

# Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 3/21

Karin Stuhlmann und Philipp Erpf

## **Frauen führen Nonprofit-Organisationen – na und?**

Verbands-Management, 47. Jahrgang, Ausgabe 3 (2021), S. 6-11.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)  
Universität Freiburg/CH ([www.vmi.ch](http://www.vmi.ch))  
Redaktion: Luisa Wagenhöfer  
Layout: Luisa Wagenhöfer / media fSA  
Titelfoto: Dominik Wunderli  
Fotomaterial: Thema «Frauen in NPO»  
ISBN: 978-3-909437-62-7  
ISSN: 1424-9189  
Kontakt: [info@vmi.ch](mailto:info@vmi.ch)

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



# Frauen führen Nonprofit-Organisationen – na und?

Karin Stuhlmann und Philipp Erpf

«Frauen sind die besseren Führungskräfte»<sup>1</sup>, titulierte die Handelszeitung. «Warum soll es einen Unterschied geben? Ob Mann oder Frau – CEO ist CEO»<sup>2</sup>, 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 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 Teams<sup>3</sup> erfolgreicher sind als homogen zusammengesetzte.<sup>4</sup> 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.<sup>5</sup> 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.<sup>6</sup>

Unsere Empfehlung:<sup>7</sup> 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.<sup>8</sup> 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 erfolgreicheren Führungspersonen seien: So hätten von Frauen geführte Länder die Covid-19-Pandemie besser bewältigt<sup>9</sup> 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.<sup>10</sup>

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](mailto: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](mailto: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.