wichtig ist zu verstehen, dass der Erfolg des Verhaltens der Frauen vom jeweiligen Kontext abhängt. Die situative Genderkompetenz hilft dabei, unter verschiedenen Handlungsoptionen die für die jeweilige Situation passende auszuwählen und umzusetzen.

Frauen können sich die notwendigen Karrierekompetenzen aneignen, um persönlich erfolgreich zu sein. Damit leisten sie gleichzeitig einen Beitrag zum Wandel der Organisation und werden als Rollenvorbilder für andere sichtbar. Den kulturellen Wandel können sie jedoch nicht alleine stemmen.

Gender-Balance bedarf der Anstrengungen aller

Um den notwendigen kulturellen Wandel hin zu einer besseren Gender-Balance in Organisationen erfolgreich zu vollziehen, sind die Anstrengungen aller notwendig. Gerade männliche Entscheider spielen aufgrund ihrer starken Positionen in diesem Prozess eine zentrale Rolle (als Handelnde und als Vorbilder). Sie sollten sich als Verbündete und aktiv Mitwirkende verstehen und entsprechend handeln. Für ein gelingendes Gender-Management sind deshalb Massnahmen auf allen drei beschriebenen Ebenen (individuell, strukturell, kulturell) von den Entscheider_innen zu initiieren. Die Praxis zeigt, dass Aktivitäten auf einer Ebene positive Wechselwirkungen auf den anderen Ebenen entfalten. Durch die Investitionen in den Aufbau von Karrierekompetenzen werden beispielsweise männliche Führungskräfte dafür sensibilisiert, welche weiblichen Potenziale in ihren Teams vorhanden sind, wenn diese für Entwicklungsmassnahmen nominiert werden sollen. Die gender-neutrale Gestaltung der Prozesse und Strukturen vereinfacht den Frauen das Agieren in der Organisation, eine erhöhte Genderkompetenz bei allen Mitarbeiter_innen und Führungskräften erlaubt es, die Anpassungsintensität, die Frauen leisten müssen, deutlich zu verringern. Zudem ist die Investition in die weiblichen Talente zur Überwindung der kulturbedingten organisationalen Defizite zentral, um weibliche Talente langfristig zu binden, zu stärken und zu motivieren, den eigenen Karriereweg weiter zu gehen – und zwar innerhalb der Organisation. So setzt sich das grosse Veränderungsrad in Bewegung und aus Männerland wird ein Land für alle.

- 1 Pease & Pease 2001.
- 2 vgl. zur Verteilung von Frauen und Männern in Führungspositionen von Nonprofit-Organisationen Weibler 2017.
- 3 vgl. Endler 2021 und Criado-Perez 2020.
- 4 Stichwort «fix the women» – siehe Rastetter & Jüngling 2018 S. 19 ff.
- 5 vgl. Fearn & Schott 2010a und Fearn & Schott 2010b.
- 6 u.a. Topf 2013, Schneider 2009, Modler 2011.
- 7 Knaths 2011 S. 15ff.
- 8 vgl. auch Schneider 2009.
- 9 Tannen 1995, S. 138 ff.

- Criado-Perez, C. (2020). *Unsichtbare Frauen. Wie eine von Daten beherrschte Welt die Hälfte der Bevölkerung ignoriert* (3.Auflage). München: btb.
- Endler, R. (2021). *Das Patriarchat der Dinge* (1. Auflage.). Köln: DuMont.
- Fearn, H. & Schott, M. (2010a). Kompetenzmanagement live! Entwicklungskompetenz als Metakompetenz In: Stephan, M., Kerber, W., Kessler, T. & Lingenfelder, M. (Hrsg.): *25 Jahre ressourcen- und kompetenzorientierte Forschung. Der kompetenzbasierte Ansatz auf dem Weg zum Schlüsselparadigma in der Managementforschung*. Wiesbaden: Gabler, S. 331-358.
- Fearn, H. & Schott, M. (2010b). Kernkompetenzen im strategischen Management. *Verbands-Management (VM)*, 36(1), S. 18-29.
- Knaths, M. (2011). *Spiele mit der Macht. Wie Frauen sich durchsetzen* (7.Auflage). München: Pieper.
- Pease, A. & Pease, B. (2001). *Warum Männer nicht zuhören und Frauen schlecht einparken. Ganz natürliche Erklärungen für eigentlich unerklärliche Schwächen* (13. Auflage) München: Ullstein.
- Modler, P. (2011). *Das Arroganzprinzip. So haben Frauen mehr Erfolg im Beruf* (7. Auflage). Frankfurt am Main: Krüger.
- Rastetter, D. & Jüngling, C. (2018). *Frauen, Männer, Mikropolitik. Geschlecht und Macht in Organisationen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schneider, B. (2009). *Fleissige Frauen arbeiten, schlaue steigen auf. Wie Frauen in Führung gehen* (4. Auflage). Offenbach: Gabal.
- Tannen, D. (1995). The Power of Talk - Who Gets Heard and Why. *Harvard Business Review* September-Oktober 1995, S. 138 – 148 (reprint).
- Topf, C. (2013). *Durchsetzungsfähigkeit für Frauen. Charmant, souverän und vor allem überzeugend* (4. Auflage). München: Redline.
- Weibler, J. (2017). Weibliche Führungskräfte in NPO – Exklusion von der Macht. *Verbands-Management (VM)*, 43(1), 21-27.

Die Autorin



Hanna Fearn / Hanna.Fearn@imbk.de

Dr. Hanna Fearn ist seit über 20 Jahren erfolgreich als Unternehmensberaterin und Führungskräftetrainerin im Profit- und Nonprofitbereich tätig. Sie ist Diplom-Volkswirtin und promovierte 2003 an der Universität Konstanz über den Aufbau strategischer Kernkompetenzen. 1998 war sie Teilnehmerin im ersten Mentoringprogramm der EU «Preparing Women to Lead». Von 2007 – 2015 leitete sie ein Entwicklungsprogramm für Frauen in einem grossen amerikanischen Konzern mit über 300 Teilnehmerinnen. Seitdem beschäftigt sie sich in ihrer Beratung und im Training intensiv mit Gender-Management und der Gestaltung von Veränderungsprozessen in Unternehmen hin zu einer besseren Gender-Balance.



Schweizerische Vereinigung
für Qualitäts- und Management-
Systeme (SQS)

Bernstrasse 103
3052 Zollikofen
Schweiz

T +41 58 710 35 35
F +41 58 710 35 45
www.sqs.ch

NPO-Label

Management Excellence für Non-Profit-Organisationen

Wissenschaftlich fundiertes Bewertungsverfahren auf der Basis
des Freiburger Management-Modells FMM

Das NPO-Label zeichnet diejenigen Non-Profit-Organisationen aus, die ihr Management nach dem State of the Art des heute verfügbaren Management-Wissens organisiert und implementiert haben.



Nutzen und Mehrwert einer Zertifizierung

- Beglaubigen eines dokumentierten Managementsystems auf der Grundlage des FMM – das im gesamten deutschsprachigen Raum am weitesten entwickelte Modell für NPO
- Benchmark mit Labelträgern aus deutschsprachigen Ländern und Regionen
- Vertrauen erhalten von Stakeholdern und der Öffentlichkeit
- Trumpf bei Verhandlungen mit Leistungsauftraggebern und in Vergabe- und Subventionsverfahren
- SQS-Zertifikate sind anerkannt und stehen für unabhängige, professionelle Zertifizierungsarbeit

Erfolgsfaktoren eines Führungswechsels mit Gender Change

Luisa Wagenhöfer und Martina Schott

Der Beitrag befasst sich mit den Erfolgsfaktoren der Führungsnachfolge mit Gender Change in deutschsprachigen Nonprofit-Organisationen (NPO). Dazu wurden sechs Frauen in Leitungsfunktionen aus Deutschland und der Schweiz interviewt, die die Leitungsposition von einem männlichen Vorgänger übernommen haben. Die Resultate der leitfragengestützten Interviews machen deutlich, dass Frauen Führungspositionen übernehmen wollen und zielstrebig darauf hinarbeiten. Die grössten Herausforderungen stellen Sexismus im Alltag, nicht gemanagter Führungskulturwandel und vorurteilsbelasteter Umgang mit Mutterschaft dar. Das Verhalten des Vorgängers, positiv wie negativ, hat grosse Auswirkungen auf den Erfolg der Führungskräfte in der neuen Position.

Frauen in Führungspositionen haben es immer noch schwer. Das gilt zwar weniger für den Dritten Sektor, wo Frauen vergleichsweise häufiger in Geschäftsführungspositionen vertreten sind als im profit-orientierten Wirtschaftssektor.¹ Aber auch hier sind Geschäftsführerinnen immer noch in der Minderheit. Die VMI-Gehaltsstudie 2017 für den Dritten Sektor in der Schweiz hat gezeigt, dass nur 13 % der Geschäftsführenden von Branchenverbänden weiblich sind; Parität herrscht zumindest in Hilfswerken und Interessenverbänden.² Frauen wird weniger Führungskompetenz zugeschrieben, die Leistungserwartungen an sie sind

höher, Beförderungen verlaufen langsamer, die Bezahlung ist schlechter und ihr Führungspotenzial kann sich nicht gleichermassen entfalten.³ Diese Zahlen erstaunen besonders für den Dritten Sektor, gilt dieser doch als weiblich dominiert.⁴

Dabei gibt es Studien, die zeigen, dass sich Frauen in Führungspositionen positiv auf den Organisationserfolg auswirken, egal ob im Wirtschafts- oder im Dritten Sektor. Präsiert eine Frau einen NPO-Vorstand, verbessert sich die Performance dieses Gremiums, vor allem bezüglich der Qualität der Zusammenarbeit und der konsequenten Verfolgung der Organisationsinteressen und -ziele.⁵ Auch können Frauen das Steuer in krisengebeutelten Organisationen herumreissen, wenn sie einem Mann auf die Geschäftsführungsposition folgen.⁶ Der positive finanzielle Effekt von mehr Frauen in der Führung zeigt sich besonders in einem Umfeld, das sehr geschlechts-egalitär geprägt ist, wie eine Meta-Analyse von Hoobler et al. (2018) zeigt. Dies könnte daran liegen, dass Frauen ein anderes Verständnis von Führung haben und einen Stil wählen, der ihren Werthaltungen entspricht.⁷

Frauen in Führungspositionen scheinen demnach Vorteile sowohl für Unternehmen als auch für Nonprofit-Organisationen zu bieten. Doch wie holt man mehr Frauen in die Führungsebene? Auf diese Frage gibt es bereits erste Antworten aus der Forschung. Eine Lösung könnte eine



Magdalena Frommelt, Geschäftsleiterin, und Carola Büchel, Leiterin Programme und Kommunikation des SOS-Kinderdorfs Liechtenstein

Frauenquote zu sein. Demnach steigt mit einem Frauenanteil von 33 % bis 50 % Frauen im Vorstand die Wahrscheinlichkeit, dass die nächste geschäftsführende Person einer NPO eine Frau wird.⁸ Frauen scheinen demnach Frauen nachzuziehen. Doch was ist, wenn die Branche männlich dominiert ist und der scheidende Geschäftsführer ein Mann? Auch hier liefert die wissenschaftliche Literatur erste Hinweise, allerdings nur für den profit-orientierten Wirtschaftsbereich. Demnach liegt ein Erfolgsrezept für Frauen, die im Wirtschaftssektor die oberste Führungsebene erreichen wollen, in einer Kombination aus dem eigenen Insider-Status und einem Vorgänger, der die Geschäftsführerposition mehrere Jahre innehatte. Idealerweise sieht sich der scheidende Geschäftsführer in der Rolle des Mentors und kann die interne Kandidatin entsprechend coachen. Ebenfalls wirkt es sich positiv auf die Karriere der neuen Geschäftsführerin aus, wenn der ehemalige Geschäftsführer in der Position des Vorstandsvorsitzenden im Unternehmen verbleibt, besonders,

wenn sich das Unternehmen in einer Krise befindet.⁹ Aber auch die Performance des Vorgängers scheint eine Rolle zu spielen. Ist diese hoch, also war der scheidende CEO sehr erfolgreich in seinem Job, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass er eine Frau als Nachfolgerin nominiert. Scheidende Geschäftsführer mit einer niedrigen Performance tendieren seltener dazu, Frauen als Nachfolgerinnen zu nominieren, besonders wenn die Branche männlich dominiert ist.¹⁰

Diese Erkenntnisse lassen sich jedoch nur schwer auf den NPO-Sektor übertragen, da es im Dritten Sektor die Aufgabe des Vorstands ist, die Geschäftsführungsnachfolge zu klären und die Position neu zu besetzen. Der scheidende Geschäftsführer sollte in diesem Prozess nur eine untergeordnete Rolle spielen.¹¹

Das Ziel der Studie ist es, ein besseres Verständnis darüber zu erlangen, wie Frauen der Weg in die oberste Führungsebene in NPO erleichtert werden kann. Dafür wird folgenden Forschungsfragen nachgegangen:

- Welche Erfahrungen haben Frauen in NPO gemacht, wenn sie einem Mann

auf eine Führungsposition gefolgt sind?

- Welche Hürden und Schwierigkeiten mussten sie überwinden?
- Welches waren die grössten Herausforderungen?
- Welche unterstützenden Faktoren gab es?
- Was muss sich in der Zukunft ändern, damit mehr Frauen Männern auf Führungspositionen nachfolgen können?

Durch die Literaturrecherche konnte zwar die Forschungslücke identifiziert, aber mangels fehlender empirischer Daten noch nicht geschlossen werden. Deswegen wurden im Zeitraum Juli bis September 2021 sechs Interviews mit Frauen in Leitungspositionen diverser deutschsprachiger NPO geführt.¹² Die sechs Frauen sind jeweils einem männlichen Vorgänger auf die Position gefolgt. Die Ergebnisse werden im Folgenden dargestellt.¹³

Eigene Fähigkeiten und Motivation

Um sich für die Position zu qualifizieren, brauchen Frauen zunächst Motivation, um auf die entsprechende Stelle hinzuarbeiten und sich darauf zu bewerben. Zielstrebigkeit und Entschlossenheit scheinen die Motoren zu sein, um die entsprechende Stelle anzuvisieren.

«Ich wollte schon immer Führungskraft sein. Ich wollte Motor sein, denn was ich mache, ist mein Traumberuf. Ich sehe viel Sinn in dem was ich tue. Ich weiss, wofür es gut ist. Auch wenn ich in unserer Organisation manchmal anstrengend bin. Das ist mir egal, Hauptsache unsere Klienten bekommen das bestmögliche Ergebnis.»

Eng gekoppelt an die Motivation, Führungskraft werden zu wollen, sind auch die entsprechenden Fähigkeiten, die Position übernehmen zu wollen. Motivation und Fähigkeiten sind die

Grundvoraussetzungen, warum die Frauen ihre Führungspositionen erlangten – dies war, wie sie betonten, unabhängig von ihrem Geschlecht. *«Ich habe mich einfach auf diese Stelle beworben, weil ich eine Geschäftsführungsstelle wollte. Ich habe die Stelle nicht bekommen, weil ich eine Frau bin, sondern weil ich die Fähigkeiten habe, diese Stelle zu erfüllen und das Anforderungsprofil, das dieser Job hat. Wenn ich mich jetzt als Mann auf diese Stelle beworben hätte, mit den gleichen Fähigkeiten, dann hätte ich diese Stelle vielleicht auch als Mann bekommen. Ich hätte doch nie sagen dürfen, ich bekomme die nicht, weil ich eine Frau bin.»*

Selbstbewusstsein und Durchsetzungsfähigkeit

Nachdem die Motivation, eine Führungsposition übernehmen zu wollen und die Fähigkeiten, diese auch ausführen zu können, selbstverständlich für eine Führungskraft sind – egal ob männlich oder weiblich – brauchen Frauen auch entsprechendes Selbstbewusstsein, und vor allem den Mut, etwas zu wagen und sich zu bewerben. *«Frauen sind häufig zu wenig mutig und überlegen zu lange, ob sie das überhaupt können. Ein Mann bewirbt sich einfach. Vielleicht kommt das gut, vielleicht kommt das schlecht. Wir Frauen, wenn wir eine Absage bekommen, beziehen wir das zu fest darauf, dass wir eine Frau sind. Vielleicht war das aber auch eine Fähigkeit, die gefehlt hat und vielleicht war man auch zu wenig mutig.»*

Das scheint etwas zu sein, wo Männer Frauen gegenüber einen Vorsprung zu haben scheinen. Neben dem Mut, sich auf eine Führungsposition zu bewerben, brauchen Frauen auch das Selbstbewusstsein, sich in Bewerbungsgesprä-



Daniela Schneeberger, Nationalrätin und Präsidentin von TREUHAND|SUISSE, der schweizerische Treuhänderverband.

chen besser zu verkaufen, beispielsweise bei Gehaltsverhandlungen.

«Ich glaube nicht, dass man doppelt so gut sein muss wie ein Mann. Dort, wo sich Frauen noch etwas bessern müssten, sie müssen sich besser verkaufen. Das ist ja auch beim Thema Lohn so. Die Männer kommen hin und sagen eine Zahl. Frauen eiern da rum und fragen sich, was man überhaupt verlangen darf. Da müssen Frauen lernen, sich besser zu verkaufen. Und sich dessen auch bewusst sein. Ich bin das wert, ich kann das, und sich auch mehr zutrauen. Unter dem Strich müssen sie dafür jedoch nicht doppelt so gut sein oder die doppelte Arbeit leisten. Das was sie können, müssen sie gut überbringen und gut verkaufen.»

Aber auch nach Antritt der neuen Stelle sind Durchsetzungsvermögen und Selbstbewusstsein wichtige Eigenschaften, um sich in der Führungsposition behaupten zu können. *«Für mich war das grösste Problem, dass ich aus einem Kreis von Abteilungsleiter_innen in die Position der Geschäftsführung aufgestiegen bin. Da*

sind einige im Team nicht mitgegangen.

Die wollten, dass ich mich genauso verhalte wie vorher. Sie hatten auch die Erwartung, dass ich lieb und nett bin wie immer, dass ich auch das Protokoll schreibe. Aber das habe ich von Anfang an nicht mehr gemacht. Es war schwer Grenzen zu ziehen. Es gab Irritation, wenn ich sagte: «Nein, ich muss führen, weil ich die Verantwortung trage und deshalb muss ich Einfluss auf das Ergebnis nehmen können, dort wo es nötig ist. Am Anfang habe ich das zu verklausuliert gesagt und dadurch kam die Botschaft nicht immer an. Das habe ich aber gelernt, besonders durch meinen Coach.»

Verhalten des Vorgängers

Nicht nur das Verhalten und die Fähigkeiten der weiblichen Führungskräfte spielen eine grosse Rolle, sondern auch das Verhalten des Vorgängers. Dies kann den angehenden Geschäftsführerinnen den Weg ebnen, diesen aber auch erschweren. Ist Letzteres der Fall, wird der Einstieg für eine Frau erheblich erschwert – dies startet bei

einfacher Aversion, kann jedoch in aktiver Sabotage ausarten.
«Mein Vorgänger sollte mich einarbeiten, hatte aber keinen Plan vorbereitet, sondern bestand darauf, mir alles vor allen anderen zu erklären, egal, ob ich es wissen wollte oder nicht. Er hatte alle Ordner in meinem Büro leeren lassen, ebenso die digitalen Ordner, so dass ich keinen Zugriff auf Informationen hatte. Sobald ich mich auflehnte, selbst Leute ansprach und mich einarbeitete, begann er mich verbal und körperlich zu bedrohen. Im Nachgang stellte sich raus, dass er keine Frau als Nachfolgerin haben wollte und alles tat, um mich grandios scheitern zu lassen.»

Wie in der Profit-Literatur beschrieben, wirkt sich die Unterstützung des Vorgängers positiv auf den Erfolg einer Frau im Unternehmen aus.¹⁴ Diese Erkenntnis liess sich durch die Interviews auch für NPO bestätigen. Wenn der Vorgänger die Nachfolgerin über eine gewisse Zeit in die Organisation einführt und als Nachfolgerin unterstützt, wirkt sich das positiv auf den Erfolg eines Führungswechsels aus.
«Das hat sich über die Jahre entwickelt und ich habe gemerkt, dass mir die Arbeit Spass macht. Dadurch, dass das so gut funktioniert hat, hat dann mein Vorgänger gemerkt, dass das läuft und konnte sich mehr zurücknehmen. Ich weiss nicht, wie es jetzt wäre, wenn ich mich extern irgendwo bewerben würde auf eine Geschäftsführungsstelle. Die anderen Rollen, die ich übernommen habe, sind intern in unserer Firma, da war ein anderes Mandat, war das immer schon, dass der Geschäftsführer meinte, sie arbeitet schon seit XY-Jahren im Betrieb und betreut jetzt auch euch. Dort konnte ich jeweils schon mit etwas Vorschusslorbeeren starten, weil ich

jeweils von meinem Vorgänger eingeführt wurde. Beweisen muss man sich trotzdem und man muss auch, gerade im Verbandswesen, bei den Leuten gut ankommen.»

Abgrenzung vom Vorgänger

Ein Erfolgsrezept der Frauen nach ihrer Amtseinführung war die betonte Abgrenzung vom Führungsstil des Vorgängers. Hier war es wichtig, kein männliches Verhalten zu imitieren, sondern authentisch zu bleiben.
«Ich bin, von der Persönlichkeit her, gerade im Arbeitsumfeld, sehr sachorientiert. Vielleicht bin ich etwas anders, das sind dann diese Klischees, die mag ich auch nicht. Die Frau muss immer emotionaler sein, das stimmt ja nicht. Ich muss dann aufpassen, dass ich nicht in Stereotypen hereinrutsche. Ich hätte mir nie überlegt, einen Mann oder männliche Verhaltensweisen zu imitieren. Authentisch sein ist wichtig. Gerade auch im Verbandswesen ist es wichtig, dass man auch menschlich ist.»

In Kombination mit der Motivation, führen zu wollen und den entsprechenden Fähigkeiten, konnten die Geschäftsführerinnen mit ihrem eigenen Führungsstil Mitarbeitende motivieren und herausfordern.

«Mein Vorgänger war eine Führungskraft ohne Verpflichtungen. Er hatte keine Vorstellungen von produktiver Führungsarbeit. Er dachte: Ich bin Führungskraft und deshalb wichtig und deshalb komme ich mit wichtigen Personen zusammen und alles andere regelt sich von allein. Mitarbeiter sind unwichtig, die sollen arbeiten und ihren Mund halten. Dadurch, dass ich [die Mitarbeitenden] einbeziehe, fühlen sie sich wertgeschätzt, es stresst sie aber auch.»

Dabei schienen auch gewisse weibliche Attribute wie Empathie und Einfüh-

lungungsvermögen positive Resultate zu erzielen.

«[A]ls ich die Position von meinem Vorgänger übernommen habe, habe ich mehrheitlich positive Rückmeldung erhalten. Mein Vorgänger hat Wert auf Hierarchie gelegt und ist wenig empathisch mit Externen umgegangen, auch nicht mit anderen Geschäftsleitenden. Ich habe dahingehend eher positive Erfahrungen gemacht, weil viele Externe gesagt haben, super, endlich ist da wieder ein Mensch! Ich sage das ist Charaktersache, aber man könnte auch sagen, dass das gewisse weibliche Aspekte sind, dass man empathischer und auf die Menschen eingeht.»

Diese Erkenntnis steht im Einklang mit der Literatur, dass Frauen ein anderes Verständnis von Führung haben und durch diese Abgrenzung von männlichem Führungsverhalten positive Resultate erzielen können.¹⁵ Die Interviews liefern erste Hinweise darauf, dass es für das Organisationsklima von Vorteil sein kann, wenn Teams geschlechterbezogen gemischt werden. *«Ich habe mal gehört von einer langjährigen Mitarbeiterin – hier auf dem Stockwerk haben sonst ausschliesslich Männer gearbeitet – sie sagte mir ein halbes Jahr nach meiner Anstellung: Der Umgangston auf der ganzen Etage hat sich verändert. Es ist ruhiger geworden, weniger burschikos. [...] Wenn Männer nur unter sich sind, müssen sie die Machos raushängen lassen, obwohl sie es vielleicht gar nicht sind. Wenn es gemischt ist, müssen sie das über die Sprache nicht mehr machen, das fällt dann weg.»*

Coaching

Coaching durch Externe ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Frauen in Führungspositionen. Dies stellt für die Befragten zum einen, einen geschütz-

ten Raum dar und bedeutete zum anderen, konkrete fachliche Unterstützung bei komplexen Fragestellungen. Wie andere Studien zeigen, hilft Coaching Führungspersonen auch, widerstandsfähiger zu werden und wirkt sich somit positiv auf den Erfolg der Führungskraft aus.¹⁶

«Meine Schwägerinnen, sie sind Coachs, da habe ich mich am Anfang coachen lassen. Dann habe ich mir einen externen Coach gesucht, einen Mann. Das hat nicht gut geklappt, der hat mir immer genaue Vorschriften gemacht, was ich zu tun hätte. Er hat nicht meine weibliche Perspektive berücksichtigt. Da musste ich ihn entlassen. Dann hatte ich eine Frau, das hat 15 Jahre hervorragend geklappt, dafür bin ich sehr dankbar. Das war wichtig für meine persönliche Weiterentwicklung. Dadurch konnte ich die Rolle nach und nach wirklich ausfüllen.»

Organisationale Umstände

Ähnlich wie bei dem Verhalten des Vorgängers sind auch die Organisationsumstände wichtig für den Erfolg der Führungsfrauen, jedoch sehr individuell und unterschiedlich. Der folgende Abschnitt stellt somit keine Empfehlung dar, sondern er soll die verschiedenen Umstände, die die Leitungskräfte erleben, beispielhaft darstellen. Bereits in der Auswahlverfahren haben Organisationsmerkmale einen Einfluss darauf, ob die Geschäftsführungsnachfolge von einem Mann oder einer Frau angetreten wird. Wie die Literatur bereits erwähnt, wirkt sich die Zusammensetzung des auswählenden Gremiums auf den Geschlechtswechsel aus.¹⁷ Dafür findet sich Zustimmung in den Interviews. *«Die Personalauswahl darf nicht allein durch ältere Personen erfolgen, auch wenn die Positionen [Vorstand] dies*

nahelegen. Die jüngeren Männer werden besser sein... Das klappt nicht mit den alten weissen Männern. Da braucht es eine andere Generation.»

Frauen scheinen es in Organisationen mit einem niedrigen Altersdurchschnitt leichter zu haben und treffen auf weniger Widerstand.

«Man muss natürlich dazu sagen, dass wir eine sehr junge Organisation sind. Das ist ein Unterschied. Vorher habe ich mit «alten weissen Männern» zusammengearbeitet, beispielsweise mit Berufsverbänden, der Politik, mein Chef, das war ein klassisches Setting, das man aus Klischees kennt. Hier in der Jugendpolitik sind die Leute viel jünger. Es hat bestimmt auch etwas ausgemacht, dass ich schon ein wenig älter war, aber [das Frausein] war gar nie ein Thema – wenn, dann extern!«

Der Vorstand wählt jedoch nicht nur den oder die Nachfolgerin aus, sondern sollte auch unterstützend und beratend wirken. Bekommt die Geschäftsführerin durch ihre direkten Vorgesetzten Rückenwind, kann sie sich besser gegen Widerstände innerhalb der Organisation durchsetzen.

«Sie haben mich nicht unterstützt, sondern die Probleme mit meinem Vorgänger, der noch in der Organisation arbeitet, ignoriert. Auf der obersten Ebene herrscht eine Kultur des Wegschauens, sie haben die Probleme mit meinem Vorgänger bei den Vorstellungsgesprächen verschwiegen. Sie verharmlosen, wiegeln ab und ignorieren meine Beschwerden. Auch als er begann, mich verbal und tätlich anzugreifen. Die Mitarbeiter haben sich nicht aufgelehnt, weil sie gelernt haben, dass ihnen nicht geholfen wird. Er selbst hat sich mit Stalin verglichen und das auch stolz verkündet.»

Nicht nur der Vorstand, sondern auch einzelne Akteure können die Geschäftsführerinnen unterstützen und somit zum Erfolg der Führungskraft beitragen. *«Frau [...] aus der Personalentwicklung hat mich von Anfang an beraten. Sie hat mich mit Leuten vernetzt, sie hat mir Coaching organisiert, sie hat mir zugehört und gemeinsam mit mir Massnahmen entwickelt, die den Wandel in meiner Organisation beschleunigt haben.»*

Mutterschaft und Kinderbetreuung

Besonders gängige Geschlechterrollenstereotypen stellen immer noch die grössten Herausforderungen für Frauen in Führungspositionen dar. Hier ist besonders hervorzuheben, dass durch die real stattfindende oder fantasierte Familienarbeit, die die weiblichen Führungskräfte zu leisten haben, unterstellt wird, dass sie sich zeitlich und mental nicht angemessen für die Führungsarbeit einbringen können.

«Seit sie von meiner Schwangerschaft wissen, hat man mir gesagt, dass das nicht geht, ein Baby zu haben und Führungskraft zu sein. Die Teilung der Elternzeit mit meinem Partner wurde belächelt. Noch während ich im Amt war, begann der Dezernent an mir vorbeizuarbeiten und sich mit meinen nachgeordneten Führungskräften zu besprechen. Ich müsse mich ja jetzt schonen, schwanger wie ich sei. Ich musste mit meinen eigenen Mitarbeitern sehr streng werden, damit sie diesen Unsinn nicht mitgemacht haben.»

«Wo ich es extrem gemerkt habe, war als ich schwanger war. Dort habe ich extrem gemerkt, wie die Männer reagiert haben, als ich gemeint habe, ich komme nach dem Mutterschaftsurlaub wieder und ich arbeite 80 Prozent. Dort

habe ich extrem viel Gegenwind gespürt. Viele haben nicht verstanden, wie man nach dem Mutterschaftsurlaub so viel arbeiten kann. Und dann die Frage, wer betreut dann das Kind? All solche Sachen, die Männer nicht gefragt werden. [...] Aber das war schon ein Thema. Ein anderer Geschäftsführer hat das mal kommentiert: 80 Prozent – das ist schon noch viel. Dann habe ich entgegnet, hey, würdest du das zu einem Mann auch sagen? Aber das ist immer so. Bei einer Frau sind 80 Prozent viel, bei einem Mann ist das wenig. Bei meinem Mann wird immer gesagt, super, dass er auf 80 Prozent reduzieren kann, ganz toll! Bei mir wurde nur kommentiert, das ist ja mega viel! Was machst du denn mit deinem Kind? – Da muss auch viel passieren in der Gesellschaft.»

Sexismus und Stereotypisierung von Peers und in der Branche

Sexismus in grösserem oder kleinerem Ausmass haben alle Interviewten beschrieben. Es bleibt unklar, wie bewusst es den jeweiligen Männern ist, dass ihr Verhalten sexistisch ist und welche Auswirkungen es hat. Die Wahrnehmung von Frauen in Führungspositionen verändert sich, wenn Sexismus zugelassen wird. Sie wirken dadurch weniger kompetent bzw. werden als weniger fähig dargestellt und werden somit angreifbarer. Dies geschieht bereits bei vergleichbar «harmlosen» Geschlechterstereotypisierungen, wenn Frauen in ihrer Position als Führungskraft und dem dazugehörigen Status nicht anerkannt werden.

«Dann ist er die Verbände durchgegangen, dann hat er gesagt, [...], du bist ja sicher dabei als Mädchen für alles. Da habe ich dann nichts gesagt, aber mich genervt. Das ist so ein Spruch, Mädchen für alles. Man könnte ja auch sagen, Ja,

du bist auch verantwortlich für Marketing und Kommunikation in deinem Verband. Bei einem Mann würde man das nie sagen. Eigentlich ist das völlig respektlos und despektierlich. Dass ich als Geschäftsführerin mit einem Mädchen für alles gleichgesetzt werde.»

Die Interviewpartnerinnen beschrieben jedoch nicht nur unbewusste Herabsetzungen ihrer Position, sondern sahen sich auch mit expliziter Sabotage konfrontiert.

«Männer haben mich nicht gleich in der Führungsrolle akzeptiert, sondern die typischen Männerspiele gespielt, keine oder falsche Informationen weiterleiten, Termine nicht einhalten und dann jammern, dass sie Stress haben, Arbeiten nicht vollenden oder schlechte Qualität liefern. Sie quatschen mit anderen Personen, wälzen sich in Selbstmitleid und behaupten, sie werden gemobbt, bloss weil ich sie an Vereinbarungen erinnere.»

Auch Netzwerktreffen, die beispielhaft für männlich dominierte Formen der Entscheidungsvorbereitung stehen, stellen neue weibliche Führungskräfte vor Herausforderungen. Im Zuge solcher Treffen werden Informationen geteilt und Entscheidungen vorbereitet, von denen die weiblichen Organisationsmitglieder wenig oder gar nichts wissen, bis diese auf formalen Meetings zur Abstimmung gebracht werden.

«Ich habe mich mit den Männern nicht nach Feierabend auf ein Bier getroffen und das war für sie befremdlich. Ich war nicht in den Männernetzwerken. Die Männer hier treffen sich um 19 Uhr zum Bier und besprechen sich. Die Entscheidungen, die sie dort fällen, werden aber nicht an Kolleginnen weitergegeben. Dadurch sind die Männer den Frauen deutlich voraus.»

Fazit und Ausblick

Fassen wir die Ergebnisse der Literaturanalyse und der Interviews zusammen, so können wir festhalten, dass zahlreiche Faktoren den Einstieg von Frauen in Führungspositionen bestimmen und somit viele praktische Ansatzpunkte gegeben sind, um die Situation aktiv und erfolgreich zu gestalten.

Die grössten Herausforderungen

Besonders problematisch schienen für die Interviewten Sexismus, aggressives Verhalten des Vorgesängers, vorurteilsbelasteter Umgang mit Mutter-schaft, nicht gemanagter Führungskulturwandel und hinderliche Rahmenbedingungen zu sein.

Tradierte Geschlechterrollenstereotypen scheinen die Erwartungen an Führungskräfte immer noch zu prägen. Themen wie Anwesenheitszeiten, Arbeitszeiten, Durchsetzungsstärke und Konfliktverhalten werden bewusst oder unbewusst unterschiedlich beurteilt und mit dem Geschlecht der Führungskraft verbunden. Dies belastet die Arbeit von Führungsfrauen in erheblichem Masse.

Mangelnde Unterstützung durch Vorgesetzte und fehlender Schutz bei Übergriffen sind weitere, vermeidbare Faktoren, die Frauen von Führungskarrieren fernhalten könnten.

Hinzu kommt der unprofessionelle Umgang mit dem Führungswechsel als solchem. Die fehlende Klärung von Erwartungen an die Führungskraft, aber auch an die Mitarbeitenden und das bewusste Gestalten des Wandels der Führungskultur, der durch die Einsetzung von weiblichen Führungskräften ausgelöst werden kann, kann zu unnötigen Konflikten in der Organisation führen, die der Führungskraft unberechtigt angelastet werden.

Abschliessend sei auf herrschende (gesetzliche) Rahmenbedingungen (Steuergesetzgebung, Kinderbetreuungsangebote, Pflege von Angehörigen) verwiesen, die weibliche Karriere zusätzlich erschweren.

Welche unterstützenden Faktoren gab es?

Die Interviews machen deutlich, dass eine hohe intrinsische Motivation sowie berufsspezifische Fähigkeiten zentral sind, um sich als Führungskraft zu bewerben. Nützlich ist es, wenn der Vorgänger sich aktiv für die Nachfolgerin einsetzt und ihr

dadurch den Einstieg erleichtert. Gleiches scheint für die Unterstützung durch Mitarbeiter_innen zu gelten, die nicht nur ihre Arbeit machen, sondern aktiv Feedback geben und sich auf Veränderungen lernend einlassen. Zudem scheint sich der Einsatz von externen Coachs zu bewähren, um geschützte Reflexionsräume zu eröffnen, die der Lösung von Problemen, aber auch der aktiven Auseinandersetzung mit der neuen Rolle dienen.

Was muss sich in Zukunft ändern, damit mehr Frauen auf Führungspositionen nachfolgen können?

Gendermanagementkompetenz in Organisationen muss systematisch aufgebaut und gepflegt werden. Anstatt zu fragen, was Frauen noch lernen müssen, damit sie Führungspositionen übernehmen können, stellt sich die Aufgabe, die übrigen Organisationsmitglieder in Bezug auf Genderfragen zu befähigen. Die gesamte Organisation profitiert davon, wenn Männer genderspezifische Unterschiede kennen, anerkennen und in positiver Weise in ihre Arbeit einbeziehen. Sei es in der geschlechtsspezifischen Förderung von Nachwuchsführungskräften, in der Übernahme von Mentoringfunktionen, in der Kreation von genderneutralen Meetingkulturen, in der paritätischen Besetzung von Projektteams oder in der klaren Ablehnung von diskriminierendem Verhalten in ihrem Einflussbereich. Auch die Organisation selbst kann geeignete Strukturen und Prozesse gestalten, die die Karriere von Frauen unterstützen, anstatt zu behindern, sei es in der richtigen Auswahl von Übungen und Beobachtern in Assessment-Centern, in der gendersensiblen Gestaltung von Auswahlprozessen, in der Schaffung von frauenfreundlichen Arbeitsbedingungen, geeigneten Entwicklungsprogrammen, gegenderter Unternehmenskommunikation und der Schaffung von geeigneten Vernetzungsmöglichkeiten für Frauen. Ziel ist es, den Anpassungsaufwand für Frauen im Hinblick auf die vorherrschende Unternehmenskultur so gering wie möglich zu halten, dann steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Frauen sich für Karriere begeistern und alle davon profitieren.

Ausserdem benötigt eine Organisation, die Frauen

als Führungskräfte gewinnen möchte Changemanagementkompetenz. Der Wechsel in Führungspositionen geht oft mit konkreten Veränderungen in den betroffenen Bereichen einher. Sowohl in kultureller Hinsicht, weil sich der Führungsstil verändert als auch in struktureller Hinsicht, wenn die neue Führungskultur zu einer Stärkung von Partizipation und Verlagerung von Verantwortung und somit Verflachung von Hierarchien führt. Wenn die Neubesetzung einer Führungsposition mit Erwartungen an Veränderungen verbunden ist, kann der Erfolg für die Organisation und alle Beteiligten erhöht werden, indem der angestrebte Wandel real vorbereitet und bewusst gemanagt wird.

Die angestrebten Veränderungen sind gut vorzubereiten. Das erfordert die Klärungen von Erwartungen, die Definition und Veröffentlichung von Zielen sowie die Delegation von Aufgaben im Rahmen des angestrebten Changes. Einfach abzuwarten, was die neue Führungskraft allein durch ihre Anwesenheit an Veränderung auslöst, ist eine Vorgehensweise, die man als erfolgsgefährdend betrachten kann. Sie provoziert zudem, dass Veränderungen allein der neuen Führungskraft zugeschrieben und im Falle von Ablehnung auch angelastet werden. Ist die neue Führungskraft eine Frau bietet diese Art des Vorgehens Raum zur Aktivierung von Vorurteilen mit kritischen Auswirkungen für die Organisation und alle Beteiligten.

Nach wie vor herrscht in den meisten Organisationen die Vorstellung, Frauen müssten sich gezielt für eine Karriere fortbilden, weil sie durch ihr Frausein

wichtige Dinge noch nicht beherrschen. Dabei wird ausser Acht gelassen, dass die geforderten Eigenschaften meist auf die männliche Dominanz in den Organisationskulturen zurückgehen. Mithin also fraglich ist, ob es für die Zukunftssicherung der Organisation wirklich richtig ist, mehr vom selben zu fordern. Vielleicht wäre eine Erweiterung des Verhaltensspektrums ein wichtiger zukünftiger Erfolgsfaktor.

Unbenommen davon sollten sich Frauen für ihre Karriere konsequent ausbilden, um in männlich dominierten Organisationskulturen erfolgreich zu sein. Hanna Fearn's¹⁸ beschreibt in dieser Ausgabe in ihrem Modell zu Karrierekompetenzen Faktoren, die sich als erfolgssichernd hervorheben: Selbstführung, die Fähigkeit zum systematischen Networking, gutes Selbstmarketing, eine gezielte, langfristig angelegte Lebens- und Karriereplanung, Verhandlungsgeschick und Mut zum Durchsetzen.

Fasst man die bisher gewonnenen Erkenntnisse zusammen, so heisst das, dass Organisationen, die Frauen in Führungspositionen haben wollen, an den eigenen Gendermanagement- und Changemanagementkompetenzen systematisch arbeiten müssen. Mehr Frauen in Führung bedeutet, geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen und den Einstieg in Führungspositionen professionell zu rahmen. Frauen hingegen konzentrieren sich auf die von Fearn's (2021) definierten Karrierekompetenzen; damit wären erste Schritte für einen erfolgreichen Wandel getan.

Annette Nimzik, Präsidentin der Frauenzentrale St. Gallen



Fussnoten

- 1 Claus et al. 2013.
- 2 Gmür & Wagenhöfer 2018.
- 3 Damman et al. 2014; Sampson & Moore 2008; Gmür & Wagenhöfer 2017; Weibler 2017.
- 4 Sampson & Moore 2008.
- 5 Dula et al. 2020.
- 6 Rigolini et al. 2021.
- 7 Bartunek et al. 2000.
- 8 Lee 2019.
- 9 Dwivedi et al. 2018.
- 10 Virick & Greer 2012.
- 11 Houle 1997.
- 12 Auf Wunsch der Interviewpartnerinnen werden die Aussagen anonymisiert. Die Namen und Organisationen sind den Autorinnen bekannt.
- 13 Für die Auswertung wurde die Thematische Analyse nach Braun und Clarke (2006) gewählt. Zunächst erfolgten Transkription und Analyse der Interviews. Daraus ergaben sich acht verschiedene Themenfelder, die für die befragten Frauen in Führungspositionen besonders relevant waren.
- 14 Dwivedi et al. 2018.
- 15 Dula et al. 2020; Bartunek et al. 2000.
- 16 Smith 2015.
- 17 Lee 2019.
- 18 Siehe Hanna Fearn's Beitrag in dieser Ausgabe auf S. 12.

Literatur

- Bartunek, J. M., Walsh, K. & Lacey, C. A. (2000). Dynamics and dilemmas of women leading women. *Organization Science*, 11(6), S. 589-610.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), S. 77-101.
- Claus, V. A., Callahan, J. & Sandlin, J. R. (2013). Culture and leadership: Women in nonprofit and for-profit leadership positions within the European Union. *Human Resource Development International*, 16(3), S. 330-345.
- Damman, M., Heyse, L. & Mills, M. (2014). Gender, occupation, and promotion to management in the nonprofit sector: The critical case of Médecins sans Frontières Holland. *Nonprofit Management and Leadership*, 25(2), S. 97-111.
- Dula, L., Nicholson, Crotty, J. & Gazley, B. (2020). Female leaders and board performance in member-serving nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 30(4), S. 655-676.
- Dwivedi, Joshi, A. & Misangyi, V. F. (2018). Gender-inclusive gatekeeping: How (mostly male) predecessors influence the success of female CEOs. *Academy of Management Journal*, 61(2), S. 379-404.
- Fearn's, H. (2021). Karrierekompetenzen für Frauen – Willkommen in Männerland! *Verbands-Management (VM)*, 47(3), S. 12-20.
- Gmür, M. & Wagenhöfer, L. (2018). *VMI Gehaltsstudie 2017 – Vergütung von haupt- und ehrenamtlichen Führungskräften in Schweizer Verbänden und anderen Nonprofit-Organisationen*. VMI-Forschungsreihe Band 10. Universität Freiburg/Schweiz.
- Hoobler, J. M., Masterson, C. R., Nkomo, S. M. & Michel, E. J. (2018). The business case for women leaders: Meta-analysis, research critique, and path forward. *Journal of Management*, 44(6), S. 2473-2499.
- Houle, C. O. (1997). *Governing Boards*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Lee, Y. J. (2019). Scarce as hen's teeth: Women CEOs in large nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 29(4), S. 601-610.
- Rigolini, A., Gabaldon, P. & Goldeng, E. L. B. (2021). CEO succession with gender change in troubled companies: The effect of a new woman CEO on firm risk and firm risk perceived. *Scandinavian Journal of Management*, 37(1), 101138.
- Sampson, S. D. & Moore, L. L. (2008). Is there a glass ceiling for women in development?. *Nonprofit Management and Leadership*, 18(3), S. 321-339.
- Smith, C. L. (2015). How coaching helps leadership resilience: The leadership perspective. *International Coaching Psychology Review*, 10(1), S. 6-19.
- Virick, M. & Greer, C. R. (2012). Gender diversity in leadership succession: Preparing for the future. *Human Resource Management*, 51(4), S. 575-600.
- Weibler, J. (2017). Weibliche Führungskräfte in NPO – Exklusion von der Macht. *Verbands-Management (VM)*, 43(1), S. 21-27.

Die Autorinnen



Luisa Wagenhöfer / luisa.wagenhoefer@vmi.ch

Luisa Wagenhöfer ist seit Januar 2017 Doktorandin und Projektmitarbeiterin am VMI und forscht zum Thema Führungsnachfolge in NPO.

Sie studierte an der Universität Freiburg/CH Management mit den Schwerpunkten NPO-Management, Marketing und European and Global Business. Zeitgleich war sie als freie Mitarbeiterin bei einer Tageszeitung in Aschaffenburg (Deutschland) tätig.



Martina Schott / contact@martina-schott.de

Dr. Martina Schott schloss 1990 das Studium der Verwaltungswissenschaften an der Universität Konstanz mit Diplom ab. 2003 promovierte sie an der Universität Hamburg zum Thema «Organisationales Lernen für fundamentalen Unternehmenswandel». Seit 2003 arbeitet Martina Schott als selbstständige Beraterin und Coach. Ihr Arbeitsschwerpunkt liegt in der Befähigung von Personen und Organisationen zur Veränderung durch gezielte Lernprozesse. Hierzu konzipiert sie Changeprojekte und begleitet deren Umsetzung, coacht Führungskräfte und entwickelt Qualifizierungsprogramme für KMU.

Warum Komplexes kompliziert machen?

Seit mehr als 30 Jahren programmieren wir Software für führende gemeinwirtschaftliche, wirtschaftliche, soziokulturelle, politische und soziale Non Profit Organisationen.

OM von Creativ Software – Das CRM für den dritten Sektor.

creati</> SOFTWARE

WIR MACHEN KOMPLEXES EINFACH

Frauen in Vorständen der Diakonie – Erfolgsfaktoren und Stolpersteine

Susanne Kirchhoff-Kestel und Tamara Morgenroth

Der Beitrag untersucht Erfolgsfaktoren von Frauen in Führungspositionen in Wohlfahrtsverbänden. Die Autorinnen fragen, welche Faktoren den Aufstieg von Frauen in Vorständen diakonischer Träger in Deutschland begünstigen bzw. behindern können. Dazu werden Ergebnisse von qualitativen Interviews vorgestellt und in Rückbezug auf Forschungserkenntnisse eingeordnet. Auch wenn Quoten als Türöffner für Frauen in Führungspositionen dienen können, sind weitere Massnahmen in Organisationen und Wohlfahrtsverbänden notwendig, um Stolpersteine für Frauen zu beseitigen und in den Organisationskulturen verankerte Geschlechterstereotype zu verändern.

Trotz der Einführung von Frauenquoten in vielen Bereichen des Wirtschaftslebens zeigen aktuelle Studien auf, dass Frauen in Führungspositionen, sowohl in Profit-, als auch in Nonprofit-Organisationen, immer noch unterrepräsentiert sind.¹ Auch auf Wohlfahrtsverbände, in denen ein Grossteil der Arbeitnehmer_innen Frauen sind, trifft diese Tatsache zu.² Die Autorinnen dieses Beitrags fragen nach Gründen der Unterrepräsentanz von Frauen in der höchsten Leitungsebene von Wohlfahrtsverbänden. Dabei wird explizit ein sehr grosser Wohlfahrtsverband, die Diakonie Deutschland mit 599 282 Mitarbeitenden in rund 31 600 ambulanten und stationären Diensten, in den Fokus gerückt.³

Im Herbst 2019 ist der Atlas zur Gleichstellung von Frauen und Männern in der Diakonie erschienen. Obwohl 77 % aller Mitarbeitenden weiblich sind,⁴ sind nur 22 % aller Vorstandspositionen auf Verbandsebene und 31 % auf Einrichtungsebene von Frauen besetzt.⁵ Mit möglichen Ursachen für diese Unterrepräsentanz von Frauen auf der höchsten Führungsebene im Wohlfahrtsverband der Diakonie beschäftigt sich dieser Beitrag. Dabei wird konkret analysiert, welche Faktoren – Strukturen, persönliche Eigenschaften und Spezifika in kirchennahen Organisationen – den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen der Diakonie begünstigen bzw. behindern können.

Um diese Fragen zu beantworten, wurden sechs hauptamtlich tätige Frauen im Vorstand von diakonischen Komplexträgern und Verbänden im qualitativ-narrativen Stil interviewt. Die Frauen weisen unterschiedliche Erfahrungs- und Bildungshintergründe auf. Die Interviews wurden induktiv im Kontext einschlägiger Erkenntnisse an der Schnittstelle zwischen Gender- und Nonprofit-Forschung ausgewertet und interpretiert.

Frauen in Führungspositionen – Erkenntnisse aus der Forschung

Eine Beschäftigung mit Frauen in Führungspositionen impliziert eine Differenz von Frauen und Männern, die über die Leiblichkeit hinausgeht und eine soziale Komponente beinhaltet. In

der Geschlechterforschung wird zwischen Sex (biologischem Geschlecht) und Gender (sozialem Geschlecht) unterschieden. Dahinter liegt die Frage, ob es nachweisbare Unterschiede im Handeln und Denken von Frauen und Männern gibt, die auf das jeweilige Geschlecht zurückzuführen sind und wenn ja, ob dies dann ursächlich biologisch oder sozial zu begründen ist.⁶ Während in den geführten Interviews die sogenannte biologisch begründete Geschlechterdifferenz keine Rolle spielte, spiegeln verschiedene Voten der Frauen die Erfahrungen wider, dass mit dem Geschlecht eine besondere gesellschaftliche Rolle verbunden sei. Führung wird mit Männern assoziiert, während Frauen erst einmal beweisen müssen, dass sie führen können.⁷ Neben den gesellschaftlichen Zuschreibungen wird Geschlecht aber auch in Interaktionsprozessen konstruiert («doing gender»), in denen das Verhalten von Personen gezielt auf deren biologisches Geschlecht zurückgeführt wird.⁸ Dies manifestiert sich dann im Umgang miteinander und führt zuweilen zu ganz neuen Fragestellungen, wenn erwartete Rollenstereotype durchbrochen werden. So berichtet eine Interviewpartnerin, dass die erstmalige Besetzung der Vorstandsperson in ihrem Unternehmen bei vielen die Frage aufwarf, wie sie angesprochen und bezeichnet werden sollte: Vorstand oder Vorständin? Diese Frage, die sich die Betroffene selbst bis dahin gar nicht gestellt hatte, rückte nun in Form der Anrede die Kategorie Geschlecht in den Fokus. Erkenntnisse aus Studien zu Nonprofit-Organisationen weisen darauf hin, dass gerade die Strukturbesonderheiten in NPOs ihre Attraktivität für Frauen ausmachen. Zu diesen Besonderheiten gehören vor allem flexible

Beschäftigungsmodelle (Teilzeit, Gleitzeit, Befristungen).⁹ Diese erschweren jedoch den Aufstieg, da gerade solche Formate für die Führungsebene nicht im Blick sind.¹⁰ Lebenslaufbezogene Faktoren in Hinblick auf Familiengründung erweisen sich folglich oft als Hindernis, ebenso kann die Organisationskultur sich hemmend auf die Karriere von Frauen auswirken, wenn Klient_innen-Interessen den Interessen der Mitarbeitenden vorgeordnet werden. Die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden (z. B. der Wunsch, anderen zu helfen) wird in der Unternehmenskultur erfahrungsgemäss besonders in den Blick genommen (z. B. in Leitbildprozessen), während gezielte Personalentwicklung oft zu kurz kommt.¹¹ Das Überangebot weiblicher Arbeitskräfte in Kombination mit der geringen Anzahl an Top-Positionen aufgrund flacher Hierarchien und der Zögerlichkeit von Frauen hinsichtlich der Präsentation eigener Qualifikationen stellen weitere Hindernisse dar. Auch Anforderungen an Führungspersonen, wie räumliche Mobilität und Risikobereitschaft werden bei Frauen als eher nicht erfüllt angesehen.¹² Sowohl im Profit als auch im Non-Profit-Bereich wird auf den «Similar-to-me-Effekt» hingewiesen. Er besagt, dass dem Prinzip der Selbstähnlichkeit zufolge Personalverantwortliche i.d.R. Mitarbeiter_innen auswählen, die ihnen bezüglich Geschlecht, Habitus, sozialer und ethnischer Herkunft ähnlich sind.¹³ Auffällig ist aber wiederum auch, dass Frauen, die es in Führungspositionen geschafft haben, eine höhere intrinsische Motivation als Männer in gleicher Position aufweisen und gleichzeitig weniger Abstriche in den privaten Bereichen wie Familie, Freizeitgestaltung, Kontakte machen als ihre männ-

lichen Kollegen.¹⁴ Das heisst konkret, dass die Aspekte, die Hemmnis sein können, gleichzeitig auch die Karriere stabilisieren, wenn eine bestimmte Position erreicht wurde.

Studien im Profit-Bereich weisen auf die Relevanz von formellen und informellen Netzwerken für den Aufstieg in Führungspositionen hin: Frauen sind in berufsrelevante Netzwerke weniger stark eingebunden, was sich als Karrierenachteil erweisen kann.¹⁵

Festzuhalten bleibt, dass institutionelle und persönliche Faktoren in einem «komplexen Wechselspiel» zueinanderstehen.¹⁶ D.h. die Unterrepräsentanz von Frauen in Unternehmensspitzen lässt sich nicht monokausal erklären: Sowohl die persönliche Haltung von Frauen und Männern im Blick auf das, was familiär und beruflich möglich oder gewünscht wird, wie auch die Bedeutung von Geschlechterstereotypen in der Unternehmenskultur, aber auch Rahmenbedingungen,

wie z. B. Familienfreundlichkeit, Gremienzusammensetzung usw., tragen alles in allem dazu bei, dass Frauen in Führungsetagen immer noch unterrepräsentiert sind.

Zudem stellt sich die Frage, warum trotz umfassender Massnahmen zur Frauenförderung in den letzten Jahren immer noch so wenige Frauen Führungspositionen besetzen. Hier können Erklärungsansätze aus dem Neo-Institutionalismus herangezogen werden. Das Image eines «frauenfördernden» Betriebs könnte als Legitimitätsfassade missbraucht werden, die mit einer Entkopplung vom normativen Mythos «Geschlechtergerechtigkeit» in der Organisation und dem faktischen Handeln einhergeht.¹⁷

Ergebnisse zu Erfolgsfaktoren von Frauen in Führungspositionen der Diakonie

«Frauen in der Diakonie hatten immer mehr Dienst als Einfluss.»¹⁸ So die



nonprofit goes digital

MANAGEMENT | BERATUNG | TREUHAND | KOMMUNIKATION |

Die Digitalisierung verändert die Strategie und Positionierung einer Organisation radikal und eröffnet unbegrenzte, neue Möglichkeiten in der Kommunikation – auch für Nonprofit-Organisationen. Wir beraten und unterstützen Sie auf diesem Weg – fundiert, praxisnah und lösungsorientiert.

Unser Beratungsangebot «Cross-Channel»

- Analyse, Strategie und kommunikativer Handlungsbedarf
- Konzept und Umsetzung von off- und online Kommunikationsmassnahmen
- Anpassung Ihrer Website für eine optimale Auffindbarkeit im Web (SEO)
- Wirkungsvolles online Marketing
- Redaktion und Produktion von Texten
- Entwicklung von Layoutkonzepten
- Themenplanung, Beratung und Koordination von Redaktionen
- Professionelles Verlagswesen

Historikerin und Diakonisse Anna Sticker. In der diesem Beitrag zugrundeliegenden Untersuchung wurden hingegen Frauen interviewt, die Einfluss haben. Es handelt sich in allen sechs Fällen um hauptamtliche Vorständinnen im Alter zwischen 40 und Anfang 60. Sie sind von der Ausbildung her Sozial-, Religions- oder Heilpädagoginnen, Pflegewissenschaftlerinnen oder Theologinnen, haben alle Kinder und leben mehrheitlich in einer festen Partnerschaft. Alle bezeichnen sich als kirchlich sozialisiert. Sie sind in der Rolle als Vorständin eines diakonischen Unternehmens oder Verbandes Ausnahmefrauen mit einer dezidierten Kenntnis diakonischer – und oft auch kirchlicher – Strukturen und einem breiten Erfahrungswissen, was es bedeutet, den Weg bis in die Spitze einer Organisation geschafft zu haben. In den qualitativen Expert_innen-Interviews schilderten sie leitfadengestützt diese Erfahrungen und reflektierten dabei Erfolgsfaktoren und Stolpersteine.

In den Interviews zeigte sich, dass Erfolgsfaktoren und Stolpersteine oft nahe beieinander liegen.

Zweifellos gehören **Eigeninitiative und Ehrenamt von Jugend** auf, oft auch im christlichen Kontext, zu den Karriere-treibern erfolgreicher Frauen und übrigens auch Männer.¹⁹ *«Es ist schon immer so gewesen, dass ich gerne Verantwortung übernommen habe und dass ich auch gerne mitgestaltet habe und mich aktiv eingebracht habe.»* Alle Vorstandsfrauen fallen dadurch auf, dass sie bereits in ihrer Jugend ehrenamtlich engagiert waren. Ausgelöst durch erlebte Defizite, zum Beispiel fehlende Jugendarbeit in der Gemeinde, haben die jungen Frauen die Ärmel hochgekremgelt und einfach gemacht. In der Fachliteratur ist in diesem Zusammenhang vom sogenannten «Macher-Gen» die Rede,²⁰ das als

Voraussetzung für eine (spätere) Führungstätigkeit gesehen wird. Vorständinnen fallen bereits in ihrer Jugend durch Eigeninitiative und Tatkraft auf. Dies bestätigt auch eine Studie der Caritas, die feststellt, dass Frauen in Führungspositionen zu einem Grossteil ehrenamtlich in kirchlichen Jugendgruppen aktiv waren und hier der Impuls zur Übernahme von Führungstätigkeiten gegeben wurde.²¹ Im evangelischen Kontext spielte in den Biographien der Interviewpartnerinnen die Konfirmandenzeit eine besondere Rolle. Dort, wo junge Menschen verstärkt nach Werten und Normen fragen, kommen sie durch die in der Volkskirche tief verankerte Kasualie in Kontakt mit dem christlichen Wertesystem und mit Menschen, die dieses System repräsentieren: Pfarrer_innen, vor allem aber – meist jugendliche – Ehrenamtliche. Die in der Konfirmandenzeit erlangten Wertvorstellungen führten über eigenes Ehrenamt zu einer Berufswahl im sozialen Bereich und von dort an die Spitze von Unternehmen und Verbänden. So wird den Beschäftigten von Nonprofit-Unternehmen insgesamt eine hohe **intrinsische Motivation** bescheinigt.²² Das Wertesystem aus der Kinder- und Jugendarbeit schlägt in die Berufsbiographie durch. Helfen und etwas verändern wollen treibt auch die Hauptamtlichen an und reicht bis in die Führungsebene. *«Ich glaube tatsächlich, dass ich für und mit den Menschen etwas bewirken kann, und dazu braucht es eine gewisse Position.»* Die Erkenntnis, dass die Einflussmöglichkeiten in einer höheren Position deutlich grösser sind als in der Basistätigkeit, wird als Motor für die Vorstandstätigkeit empfunden²³ und schlägt sich dort in der Form nieder, wie die Vorstandstätigkeit inhaltlich ausgestaltet wird. Das An-

stossen von Leitbildprozessen oder Mitarbeitenden-Befragungen zu religiösen Themen werden von den Vorständinnen bewusst gesetzt und damit eine Verankerung christlich-dia-konischer Inhalte im Unternehmen gesteuert. Neben der grossen Bedeutung der **Werteorientierung** und der **Möglichkeit zur Gestaltung** sorgt das **persönliche Empfinden bei der Arbeit («Spass»)** für eine ausgewogene Kosten-Nutzen-Bilanz.

Was im Rahmen des Ehrenamts noch nicht ins Gewicht fällt, kann mit Voranschreiten der Berufsbiographie jedoch zunehmend zu einem Problem und einem Stolperstein auf dem Karriereweg werden. Die im christlichen Werteverständnis verankerte intrinsische Motivation schon für das Ehrenamt im Jugendalter wird dort zu einem Dilemma führen, wo der Wunsch zu helfen unweigerlich eine **Auseinandersetzung mit Rollenstereotypen** nach sich zieht. Denn: Vorständin sein muss man wollen. Aber wollen Frauen wirklich in Führung gehen? Oder wollen sie den Aufstieg eigentlich gar nicht?²⁴ Gerade für Frauen hat die Arbeit im Nonprofit-Bereich dadurch eine hohe Attraktivität, dass sie «mission oriented» ist. Sich für andere Menschen oder gesellschaftliche Belange einzusetzen, ist für viele Frauen gewichtiger als ein hohes Gehalt oder Karriere.²⁵ Nicht nur der Wunsch nach starker Basisorientierung bremst Frauen in ihrer Karriere aus. Auch die Erfahrung, dass mit jeder Hierarchiestufe mehr Arbeit, mehr Verantwortung und vor allem mehr Termine verbunden sind, die zu Hause zu erledigenden Aufgaben aber keinesfalls weniger werden, lässt viele Frauen vor einem Karrieresprung zurückschrecken: *«Ich glaube, (...) dass Frauen teilweise sagen: Mir ist das zu stressig und mir ist das zu viel, weil ich zum Beispiel auch noch Familie habe*

und das ist mir auch wichtig. Oder die kriegen das zuhause nicht so organisiert.» Der Rückhalt in der Kernfamilie, der für alle Führungskräfte eine wichtige Voraussetzung für beruflichen Erfolg ist, ist für Frauen aufgrund althergebrachter Rollenmuster viel schwerer zu bekommen als für Männer.

Die interviewten Führungsfrauen haben mit Familie den Sprung an die Spitze eines Unternehmens oder Verbandes geschafft, aber sie sind dabei eine Ausnahme. Die **Vereinbarkeit von Familie und Beruf**, die in engem Zusammenhang mit den klassischen Rollenmustern steht und gleichzeitig strukturellen Hürden unterliegt, erschwert den Aufstieg von Frauen in hohe Leitungspositionen. Noch immer ist Führung in Teilzeit für viele Unternehmen undenkbar. Von den Interviewpartnerinnen arbeitet nur eine von sechs in Teilzeit. Und Partnerschaftsmodelle, die einen scheinbaren «Rollentausch» vorsehen, begegnen selbst in aufgeklärten und scheinbar modernen Verhältnissen Unverständnis, wie eine Vorständin berichtet. Wer aus der althergebrachten Rolle ausbricht, unterliegt dem Rechtfertigungsdruck – das gilt sowohl für die Frauen als auch für die Männer an ihrer Seite, eine Belastung, der sich viele nicht stellen wollen. Tonn weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass der Vereinbarkeitskonflikt zwar ein Problem beider Geschlechter darstellt, aber in der Praxis meist die Frau die Verantwortung für familiäre Verpflichtungen übernimmt.²⁶ Frauen stehen also immer in dem Dilemma, entweder dem traditionellen Rollenmuster trotz Karriere nachzugeben und damit in die Falle der Doppelbelastung zu tappen oder viel Kraft dafür aufzuwenden, sich gegen die Mehrheitsmeinung in der Gesellschaft

zu stemmen und dem Rechtfertigungsdruck standzuhalten. Auch aus diesem Grund richten sich viele Frauen lieber auf einer der unteren oder mittleren Hierarchiestufen ein. Darüber hinaus gibt es aber auch Frauen, die durchaus interessiert sind an einer der gehobenen Leitungspositionen. Aber selbst bei ihnen finden sich Muster, die dem weiblichen Stereotyp entsprechen und ihnen den Aufstieg erschweren. Die Rede ist von **Zögerlichkeit, Zurückhaltung und Understatement** hinsichtlich der eigenen Fähigkeiten. Frauen überlegen, wägen ab, und zwar sowohl in ganz lebenspraktischen Fragen wie Kinderbetreuung, aber auch in fachlichen Fragen: Kann ich das? Brauche ich dazu noch etwas? Bin ich genug qualifiziert? Das ist offensichtlich eine Gratwanderung, auf der Frauen sich oft befinden. Zu langes und zu viel Nachdenken verhindert unter Umständen den nächsten Schritt auf der Karriereleiter, aber kluges Abwägen schützt vor Fehlern: *«Nur weil ich eine Frau bin, will ich ja nun auch nicht in mein Unglück rennen.»* Folglich ist gerade dieses - vorwiegend Frauen zugeschriebenes - Verhaltensmuster nicht nur Stolperstein, sondern auch Erfolgsfaktor. Frauen, so scheint es, «bohren dicke Bretter», indem sie sich fachlich und mental ausführlich auf Karrieren vorbereiten. Frauen, die es in die Führungsetagen geschafft haben oder sich bewusst auf den Weg dorthin begeben, bekommen gerne den Titel «Karrierefrau», ein im Sprachgebrauch in der Regel negativ konnotierter Begriff. Das Verhalten der «Karrierefrau» wird von Vertreter_innen eher konservativer Wertvorstellungen oft als Angriff auf ein als bewährt eingeschätztes System traditioneller Rollenmuster verstanden. Eine Frau, die Karriere machen

will, ist «unweiblich». Und in der Tat sind es gerade diese Stereotype, die dazu führen, dass Frauen auf vergleichbaren beruflichen Positionen mehr leisten müssen als Männer. Zudem werden hohe Erwartungen an sie gestellt, männliche Rollenstereotype zu zeigen.²⁷ So beobachtet eine Vorständin: *«Also teilweise ist das ja auch interessant, dass Frauen dann noch 'ne Schippe drauflegen und noch härter versuchen zu werden (...) diese Frauen, da denke ich mir, da brauchst du keine Feinde mehr.»* Die (oft unbewusste) Angst, einem derartigem Negativimage Vorschub zu leisten, beeinflusst nicht selten das Verhalten von Frauen dergestalt, dass sie sich eher zurücknehmen, Konfrontationen meiden und versuchen, es allen recht zu machen – und damit letztlich ihrer eigenen Karriere schaden. Vorstandstätigkeit setzt eine zeitliche Verfügbarkeit und Engagement über das übliche Mass hinaus voraus.²⁸ Darum spielen **Unterstützungsstrukturen** eine wesentliche Rolle für eine erfolgreiche Karriere. Gerade im privaten Bereich ist es aber mit kleinen logistischen Unterstützungen in Haushaltsdingen oder mentaler Stärkung oft nicht getan. Die Situation verlangt vor allem von der Kernfamilie deutliche Veränderungen, zu denen Partner und Kinder auch bereit sein müssen. *«Bei uns war's zum Glück so, dass dann mein Partner Arbeitszeit reduziert hat und mich dann auch unterstützt hat; wenn man das nicht hat, ja dann wird es mal schwierig, dann kommt man vielleicht noch bis zur dritten Führungsebene und wenn es gut läuft, vielleicht irgendwann auf die zweite, aber um auf Vorstandsebene zu kommen, brauche ich auch die Voraussetzungen auf der familiären Ebene.»*

Selbstverständlich ist das nicht, wie oben bereits festgestellt wurde. Unterstützung kann auch von beruflicher Seite kommen. Die Vorständinnen haben oft von Vorgesetzten profitiert, die sie nicht nur fachlich gezielt gefördert haben, sondern dies auch vor dem Hintergrund einer Vereinbarkeit von Familie und Beruf getan haben. Hinweise auf zu besetzende Stellen oder Ermutigung zur Bewerbung helfen karrierewilligen Frauen oft weiter. Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten wird darüber hinaus auch durch **Vorbilder** gestärkt, die Anknüpfungspunkte zur eigenen Person bieten; persönliche Vorstellungen erhalten durch die Vorbilder eine Konkretion und geraten dadurch in den Bereich des Möglichen, des Erreichbaren. *«Ich selber habe mich für diese Vorstandstätigkeit interessiert, weil ich Vorbilder hatte, das heisst (...) ich habe bereits in dem Jahr 2001 eine kaufmännische Vorständin bekommen (...) und habe wirklich gedacht, was können die, was Du nicht auch kannst?»*

Der Austausch mit Fachkolleg_innen, der neben der fachlichen oft auch eine beratende und netzwerkende Dimension hat, wird im Allgemeinen als bestärkend und unterstützend erlebt. Nach Auffassung der interviewten Frauen unterscheidet sich hier das **Networking** von Frauen von dem der Männer dadurch, dass Frauen seltener als Männer den Nutzen eines Netzwerks für die persönliche Karriere im Auge haben, sondern vorrangig den fachlichen oder persönlichen Austausch suchen. Hier ist es auch für Frauen ratsam, sich der Macht dieser Netzwerke stärker bewusst zu sein und diese so zu bespielen, wie Männer es ganz selbstverständlich auch tun.²⁹ Studien aus dem Nonprofit- und auch dem Markt-Sektor zeigen, dass Männer Männer fördern und männlich dominierte Aufsichtsgremien und Personalleitungen eher Männer als Frauen für Füh-

rungspositionen geeignet halten.³⁰ Dieser sogenannte **«Similar-to-me»-Effekt** geht davon aus, dass jede_r seines/ihresgleichen fördert, ein Phänomen, das nicht nur auf Geschlechterdifferenz anzuwenden ist, sondern auch hinsichtlich Herkunft, Hautfarbe, Religionszugehörigkeit usw.³¹

Die oben vermutete Entkopplung der Rationalitätsmythen Geschlechtergerechtigkeit sowie Vereinbarkeit von Familie und Beruf vom faktischen Tagesgeschäft in Wohlfahrtsverbänden entsteht – so legen es die Interviews nahe – aus der Schwierigkeit, den notwendigen Kulturwandel in den oft sehr hierarchisch und patriarchal geprägten Organisation zu implementieren. Die Chancen für die Frauen erhöhen sich, wenn z. B. durch Umstrukturierungsmassnahmen oder Fachkräftemangel Notsituationen bei der Besetzung von Vorstandsstellen entstehen: *«Und auch sonst hat sich keiner darauf beworben und es sah eigentlich alles ziemlich mau aus und da hat mein Mann (...) gesagt: Mach du das doch.»* Wenn das operative Geschäft nur unter veränderten Bedingungen fortführbar ist, kann dies somit dazu führen, dass die vorher bestehende Entkopplung der Rationalitätsnormen von den operativen Prozessen aufgehoben wird.³² Umstritten sind Quoten bei beiden Geschlechtern, das zeigten auch die Interviews. Dennoch scheinen sie ein wirkungsvolles Mittel zu sein, um die alten Strukturen aufzubrechen.³³ Dabei ist bei allen Interviews deutlich geworden, dass die Quote keinen Selbstzweck erfüllen soll, sondern als Türöffner dienen kann, um Frauen überhaupt erst einmal ins Spiel zu bringen und deutlich zu machen: Geschlecht und Qualifikation sind keine Alternativen: *«Vielleicht braucht es einfach für eine Übergangszeit Quoten, damit Männer realisieren, dass Frauen anders leiten, aber nicht schlechter leiten.»*

Implikationen

Das klassische Bild der Frau prägt immer noch die Gesellschaft und so als Abbild dieser Gesellschaft auch einen kirchlichen Sozialverband wie die Diakonie. Der Satz «thinking manager – thinking male» geistert in den Köpfen von Männern und Frauen herum und prägt selbst die Institutionen Staat, Kirche und Unternehmen. Dass es mittlerweile von politischer und unternehmerischer Seite immer mehr Initiativen für mehr Geschlechtergerechtigkeit gibt, indem gesetzliche Grundlagen (z. B. Gleichstellungsstrategie der Bundesregierung für mehr Geschlechtergerechtigkeit,³⁴ FührposGleichberG³⁵) angepasst und Governance Kodices (z. B. Diakonischer Governance Kodex³⁶) verabschiedet werden, in denen eben diese Chancengleichheit der Geschlechter festgeschrieben ist, ist sicher ein Schritt in die richtige Richtung. Durch diese Regelungen wird ein neuer Blick auf die Rolle der beiden Geschlechter quasi erzwungen. Die wahre Veränderung muss aber in den Köpfen der Menschen stattfinden; es reicht nicht, äusserliche Bedingungen zu schaffen, wenn im Hintergrund oder unter der Oberfläche noch alte Wertvorstellungen gepflegt werden. Es erfordert den Mut von Männern und Frauen sowie von Organisationen und Wohlfahrtsverbänden, sich gegen lange verankerte Stereotype aufzulehnen und neue Wege zu wagen. Hierbei geht es um Sachlichkeit, Wahrhaftigkeit und einen offenen Diskurs. Aus den Lebenszyklen erfolgreicher Vorstandsfrauen in den Interviews lassen sich Hinweise für hilfreiche Massnahmen der Organisationen ableiten:³⁷

- **Ehrenamtliches Engagement in der Jugend** stärkt das Selbstbewusstsein durch Erfahrung und Auseinandersetzung mit der eigenen Führungsrolle. Darum müssen Organisationen früh anfangen,

Frauen als Ehrenamtliche einzubeziehen. Ehrenamt muss für junge Frauen attraktiv sein und Spass machen.

- **Eine hohe intrinsische Motivation** treibt Frauen an. Darum müssen Wohlfahrts-Organisationen glaubwürdig ihre Wertevorstellungen, z. B. in Leitbildern oder Zertifizierungen zur Familienfreundlichkeit veröffentlichen und sich daran auch messen lassen.
- **Unterstützungsstrukturen** stärken Frauen den Rücken. Darum müssen offensiv Netzwerke für Frauen aufgebaut werden ebenso wie spezielle Programme oder Projekte zur Förderung von Frauen.
- **Vorbilder** ermutigen andere Frauen, den Weg in die Führung zu wagen. Darum müssen Frauen in Leitungsfunktionen sichtbar werden und ansprechbar sein, z. B. durch die Beteiligung an Mentoring- oder Coaching-Angeboten für Frauen.
- Die **Vereinbarkeit von Familie und Beruf** ist für viele Frauen ein Kriterium für die Entscheidung, in Führung gehen zu wollen. Darum müssen Organisationen Strukturen schaffen, die diese Vereinbarkeit möglich machen, z. B. Führungsstellen in Teilzeit (für Frauen und für Männer) und flexible Arbeitszeiten, sowie längst bekannte Formate wie mobiles Arbeiten stärker fördern.

Diese einzelnen Veränderungsmaßnahmen stellen einen guten Anfang dar. Ganzheitlich wirksam werden können sie, indem sie Eingang finden in einen Veränderungsprozess zur Frauenförderung in den Organisationen und Verbänden, der neben dem aktuellen Führungsverständnis der Organisationen auch die Veränderung von tief verankerten Geschlechterstereotypen als Bestandteil der Unternehmenskultur mit einbezieht.³⁸

- 1 Vgl. z. B. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2020a und Kirsch, Wrohlich 2020 mit dem Managerinnen-Barometer des DIW in Berlin sowie Papenfuss, Schmidt 2020 für öffentliche Unternehmen. Im Managerinnen-Barometer wird deutlich, dass die Frauenanteile in Vorständen und Aufsichtsräten der grössten Unternehmen in Deutschland zwar steigen, aber Geschlechterparität bei Weitem noch nicht erreicht ist. (vgl. Kirsch, Wrohlich 2020) Sozialwissenschaftliche Studien zum Thema finden sich z. B. bei Tonn 2016 für den Profit-Bereich und Zimmer et al. 2017 für den Nonprofit-Bereich.
- 2 AWO Bundesverband e.V. 2018, S. 56f., Diakonie Deutschland 2019a, S.37-39, Kricheldorf, Schramkowski 2015, S. 6.
- 3 Vgl. Diakonie Deutschland 2020, S. 50-51. Die Diakonie ist der Sozialverband der evangelischen Kirchen. Sie betreibt u.a. Pflegeheime, Krankenhäuser, Beratungsstellen und Sozialstationen. Etwa 700.000 freiwillig Engagierte sind bundesweit in der Diakonie aktiv.
- 4 Diakonie Deutschland 2019a, S. 51.
- 5 Diakonie Deutschland 2019a, S. 74.
- 6 Gildemeister 2017, S. 217.
- 7 Vgl. Zimmer et al. 2017, S. 35, Tonn 2016, S. 173 und Gmür 2004, S. 396. Gmür 2004, S. 297f. weist zudem darauf hin, dass diese Rollenstereotypen sich in Selektionsprozessen zu Ungunsten von Frauen auswirken insbesondere, wenn Stellenanforderungen unklar sind. Informationslücken werden durch Rollenstereotype ersetzt.
- 8 Vgl. Littig 2005, S. 197 sowie AWO 2018, S. 67f.
- 9 Vgl. Zimmer et al. 2017, S. 21ff.
- 10 A.a.O., S. 23.
- 11 A.a.O., S. 88f.
- 12 A.a.O., S. 37 und S. 81.
- 13 Vgl. Tonn 2016, S. 169, Zimmer et al. 2017, S. 36 und 99 sowie Krell 2011, S. 267, die den Begriff «similar-to -me» geprägt hat.
- 14 Vgl. Beher et al. 2006, S. 50f. und S. 56.
- 15 Vgl. Tonn 2016, S. 129f.
- 16 Vgl. Tonn 2016, S. 246.
- 17 Vgl. Tonn 2016, S. 228. Diese Interpretation basiert auf dem Ansatz von Meyer/Rowan (1977), S. 341 und S. 356f.
- 18 Klaemmt 1987, S. 112.
- 19 Dies belegen verschiedene Studien z. B. Beher et al. 2006, S. 32ff. und Kricheldorf et al. 2013, S. 18.
- 20 Zimmer et al. 2017, S. 100.
- 21 Kricheldorf et al. 2013, S. 18.
- 22 Zimmer et al. 2017, S. 22.
- 23 Vgl. dazu auch Zimmer et al. 2017, 82f.
- 24 Vgl. Tonn 2016, S.76-79.
- 25 Vgl. auch Zimmer et al. 2017, S. 64.
- 26 Tonn 2016, S. 226.
- 27 Vgl. Zimmer et al. 2017, S. 17 und Gmür 2004, S. 414.
- 28 Zimmer et al. 2017, S. 81.
- 29 Tonn 2016, S. 130 «Eine falsche Netzwerkstrategie könnte möglicherweise den Mangel an Frauen in Spitzenpositionen erklären.»
- 30 Dort, wo überwiegend Männer in TOP-Positionen zu finden sind, sind meistens auch die Entscheidungsgremien männlich dominiert und umgekehrt. Vgl. Paul, Walter 2016, S. 15 sowie Zimmer et al 2017, S. 43f.
- 31 Vgl. Tonn 2016, S. 189.
- 32 Vgl. auch Zimmer et al 2017, S. 92. Die Autor_innen sprechen hier von einem «window of opportunity».
- 33 Vgl. Tonn 2016, S. 231.
- 34 Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2020b.
- 35 Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst vom 24.5.2015 (BGBl. I S. 642).
- 36 In der Fassung vom 18.10.2018. Vgl. Diakonie Deutschland (2019b), S. 13.
- 37 Vgl. dazu auch Armutat & Steinhäuser (2013), S. 25f. sowie Kricheldorf et al. (2013) z. B. zu Rollenvorbildern, S. 16, Ehrenamt, S. 18 und Unterstützungsstrukturen, S. 22.
- 38 Vgl. Armutat & Steinhäuser (2013), S. 24-26.

- Armutat, S. & Steinhäuser, L. (2013). Frauen im Management: Ansätze für einen kulturellen Veränderungsprozess. *PERSONALquarterly, Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis*. 65 (1), S. 22-26.
- AWO Bundesverband e.V. (2018). Geschlechtergerechtigkeit und Vielfalt: Eine Frage des verbandlichen Überlebens. Stellungnahme, Handlungsempfehlungen und 1. Gleichstellungsbericht der Arbeiterwohlfahrt.
- Beher, K., Krimmer, H., Rauschenbach, T. & Zimmer, A. (2006). Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen. Bürgerschaftliches Engagement und Management. In: Bundesamt für Familie, Senioren, Frauen und Kinder (Hrsg.), *Projekt Bürgerschaftliches Engagement & Management*, Westfälische Wilhelms-Universität, Münster und Universität Dortmund, Forschungsverbund DJI, Dortmund.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Referat Öffentlichkeitsarbeit (2020a) (Hrsg.). *4. Atlas zur Gleichstellung von Frauen und Männern in Deutschland*. (2. Auflage) Berlin.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Referat Öffentlichkeitsarbeit (2020b) (Hrsg.). *Gleichstellungsstrategie der Bundesregierung gleichstellungsstrategie.de* (1. Auflage) Berlin.
- Diakonie Deutschland (2020) (Hrsg.). *Jahresbericht 2019/2020*. Berlin.
- Diakonie Deutschland (2019a) (Hrsg.). *Atlas zur Gleichstellung von Frauen und Männern in der Diakonie 2019*. Berlin.
- Diakonie Deutschland (2019b). *Diakonischer Corporate Governance Kodex (DGK) in der von der Konferenz für Diakonie und Entwicklung am 18. Oktober 2018 verabschiedeten Fassung* (1. Auflage) Berlin.
- Gildemeister, R. (2017). Geschlechterforschung (gender studies). In: Flick, U., von Karsdorff, E. & Steinke, I. (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. (12. Auflage) (S. 213-223). Reinbek bei Hamburg: rowohlt's enzyklopädie.
- Gmür, M. (2004). Was ist ein idealer Manager und was ist eine ideale Managerin? Geschlechterstereotypen und ihre Bedeutung für die Eignungsbeurteilung von Männern und Frauen in Führungspositionen. *Zeitschrift für Personalforschung*, 18(4), S. 396-417.
- Kirsch, A. & Wrohlich, K. (2020). Frauenanteile in Spitzengremien grosser Unternehmen steigen – abgesehen von Aufsichtsräten im Finanzsektor. In: *DIW-Wochenbericht* (4), S. 38-49.
- Klaemmt, M. (1987). Frauen in der Diakonie hatten immer mehr Dienst als Einfluss. Interview mit der Diakonisse D. Anna Sticker. In: *Diakonie* 13(2), S. 112-117.
- Krell, G. (2011). Diskriminierungs- und Gleichstellungspotenzial von Leistungsbeurteilungen. In: Krell, G. & Ortlieb, R. (Hrsg.), *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen* (6.Auflage) (S. 261-274). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Kricheldorf, C., Bohlen, S., Göhner-Barkemeyer, W. & Wegner-Steybe, N. (2013). *Frauen in Führungspositionen der verbandlichen Caritas. Erfolgsfaktoren und Herausforderungen. Abschlussbericht zur Studie im Auftrag des deutschen Caritasverbandes*. Freiburg/Br.: Katholische Hochschule Freiburg und Institut für angewandte Forschung, Entwicklung und Weiterbildung.
- Kricheldorf, C. & Schramkowski, B. (2015). Mehr Geschlechtergerechtigkeit bei der Besetzung von Führungspositionen. In: *Sozial Extra*, (1), S. 6-9.
- Littig, B. (2005). Interviews mit Experten und Expertinnen. Überlegungen aus geschlechtertheoretischer Sicht. In: Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (Hrsg.), *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung* (2. Auflage) (S. 191-206). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology*, (2), S. 340-363.
- Papenfuss, U. & Schmidt, C. A. (2020). *Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen – Ein deutschlandweiter Städtevergleich*. (FIT-Public Management-Studie 2020).
- Paul, F. & Walter, A. (2016). *Besser geht's nicht? Geschlechterverhältnisse in Führungs-, Kontroll- und Beratungsgremien in Nonprofit-Organisationen in Deutschland*. Ergebnisse einer Online-Befragung. Zentrum für Europäische Geschlechterstudien (ZEUGS), Working Paper, Münster.
- Tonn, J. J. (2016). *Frauen in Führungspositionen. Ursachen der Unterrepräsentanz weiblicher Führungskräfte in Unternehmen*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Zimmer, A., Priller, E. & Paul, F. (2017). *Karriere im Non-Profit-Sektor? Arbeitsbedingungen und Aufstiegschancen von Frauen*. Zentrum für Europäische Geschlechterstudien (ZEUGS), Working Paper, Special Issue 2017, Münster.

Die Autorinnen



Susanne Kirchhoff-Kestel / s.kirchhoff-kestel@eh-darmstadt.de

PD Dr. rer. pol. Susanne Kirchhoff-Kestel ist Vertretungsprofessorin für Nonprofit-Management im Bereich Wissenschaftliche Weiterbildung, School of Professional Studies, an der Evangelischen Hochschule Darmstadt. Sie forscht zu Themen des Managements und Controllings in Nonprofit-Organisationen und Hochschulen mit den Schwerpunkten Kosten- und Leistungsmanagement, strategisches Management, Performance Measurement und Wirkungsmessung. 2007 habilitierte sie im Fach Betriebswirtschaftslehre an der Technischen Universität Dortmund, 1993 schloss sie dort ihre Promotion ab.



Tamara Morgenroth / tamara.morgenroth@dw-region-kassel.de

Tamara Morgenroth ist Geschäftsführerin und Vorstandsvorsitzende des Diakonischen Werkes Region Kassel. Gemeinsam mit einer weiteren Vorständin hat sie das Netzwerk «FiF-Vorständinnen in der Diakonie Hessen» aufgebaut. Von 2016-2019 war sie als Referentin im Vorstand der Diakonie Hessen tätig, zuvor 15 Jahre lang als Gemeindepfarrerin auch Geschäftsführerin einer evangelischen Kindertagesstätte.

Sie studierte Evangelische Theologie und Altorientalistik in Münster und Hamburg und später berufsbegleitend Nonprofit-Management an der Evangelischen Hochschule Darmstadt.

Erfolgreiches Gendermanagement zur Zukunftssicherung von Sportvereinen

Martina Schott

Sinkende Mitgliederzahlen und geringer werdende Bereitschaft ehrenamtliche Arbeit zu leisten erhöhen den Wandlungsdruck, dem Sportvereine zunehmend unterliegen. Seit 2017 praktiziert die Rudergesellschaft Speyer (RG) 1883 e.V. bewusst inkrementelles Changemanagement, um dieser Herausforderung zu begegnen und ist dabei überaus erfolgreich. Ein Baustein in dem kontinuierlichen Veränderungsprozess ist die Umsetzung eines Gendermanagementkonzeptes, für das die RG Speyer am 1. Oktober 2020 mit dem grossen Vereinspreis des Deutschen Ruderverbandes ausgezeichnet worden ist. Ein Bericht aus der Praxis für Praktikerinnen und Praktiker.

Der Deutsche Ruderverband schreibt alle zwei Jahre einen Vereinspreis aus, der jeweils einem Thema gewidmet ist, das die Entwicklung der Mitgliedsvereine fokussieren und forcieren soll. Auf diese Weise werden zum einen die Vereine angeregt strategische Themen systematisch zu entwickeln, und zum anderen entsteht eine wertvolle «Best practices»-Datenbank des Dachverbandes, die alle Mitgliedsvereine kostenlos nutzen können.

Angeregt durch die vermehrten Anstrengungen der FISA, mehr Frauen für den Rudersport zu gewinnen, stand 2020 das Thema Gendermanagement im Fokus.

Inkrementelles Changemanagement zur Zukunftssicherung des Vereins

Seit 2017 praktiziert die RG Speyer 1883 e.V. bewusst inkrementelles Changemanagement. Damit ist gemeint, dass kein grosser Veränderungsprozess ausgerufen wird. Stattdessen vollziehen sich notwendige Veränderungen über die Initiierung einzelner Projekte, die schrittweise Umgestaltung von Prozessen und Strukturen sowie Anpassung der Vereinskultur.

Dieses kleinteilige Vorgehen hat den Vorteil, dass die Akteure nicht überfordert werden, weder in Bezug auf den notwendigen Zeitaufwand noch in Bezug auf die Akzeptanz von Veränderungen. Viele Schritte sind so klein, dass sie im Verein nicht als Veränderungen wahrgenommen werden und deshalb auch keine Ängste auslösen. Durch die Organisation von Projekten können viele Vereinsmitglieder aktiv in die Veränderungen einbezogen werden, und das erhöht die Akzeptanz des Neuen. Durch systematische Berichterstattung und die bewusste Teilnahme an Wettbewerben, die modernes Vereinsmanagement prämiieren, wächst zudem der Stolz der Mitglieder auf die Neuerungen.

Theoretische Basis des inkrementellen Changemanagements ist das Modell zum Kompetenzaufbau von Fearn/ Schott (2010)¹, bei dessen Umsetzung die untenstehenden sieben Schritte vollzogen werden:



Von links: Katharina von Kodolitsch DRV Präsidiumsmitglied, Siegfried Kaidel, Ingo Janz, Helmut Empacher, Monika Kabs Bürgermeisterin der Stadt Speyer und Martina Schott. Foto: Gerhard Kayser

1. Analyse der zukünftigen Umwelt-
erfordernisse
2. Analyse der vorhandenen Kompe-
tenzen
3. Definition der zukünftig erforder-
lichen Basis- und Kernkompeten-
zen
4. Ermittlung der Ressourcen und
Prozesse
5. Planung der Variation für die Res-
ourcen und Prozesse
6. Durchführung der Variationen und
Überwachung der Selektionsme-
chanismen
7. Speicherung und Stabilisierung der
Variationen in Strukturen, Prozes-
sen, Kultur

Auslöser für das Gendermanagement der Rudergesellschaft Speyer 1883 e.V.

Vorausgeschickt werden muss, dass Rudern traditionell eine männlich dominierte Sportart ist, was sich auch

in den Vereinen widerspiegelt. Zwei Drittel aller Mitglieder in der RGS sind Männer. Frauenrudern wurde erst 1976 zur olympischen Disziplin. Grund genug uns einer noch unterrepräsentierten Zielgruppe zu widmen – Mädchen und Frauen –, um unsere Vereinsziele – moderates Wachstum, steigendes Engagement für den Verein und für soziale Projekte, stabile Mitgliedsbeiträge und Zukunftssicherung des Vereins – zu verfolgen. Gemäss der kompetenzbasierten Analyse ergaben sich folgende Probleme im Verein, die gleichzeitig den Schlüssel zur Konzeption von Projekten bildeten, die im Rahmen des Gendermanagements bearbeitet werden sollten. Im Falle der RG Speyer 1883 e.V. war es vor allem die geringe Anzahl an Mädchen und jungen Frauen im Verein, die sich in mehrerlei Hinsicht negativ auf die Zukunftssicherung des Vereins auswirkte:

- Zu wenig Frauen mit Leistungssportpotenzial und dadurch weniger sportliche Erfolge für den Verein als möglich.
- Zu rauher Umgangston in den männlich dominierten Trainingsgruppen und dadurch Schwierigkeiten bei der Bindung von Mädchen und Frauen.
- Kein Fokus auf die Bedürfnisse und Bedarfe von Frauen hinsichtlich der Trainingsgestaltung und Materialausstattung.
- Zu wenig Frauen, die das Training als Ausbilderinnen mitgestalten.
- Verlust von jungen Männern, die nicht in der Leistungsspitze trainieren und den Verein zunehmend langweilig finden, weil kein kulturelles Vereinsleben stattfindet.
- Zu wenig Frauen im Ehrenamt und bei der Freiwilligenarbeit und deshalb eine Vernachlässigung der Bedürfnisse und Bedarfe der weiblichen Vereinsmitglieder.
- Eindimensionale Aussendarstellung des Vereins, fokussiert auf den Leistungssport, und deshalb Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Freizeitsport orientierten Neumitgliedern.

Erfolgssichernde Rahmenbedingungen zu Beginn

2017 wurde ein neuer dreiköpfiger Vorstand gewählt, der mit einem neuen Konzept zum Vereinsmanagement antrat. Anstelle der ausschliesslichen Führung durch den Geschäftsführenden Vorstand, wird der Verein durch ein neunköpfiges Vorstandsteam gemanagt. Der erste Vorsitzende, der Finanzvorstand und die Sportvorständin haben jeweils eine «rechte» und eine «linke» Hand. Dies sind Personen, die ihnen zur Seite stehen und konkrete Aufgaben übernehmen, für die sie qualifiziert sind (kompetenzbasierter Ansatz). Das Vorstands-

team der RGS setzt sich aus fünf Männern und vier Frauen zusammen. Auf diese Weise sind die Belange von Frauen im wichtigsten Managementgremium des Vereins seit 2017 kontinuierlich vertreten. Denn wer nicht vertreten ist, dessen Bedürfnisse werden bewusst oder unbewusst auch nicht berücksichtigt.

Vor diesem Hintergrund war es leicht, Gendermanagement als strategisches Handlungsfeld durchzusetzen.

Als erste Erkenntnisse können festgehalten werden:

- Man braucht Projekte, die als Öffner dienen und Experimente ermöglichen
- Die «Öffner»-Projekte müssen isoliert vom eigentlichen Vereinsgeschehen stattfinden, um keine Unruhe auszulösen
- Belegbare Erfolge, externe Anerkennung (Evaluation, Preise bei Wettbewerben) und Berichterstattung zu den Erfolgen stimmen Gegner um und erzeugen Befürworter
- Externe Förderung ist hilfreich, weil die Vereinsmitglieder keine eigenen Ressourcen verlieren, die sie lieber für sich selbst einsetzen würden

Der Erfolg des Mädchenprojektes GRIT eröffnet weitere Handlungsspielräume

Durch den Erfolg des Mädchenprojektes eröffneten sich Handlungsspielräume für weitere Massnahmen im Rahmen des Gendermanagements. Es war zu beobachten, dass auch die übrigen Frauen zunehmend Wünsche und Bedürfnisse äusserten und auch angehört wurden. Rudervereine entwickeln selten eine weibliche Perspektive, das macht sich zum Beispiel daran fest, dass in den meisten Rudervereinen Ruderboote passend zum Gewicht und der Grösse von Männern gekauft und eingestellt werden.

Wenn Frauen nicht im absoluten Spitzensport mitrudern, arbeiten sie in der Regel immer mit Trainingsgerät, das weder zu ihrer Grösse noch zu ihrem Gewicht passt. Das macht wenig Spass und sorgt im schlimmsten Fall sogar für gesundheitliche Schäden.

Die Massnahmen im Rahmen des Gendermanagements

In der Folge wurden weitere Massnahmen umgesetzt, die sich zum einen auf das Sportgeschehen zum anderen auf das Vereinsmanagement und schlussendlich auf Vereinsgeselligkeit bezogen.

Feedbacktraining für Trainer_innen:

Nach der Befragung neuer Mitglieder wurde deutlich, dass das Feedback der männlichen Trainer und Ausbilder nicht den Bedürfnissen von Frauen entspricht. Der «rustikale» Ton, der von den männlichen Betreuern und Trainern gepflegt wird, stiess viele interessierte Frauen und Mädchen so sehr ab, dass sie nach relativ kurzer Zeit dem Training fernblieben.

Wir setzten deshalb zwei Feedbacktrainings an, um die Feedbackkompetenz im Verein generell zu steigern. Nachfolgende Befragungen ergaben, dass die Vereinsmitglieder diese Veränderung goutieren.

Die Erfahrung zeigt, dass das Feedbacktraining regelmässig wiederholt werden muss, da besonders Männer «rustikale Sprache» mit Sportlichkeit, Männlichkeit und Ausdauerhärte verwechseln und in altes Verhalten zurückfallen.

Mehr Frauen als Ausbilderinnen einsetzen:

Wir haben seit Beginn des Projektes gezielt mehr Frauen in Trainerlehrgänge entsandt und setzen sie als Trainerinnen und Ausbilderinnen ein.

Frauen lassen sich lieber von Frauen und jüngeren Männern ausbilden. Erst

wenn die Grundlagen des Ruderns gut beherrscht werden, steigt die Akzeptanz der älteren männlichen Ausbilder. Umgekehrt sind mehr Frauen in unserem Verein bereit als Ausbilderinnen aktiv zu werden, wenn sie reine Frauengruppen betreuen dürfen. Sie haben das Gefühl, dass sie in ihrer Rolle als Ausbilderinnen von Mädchen und Frauen mehr akzeptiert werden als von Männern. Hier verstärken sich Effekte gegenseitig.

Frauen bilden erwachsene Quereinsteigerinnen aus:

Das Training für erwachsene Quereinsteiger_innen wird bei uns ausschliesslich durch Frauen angeboten. An zwei Tagen in der Woche werden die «Neuen» durch Trainerinnen begleitet bis sie eigene Trainingsgruppen bilden oder sich bestehenden Gruppen angeschlossen haben. Durch die Trainerinnen kommt es zu einer starken Bindung von Frauen, die sonst als Zielgruppe schwer zu gewinnen waren. Der freundliche Umgang miteinander und die geselligen Runden im Anschluss an das Training spielten dabei eine wichtige Rolle und machten es für Frauen attraktiv im Verein zu bleiben. Im Nachgang wissen wir heute, dass es zur Integration und Bindung von Mädchen und Frauen wichtig ist, zu Beginn des Trainings keinen Leistungsanspruch zu formulieren. Erst mit zunehmender Sicherheit im Boot und besserer Orientierung im Verein wächst die Bereitschaft von Frauen leistungsorientiert zu trainieren. Das ist ein signifikanter Unterschied zu Männern.

Massnahmen zur systematischen Rekrutierung von Mädchen und Frauen

Ausgehend von der Annahme, dass sich Veränderungen im Verein zum Wohle von Frauen leichter umsetzen lassen, wenn es einfach mehr Mädchen und Frauen gibt, wurde ein besonderes

Augenmerk auf die Rekrutierung gelegt. Die Erkenntnisse, die wir im Rahmen des Projektes GRIT gesammelt hatten, übertrugen wir auf die übrigen Massnahmen.

Die Ziele des Projektes GRIT:

- Erfolg erzielen durch Leidenschaft und Hartnäckigkeit (in englisch GRIT)²
- Gewinnung von Mädchen und jungen Frauen für den Verein
- Befähigung von Mädchen und jungen Frauen zu systematischer Zielverfolgung
- Mädchen in den Verein integrieren und Netzwerke für sie nutzbar machen
- Erfolgserlebnisse in sportlicher, sozialer und schulischer Hinsicht ermöglichen
- Sensibilisierung der Mädchen für genderspezifische Themen
- Einen komplexen Sport mit Spass erlernen und ganzheitlich davon profitieren

Die Aktivitäten im Rahmen von GRIT:

- Entwicklung und Umsetzung eines Mädchenspezifischen Trainingskonzeptes
- Reine Trainingsgruppen für Mädchen und Frauen
- Anschaffung von frauenspezifischen Trainingsmaterialien und Booten
- Neue Sportangebote, z. B. Yoga
- Workshops zu Themen, die über den Rudersport hinausgehen:
- «Ziele setzen mit dem Zürcher Ressourcen Modell»
- «Vegetarische Ernährung für Sportlerinnen»
- «Videoworkshop für Mädels»

Strukturbezogene Massnahmen Frauen für Ehrenamt und Freiwilligenarbeit gewinnen: Im Gegensatz zu Männern sind wenige Frauen in unserem Verein machtmotiviert. Sie wollen keinen «Posten», sondern etwas bewir-

ken. Deshalb engagieren sie sich in Gremien/Gruppen, die konkrete Arbeit leisten. Die zu besetzenden Gremien/Gruppen müssen einen erkennbaren Nutzen für den Verein und seine Mitglieder erzeugen, um Frauen anzuziehen. In einem ersten Schritt hat unser neues Vorstandsteam deshalb alle bestehenden Gremien/Gruppen wieder in die Lösungsentwicklung hinsichtlich des Vereinsmanagements einbezogen. Sie werden nicht einfach informiert, sondern arbeiten an konkreten Aufgaben und Projekten. Dies würdigen Frauen, indem sie sich in diese Gremien wählen lassen. Wichtig ist, dass von Anfang an mehrere Frauen in einer Gruppe sind. Wenn nur eine einzelne Frau in einem Männergremium sitzt, dann hat das kaum Auswirkungen. Möglichst paritätisch besetzte Teams arbeiten bei uns am besten zusammen.

Arbeit projektbezogen organisieren

Da Frauen häufig Mehrfachbelastungen ausgesetzt sind, scheuen sie vor Überforderung zurück. Deshalb werden unsere Gremien moderiert, um effizient und effektiv zu arbeiten. Die zu erledigende Arbeit wird in zeitlich begrenzten Projekten organisiert, und es ist erlaubt, sich bei Bedarf aus einem Projekt oder Amt ohne Begründung zurückzuziehen.

Gremien paritätisch besetzen – der Rest passiert von selbst:

Seit 2017 sind die wichtigsten Gremien zur Steuerung der RGS fast paritätisch besetzt:

- Geschäftsführender Vorstand (zwei Männer und eine Frau)
- Vorstandsteam (fünf Männer und vier Frauen)
- Erweiterter Vorstand (zehn Männer und acht Frauen)
- Sportausschuss (fünf Männer und sechs Frauen)
- Redaktionsteam der Vereinszeitschrift (zwei Männer und drei Frauen)

Ziel der paritätischen Besetzung ist es, die Perspektiven aller Vereinsmitglieder vertreten zu haben und bei der Entwicklung von Strategien und Problemlösungen optimal berücksichtigen zu können.

Frauen auf vereinsinternen Veranstaltungen: Unseren Mitgliedern sind Feste, Begegnungen und Austausch sehr wichtig. Viele verbringen gerne Zeit miteinander. Die Bindung von Frauen zum Verein steigt, je mehr Gelegenheit zu Gemeinsamkeit geschaffen wird. Dabei legen sie auch Wert auf Veranstaltungen, bei denen sie unter sich sein können. Wir haben zwei Formate, die besucht werden:

- Frauenadventsfeier für alle Mädchen und Frauen im Verein (1 x p.a.)
- Frauenstammtisch für ältere Damen (monatlich)

Darüber hinaus gibt es das «Frühstück der Ruder_innen». Dies ist der Relaunch eines ursprünglich monatlich stattfindenden Formats, das unser erster Vorsitzender initiiert und mit dem er sich vor allem an die älteren Mitglieder wendet. Mit Bildpräsentationen, Musik, Geschichten erzählen wird der alten Zeiten gedacht. Es findet aktives Erinnern statt.

Ausserdem veränderten wir im Dezember 2019 die traditionelle Siegesfeier des Vereins, um mehr Frauen zu beteiligen. Bis zum Dezember 2019 wurden auf der RGS Siegesfeier die Leistungen des Spitzensports gewürdigt. Neu ist jetzt die Öffnung der Veranstaltung. Jetzt werden auch Preise im Bereich des ambitionierten Freizeitsports, Fahrtenabzeichen sowie Kinder- und Jugendsport gefeiert. Dadurch erweitert sich der Kreis der Teilnehmenden und es nehmen mehr Frauen teil.

Mit veränderter Kommunikationspolitik Sichtbarkeit erzeugen: Im Rahmen der Kommunikation im Verein richten wir ein besonderes Augenmerk auf die Berichterstattung zu Erfolgen unserer Spitzensportlerinnen. Wir achten nicht nur in der Vereinszeitschrift darauf, sondern auch bei Artikeln in der Lokalpresse.

Ergänzend melden wir unsere Leistungsträgerin regelmässig für den Award «Sportlerin des Jahres» der Stadt Speyer. Unser Mitglied Alicia Bohn wurde am 7. März 2020 zum dritten Mal zur «Sportlerin des Jahres der Stadt Speyer» gewählt.

Engagement würdigen: Das Vorstandsteam achtet bewusst darauf Freiwilligenarbeit sichtbar zu machen und Anerkennung auszusprechen. Dies geschieht über kurze Artikel und Berichte, die per Mail und in der Vereinszeitschrift geteilt werden und durch persönliche Ansprache durch die Vorstandsmitglieder. Ausserdem werden besondere Leistungen in den Präsentationen des Vorstandsteams auf der OMV aufgegriffen und gewürdigt. Das Vorstandsteam bedankt sich zeitnah und direkt für Arbeit, die geleistet wird. Schritt für Schritt organisieren sich eigenständige Gruppen, die Arbeitspakete eigenverantwortlich abwickeln. Auch dies wird bekannt gemacht. Die teamorientierte Arbeitsweise kommt gut an.

Nach Meinungen fragen: Ausserdem werden alle Vereinsmitglieder und ausgewählte Zielgruppe immer wieder befragt, was ihnen wichtig ist und was nicht. Dies gefällt vielen Mitgliedern, aber besonders den Frauen in der RGS.

Fazit und Empfehlungen

Der Innovationsgrad darf nicht zu hoch sein: Bei der Gestaltung von inkrementellen Veränderungsprozessen ist es relevant, den Innovationsgrad der angestrebten Veränderungen zu überprüfen. Je höher der Innovationsgrad für die Organisation ist, desto vorsichtiger und kreativer muss vorgegangen werden, um keine unnötigen Widerstände zu erzeugen. Das Thema Gendermanagement stellt für den Verein eine grundlegende Innovation dar, denn die RG Speyer ist mit 137 Jahren Vereinsgeschichte in einem männerdominierten Sport traditionell ausgerichtet.

Deshalb wurde das Thema Gendermanagement in unterschiedliche Projekte unterteilt und deren Nutzen für den Verein systematisch herausgearbeitet. Klassische «Aufreger» wie gendergerechte Sprache und das «Gendern» der Satzung wurden erst ganz zum Schluss aufgegriffen und umgesetzt.

Geld motiviert enorm: Positiven Einfluss auf die Veränderungsbereitschaft vieler Vereinsmitglieder hat der Hinweis auf Geld. Die externe Förderung des Mädchenprojektes GRIT erlaubte es, ohne Zugriff auf vereinseigene Mittel erste Massnahmen umzusetzen. Mit zunehmendem Erfolg, das Projekt gewann

drei Preise zum kreativen Vereinsmanagement für die RG Speyer, wuchs die Bereitschaft der Vereinsmitglieder zusätzliche Mittel für den Frauensport einzusetzen. Mit wachsenden Mitgliederzahlen zahlt sich dieses Investment mittelfristig ohnehin wieder aus. Desweiteren hilft es, dass viele Institutionen ihre Förderung inzwischen davon abhängig machen, ob die beantragende Organisation Gleichberechtigung praktisch lebt, fördert und dafür eintritt. Diese externe Rahmenbedingung ist notwendig, um Traditionalisten zu inspirieren.

Der Erfolg muss sich messen lassen: Wichtig für die Durchsetzung von Veränderungen ist die Erfolgsmessung. In vielen Vereinen werden keine ausreichenden Statistiken geführt, um den Erfolg von Massnahmen zu messen und in den Verein kommunizieren zu können. Das macht die Veränderungsarbeit unnötig schwer. Hier ein paar Beispiele, die in der RG Speyer genutzt wurden, um den Sinn des Gendermanagements zu verdeutlichen:

- Von 2017 bis 2019 konnten 41 neue Frauen für den Verein gewonnen werden. Die altersbedingten Verluste wurden nicht nur ausgeglichen, sondern der Verein ist real gewachsen.

Wir haben alles,
um **Ihre Botschaft**
ins Licht zu rücken



media f sa

Werbeagentur und Druckereien
gemeinsam unter einem Dach
media-f.ch

- Die Anzahl der Mädchen im Alter von zwölf bis 18 Jahren steigerte sich von eins auf 19.
- Die aktiven Frauen rudern deutlich mehr Kilometer
- Die Anzahl der Regattateilnehmerinnen ist grösser geworden. Im Jahr 2008 ruderten fünf Frauen auf Regatten. In den Jahren 2017 bis 2019 stieg die Anzahl der Regattateilnehmerinnen auf 28.
- Der erste Mädchen-Vierer seit 30 Jahren geht für die RGS an den Start
- Zwischen 2017 und Februar 2020 hat sich die Anzahl von Frauen, die am Wintertraining teilnehmen, von 20 auf 40 verdoppelt.
- In 2020 hatten wir erstmals 36 Anmeldungen zu Schnupperkursen für Erwachsene, davon 20 Frauen und 16 Männer.
- Fast alle Gremien sind paritätisch besetzt, so dass sich Frauen aktiv und sichtbar in das Management des Vereins einbringen. Die Themen verändern sich, und die Belange von Frauen werden mehr gehört als früher.
- Die Bereitschaft zur Freiwilligenarbeit steigt, das Spendenaufkommen ebenfalls.
- Der Verein ist in sportlichen Belangen, aber auch im Hinblick auf die aktiv vorangetriebene Vereinsentwicklung kreativer, erfolgreicher und vielfältiger geworden.

- 1 Fearn, H. & Schott, M. (2010). Kernkompetenzen im strategischen Management. *Verbands-Management*, 36(1), S. 18-29.
- 2 Duckworth, A. (2017). *Grit - die neue Formel zum Erfolg*. Bertelsmann 2017.

Die Autorin



Martina Schott / contact@martina-schott.de

Dr. Martina Schott schloss 1990 das Studium der Verwaltungswissenschaften an der Universität Konstanz mit Diplom ab. 1991 gründete sie gemeinsam mit Kollegen die Unternehmensberatung Contract KG, Beratung für Projektmanagement und Organisationsentwicklung in Karlsruhe. 1997 verliess sie das Unternehmen und übernahm am Friedensforschungsinstitut der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel die Leitung transnationaler Projekte zu betrieblicher Konversion. 2003 promovierte sie an der Universität Hamburg zum Thema «Organisationales Lernen für fundamentalen Unternehmenswandel». Seit 2003 arbeitet Martina Schott als selbstständige Beraterin und Coach. Ihr Arbeitsschwerpunkt liegt in der Befähigung von Personen und Organisationen zur Veränderung durch gezielte Lernprozesse. Hierzu konzipiert sie Changeprojekte und begleitet deren Umsetzung, coacht Führungskräfte und entwickelt Qualifizierungsprogramme für KMU. Seit Oktober 2021 ist sie Mitglied des Präsidiums des Deutschen Ruderverbands.

La place des femmes dans le domaine associatif

Isabelle von Muralt

La demande pour rédiger cette chronique est arrivée dans notre boîte mail le 14 juin 2021 : 30 ans après la première grève des femmes, 50 ans après le droit au suffrage féminin... Mais ce jour-là, sur les banderoles des manifestantes, on constatait que la situation des femmes dans la société n'avait pas énormément évolué : inégalités salariales, paupérisation des femmes à l'âge de la retraite, sous-représentation dans les postes à responsabilité (comités de directions, politique), violences domestiques ... Mais qu'en est-il dans le monde associatif ? En référence à la définition d'une association comme lieu d'innovation sociale, de participation citoyenne, d'inclusion et de recherche du bien commun de tout.e.s les citoyen.nes quel que soit leur genre, on serait tentés de penser que les stéréotypes et les mécanismes du pouvoir dans le tiers secteur sont moins discriminants à l'égard des femmes.

Les statistiques et les recherches sur la question du genre dans le monde associatif étant rares, nous nous référerons à la dernière enquête de la Société Suisse d'Utilité Publique¹ pour avancer que les stéréotypes et les inégalités de genre persistent au-delà des frontières entre la sphère privée et professionnelle, entre le travail rémunéré et non-rémunéré ou entre l'action politique et citoyenne.

Prenant comme source les chiffres relatifs au bénévolat formel, défini comme le travail bénévole non-rémunéré effectué dans le cadre d'associations et d'autres organisations à but non lucratif, nous pouvons en effet constater que l'engagement des femmes dans le domaine associatif se situe dans la prolongation du rôle qui leur est traditionnellement dévolu, que ce soit dans la sphère professionnelle ou privée (proches aidants).

On remarque que « les femmes et les hommes ne s'impliquent pas dans les mêmes domaines. Les hommes sont nettement majoritaires dans les partis politiques, les services à la population, les groupes d'intérêts et les clubs sportifs. Les femmes s'impliquent davantage dans les conseils des parents, dans les communautés religieuses, ainsi que dans les organisations socio-caritatives. »² Les hommes sont légèrement plus nombreux à occuper des fonctions électives ou à titre honorifique au sein d'associations ou d'organisations et « assument plus souvent les tâches de direction, mais aussi de réseautage, de défense d'intérêts, de représentation, de recherche de fonds ou encore de conseil à des organisations. Les femmes, en revanche, sont plus fortement représentées dans les prestations d'aide à des personnes, la garde d'enfants et le conseil et l'accompagnement de personnes. »³

Il est intéressant de relever également la question des indemnisations qui reflète elle aussi les mêmes déséquilibres.



Barbara Blanc (Pfadiname: Fiffan), Co-Präsidentin der Pfadibewegung Schweiz

Foto: Thomas Hirt

bres que dans le domaine professionnel. Ainsi, les statistiques montrent que les femmes sont aussi souvent indemnisées que les hommes, mais que la compensation qu'elles reçoivent est plus fréquemment non-monnaire. Lorsqu'elles reçoivent des indemnités monétaires, leur montant est nettement moins élevé que celui des hommes.⁴

Quelle reconnaissance pour l'engagement informel des femmes ?

Les stéréotypes liés au genre sont encore plus visibles dans le domaine du bénévolat informel, défini comme l'engagement volontaire et non-rémunéré hors des associations et organisations, tels que la garde d'enfants, les soins ou l'accompagnement de personnes, l'entraide de voisinage ou les coups de mains dans le cadre d'un événement ou d'une fête. On y recense en effet 52 % de femmes contre

39 % d'hommes.

Autre aspect révélateur d'un déséquilibre de genre, on remarque d'une part que les hommes qui font du bénévolat sont plus fréquemment soutenus par leur employeur que les femmes, et d'autre part que le bénévolat formel jouit de plus de reconnaissance au sein des entreprises que le bénévolat informel.⁵

Or ces activités informelles indispensables et essentielles à l'équilibre sociétal qui ont été mises en exergue lors du premier confinement sont principalement réalisées par des personnes retraitées, et, majoritairement des femmes. Peu reconnues, elles se déroulent dans les coulisses du secteur santé-social et à défaut de valorisation sociale, les bénévoles qui les réalisent trouvent leur motivation dans la volonté d'aider, le fait de se réunir avec d'autres, le sentiment d'être utile, les possibilités d'épanouissement personnel et d'élargissement

de leurs connaissances et compétences.

Étant donné le nombre considérable d'heures de travail que ces activités de soins à autrui exigent, elles ne peuvent habituellement pas être effectuées par des personnes qui travaillent à plein temps. Ce constat est à mettre en perspective avec le pourcentage plus important de femmes qui travaillent à temps partiel, le phénomène de paupérisation des femmes à la retraite, ainsi qu'à la surcharge et l'épuisement liés au cumul des responsabilités assumées par les femmes qui partagent leur temps entre famille, emploi et engagement citoyen.

Militer pour l'égalité aujourd'hui : quels enjeux ?

Impliquées dans des domaines aussi divers que la représentation juridique, la presse, la culture, l'entraide ou l'économie, des centaines de femmes consacrent du temps pour faire avancer la société toute entière vers plus d'égalité, de reconnaissance et de mixité.

Pour Martine Gagnebin, responsable de la librairie Rosa Canina à la Maison de la Femme et présidente de l'Association vaudoise pour les droits des femmes, l'engagement des femmes militantes prend aujourd'hui de nouvelles formes, au même titre que le bénévolat en général : plus ponctuel, plus mouvant, moins codifié ou formalisé. Mais l'intensité du militantisme féministe est présente, aujourd'hui comme hier, proportionnelle à l'importance des défis à relever pour faire changer les mentalités comme nous avons pu le constater lors de la grève du 14 juin.

Présidente du CLAFV, la faitière des associations féministes vaudoises, Géraldine Dubuis, souligne elle aussi la force et l'engagement des femmes qui

militent pour l'égalité des genres au sein des nombreuses associations actives dans le canton de Vaud.⁶

Concernant la promotion de l'égalité dans le domaine associatif, elle dénonce le fait qu'à ses yeux, les déterminismes de genre se reproduisent dans les critères d'attribution des subventions aux associations. De sa longue expérience du domaine associatif romand, elle constate effectivement que les projets menés par des hommes obtiennent plus souvent un soutien financier que ceux qui sont dirigés par des femmes.

Le langage comme reflet de nos valeurs et de notre organisation sociale

Une rapide recherche montre effectivement que le critère de l'égalité des genres et de mixité au sein des comités d'association est très rarement mentionné dans les critères d'attribution des subventions ou de financements de projets associatifs. Les 21 normes Zewo⁷ ne citent par exemple pas la représentation égalitaire des hommes et des femmes comme critères d'excellence dans la composition de l'organe de direction d'un organisme à but non-lucratif. La Loterie romande quant à elle ne fait pas non plus mention de l'égalité homme-femme dans ses critères d'attribution et, petit détail révélateur, dans les formulaires de demande de soutien financier entièrement rédigés au masculin, une rubrique est prévue pour indiquer le nom du président de l'association exclusivement, tandis que pour les costumiers et les costumières le féminin est aussi proposé.⁸ Bien qu'elle puisse sembler anodine, une telle formulation est révélatrice car « le langage n'est ni neutre ni figé. Miroir de notre société, il évolue avec le temps, reflétant nos valeurs, nos

mœurs et notre organisation sociale, en perpétuel changement ».⁹

L'autonomie, la diversité, la liberté d'agir et de s'autodéterminer étant des valeurs fondatrices dans bien des associations, il serait intéressant de réfléchir à une manière d'encourager l'égalité dans le domaine associatif sans l'imposer. C'est le cas de la ville de Genève qui mentionne « l'attention portée à une représentation équilibrée des femmes et des hommes dans la programmation » d'évènements culturels dans ses critères d'attribution des subventions.¹⁰

Faitière des fondations suisses, la Swiss Foundation abonde dans ce sens en conseillant dans son guide de bonne gouvernance, qu'il y ait équilibre et diversité dans les conseils de fondations. Elle suggère : « Le conseil de fondation doit être composé de manière équilibrée (...) l'équilibre peut concerner des critères aussi divers que l'âge, le sexe, le savoir-faire professionnel, l'appartenance linguistique, nationale ou régionale, les convictions philosophiques, le domicile, le champ d'activité professionnel, l'expérience, etc. Un bon équilibre permet de lutter contre la pauvreté des débats, elle-même préjudiciable à un impact optimal, et favorise la valorisation des compétences, la vigueur des échanges et l'exercice de l'autorégulation au sein du conseil de fondation. »¹¹

Ceci nous permet de situer le débat dans un contexte dépassant la dichotomie homme-femme et d'amener la réflexion sur le terrain de la participation de tous au sein des associations.

Des outils à inventer pour permettre de nouveaux rapports de pouvoir

Dans cette perspective d'inclusion au processus démocratique et de construction de la société civile, nous réfléchissons aujourd'hui avec de

nombreux acteurs associatifs à des manières de vivre et de travailler ensemble qui permettent d'explicitier les mécanismes de pouvoir en place. De plus en plus de jeunes associations sollicitent Bénévolat-Vaud¹² pour avancer dans cette direction en développant de nouvelles manières de penser, agir et travailler ensemble en référence aux méthodes participatives de construction et de gestion de projets ou aux nouveaux modèles de gouvernance, telles que la gouvernance partagée.

Membre d'un comité associatif qui fonctionne sur le principe de la gouvernance partagée, Jasmine Lorenzini recommande l'utilisation de certains outils de communication qui permettent de redistribuer la parole et de donner une place à chaque personne dans les discussions et prises de décision. Elle relève néanmoins l'importance de clarifier en amont les valeurs fondamentales qui sous-tendent la mise en place de ces outils au sein des comités.

Inversant la logique électorale classique du candidat qui doit convaincre ses électeurs, le processus d'élection sans candidat permet à notre sens d'apporter de la reconnaissance et d'atténuer le fameux phénomène du plafond de verre qui maintient souvent les femmes dans des rôles subalternes. Pour Benoit Castamagna du collectif Les Artisans du Lien¹³ qui accompagne des associations dans la mise en œuvre de la gouvernance partagée, « la question posée par l'élection sans candidat est : « pour servir notre organisation, qui est-ce que je verrai pour ce rôle ? ». Par conséquent « les besoins de l'organisation sont placés au centre plutôt que le profil des personnes qui la composent et cela permet d'entrer dans une recherche collective constructi-

ve. » Au terme d'une élection, il a ainsi plusieurs fois reçu « comme témoignage d'une femme élue qu'elle ne se serait jamais vue dans ce rôle, mais que le processus a ouvert et encouragé chez elle la possibilité de le prendre. »

A l'instar du Contrat de Quartier de la ville de Lausanne qui a dû se réinventer durant la pandémie, certaines démarches participatives et citoyennes développent également de nouveaux modes d'élections. Ainsi, pour constituer les groupes de travail destinés à récolter les idées des habitants du quartier d'Entre-Bois, deux mille personnes ont d'abord été choisies aléatoirement, puis un « tirage au sort a eu lieu en public (...) en

fonction des différentes catégories de la population (par exemple, pour assurer la parité femmes-hommes) ».¹⁴ Face à la persistance de certains stéréotypes et discriminations de genre, nous sommes d'avis que la mise en œuvre de nouveaux modes de gouvernance peut contribuer à plus d'inclusion et d'égalité entre les genres dans le domaine associatif et du bénévolat. Mais il est avant tout indispensable de reconnaître l'existence des inégalités et d'affirmer une volonté commune d'y remédier afin d'éviter l'écueil des mécanismes de pouvoir persistant sous de nouvelles formes moins visibles et explicites mais tout aussi discriminantes.

Das Wichtigste in Kürze

Vertreter_innen des Dritten Sektors in der Romandie prangern an, dass in ihren Augen Geschlechtsdeterminismen in den Kriterien für die Vergabe von Fördermitteln an Vereine abgebildet werden. Von Männern geleitete Projekte erhalten häufiger finanzielle Unterstützung als solche, die von Frauen geleitet werden.

Die *Loterie romande* erwähnt beispielsweise die Gleichstellung der Geschlechter nicht in ihren Vergabekriterien. Bemerkenswert jedoch ist, dass in den, vollständig in männlicher Form verfassten, Antragsformularen für finanzielle Unterstützung ein Abschnitt für den Namen des Vereinspräsidenten nur in männlicher Form existiert, während für Kostümbildner_innen auch die weibliche Form angeboten wird. Obwohl es harmlos erscheinen mag, sind solche Formulierungen sehr entlarvend, denn Sprache ist weder neutral noch starr.

In dieser Perspektive der Inklusion in den demokratischen Prozess und im Aufbau der Zivilgesellschaft entwickeln wir von *Bénévolat-Vaud*, zusammen mit Akteur_innen des Dritten Sektors neue Lebens- und Zusammenarbeitsformen, die bestehende Machtmechanismen enttarnen. Immer mehr junge Vereine fordern von *Bénévolat-Vaud* diesen Weg voranzutreiben, indem sie neue Denk-, Handlungs- und Zusammenarbeitsweisen mit Bezug auf partizipative Methoden des Aufbaus und Managements von Projekten oder neue Governance-Modelle wie Shared Governance entwickeln.

Ein Beispiel ist der *Contrat de Quartier* der Stadt Lausanne, der während der Pandemie neu ausgehandelt werden musste. Hier entwickelten einige partizipative und bürgerschaftliche Initiativen neue Abstimmungs- und Wahlmethoden. So wurden zur Bildung der Arbeitsgruppen, die die Ideen der Bewohner des Bezirks *Entre-Bois* sammeln sollten, zunächst zweitausend Personen zufällig ausgewählt, dann wurde eine öffentliche Verlosung nach den verschiedenen Bevölkerungsgruppen durchgeführt, zum Beispiel, um die Gleichstellung von Frauen und Männern zu gewährleisten.

Angesichts des Fortbestehens bestimmter Geschlechterstereotypen und Diskriminierung glauben wir, dass die Einführung neuer Formen der Regierungsführung zu mehr Inklusion und Geschlechtergleichstellung im Bereich des Dritten Sektors beitragen können. Wir müssen die Existenz von Ungleichheiten anerkennen und diese gemeinschaftlich beseitigen wollen. Nur so können die Fallstricke von Machtmechanismen vermieden werden, die in neuen, weniger sichtbaren und expliziten, aber ebenso diskriminierenden Formen bestehen bleiben.

Notes

- 1 Lamprecht, M., Fischer, A. & Stamm, H., « Observatoire du bénévolat en Suisse 2020 », Seismo, 2020, p. 27.
- 2 Op cit, p. 46.
- 3 Op cit, p. 54.
- 4 Op cit, p. 59.
- 5 Op cit, p. 117.
- 6 Site du CLAFV, liste des membres, <http://www.clafvd.ch/cms/index.php/nos-membres>.
- 7 Site web de ZEWO, <https://zewo.ch/wp-content/uploads/2019/08/Les-21-Normes-Zewo.pdf>.
- 8 Formulaire de demande de soutien financier, Loterie Romande, file:///Users/ivonmuralt/Downloads/questionnaire_promotion_2019.pdf.
- 9 L'égalité s'écrit, guide de rédaction épïcène du Bureau de l'Égalité entre les Femmes et les Hommes, Lausanne, août 2008.
- 10 Critères d'attribution des subventions à la création et aux manifestations dans le domaine du théâtre des arts et du récit, département de la culture et du sport, Canton de Genève, 1.11.2018.
- 11 Swiss Foundation Code 2021, <https://www.swissfoundations.ch/fr/pratique/foundation-governance/>.
- 12 www.benevolat-vaud.ch.
- 13 <https://artisansdulien.ch/>.
- 14 Newsletter Contrat de quartier d'Entre-Bois #3, Ville de Lausanne.

Die Autorin



Isabelle von Muralt / ivonmuralt@benevolat-vaud.ch

Consultante en création et conduite d'association chez Bénévolat-Vaud, Isabelle von Muralt gère également le catalogue des formations destinées à renforcer les compétences des personnes engagées dans le tissu associatif vaudois. Le fil rouge de son parcours professionnel éclectique dans les domaines de l'insertion socio-professionnelle des jeunes, de l'animation d'ateliers d'expression artistique ou du soutien à l'action citoyenne est de contribuer à la co-construction d'une société plus juste, égalitaire et inclusive.

Lohnvergleichsanalyse – gleicher Lohn für gleiche Arbeit

Toni Schlegel und Michel Zumwald

Gleiche Arbeit = gleicher Lohn. Um dieses Ziel zu erreichen, wurde im Schweizer Bundesgesetz über die Gleichstellung von Frau und Mann die Pflicht zur Lohnvergleichsanalyse gesetzlich verankert. Das Bundesgesetz über die Gleichstellung von Frau und Mann (GIG) wurde revidiert und ergänzt mit der Pflicht für Arbeitgebende eine betriebsinterne Lohnvergleichsanalyse vorzunehmen. Ziel dabei ist, den verfassungsrechtlichen Anspruch auf gleichen Lohn für gleiche und gleichwertige Arbeit durchzusetzen. Diese Änderung trat per 1. Juli 2020 in Kraft.

Wer ist betroffen?

Alle Arbeitgebenden mit 100 oder mehr Mitarbeitenden sind dazu verpflichtet, eine Lohnvergleichsanalyse durchzuführen und diese von einer unabhängigen Stelle überprüfen zu lassen. Bei der definierten Mitarbeitendenanzahl von 100 bezieht es sich nicht auf die Anzahl Vollzeitstellen, sondern auf die Anzahl Mitarbeitende (oft wird auch von der Anzahl Köpfen gesprochen, Lernende werden für die Analysepflicht nicht als Arbeitnehmende angerechnet).

Was muss vorgenommen werden?

Arbeitgebende mit 100 oder mehr Mitarbeitenden müssen eine betriebsinterne Lohnvergleichsanalyse anhand einer wissenschaftlichen und rechtskonformen Methode durchführen und diese von einer unabhängigen Stelle überprüfen lassen.

Der Bund stellt dafür allen Arbeitgebenden ein kostenloses Standard-Analyse-Tool namens Logib zur Verfügung. Wird die Lohnvergleichsanalyse mit einem anderen Tool als Logib durchgeführt, müssen die Arbeitgebenden einen Nachweis über die Wissenschaftlichkeit und Rechtskonformität der verwendeten Analysemethode belegen.

Die Analyseergebnisse müssen nach deren Überprüfung durch die unabhängige Stelle den Arbeitnehmenden – und sofern es sich um ein börsenkotiertes Unternehmen handelt ebenfalls den Inhabenden der Aktien – kommuniziert werden. Handelt es sich um öffentlich-rechtliche Arbeitgebende, so sind diese zusätzlich verpflichtet, die einzelnen Ergebnisse der Lohnvergleichsanalyse und der Überprüfung zu veröffentlichen.

Welche Stellen dürfen die Prüfung vornehmen?¹

Eine Überprüfung der Lohnvergleichsanalyse kann von einer «unabhängigen Stelle» vorgenommen werden. Als eine solche gelten Revisionsunternehmen mit einer Zulassung nach dem Revisionsaufsichtsgesetz (Art. 13d Abs.1 lit. a) oder Organisationen nach Art. 7 GIG, die nach ihren Statuten die Gleichstellung von Frau und Mann fördern oder die Interessen der Arbeitnehmenden wahren sowie Arbeitnehmendevertretungen.



Caroline Büchel, Präsidentin der Naturärzte Vereinigung Schweiz

Ist eine freiwillige Anwendung möglich?

Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitenden sind nicht zur Lohnvergleichsanalyse verpflichtet. Eine freiwillige Anwendung und Überprüfung ist jedoch für alle Unternehmen möglich.

Bei mehr als 50 Mitarbeitenden kann ebenfalls das Tool Logib Modul 1 angewendet werden.

Beschäftigt das Unternehmen weniger als 50 Mitarbeitende so eignet sich Logib Modul 2 besonders gut, da es für kleinere Organisationen und Unternehmen mit zwischen 2 und 49 Arbeitnehmenden konzipiert wurde. Es führt die Anwendenden in nur sieben Schritten zur Lohnvergleichsanalyse.

Eine Überprüfung der Lohngerechtigkeit mit einer anerkannten Methode kann aus verschiedensten Gründen schon mit weniger als 100 Mitarbeitenden sinnvoll sein. Beispielsweise

positioniert man sich als moderne, aufgeschlossene Arbeitgebende und vertrauenswürdige Geschäftspartei oder schafft sich einen emotionalen Wettbewerbsvorteil bei der Personalrekrutierung. Weiter ist zu erwarten, dass zum Beispiel bei öffentlichen Ausschreibungen vermehrt auch ein Nachweis mit Logib Modul 2 oder einer anderen anerkannten Methode von kleineren Unternehmen verlangt wird, da entsprechende Tools verfügbar sind.

Sunset-Klausel

Die Geltungsdauer der Lohnvergleichsanalysepflicht wurde durch das Parlament auf zwölf Jahre beschränkt (Sunset-Klausel). Dies bedeutet, dass die Änderung des Gleichstellungsgesetzes sowie die dazugehörige Verordnung auf den 1. Juli 2032 automatisch wieder ausser Kraft treten.

Praxisbeispiele

Das Unternehmen A hat seit mehreren Jahren 200 Mitarbeitende. Da per 1. Januar 2020 die Anzahl der Mitarbeitenden die Grenze für die Lohngleichheitsanalyse von 100 Mitarbeitenden übersteigt, musste das Unternehmen A bis zum 30. Juni 2021 eine solche Analyse durchführen. Vom 1. Juli 2021 bis zum 30. Juni 2022 erfolgt nun die Überprüfung der Analyse durch die unabhängige Stelle. Ab dem 1. Juli 2022 hat das Unternehmen ein Jahr Zeit das Ergebnis schriftlich zu kommunizieren.

Hält ein Unternehmen die Lohngleichheit nicht ein bzw. fällt das Resultat der Überprüfung negativ aus, so muss es nach vier Jahren eine erneute Analyse vornehmen. Unterschreitet diese Unternehmung jedoch per Stichtag der erneuten Analyse (bei unserem Beispiel der Unternehmung A wäre dies der 1. Januar 2024) die vorgegebene Grenze von 100 Mitarbeitenden, so ist eine erneute Analyse hinfällig.

Unternehmen, welche per 1. Januar 2020 die Mitarbeitendenanzahl von 100 nicht aufweisen, sind nicht obligatorisch verpflichtet eine Lohngleichheitsanalyse durchzuführen.

Überschreitet ein Unternehmen in der Zeit bis 1. Juli 2032 am 1. Januar eines Jahres die Grenze von 100 Mitarbeitenden, so muss es mit den gleichen Vorgaben wie diejenigen Unternehmen, welche bereits per 1. Januar 2020 die Mitarbeitendenanzahl von 100 erreicht haben, eine Lohngleichheitsanalyse machen.

Das Unternehmen B hat erstmals am 1. Januar 2025 mehr als 100 MA (Stichtag ist immer der 1. Januar eines Jahres). Folglich muss es zwischen dem 1. Januar 2025 und 30. Juni 2026 die geforderte Analyse vornehmen. Danach erfolgt die Überprüfung innert

einem Jahr bis am 30. Juni 2027 und wiederum ein Jahr Zeit hat das Unternehmen B, um das Ergebnis schriftlich bis am 30. Juni 2028 zu kommunizieren.

Infobox – Fakten – kurz gefasst

Unternehmen und Organisationen mit 100 und mehr Mitarbeitenden (unabhängig des Pensums, jedoch ohne Auszubildende) per 1. Januar 2020:

1. Bis spätestens am 30. Juni 2021 musste eine Lohngleichheitsanalyse durchgeführt werden. Stichtag und Analyse der Daten müssen zwischen dem 1. Juli 2020 und 30. Juni 2021 liegen. Wir empfehlen, das offizielle und kostenlose Tool der Eidgenossenschaft Logib zu verwenden (<https://www.ebg.admin.ch/ebg/de/home/dienstleistungen/logib-triage.html>).
2. Bis spätestens am 30. Juni 2022 bzw. innerhalb eines Jahres nach Punkt 1 muss das Resultat durch ein zugelassenes Revisionsunternehmen, eine Arbeitnehmervertretung oder eine Frauenorganisation extern überprüft und bestätigt werden.
3. Bis spätestens am 30. Juni 2023 bzw. innerhalb eines Jahres nach Punkt 2 müssen die Ergebnisse der Lohngleichheitsanalyse den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern schriftlich kommuniziert werden.
4. Nach 4 Jahren: Wiederholung gemäss Punkt 1 bis 3 sofern die Lohngleichheit bei der ersten Prüfung NICHT eingehalten wurde. Ist die Lohngleichheit eingehalten, entfallen weitere Analysen.

¹ Die mit der Mandatsleitung betrauten Berufsangehörigen benötigen neben der individuellen Zulassung als Revisor_innen bzw. Revisionsexpert_innen eine entsprechende Ausbildung nach Art. 2 ff der Verordnung über die Überprüfung der Lohngleichheitsanalyse.

Übersicht der Fristen

2020		2021		2022		2023	
1. Hälfte	2. Hälfte	1. Hälfte	2. Hälfte	1. Hälfte	2. Hälfte	1. Hälfte	2. Hälfte
≥100 Mitarbeitende (Köpfe) per 1. Januar 2020							
	Analyse						
			Überprüfung				
					Kommunikation		

Die Autoren



Michel Zumwald / michel.zumwald@graffenried-treuhand.ch

Michel Zumwald verfügt über eine langjährige Erfahrung in der Prüfung und Beratung von Nonprofit-Organisationen unterschiedlicher Grösse und Rechtsformen. Michel Zumwald leitet den Bereich Wirtschaftsprüfung und ist Mitglied der Geschäftsleitung bei der Von Graffenried AG Treuhand.



Toni Schlegel / toni.schlegel@graffenried-treuhand.ch

Toni Schlegel ist ein versierter Wirtschaftsprüfer. Während der langjährigen Ausübung dieser Tätigkeit, in welcher er zahlreiche Revisionen im Bereiche der NPO ausführte, konnte er sich vertiefte Kenntnisse und praktisches Wissen aneignen. Toni Schlegel verfügt über die notwendigen Kompetenzen und Zulassungen um die Resultate der Lohnvergleichsanalyse zu prüfen und darüber Bericht zu erstatten bzw. sie in einer freiwilligen Analyse zu beraten und zu unterstützen.

Balanced Scorecard für Nonprofit-Organisationen

Jordan Kestle (in Zusammenarbeit mit Karin Funk und Osman Bešić für die konzeptionellen Überlegungen im Rahmen des Diplom-Lehrgangs in Verbands-/NPO-Management 2021).

Das Wichtigste in Kürze

Für Organisationen ohne umfassendes Monitoring erweist sich die Balanced Scorecard als multifunktionales Managementinstrument, das gleichzeitig operative Planungs-, Controlling- und Qualitätsmanagement-Funktionen erfüllt sowie als Bindeglied zur strategischen Ebene fungiert. Auch von Nonprofit-Organisationen (NPO) kann die Balanced Scorecard mit wenigen Anpassungen genutzt werden, um Strategien in die operative Planung zu integrieren und mittels Messgrößen (Indikatoren) laufend zu überprüfen. Sie versteht sich als ausgeglichene («balanced») Übersicht mehrdimensionaler, strategischer Ziele einer Organisation, ermöglicht Führungskräften den Zugang zu komplexen Informationen auf einen Blick und begünstigt eine übergreifende Strategiekommunikation.

Zum Hintergrund

Die Balanced Scorecard ist ein strategisches Planungs- und Managementsystem, welches 1997 von Kaplan/Norton für Unternehmen entwickelt wurde, um zunehmend komplexe Managementprobleme zu formalisieren und den Zielerreichungsgrad von Organisationen zu überprüfen.

Sie wird hauptsächlich verwendet, um folgende Herausforderungen zu bewältigen:

- Strategische Ziele innerhalb der Organisation zu kommunizieren.
- Die (operative) Arbeit der Mitarbeitenden im Rahmen der Strategie zu konkretisieren.
- Projekte, Produkte und Dienstleistungen zu priorisieren.
- Fortschritte und Erfolge in Zusammenhang mit der Strategie zu überwachen und zu messen.

Die Balanced Scorecard beruht auf der Annahme, dass traditionelle Methoden, um Leistung zu messen, wie z. B. Finanzerfolg oder Return on Investment (ROI), trügerisch sein können, weil sie nicht

das Gesamtbild der Organisation widerspiegeln. Eine eindimensionale Leistungsmessung kann zudem das Verhalten der Mitarbeitenden sowie den Anreiz, in einem kompetitiven Umfeld kontinuierlich besser zu werden, stark beeinflussen.

Die Vielfalt an Realisationsmassnahmen, verbunden mit der Verwirklichung einer Strategie, kann viele Probleme verursachen. Die Strategieumsetzung soll demnach unter mehreren Perspektiven erfolgen und differenzierte Messgrößen integriert werden.

Die Balanced Scorecard berücksichtigt die vier wesentlichen Perspektiven «Finanzen», «Kunden», «Interne Prozesse» und «Lernen und Innovation» gleichermassen, um ein ausgewogenes Bild der Organisation zu erhalten. Für jedes Ziel werden Kennzahlen und Messkriterien definiert, mit denen die Zielerreichung möglichst umfassend überprüft werden kann.

Somit haben Organisationen die Möglichkeit, verschiedene Komponenten resp. Perspektiven aus der strategischen und operativen Planung darzustellen und eine sichtbare Verbindung und Wirkungsbeziehungen zwischen der Strategie, den Projekten, an denen die Mitarbeitenden arbeiten, sowie dem daraus resultierenden Erfolg herzustellen. Damit wird ein breites Spektrum verschiedener Aufgabenbereiche und deren innere Zusammenhänge verdeutlicht: kein finanzieller Erfolg ohne Prozessoptimierung, kein Markterfolg ohne laufende organisationale Lernfortschritte.

Ausgehend von den ursprünglichen Perspektiven hat sich die Balanced Scorecard weiterentwickelt und wird nun als ganzheitliches System für das Strategiemangement in For- und Nonprofit-Organisationen verwendet. Dabei wird sie oft als Bewertungs- und Controlling-Methode eingesetzt und könnte gar mit den Instrumenten im Cockpit eines Flugzeugs verglichen werden.

Für die Anwendung in NPO ist eine Umformulierung

der genannten vier Perspektiven und allenfalls eine Erweiterung des Instruments empfohlen, um den Besonderheiten der Organisationen im Dritten Sektor gerecht zu werden:

1. **Auftragserfüllung:** Bei NPO steht das Sachziel bzw. die Erfüllung von Zweck und Mission im Vordergrund. Formalziele bzw. wirtschaftlich gesundes Handeln und schwarze Zahlen in der Jahresrechnung sind zwar ebenfalls wichtig, den Sachzielen jedoch untergeordnet.
2. **Kundenorientierung:** NPO haben einen wesentlich umfassenderen Auftrag (Mission) als For-Profit-Unternehmen. Deshalb richten sich die Leistungen je nach Organisationstyp gleichzeitig an verschiedene Adressaten, wie z. B. Mitglieder, Spenderinnen und Spender, Politik oder Wirtschaft. Anstelle des rein ökonomischen Kundennutzens wird von NPO eine holistische Kundenorientierung erwartet.
3. **Wirtschaftlichkeit:** Aufgrund der vielfältigen, komplexen Wechselwirkungen zwischen NPO und ihren Stakeholdern werden Effizienz (und auch Effektivität) der NPO-internen Prozesse vor-

ausgesetzt. Dabei steht die Qualität- und Prozessentwicklung nicht nur innerhalb der Geschäftsstelle, sondern ebenso bei Milizmitarbeitenden, Kommissionen, Vorständen und Sektionen im Vordergrund.

4. **Mitarbeiterorientierung:** Während Unternehmen sich auf die Weiterentwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen fokussieren, um am Markt bestehen zu können, stehen bei NPO die Umsetzung der Sachziele im Vordergrund. Haupt- und ehrenamtliche Mitarbeitende sind massgeblich für die Weiterentwicklung der Organisation verantwortlich, weshalb gute Rahmenbedingungen (Attraktivität) sowie eine klare Zuweisung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (AKV) für den Erfolg der Organisation entscheidend ist.

Die nachfolgende Grafik zeigt die Anpassung der Balance Scorecard auf die NPO-Logik. Die vier Perspektiven können allenfalls weiter an die eigene NPO und deren Wirken angepasst werden.

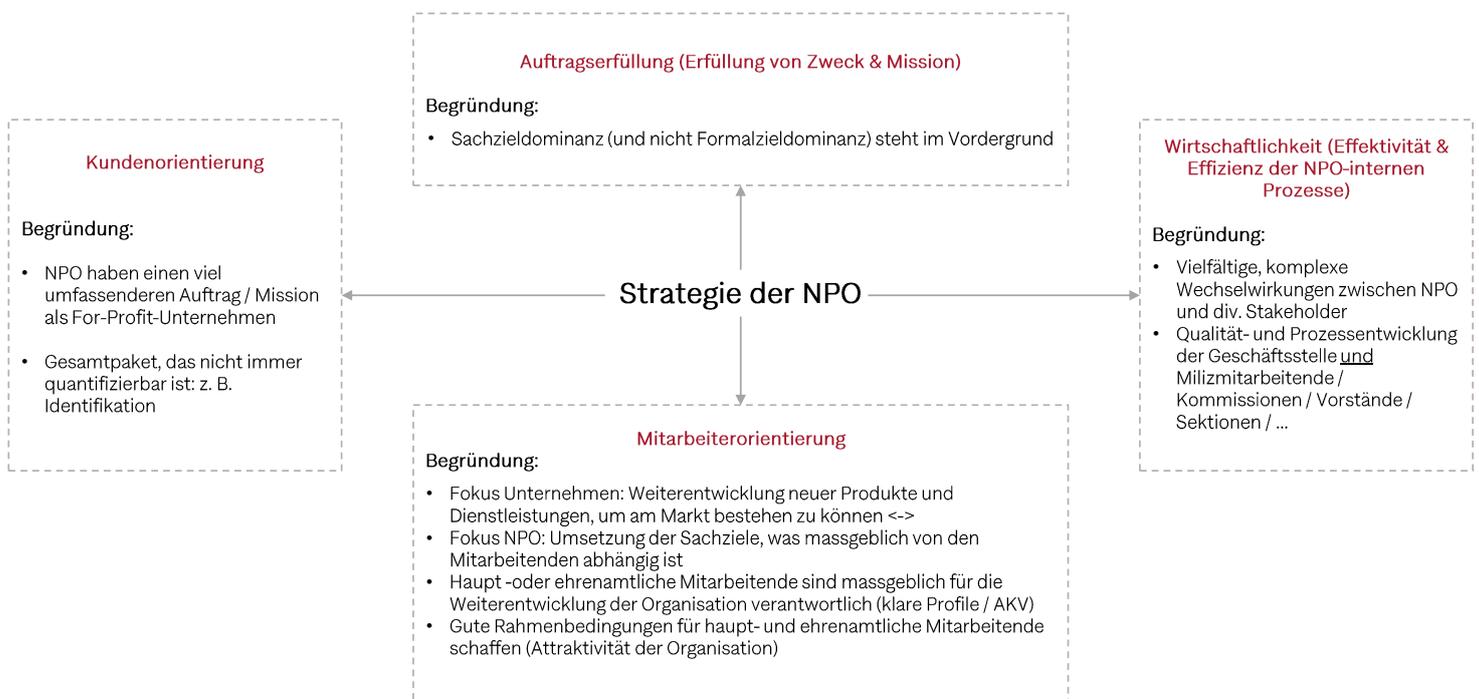


Abbildung: Balanced Scorecard – Grundperspektiven für NPO

Vorgehensweise

Ausgangspunkt, um eine Balanced Scorecard zu erstellen, bildet die Strategie. Diese enthält die strategische Positionierung, mittel- und langfristige Ziele sowie Handlungsprogramme der Organisation. Denn die Balanced Scorecard hat zum Ziel, das strategische Controlling im operativen Geschäft sichtbar zu machen. Dies setzt voraus, dass die übergeordneten strategischen Ziele definiert und ausreichend messbar sind.

In einem ersten Schritt wird die Architektur der Balanced Scorecard entwickelt. Diese beinhaltet den Aufbau des strategischen Zielsystems und berücksichtigt die strategischen Programme der Organisation. In der Praxis können die vier genannten Perspektiven je nach Fokus der Organisation erweitert oder angepasst werden. Diese können beispielsweise um weitere Perspektiven wie die Mittelbeschaffung oder die Einflussnahme auf das Wirkungsumfeld ergänzt werden.

Ausgehend von den übergeordneten strategischen Zielen der Organisation, welche grundlegende Weichenstellungen bzw. Zukunftsorientierungen bestimmen, werden in einem zweiten Schritt die konkretisierten Ziele und somit das Leistungsprogramm pro Handlungsfeld definiert. Diese Ziele dienen dazu, die Strategie in klare, umsetzbare Projekte zu unterteilen und Handlungsbedarf frühzeitig zu erkennen. Wichtig ist, dass die Ziele nicht unabhängig voneinander ermittelt werden, sondern in einer Ursache-Wirkungs-Kette bewusst und vorausschauend miteinander verknüpft werden.

Eine grafische Darstellung der Beziehungen zwischen den einzelnen Zielen unterstreicht die Logik der Strategie als Ganzes. Die konkretisierten Ziele werden jeweils einer der definierten Perspektiven in der Balanced Scorecard zugeordnet.

Im dritten Schritt gilt es, die Zielgrößen/Messgrößen pro strategisches Ziel zu definieren. Der Erfolg von NPO ist dann gegeben, wenn ihre Leistungen wirksam die Mission erfüllen (Effektivität) und gleichzeitig wirtschaftlich erfolgen (Effizienz). Aus diesem Grund sollte die Organisation sowohl qualitative als auch quantitative Ziele verfolgen. Der Schwerpunkt liegt somit auf der strategischen Performance der gesamten Organisation und nicht lediglich auf «klassischen» Finanzkennzahlen. Damit wird auch die operative Ebene angesprochen, weil

das tägliche Handeln der Mitarbeitenden einen wesentlichen Beitrag dazu leistet, die strategischen Ziele der Organisation zu erfüllen. Um diese Zielgrößen zu erreichen, müssen operative Massnahmen definiert werden.

In einem vierten Schritt werden kritische Erfolgsfaktoren definiert. Als Grundlage dienen die definierten Zielgrößen/Messgrößen der strategischen Ziele. Zudem sollte die «Quelle», also der Informationslieferant sowie die Ist- und Soll-Werte des jeweiligen Ziels festgelegt werden. Als nächstes werden konkrete Massnahmen zur Erreichung der strategischen Ziele festgelegt. Sie sollen die Frage beantworten: «Was tun wir in den nächsten 1.5 Jahren konkret, um die Ziele zu erreichen?».

Der fünfte und letzte Schritt ist die Einbindung der Balanced Scorecard im Führungsrhythmus. Idealerweise wird die Balanced Scorecard so entwickelt, dass sie von allen Beteiligten akzeptiert und den Gegebenheiten der Organisation entspricht. Dies bedingt, dass sie auf Basis einer kommunizierten Strategie sowie von allen Entscheidungsträgern der Organisation mitgetragen wird. Die Balanced Scorecard ist mehr als ein Kennzahlensystem. Demnach sollte sie nicht zur formalen Hülle, sondern aktiv genutzt und ins bestehende Management-System integriert werden, um Entscheidungen zu treffen und umzusetzen. Dabei kann es sich um Entscheidungen zu Veränderungen der Organisation wie auch die Zuweisung der erforderlichen Ressourcen handeln.

Kritische Würdigung

Verglichen mit einer Ansammlung von Zielen und Massnahmen in einem 100 Seiten starken Strategiedokument, gewinnt die Balanced Scorecard. Ergänzt mit den richtigen Unterlagen und Hinweisen, erfüllt die Balanced Scorecard alle Anforderungen an ein modernes und übersichtliches Strategie-Instrument, welches mehrere Perspektiven einer Organisation beleuchtet. Zudem dient sie als Grundlage, um eine sichtbare Verbindung zwischen der strategischen und operativen Ebene herzustellen. Sie visualisiert, wie die täglichen Bemühungen der Mitarbeitenden zur Gesamtstrategie beitragen. Dies bedingt, dass das Team weiss, wie man die Balanced Scorecard liest, und diese einen integrierten Bestandteil des Führungsrhythmus bildet. Auf der anderen Seite

hat die Verbandsleitung eine bessere Übersicht, wie genau «ihre» Strategie ausgeführt wird und kann bei Bedarf direkt eingreifen, denn die Architektur der Balanced Scorecard ist bereits als Controlling-Bereich konzipiert. Die Balanced Scorecard ist kein Wundermittel, um alle Managementprobleme zu lösen, aber sie bietet ein Framework, um die Zusammenhänge zwischen der strategischen und operativen Ebene darzustellen und die Strategie auf allen Ebenen verpflichtender zu machen.

Literatur

Gmür M. & Brandl J. (2000). Die Balanced Scorecard – ein Instrument zur aktivierenden Steuerung mitgliederschaftlicher Organisationen. *Verbandsmanagement* 23(3), S. 32-42.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1997). *Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Lichtsteiner H., Gmür M., Giroud, C. & Schauer R. (2020). *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen* (9. Auflage). Bern/Stuttgart/Wien: Haupt Verlag.

Der Autor



Jordan Kestle / Jordan.Kestle@hotelgastrounion.ch

Jordan Kestle ist der Geschäftsführer des Berufsverbandes Hotel · Administration · Management bei der Hotel & Gastro Union und verantwortlich für Gastrefereate an den Berufsfachschulen. Zurzeit absolviert er den Diplom-Lehrgang Verbands-/NPO-Management am Institut für Verbandsmanagement (VMI) und ist nebenberuflich Masterstudent in Digital Business Administration an der Berner Fachhochschule.

Passive Kirchenmitglieder – das ungehobene Potenzial

Jeannette Behringer

Der vorliegende Aufsatz erörtert erste Zwischenergebnisse eines Projekts, das sich zum Ziel gesetzt hat, das Thema Kirchenmitgliedschaft aus der Sicht verschiedener Anspruchsgruppen anzugehen. Dabei steht zunächst die Erfassung und Beschreibung des Verhältnisses zwischen Kirchen und ihren Mitgliedern aus der Sicht passiver Mitglieder im Vordergrund. An dieser Stelle werden zentrale Ergebnisse einer ersten explorativen Studie, durchgeführt bei Mitgliedern der reformierten Kirchengemeinde Zürich, beschrieben.¹

Das Thema Kirchenmitgliedschaft begegnet uns in den Medien meist mit negativen Vorzeichen: Es geht um Abwärtstrends, Austritte, demographischen Wandel. Missbrauchsskandale und das Verhalten von Führungskräften gelten immer wieder als Auslöser neuer Austrittswellen. Aber auch langfristige und strukturelle Entwicklungen wie eine Individualisierung des Religiösen oder auch eine geringe Attraktivität von Angeboten der Organisation spielen in der Mitgliederentwicklung eine Rolle.

Und so existieren zahlreiche Studien um Motive und Prozesse des Austritts;² es werden immer wieder Mitgliederprojekte an die Hand genommen, und die Diskussion um sog. «distanzierte Kirchenmitglieder» wird durchaus geführt. Dennoch fehlt eine systematische und kontinuierliche Auseinandersetzung mit dem Thema der passiven Mitgliedschaft auf der

Ebene der Organisation weitgehend insofern, als dass der Diskurs und das Gespräch auf Augenhöhe mit passiven Mitgliedern wenig gesucht wird. Dies ist erstaunlich, da diese die grösste Gruppe der Kirchenmitglieder darstellen. Gerade deshalb wäre es wichtig, mehr über ihre Motive des Bleibens, ihre Bedürfnisse und Ideen zu erfahren.

Mitgliedschaft im Non-Profit-Bereich

In der Zivilgesellschaft, aber auch als Teil des wirtschaftlichen Lebens, stellen Nonprofit-Organisationen (NPO) eine wesentliche Ausdrucksform dar, z. B. in Form von Vereinen, Stiftungen oder Genossenschaften. Die Mitgliedschaft ist eine zentrale Form der Zugehörigkeit zu Nonprofit-Organisationen, die je nach Ausrichtung der Organisation die Vertretung eigener oder kollektiver Interessen oder aber die Verfolgung ideeller gesellschaftlicher Anliegen zum Ziel haben. Mitglieder sind Trägerinnen der Organisation, sie tragen durch ihre Mitgliedschaft zur Legitimation des Sachziels bei, finanzieren mit ihren monetären Beiträgen oder ihrem freiwilligen Engagement, einmalig oder dauerhafter in Ämtern, die Umsetzung der Ziele und stellen ihre Zeit und ihr Wissen zur Verfügung. Sie sind auch Adressaten der erbrachten Individual- oder Kollektivgüter und dazu aufgerufen, die Normen der Organisation mitzutragen oder gar durch ihr Verhalten oder eigenes aktives Handeln zu verkörpern. Kurzum, sie stellen eine zentrale Anspruchsgruppe dar.



Petra Schmitt, Absolventin des Diplomelehrgangs und Zentrumsleiterin Produktion/Dienstleistung und Beratung bei Noveos

Der Member Value Ansatz des Freiburger Management Modells verweist auf diese tragende Bedeutung der Mitgliedschaft und thematisiert ihre Ausdifferenzierung in verschiedenen Rollen. Ein aktiver und kenntnisreicher Umgang mit den Mitgliedern ist deshalb einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren erfolgreicher Organisationen, um zu einer möglichst hohen Übereinstimmung der Erwartungen und Bedürfnisse der Mitglieder mit den Zielen der Organisation beizutragen.³ Eine Übereinstimmung fördert die Kontinuität und Dauer der Mitgliederbindung, die diese im Normalfall freiwillig und für eine begrenzte Dauer eingehen.

Besonders Organisationen, deren Ziel Beiträge zu Kollektivgütern wie «Solidarität», «Gerechtigkeit» oder «Umweltschutz» sind, stellen an ihre Mitglieder vielschichtige Anforderungen, die diese mittragen sollen. Denn der Sinn einer Mitgliedschaft besteht hier nicht oder nicht primär in der Verfolgung eines

Individualnutzens, sondern in der Erkenntnis, dass Sinnstiftung zusätzlich auf altruistischen Motiven und damit in Einklang mit bestehenden Aktivitäten der Organisation beruht. Das Member Value Modell (vgl. Abbildung 1) zeigt die Vielschichtigkeit der Bedürfnislagen und der damit einhergehenden Anforderungen an NPOs: Vision und Mission der Organisation müssen mit Werthaltungen der Mitglieder mehr oder weniger übereinstimmen. Ökonomische Bedürfnisse könnten Mitwirkungsmöglichkeiten in Form der Mitgliederversammlung oder ein Engagement in Projekten sein. Auf der organisatorischen Ebene bestehen latente Bedürfnisse der kulturellen Zugehörigkeit, die auf der sozio-emotionalen Ebene angesiedelt sind, wie z. B. Anerkennung, Wertschätzung, Kollegialität, das sich darin ausdrückt, sich als Teil einer sozialen Gemeinschaft zu begreifen, dem idealerweise auch konkretes Verhalten und Angebote in der Praxis gegenüberstehen.

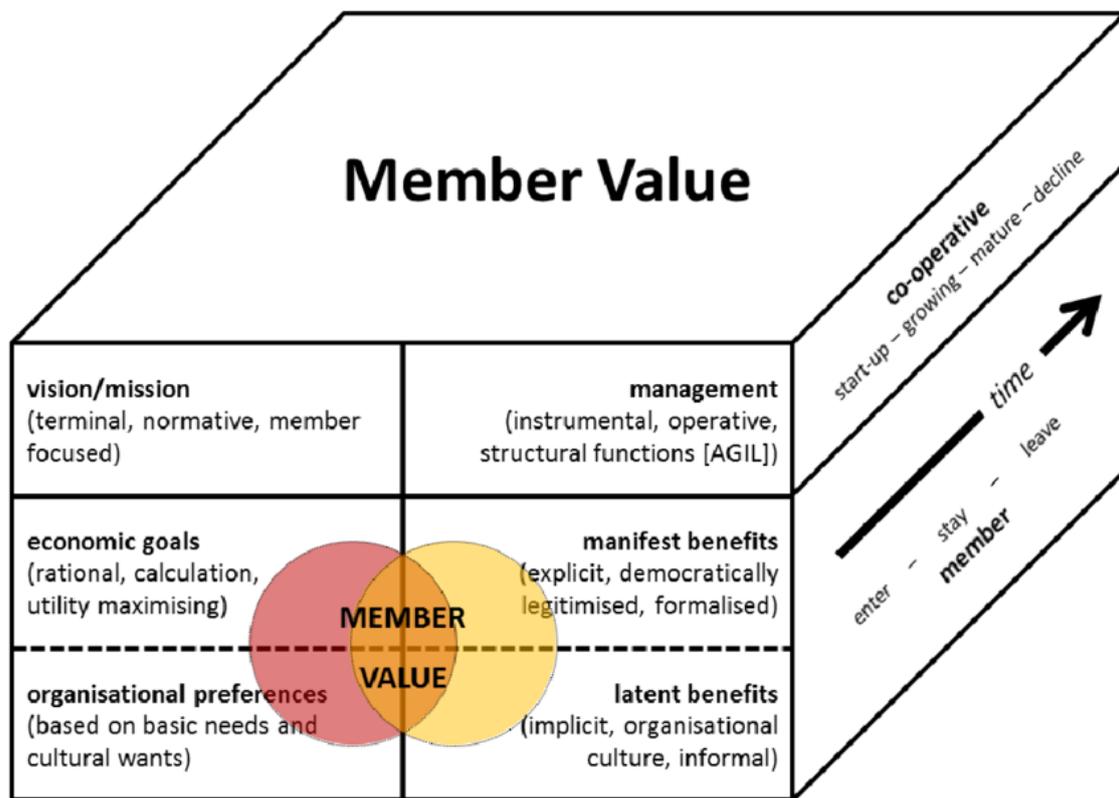


Abbildung 1: Die Dimensionen des Member Value Ansatz. Quelle: Suter & Gmür 2013, S. 12.

Kirchenmitgliedschaft – eine besondere Beziehung

Die Thematik Mitgliedschaft und Kirche beinhalten, wie bereits eingangs erwähnt, eher problematische Entwicklungen: «Kirchenaustritte auf Rekordhoch»⁴ – so oder ähnlich lauten Nachrichten, die über die Entwicklung der Beendigung einer formalen Mitgliedschaft zumeist bei einer der beiden christlichen Körperschaften, der römisch-katholischen oder der reformiert-evangelischen, berichten. Eine Erhebung der Stadt Zürich stellt 2019 fest, dass die Gruppe der Konfessionslosen ab 15 Jahren 33,6 % umfasst, und noch 28,1 % der Bevölkerung der röm.-kath. Kirche und 22 % der ev.-reformierten Konfession angehören.⁵ Im Jahr 1850 waren noch rund 93 % der Bevölkerung ev.-reformiert und weitere 6,6 % der röm.-kath. Konfession zuzurechnen. Schweizweit betrug die Mitgliederzahl der evangelisch-reformierten Kirche Ende 2019 laut Angaben der Kantonalkirchen ca. zwei Millionen Mitglieder (Ende 2018:

2.15 Millionen), die der katholischen Körperschaft laut Angaben der Bistümer ca. 3.1 Millionen (Ende 2018: 3.18 Mio).⁶ Die vielschichtigen Entwicklungen der Religionszugehörigkeit, die auf gesellschaftlicher Ebene auch Folge der Pluralisierung der Gesellschaft, von Zuwanderung und Individualisierung von Religiosität sowie atheistischer Entwicklungen sind, können in diesem Aufsatz nicht vertieft werden. An dieser Stelle soll nur der Hinweis erfolgen, dass die Bedeutung von Religion für die Gesellschaft nach wie vor ein zentral diskutiertes Thema darstellt, und die Abnahme formaler Mitgliedschaft nicht in erster Linie mit einer gesellschaftlichen Entwicklung in Richtung einer «Säkularisierung» gleichzusetzen ist.⁷ Wichtiger für die Kirchen ist das Phänomen, dass religiöse und spirituelle Orientierung eher ausserhalb formaler Strukturen gesucht wird. Diese Entwicklung in Richtung Individualität und Informalität betrifft auch andere Bereiche der Zivilgesellschaft. Dennoch ist die

quantitative Dimension der Kirchenaustritte bedeutsam für die Legitimation der anerkannten christlichen Kirchen, ihren Status als öffentlich-rechtliche Körperschaft und Stellenwert in der Gesellschaft. Die beschriebenen Entwicklungen sind existenziell, sie gefährden nicht nur die finanzielle, sondern auch die ideelle Basis der Kirche.⁸

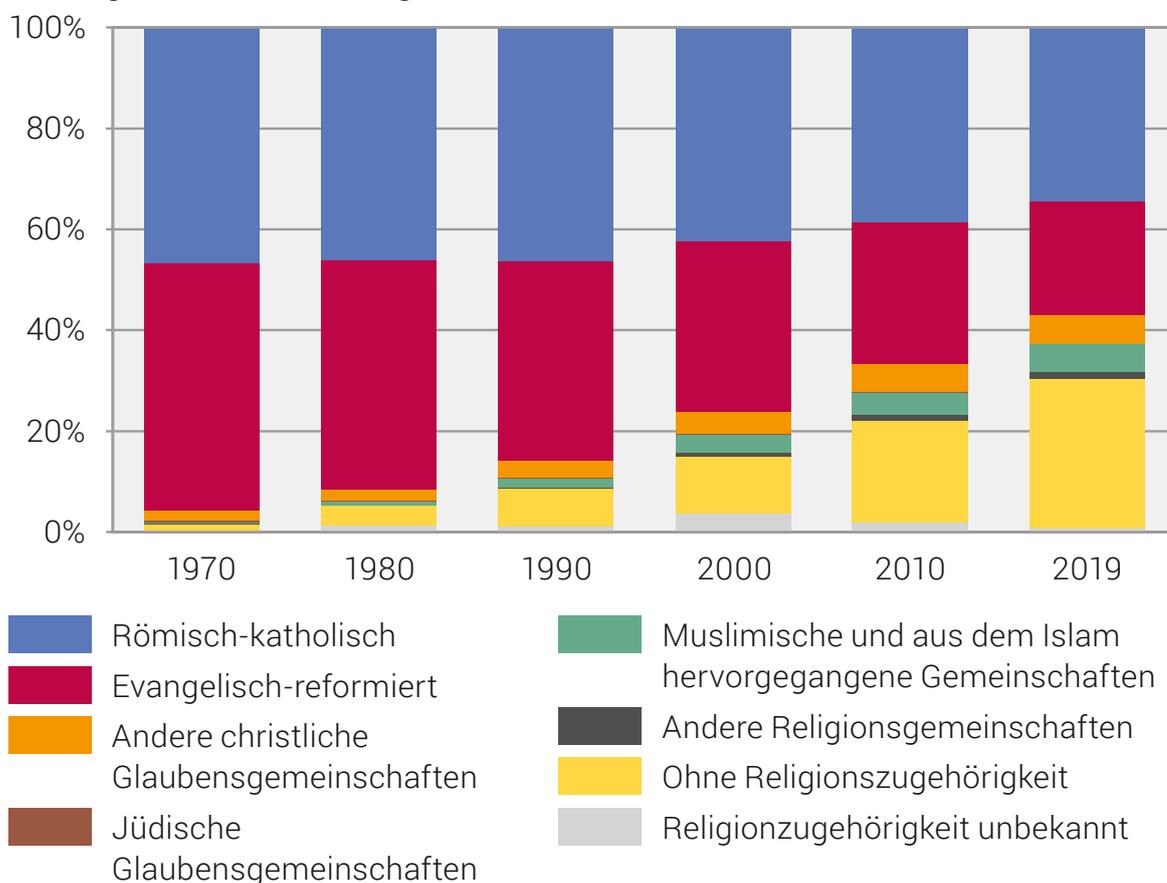
Die qualitative Dimension kirchlicher Mitgliedschaft

Neben diesen quantitativen Entwicklungen ist die qualitative Dimension der Mitgliedschaft von besonderer Bedeutung, und zwar in empirischer wie in normativer Hinsicht. Bereits seit rund 100 Jahren wird eine Diskussion geführt, die sich mit der Tatsache

beschäftigt, dass manche Mitglieder entgegen dem Idealbild des engagierten und involvierten Kirchenmitglieds eine eher lose oder sogar kontaktlose Beziehung der Mitglieder zu ihrer Kirche pflegen.⁹ In jüngerer Zeit wurden diese Befunde in der Schweiz vor allem durch religionssoziologische Untersuchungen tendenziell bestätigt, wonach sich für Menschen in Bezug auf ihr Verhältnis zu Religion aufgrund des Wertewandels und der Veränderung der sozialen Normierung sehr unterschiedliche Typologien des Verhältnisses feststellen lassen: Sog. «Distanzierte», «Alternative», «Institutionelle» und «Säkulare».¹⁰ Die Gruppe der «Institutionellen» entspricht der Gruppe der aktiven Mitglieder in den Kirchgemeinden, die regen Anteil an

Entwicklung der Religionslandschaft

Ständige Wohnbevölkerung ab 15 Jahren



Quellen: BFS – VZ (1970–2000), Strukturerhebung (SE, 2010–2019)

© BFS 2021

Abbildung 2: Religionslandschaft Schweiz

Mitgliedermanagement

den Angeboten der Kirchgemeinden nehmen; von allen vier Gruppen machen sie jedoch mit rund 15 % den kleinsten Anteil aus. Gleichzeitig machen die «Distanzierten», die zumeist noch Kirchenmitglieder sind, mit rund 65 % den grössten Anteil aus. Diese haben zumeist keinerlei oder selten Kontakt zur Kirchgemeinde mehr und nehmen die Angebote der Kirchgemeinde meist nicht wahr. Zugespitzt: Vor dem Hintergrund dramatisch sinkender Mitgliederzahlen sind die meisten der verbleibenden Mitglieder ohne Kontakt zu ihrer Organisation, passive Mitglieder also. Umso erstaunlicher ist, dass ein systematisches Mitgliedermanagement im Sinne eines aktiven Dialogs und Einbezugs von Ideen zumindest für die Schweiz noch weitgehend fehlt; von einzelnen Projekten abgesehen.¹¹ Zudem bringt die Kirchenmitgliedschaft einige Besonderheiten mit sich, die in Bezug auf die Gestaltung des Verhältnisses der Kirchen zu ihren Mitgliedern anspruchsvolle Anforderungen nach sich ziehen: Kirchenmitgliedschaft ist ein hybrides Phänomen, das zivilgesellschaftliche, theologische und ekklesiologische Anteile in sich vereint.¹² Als Teil des Dritten Sektors und als Drittleistungs-NPO vermitteln die Kirchen ideelle Werte und erbringen für die Gesellschaft Dienstleistungen und Interaktionen im Auftrag des Staates in Form von Solidaritäts-, Fürsorge und Vorsorgeleistungen.¹³ Dies rechtfertigt ihre Anerkennung als öffentlich-rechtliche Körperschaft in manchen Kantonen, so auch in Zürich, und sie wird damit zu einer «grundrechtsverpflichteten staatlichen Behörde».¹⁴ Eine wichtige Ausdrucksform des Privilegs der öffentlich-rechtlichen Anerkennung ist die Entrichtung des Mitgliederbeitrags in Form der Kirchensteuer, deren Höhe abhängig

vom Einkommen ist und nicht frei bestimmt werden kann. Die Mitgliedschaft in der ev.-reformierten Landeskirche als Institution ist in zivilgesellschaftlicher Perspektive ein freiwilliger zivilrechtlicher Akt, der durch die Anmeldung in einer Kirchgemeinde vollzogen wird. Im theologischen Sinn ist die Mitgliedschaft das Ergebnis göttlicher Führung. Die Mitgliedschaft als Aufnahme in die Gemeinschaft wird durch die Taufe vollzogen mit der Besonderheit, dass die «Entscheidung zur Mitgliedschaft» nicht durch das Individuum selbst, sondern durch Dritte vollzogen wird zumeist durch die Erziehungsberechtigten. Wurde die Taufe nicht vollzogen, wird die Mitgliedschaft durch die Konfirmation ausgelöst und die Taufe dann vollzogen. Die Mitgliedschaft als Zugehörigkeit zur Gemeinschaft der Getauften soll lebenslang andauern. Diese Gemeinschaft sieht sich in der Nachfolge Christi und nimmt sich der Verkündigung und Weitergabe der Botschaft des Evangeliums an. Kirchliche Mitgliedschaft verweist deshalb besonders auf die Bedeutung der Ebene von Vision und Mission des Freiburger Management Modells. Inwiefern auch die befragten Mitglieder diese Ebene als ebenso bedeutend einschätzen, wird sich im Folgenden zeigen.

Von passiven Mitgliedern zu vielfältigen Formen der Zugehörigkeit

Die Ergebnisse der Befragung zielen darauf ab zu verstehen, wie Menschen ihr Verhältnis zur Kirche wahrnehmen und beschreiben. Im Zentrum stehen dabei die Menschen, die kaum oder sehr wenig Kontakt zur Organisation Kirche haben. Im Aufruf, sich für ein Interview zu melden, wurden bewusst «passive Mitglieder» angesprochen sowie als weiteres Kriterium, dass die Angesprochenen selbst kein oder

wenig Interesse an den bisherigen Angeboten der Kirchgemeinde haben bzw. diese wahrnehmen.

Ein erster Befund ist, dass die Bezüge zur Kirche sehr vielfältig sind, sich im Verlauf des Lebens dynamisch verändert haben und zwischen Nähe und (weiter) Ferne immer noch verändern. Die Befragten formulieren allesamt ein selbstbewusstes Verhältnis zur Kirche: Sie vertreten den Standpunkt, dass eine Organisation vor allem von zahlenden Mitgliedern, also von ihnen, im Sinne eines positiv unterstützenden Umfelds abhängt, klar und deutlich. Es ist ihr Ausdruck von Solidarität, wie «Bernd»¹⁵ formuliert:

«Ich bin Passivmitglied. Mir ist auch wichtig zu bleiben. Es treten ja viele Leute aus, weil sie sagen, ist ja ein Wahnsinn, die Kirchensteuer. Die 1 % von deinem Gehalt – das ist ja nicht viel. Mir ist wichtig, dass ich trotzdem Mitglied der reformierten Kirche bleibe.»

Die offene Einstiegsfrage nach ihrem Verhältnis zur Kirche beginnen die Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner meist mit biographischen Erzählungen: Wie Religiosität im Elternhaus gelebt wurde, welche Praktiken und Riten allenfalls gepflegt wurden, welchen Menschen sie in der Kirche begegnet sind. Dabei ist die häufig angenommene Linearität «religiöses Elternhaus – Hinwendung zur Kirche» nicht automatisch gegeben, wie «Erika» beschreibt, die später zum protestantischen Glauben konvertiert:

«Mein Verhältnis zur Kirche ist immer wieder anders gewesen in meinem Leben. Ich bin sehr spät getauft worden, meine Eltern sind Flüchtlinge aus der DDR. Mein Vater hatte Probleme, er hat nur einen Job bekommen, wenn er katholisch ist, das ist Ende der 50er/60er Jahre so gewesen in Nord-

rhein-Westfalen. (...) Und ich kann mich noch erinnern, dass ich selber in die Kirche gelaufen bin, ich bin so etwa mit zweieinhalb, drei Jahren getauft worden. Meine Mutter ist mit uns nie in die Kirche, mein Vater hat das sowieso blöd gefunden (...). Ich habe eine Kinderbibel gekauft, ich habe das spannend gefunden, dann bin ich in die Schule.»

So vielfältig wie die biographischen Entwicklungslinien gestalten sich auch die spirituellen und religiösen Orientierungen. Bei allen Befragten decken die religiösen Angebote der Kirche wie der Gottesdienst nicht die Bedürfnisse ab, zumindest nicht in der Form des Sonntagsgottesdienstes. Einerseits werden diese – am Beispiel Tiergottesdienste – als zu liberal eingestuft. Weitaus häufiger aber geht es um die Form des theologischen Sprechens: Die Befragten sehen Pfarrerinnen und Pfarrer weniger als Gegenüber, mit der oder der sie ihre religiösen oder spirituellen Orientierungen teilen wollen oder sie als in dieser Hinsicht als interessiert einschätzen. Das ist besonders bedeutsam, weil gleichberechtigtes Sprechen über die eigene Religiosität ein zentrales Bedürfnis ist, wie «Agnes» erläutert: *«Letzthin, ich mache in einer Gruppe mit, «das Beste kommt noch», im Lassel-Haus. Und da haben wir letzthin gesagt: «Was haben wir für ein Gottesbild?» Und das ist wahnsinnig schön mit Leuten zu diskutieren, die so offen sind. (...) Und es ist einfach der Mehrwert, so kommt es mir vor, wenn man (sich) selbst eingeben kann und mit anderen (...) diskutieren kann, was für mich wichtig ist (...).»*

Auffallend ist entlang der biographischen Dimension die Aussage, dass man sich wohl als Jugendliche, als Familienperson oder als Rentner/in durch Angebote angesprochen fühlt, jedoch nicht als Berufstätige/r. Es wird

in den Gesprächen immer wieder darauf hingewiesen, dass für diese Lebensphase keine oder nur sehr wenig Angebote existieren.

Kirche als Ausdruck von Wertegemeinschaft

Was aber, so muss man fragen, macht die Mitgliedschaft für passive Mitglieder dann bedeutsam? Eindrücklich zeigt sich als roter Faden die Ebene von Vision und Mission, das Bekenntnis zum Wert der Nächstenliebe in den Gesprächen: Dieser Wert, den die Kirche für sie symbolisiert und dessen glaubwürdige Umsetzung ist der zentrale Dreh- und Angelpunkt der Zugehörigkeit. In diesem Sinn wird Kirche als Organisation auch zur Ausdrucksform einer kulturellen Identität und christlicher Wurzeln, der man sich zugehörig fühlen will.

Beispielhaft formuliert «Bertram»:
«Das ist für mich immer noch die Bergpredigt. Liebe den Nächsten wie Dich selbst und so Sachen. Wird jemand benachteiligt, muss man sich engagieren (...). Das ist sehr humanistisch und christlich (...).»

Die Glaubwürdigkeit vieler Projekte, Initiativen und Aktivitäten, die niedrigschwellig und unbürokratisch sind, wird als konsequentes Handeln auch in Abgrenzung zu staatlichem Handeln empfunden, wie «Heike» es ausdrückt:
«(...) Weil, wenn Du vom Staat Geld willst oder Unterstützung willst, dann musst Du einen Ausweis zeigen, musst angemeldet sein, musst bestimmte Kriterien erfüllen, und Du musst (die) Hose runterlassen, das ist sehr reguliert, verwaltet. (...) Also einerseits die sehr sehr niedrigschwellige soziale Arbeit, die aus dem Prinzip der Nächstenliebe entstanden ist, die nicht zuerst fragen, hast Du einen Ausweis, bist Du hier überhaupt angemeldet. Sondern das ist ein Gegenüber, der braucht Hilfe, da helfen wir jetzt.»

Vielfältiger Ort – Ort der Gestaltung

Aus den bisherigen Ergebnissen scheint es logisch, dass die Organisation und der Ort der Kirche mit vielfältigen eigenen Aktivitäten gefüllt wird. Auffallend ist, dass Kirchgebäude als besondere Orte wahrgenommen und regelmässig aufgesucht werden, wie Erika beschreibt:

«(...) Und ich bin auch während des Lockdowns in die Stadt gefahren und ins Grossmünster gegangen, einfach um in eine Kirche zu gehen.»

Daneben werden kirchliche Räume von manchen der Befragten auch durchaus als Orte der Begegnung, der Kultur und von Projekten wahrgenommen und auch in Einzelfällen aufgesucht. Diese Qualität kirchlicher Orte wird gesehen und geschätzt.

Direkt nachgefragt formulieren die Befragten auch weitere Ideen, die sie für Projekte und Aktivitäten sehen würden. Allerdings herrscht eine gewisse Unsicherheit darüber, ob eigene Ideen und Vorschläge in der Kirchgemeinde willkommen wären und an wen man sich mit eigenen Vorschlägen überhaupt wenden könnte.

Diese Vorschläge integrieren auch Vorstellungen in Bezug auf die Gestaltung religiöser Praktiken, wie zum Beispiel einer anderen Gestaltung von Gottesdiensten oder auch der gemeinsamen, allerdings diskursorientierten Behandlung biblischer Grundlagen. Am Wert der Nächstenliebe orientiert, dialogbereit, niedrigschwellig, auf Augenhöhe und einladend im Hinblick auf religiöse Haltung und Gestaltung – das ist das Bild, das sich Mitglieder mit wenig oder sogar ohne Kontakt wünschen. Sie sehen die Kirche (noch) als vielfältigen Ort, schätzen sie in unterschiedlichem Ausmass als relevant ein, sehen sich jedoch als nicht gefragt – das ist das ungehobene Potenzial der Kirchenmitgliedschaft.

Ausblick: Member Value reloaded

Die bisherigen Ausführungen zu passiver Mitgliedschaft zeigen die Vielfalt der Bezüge und verweisen damit auf das nach wie vor bestehende Potenzial der Institution und Organisation Kirche, ihre Beziehungen zu ihren Mitgliedern aktiver zu gestalten - allerdings verbunden mit dem Anspruch, neue und zuhörende Wege zu gehen. Das Member Value Modell erweist sich als hilfreich, die verschiedenen Beziehungsebenen von Mitgliedern zu «ihrer» Organisation zu beschreiben. Dabei hat sich die Ebene der Vision und Mission für die Kirchen als besonders relevant erwiesen: Ideell zeigen sich hier Bedürfnisse, dass die Kirche als Ort der Nächstenliebe glaubwürdig agiert. Auf der Ebene der ökonomischen Ziele werden Angebote in Form von Sachleistungen für Dritte beschrieben oder eingefordert. Auf der organisationalen Ebene schliesslich bestehen sozio-emotionale Bedürfnisse wie Gemeinschaftserleben oder das Bedürfnis nach Zugehörigkeit, seien sie abstrakt oder in Form eines Bedürfnisses nach mehr Austausch.

Die Ergebnisse weisen womöglich auf eine Herausforderung für die Institution und Organisation Kirche. Einerseits zeigen sie das Potenzial, dass die Kirchen in «Form» der grossen Mehrheit ihrer Mitglieder einerseits nach wie vor haben. Niemand der Befragten äusserte – trotz der Wahrnehmung kirchenpolitischer Skandale oder anderer Missstände – eine Austrittsneigung oder eine konkrete Absicht dazu. Die Ergebnisse widersprechen zumindest für einen Teil der

passiven Kirchenmitglieder der häufig behaupteten Indifferenz. Die in soziologischen Studien beschriebene «Distanziertheit» zur Religion lässt sich nicht pauschal in eine «Distanziertheit zur Kirche» übersetzen, sondern spiegelt eher vielschichtige Verhältnissbestimmungen zur Kirche, die in weiteren Gesprächsprojekten zu klären wären, insbesondere mit jüngeren Generationen. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass es sich für die Organisation Kirche lohnen würde, mit den genannten Mitgliedern dauerhaft und dialogisch in Kontakt zu treten. Dieser Dialog setzt jedoch entsprechende Ressourcen und Kompetenzen voraus. Vor allem aber setzt eine solche neue Struktur die Haltung des Zuhörens und entsprechende Ressourcen voraus sowie die Bereitschaft des Aufsuchens und Zuhörens sowie die Bereitschaft, Mitgliedern einen offenen Raum und Gestaltungsmacht zu geben. Denn aus den geführten Gesprächen wird eines besonders deutlich: Wenn Mitglieder angesprochen werden, möchten sie ihre Meinung als Gleichberechtigte einbringen können: Member Value im eigentlichen Wortsinn eben. Dies zöge womöglich weitreichende Veränderungen der Organisation nach sich. Gleichzeitig liegt in solchen Dialogangeboten an die Mitglieder - die freiwillig sein müssen - nicht nur die Chance, Bindung und Identifikation zu stärken. Sie ist verknüpft mit einem Perspektivenwechsel von Quantität zu Qualität, und sie birgt die Möglichkeit, mit neuen Projekten und Ideen Kirche neu zu denken und zu gestalten.

Das Team des Zentralsekretariats von TREUHAND|SUISSE und der SRO-TREUHAND|SUISSE besteht komplett aus Frauen.



- 1 Der vorliegende Aufsatz basiert auf einer Abschlussarbeit im Diplom-Lehrgang Verbands-/NPO-Management 2019/2020 des VMI mit dem Titel «Kirchenmitgliedschaft: Legitimation, Ressource und Zukunft. Ein Dialogprojekt mit sogenannten «passiven» Kirchenmitgliedern. Universität Freiburg/CH 2020.
Für das Projekt wurden acht zumeist einstündige, halbstrukturierte qualitative Leitfadeninterviews mit fünf Frauen und vier Männern zwischen 49 und 80 Jahren in der Stadt Zürich durchgeführt. Die Gespräche wurden vollständig transkribiert. Auf einen Aufruf hin meldeten sich insgesamt 25 Personen in der o.g. Altersbandbreite. Für die Gespräche wurde auf die Abbildung einer möglichst breiten Heterogenität hinsichtlich Geschlecht, Alter und Bildung geachtet. Drei Personen verfügten über einen Lehraabschluss, drei weitere Befragte über einen Universitäts- sowie drei weitere Personen über einen Fachhochschulabschluss. Jüngere Altersgruppen konnten im Rahmen der zur Verfügung stehenden Zeit nicht gewonnen werden. Die Auswertung erfolgte nach der dokumentarischen Methode nach Ralf Bohnsack mit induktiver Vorgehensweise und entsprechender Kategorienbildung in drei Lesevorgängen, denen unterschiedliche Ziele (Themenbildung, Priorisierung, Relevanz zum Ansatz Member Value) zugrunde lagen.
- 2 Vgl. z. B. Düttemeyer 2000; Ebertz et. al 2012.
- 3 Gmür 2015.
- 4 «Kirchenaustritte auf Rekordhoch», in: Tagblatt der Stadt Zürich, Nr. 48, 2. Dezember 2020, S. 4.
- 5 Vgl. Statistik Stadt Zürich (2019).
- 6 <https://kirchenstatistik.spi-sg.ch/die-kirchenaustritte-in-der-katholischen-kirche-unter-dem-mikroskop/>.
- 7 Stolz et. al. 2014.
- 8 Haltiner 2018.
- 9 Strohm 1971.
- 10 Stolz et. al. 2014S. 65f.
- 11 Die Landeskirchen Zürich, Aargau, Bern-Jura-Solothurn sowie Basel-Land haben 2014 das Projekt «Lebenslang Mitglied bleiben» ins Leben gerufen.
- 12 Auf diese Charakteristika kann an dieser Stelle nur sehr verkürzt eingegangen werden, vgl. dazu Behringer 2020, S. 16f; sowie Ark Nitsche, S. 2017, S. 149-177.
- 13 Gmür 2014.
- 14 Müller 2017.
- 15 Alle Namen wurden geändert.

- Ark Nitsche, S. (2017): Taufe und Kirchenmitgliedschaft. In: Axt-Piscalar, C. & Corde-mann, C. (Hrsg.). *Taufe und Kirchenzugehörigkeit. Zum theologischen Sinn der Taufe, ihrer ekklesiologischen und kirchenrechtlichen Bedeutung*. Leipzig: Evangelische Verlagsanstalt. S. 149-177.
- Axt-Piscalar, C. & Cordemann, C. (Hrsg.) (2017). *Taufe und Kirchenzugehörigkeit. Zum theologischen Sinn der Taufe, ihrer ekklesiologischen und kirchenrechtlichen Bedeutung*. Leipzig: Evangelische Verlagsanstalt.
- Behringer, J. (2020). *Kirchenmitgliedschaft: Legitimation, Ressource und Zukunft. Ein Dialogprojekt mit sog. «passiven» Kirchenmitgliedern*. Diplomarbeit im Rahmen des Diplom-Lehrgangs Verbands-/NPO-Management 2019/2020. Zürich.
- Bohnsack, R. (2003). *Rekonstruktive Sozialforschung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Coenen-Marx, C. & Hofmann, B. (2017) (Hrsg.). *Symphonie, Drama, Powerplay – Zum Zusammenspiel von Haupt- und Ehrenamt in der Kirche*. Stuttgart: Kohlhammer-Verlag.
- Düttemeyer, D. (2000): *Dem Kirchenaustritt begegnen. Ein kirchenorientiertes Marketing-konzept*. Frankfurt a.M.: Peter Lang.
- Freitag, M. (Hrsg.) (2014). *Das soziale Kapital der Schweiz*. Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung.
- Gmür, M. (2015). Member Value Optimierung im Verband. In: *Verbands-Management*, 41(1), S. 6-11.
- Haltiner, M. (2018). *Der Umgang mit distanzierten Kirchenmitgliedern. Eine praktisch-theologische Untersuchung des Projekts «Lebenslang Mitglied bleiben» der reformierten Landeskirchen Aargau und Zürich*. Dübendorf.
- Hofmann, B. (2017): Institution, Organisation oder Netzwerk? Konsequenzen einer kirchentheoretischen Debatte für das Zusammenspiel von Haupt- und Ehrenamt. In: Coenen-Marx, C. & Hofmann, B. (Hrsg.). *Symphonie, Drama, Powerplay – Zum Zusammenspiel von Haupt- und Ehrenamt in der Kirche*. Stuttgart: Kohlhammer-Verlag, S. 186-192.
- «Kirchenaustritte auf Rekordhoch», in: Tagblatt der Stadt Zürich, Nr. 48, 2. Dezember 2020, S. 4.
- Kirchenordnung der Evangelisch-reformierten Kirche des Kantons Zürich*. 17. März 2009. Zürich.
- Lichtsteiner, H, Gmür, M., Giroud, C. & Schauer, R. (2015): *Das Freiburger Management Modell für Nonprofit-Organisationen*. 8. Auflage. Bern: Haupt Verlag.
- Müller, M. (2017). *Religion im Rechtsstaat*. Bern: Stämpfli Verlag.
- Peters, F. & Gutmann, D. (2020). *Talfahrt nach unten. Was die «Freiburger Studie» zur Kirchenmitgliedschaft zeigt*. Zeitzeichen Heft 2, S. 24-26.
- Reformierte Landeskirche Aarau, Reformierte Kirche Kanton Zürich (Hrsg.) (2016). *Lebenslang Mitglied der reformierten Kirche bleiben. Grundlagen, Bedienungsanleitung, Hintergrund und theologische Diskussion des neuen Modells zur kontinuierlichen Pflege von Beziehungen mit distanzierten Mitgliedern*. Zürich/Aarau.
- Rossteutscher, S. (2009). *Religion, Zivilgesellschaft, Demokratie. Eine internationale vergleichende Studie zur Natur religiöser Märkte und der demokratischen Rolle religiöser Zivilgesellschaften*. Baden-Baden: Nomos Verlag.
- Statistik Stadt Zürich (Hrsg.) (2019). *Analyse Stadtzürcher Religionslandschaft*. Zürich
- Stolz, J, Könemann, J., Schneuwly Purdie M., Englberger T. & Krüggeler M. (2014): *Religion und Spiritualität in der Ich-Gesellschaft. Vier Gestalten des (Un-)Glaubens*. TVZ: Zürich.
- Strohm, T. (1971). *Zum Problem der Kirchenbindung und des Kirchenaustritts am Beispiel West-Berlin. Bericht über die erste Untersuchungsphase. Vorläufige Daten und Hypothesen anhand einer Stichprobe und einer explorativen Sonderbefragung*. Eigenpublikation: Berlin.
- Suter, P. & Gmür, M. (2013). *Member Value in Housing Co-operatives*. CIRIEC International Research Conference on Social Economy. Antwerp Volume: 4th. https://www.researchgate.net/publication/303703921_Member_Value_in_Housing_Co-operatives (Abruf: 30. April 2021).
- Traunmüller, R. (2012). *Religion und Sozialkapital. Ein doppelter Kulturvergleich*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Winter-Pfändler, U. (2020). *Die Kirchenaustritte der katholischen Kirche unter dem Mikroskop*. In: <https://kirchenstatistik.spi-sg.ch/die-kirchenaustritte-in-der-katholischen-kirche-unter-dem-mikroskop/> (Abruf: 2. Mai 2021).
- Winter-Pfändler, U. (2015). *Kirchenreputation. Forschungsergebnisse zum Ansehen der Kirchen in der Schweiz und Impulse zum Reputationsmanagement*. Edition SPI: St. Gallen.

Die Autorin



Jeannette Behringer / behringer@demokratie-ethik.org

Dr. Jeannette Behringer ist seit 2020 verantwortlich für Nachhaltige Entwicklung in Forschung und Lehre an der Universität Zürich. Sie gründete und leitet zudem das Forum «Demokratie & Ethik» mit den Schwerpunkten Nachhaltige Entwicklung und Europa sowie Demokratie, Zivilgesellschaft und Partizipation. In den Jahren davor war sie in Institutionen der kirchlichen Erwachsenenbildung, im NGO-Bereich und der politischen Bildung tätig. Sie studierte Politikwissenschaft, Volkswirtschaft und Soziologie an den Universitäten Augsburg und Freiburg i.Brsg. sowie Angewandte Ethik an der Universität Zürich. Sie engagiert sich ehrenamtlich u.a. als Mitglied der Forschungskommission «Freiwilligkeit» der Schweizerischen Gemeinnützigen Gesellschaft (SGG) sowie als Beauftragte für Demokratie und Partizipation beim Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (Berlin).

Tatjana von Lattorff, Schirmherrin, und Magdalena Frommelt, Geschäftsleiterin des SOS Kinderdorfs Liechtenstein.



Neuigkeiten aus dem VMI

Vorträge und Publikationen

Ueli Löffel hielt am 20. September an der Nachwuchswissenschaftertagung der AGI NWT der WU Wien den Vortrag **The competitive advantage of entrepreneurial spirit. Entrepreneurial orientation and cooperatives' performance in Switzerland.**

Philipp Erpf nahm vom 4. bis 8. Oktober an der achten EMES International Research Conference on Social Enterprise an der Universität Zaragoza in Teruel (Spanien) teil und hielt zwei Vorträge zu den Themen **Entrepreneurial Orientation in Social Enterprises: Key to Success in the Dual Mission Achievement? sowie Normative Sensegiving – Finding and Transmitting Sense to Navigate Hybrid Partnerships.**

Ueli Löffel präsentierte am 6. Oktober an der 8th EMES International Research Conference on Social Enterprise den Vortrag **The competitive advantage of entrepreneurial spirit. Entrepreneurial orientation and cooperatives' performance in Switzerland.**

Philipp Erpf leitete am 9. Oktober in Mailand an einer durch die Zentralstelle für das Auslandsschulwesen organisierten Netzwerktagung einen Workshop zum Thema **Erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Schulleitenden, Verwaltungsleitenden und Vorstand an Deutschen Auslandsschulen.**

Philipp Erpf führte am 21. und 22. Oktober in Wien bei der GPA, der Gewerkschaft der Angestellten in der Privatwirtschaft, der Arbeitnehmenden im grafischen Gewerbe und in der papierverarbeitenden Industrie sowie der Journalistinnen und Journalisten in Österreich eine zweitägige Weiterbildung zum Thema **Führung** durch.

Aktuelles aus dem Netzwerk

Helen Stadlin, Absolventin des Intensiv-Lehrgangs



Marketing, ist neu für Fundraising und Kommunikation bei der Fachstelle Limita verantwortlich. Zuvor arbeitete sie bei der Frauenzentrale Zürich.

Claudia Galli, Absolventin des Diplomlehrgangs,



arbeitet neu als Beraterin bei der Beratergruppe für Verbandsmanagement (B'VM). Sie leitet dort im Mandat den ErgotherapeutInnen-Verband Schweiz.

Zuvor war sie Geschäftsleiterin des Berufsverbands t. – Theaterschaffende Schweiz.

Nicole Arpagaus, Absolventin des Diplomlehrgangs,



ist neu als Gesundheitscoach bei Kunsano tätig. Zuvor war sie Geschäftsführerin des Alters- und Pflegeheims Sunnerain.

Django Betschart, Teilnehmer des aktuellen Dip-



plomlehrgangs, ist der neue Geschäftsführer der Alpen-Initiative, die er zuvor als stellvertretender Geschäftsführer leitete.

Goldenes Doktorat für Prof. em. Dr. Robert Purtschert

Im Rahmen der Promotionsfeier der Wirtschafts-



und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Freiburg wurde Prof. em. Dr. **Robert Purtschert** ein «Goldenes Doktorat» verliehen. Diese erhalten jeweils

die Doktoratsabsolventen 50 Jahre nach der ersten Verleihung. Robert Purtschert hatte sich Ende der 1960er Jahre mit der Untersuchung von Güte- und Qualitätszeichen, ihren wirtschaftlichen Möglichkeiten und Grenzen in der Bundesrepublik Deutschland und in der Schweiz befasst. Betreut wurde er damals von den Professoren Ernst-Bernd Blümle (Universität Freiburg) und Edwin Borschberg (Universität Lausanne) und erhielt die Bewertung «summa cum laude». Eine wesentliche Erkenntnis waren die Herausforderungen und Lösungsperspektiven des Kollektivgutproblems im Verbandsmarketing, ein zentraler Ausgangspunkt für die anschliessend Intensive Forschung, Weiterbildung und Beratung zum NPO-Marketing, mit der Robert Purtschert eine der drei zentralen Säulen des Freiburger Management-Modells formte.

Agenda

14. bis 19. November 2021	Diplom-Lehrgang Verbands-/NPO-Management (Modul 1) Lehrgangsleitung: Dr. Philipp Erpf
28. November bis 3. Dezember 2021	Intensiv-Lehrgang Digitale Transformation in NPO Lehrgangsleitung: Dr. Philipp Erpf und Dr. Peter Kreutter
26. bis 28. Januar 2022	Sportmanagement und -ökonomie Lehrgangsleitung: Prof. Dr. Markus Gmür
30. Januar bis 2. Februar 2022	Internationales Verbändeforum Leitung: Prof. Dr. Markus Gmür und Dr. Philipp Erpf
20. bis 25. Februar 2022	Intensiv-Lehrgang Mitarbeitendenführung in NPO Lehrgangsleitung: Dr. Philipp Erpf

Kennen Sie Ihren **Digitalen Reifegrad**?

Digitale Transformation in NPO

- Lernen Sie die Potenziale der Digitalisierung für Ihre Organisation zu nutzen
- Betrachten Sie Digitalisierung als Führungsthema mit strategischer Bedeutung
- Bestimmen Sie den digitalen Reifegrad Ihrer Organisation und führen Sie Trend- und Umfeldanalysen durch
- Formulieren Sie Ihre digitale Vision sowie die Transformationsstrategie und übertragen Sie diese in eine digitale Roadmap
- Kompakte Modulwoche in einem modernen und ruhigen Seminarhotel vom 28. November bis 3. Dezember 2021 in Engelberg

Investieren Sie in Ihre Zukunft und besuchen Sie uns online www.vmi.ch oder rufen Sie uns noch heute unter +41 26 300 84 00 an.

Wir freuen uns auf Sie!
Ihr Verbandsmanagement Institut

VMI

Verbandsmanagement Institut
Weiterbildung in NPO-Management
Universität Freiburg Schweiz



www.vmi.ch/forum

52. INTERNATIONALES VERBÄNDE-FORUM

30. Januar bis 2. Februar 2022 in **Engelberg**

HIGHLIGHTS AUS DEM PROGRAMM:

- Zukunft der Führung – ver-rückt und experimentell!?
- Zu zweit revolutionieren wir mit Powercoders die Flüchtlingsintegration in Europa
- Schutzkonzept Shitstorm – Die Verantwortung von NGOs für ihre Mitarbeitenden
- Completed Staff Work in Extremform – Wie die Geschäftsführung ohne den Vorstand eine Strategie entwickelte
- Coronavirus – Herausforderungen für Kultur, Sport, Wirtschaft und die Digitalisierung in NPO
- Frauen in der Führung – Ein Frauenthema?
- Forschung und Citizen Science – Eine Win-win-Strategie für die Zukunft
- Neue Spielregeln in der Arbeitswelt: Wie Sie die Potenziale der Millenials für Ihre Organisation nutzen
- Bad Leadership – die dunklen Seiten der Mitarbeitendenführung
- Deep Fakes – Chancen und Risiken der künstlichen Intelligenz

TEL.: +41(0)26 300 84 00
INFO@VMI.CH | WWW.VMI.CH

Institut für Verbands-, Stiftungs- und
Genossenschaftsmanagement (VMI)
Bd de Pérolles 90
1700 Freiburg
Schweiz

Tel +41 26 300 84 00
www.vmi.ch

