

**ZENTRUM FÜR EUROPÄISCHE GESCHLECHTERSTUDIEN  
WORKING PAPER**

No. 9 | 2016

Franziska Paul | Andrea Walter

Besser geht's nicht?  
Geschlechterverhältnisse in Führungs-, Kontroll- und  
Beratungsgremien  
in Nonprofit-Organisationen in Deutschland.  
Ergebnisse einer Online-Befragung

**Kontakt**

Zentrum für Europäische Geschlechterstudien  
c/o Prof.'in Dr. Gabriele Wilde  
Scharnhorststr. 100 | 48151 Münster

zeugs@uni-muenster.de  
Fax: +49 251 83-25131

Zitiervorschlag:

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

URN: urn:nbn:de:hbz:6-25229489351

Münster, Juli 2016

Download im Internet unter:

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



Der Text dieser Publikation wird unter der Creative-Commons-Lizenz vom Typ 'CC BY-SA 3.0 DE' veröffentlicht. Den vollständigen Lizenztext finden Sie unter <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/de/>

Herausgeber, Redaktion und Layout:

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

## Besser geht's nicht?<sup>1</sup>

### Geschlechterverhältnisse in Führungs-, Kontroll- und Beratungsgremien in Nonprofit-Organisationen in Deutschland. Ergebnisse einer Online-Befragung

Franziska Paul | Andrea Walter

#### Abstract

Das Monitoring der Anzahl von Frauen in Führungspositionen ist ein wichtiges gleichstellungspolitisches Instrument. Für den Nonprofit-Sektor in Deutschland – der ein bedeutender Arbeitsmarkt für Frauen ist – liegen bislang noch kaum Zahlen zum Geschlechterverhältnis in Führungs- und Kontrollgremien vor. Eine Online-Befragung (N=479) liefert hierzu zentrale empirische Befunde; die Studie analysiert die Frauenanteile in Führungspositionen (Geschäftsführungen/Vorständen) sowie in Kontroll- und Beratungsgremien (Aufsichts-, Beiräte) und differenziert dabei nach Haupt-/Ehrenamtlichkeit und Tätigkeitsfeldern. Die Ergebnisse zeichnen ein Bild aus Licht und Schatten. Die ermittelten Zahlen wirken zunächst recht positiv: Der durchschnittliche Frauenanteil liegt in den Vorständen bei 38% und in den Geschäftsführungen bei 42%. Allerdings ist in jedem fünften Vorstand keine Frau vertreten. In den Kontroll- und Beratungsgremien unterscheiden sich die Frauenanteile stark nach Art des Gremiums, so liegt der Frauenanteil in Beiräten (41%) deutlich höher als in Präsidien, Aufsichtsräten und Kuratorien (ca. 30%). Unterschiede bei den Geschlechterverhältnissen lassen sich deutlich in Bezug auf die Tätigkeitsfelder der Organisationen feststellen, so sind die Frauenanteile in Führungspositionen im Bereich Bildung und Erziehung deutlich höher als im Sport. Auch das Alter der Organisation und die damit verbundene spezifische Organisationskultur bedingt die Höhe des Frauenanteils in Führungspositionen: je älter die Organisationen sind, desto weniger Frauen sitzen tendenziell in den Führungsgremien und -organen. Resümierend bleibt festzuhalten, dass die ermittelten Zahlen auf den ersten Blick – verglichen mit anderen Sektoren wie der Privatwirtschaft – nicht besorgniserregend erscheinen, jedoch im Verhältnis zum hohen Frauenanteil innerhalb des operativen Bereichs im Nonprofit-Sektor (rund 75%) nicht zufriedenstellend sein können.

**Schlagnworte:** Frauen in Führungs-, Kontroll- und Beratungsgremien | Geschlechterverhältnis | Nonprofit-Organisationen | Quote | Online-Befragung

---

<sup>1</sup> Die vorliegende Online-Studie ist im Rahmen des Forschungsprojektes „Frauen in der Abseitsfalle?“ (FiA) entstanden, das von 2015 bis 2017 an der WWU Münster unter der Leitung von Prof.'in Dr. Annette Zimmer und Dr. sc. Eckhard Priller durchgeführt und vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend finanziert wird.

## Inhalt

<b>Zentrale Ergebnisse der Studie im Überblick</b>	<b>1</b>
<b>Einleitung</b>	<b>2</b>
<b>1 Methodisches Vorgehen</b>	<b>3</b>
<b>2 Merkmale der befragten Organisationen: Rechtsform, Gründungsjahr, Tätigkeitsfelder</b>	<b>4</b>
Rechtsform	4
Steuerrechtlicher Gemeinnützigkeitsstatus	5
Gründungsjahr	5
Tätigkeitsfelder	6
<b>3 Frauenanteile in verschiedenen Organen und Gremien von NPOs</b>	<b>7</b>
<b>3.1 Frauen im Vorstand</b>	<b>8</b>
Guter Durchschnitt, aber viele Organisationen mit Nachholbedarf	8
Frauen seltener in hauptamtlichen Vorständen	10
Quotenregelung für den Vorstand kaum verbreitet	11
<b>3.2 Frauen in der Geschäftsführung</b>	<b>11</b>
Männer dominieren die Geschäftsführungen	11
Mehr als ein Drittel aller Geschäftsführungen ohne Frau	12
Frauen punkten in hauptamtlichen Geschäftsführungen	13
<b>3.3 Frauen in Kontroll- und Beratungsgremien</b>	<b>13</b>
Frauenanteile variieren nach Art des Gremiums	14
Wie unterschiedliche Gremien innerhalb einer Organisation aufeinander einwirken	15
Mehr Frauen im Vorstand, mehr Frauen in anderen Gremien	15
<b>4 Der Einfluss ausgewählter Organisationsmerkmale auf Frauenanteile</b>	<b>16</b>
Jüngere Organisationen für Frauen attraktiv	17
Deutliche Frauenpräsenz im Bildungsbereich, wenige Frauen im Sport	18
Mehr Frauen im Vorstand bei steuerrechtlich gemeinnützigen Organisationen	20
Frauenanteile bei den Big Players unter den Nonprofit-Organisationen	20
<b>5 Fazit: Besser geht's nicht?</b>	<b>21</b>
<b>Literatur</b>	<b>24</b>

## Tabellen und Abbildungen

<b>Tabelle 1:</b> Rechtsformen der befragten Organisationen	5
<b>Tabelle 2:</b> Gründungsjahr (historisch gruppiert)	5
<b>Tabelle 3:</b> Tätigkeitsfelder der befragten Organisationen	6
<b>Tabelle 4:</b> Frauen- und Männeranteile im Vorstand	9
<b>Tabelle 5:</b> Frauenanteile nach Art des Vorstands	10
<b>Tabelle 6:</b> Frauen- und Männeranteile in den Geschäftsführungen	12
<b>Tabelle 7:</b> Frauenanteile nach Art der Geschäftsführung	13
<b>Tabelle 8:</b> Frauenanteile in den verschiedenen Kontroll- und Beratungsgremien	14
<b>Tabelle 9:</b> Frauenanteile in Vorständen und Geschäftsführungen nach Gründungsjahr	17
<b>Tabelle 10:</b> Frauenanteile in Vorständen und in Geschäftsführungen nach Gemeinnützigkeitsstatus	20
<b>Abbildung 1:</b> Besetzung der Vorstände in den befragten Organisationen	8
<b>Abbildung 2:</b> Histogramm Frauen- und Männeranteile im Vorstand	9
<b>Abbildung 3:</b> Besetzung der Geschäftsführung	11
<b>Abbildung 4:</b> Besetzung von Ein- und Zwei-Personen-Geschäftsführungen	12
<b>Abbildung 5:</b> In den Organisationen vorhandene Kontroll- und Beratungsgremien	14
<b>Abbildung 6:</b> Streudiagramm Frauenanteil in Vorständen und in Geschäftsführungen	16
<b>Abbildung 7:</b> Frauenanteile in Vorstand und Geschäftsführung nach Tätigkeitsfeldern	18

## Zentrale Ergebnisse der Studie im Überblick

- Die **Vorstände** der befragten Organisationen sind durchschnittlich mit 38% Frauen und 62% Männern besetzt. In einem Fünftel aller Vorstände gibt es gar keine Frauen. Dabei gibt es einen deutlichen Unterschied zwischen haupt- und ehrenamtlichen Vorständen: in hauptamtlichen Vorständen sind Frauen noch seltener vertreten und machen nur ein Viertel der Vorstandsmitglieder aus.
- In den **Geschäftsführungen** sind durchschnittlich 42% Frauen und 58% Männer vertreten. Da Geschäftsführungen personell kleiner aufgestellt sind, gibt es hier sogar in einem Drittel aller Geschäftsführungen gar keine Frauen. In Geschäftsführungen, die nur von einer Person geleitet werden, sind dies eher Männer. Doppel-Führungen werden meist paritätisch besetzt (43%). In hauptamtlichen Geschäftsführungen gibt es deutlich mehr Frauen: hier ist der Frauen- und Männeranteil ausgeglichen (je 50%).
- Die Frauenanteile in den **Kontroll- und Beratungsgremien** unterscheiden sich nach Art des Gremiums: während Beiräte mit durchschnittlich 41% Frauen relativ gut besetzt sind, liegen die Mittelwerte der Aufsichtsräte, Präsidien und Kuratorien nur bei ca. 30%. Zwischen den Frauenanteilen in den verschiedenen Organen und Gremien bestehen positive Zusammenhänge: je höher der Frauenanteil im Vorstand, desto höher ist beispielsweise auch der Frauenanteil in den Geschäftsführungen. Die wenigsten Organisationen (ca. 6%) haben eine formal verankerte Regelung für das Geschlechterverhältnis in den Vorständen oder Kontroll- und Beratungsgremien.
- Die Frauenanteile in den Vorständen und Geschäftsführungen unterscheiden sich nach **Tätigkeitsfeldern**. Im Bereich Bildung, Erziehung und Kinderbetreuung sind überdurchschnittlich viele Frauen in beiden Organen präsent; der Bereich Sport und Bewegung schneidet am schlechtesten ab. Ebenso zeigen sich Unterschiede nach **Gründungsjahr** der Organisationen: Jüngere Organisationen haben höhere Frauenanteile im Vorstand und in den Geschäftsführungen als ältere.

## Einleitung

Während der Frauenanteil in Führungspositionen in der Wirtschaft und im Öffentlichen Dienst im Zuge der gesetzlichen Einführung der Geschlechterquote 2015<sup>2</sup> zunehmend Thema medialer Auseinandersetzung war, sind Geschlechterverhältnisse in Nonprofit-Organisationen bislang kaum in der Öffentlichkeit bzw. im Nonprofit-Sektor selbst diskutiert worden.

Dabei kommt dem Sektor mit seinen rund 600.000 aktiven Organisationen eine große arbeitsmarktpolitische Relevanz zu (Zimmer/Priller 2004: 113)<sup>3</sup>. Etwa 2,3 Mio. sozialversicherungspflichtig Beschäftigte arbeiten hier; dazu kommen 300.000 geringfügig Beschäftigte (Rosenski 2012: 214). Drei Viertel der Beschäftigten im Nonprofit-Sektor sind weiblich (Dathe et al. 2009). Besonders frauendominiert sind die Bereiche des Sozial- und Gesundheitswesens (Priller et al. 2012: 31).

Die starke weibliche Präsenz spiegelt sich jedoch nur bedingt auch auf der Führungsebene der Organisationen wider. Stichproben großer bzw. namhafter NPOs aus unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern zeigen dies ganz offensichtlich. Allerdings fehlt es bisher an belastbarem Datenmaterial.

Das Forschungsprojekt FiA<sup>4</sup> setzt hier an, indem es als ein Teilziel systematisch im Rahmen einer Online-Befragung (N=479) Daten zu Geschlechterverhältnissen in Führungs-, Kontroll- und Beratungsgremien von Nonprofit-Organisationen in Deutschland erhoben hat. Die Ergebnisse dieser Online-Studie werden in diesem Working-Papier dargestellt und kontextualisiert. Das Papier ist wie folgt strukturiert: Zunächst wird das methodische Vorgehen der Datengewinnung und -auswertung erläutert (Kap. 1). Kapitel 2 beschreibt die spezifischen Merkmale der befragten Organisationen. Im Kapitel 3 werden anschließend – differenziert nach den Kategorien „Vorstand“, „Geschäftsführungen“ und „Kontrollgremien“ – die Kernergebnisse der

---

<sup>2</sup> Das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst ist am 8. März 2015 beschlossen worden und am 1. Mai 2015 in Kraft getreten.

<sup>3</sup> Bereits das Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, welches 1991 begann, kam u.a. zu dem Ergebnis, dass die beschäftigungspolitische Dimension des Dritten Sektors stetig zunimmt (vgl. dazu Priller/Zimmer 2001 und Salamon/Anheier 2001).

<sup>4</sup> Das Akronym FiA steht für „Frauen in der Abseitsfrage?“. Untersucht werden im Rahmen des Forschungsprojekts Arbeitsbedingungen und Aufstiegschancen von Frauen im NPO-Sektor. Weitere Informationen und Ergebnisse bietet die FiA-Website unter: [www.muenster.de/fiA](http://www.muenster.de/fiA)

Befragung, d.h. die jeweiligen Frauenanteile sowie ergänzende Befunde dargestellt und – sofern möglich – theoretisch eingeordnet. Kapitel 4 fokussiert dann auf den Zusammenhang zwischen den ermittelten Frauenanteilen und den ausgewählten Organisationsmerkmalen. Im Kapitel 5 wird abschließend ein Fazit zu den empirischen Ergebnissen gezogen und weiterer Forschungsbedarf aufgezeigt.

## 1 Methodisches Vorgehen

Die befragten Organisationen wurden per Zufallsstichprobe aus einer Gesamtdatenbank mit 11.000 gemeinnützigen Organisationen ausgewählt, die anhand der Rechtsformen aus verschiedenen Registern und Datenbanken recherchiert wurden. Als einschlägige Rechtsformen für Nonprofit-Organisationen gelten eingetragene Vereine (e.V.), Stiftungen, Genossenschaften (e.G.) und gemeinnützige GmbHs. Insgesamt wurden 1049 Organisationen per Mail angeschrieben, von denen 303 (=29%) an der Umfrage teilgenommen haben.<sup>5</sup> Zusätzlich wurden 68 Organisationen telefonisch interviewt. Weitere 305 Organisationen haben nach einem Aufruf in einschlägigen Newslettern und über Dach-, Bundes- und Interessensverbände an der Umfrage teilgenommen. Insgesamt lagen damit Antworten von 676 Organisationen vor. 190 unvollständig ausgefüllte Fragebögen wurden gelöscht. Außerdem wurden vier Dubletten und weitere drei Fälle in der Rechtsform „Körperschaft des öffentlichen Rechts“ gelöscht. Somit ergibt sich ein Gesamtdatensatz mit N=479 Fällen.

Zentraler Untersuchungsgegenstand waren die Anteile von Frauen und Männern in verschiedenen Gremien der Organisation. Untergliedert wurden diese in Vorstand, Geschäftsführung und Kontroll- und Beratungsgremien. Für *Vorstand* und *Geschäftsführung* wurde in haupt- und ehrenamtliche bzw. gemischtbesetzte Gremien unterschieden. Als *Kontroll- und Beratungsgremien* konnten Beirat, Aufsichtsrat, Präsidium, Kuratorium und Sonstiges (mit offener Angabe) als Mehrfachantwort gewählt werden. Darüber hinaus wurde abgefragt, ob formale Regelungen bezüglich der Geschlechterverhältnisse innerhalb der Gremien in den Organisatio-

---

<sup>5</sup> Wir möchten uns an dieser Stelle herzlich bei Hannah Espin Grau und Karoline Schäfer bedanken, die mit großem Engagement den Erhebungsprozess der Daten unterstützt haben.



nen existieren. Zusätzlich wurden als Hintergrundinformationen das Gründungsjahr der Organisation, die Rechtsform, das Tätigkeitsfeld und der steuerrechtliche Gemeinnützigkeitsstatus abgefragt.

Für die verschiedenen Organe und Gremien wurden jeweils die durchschnittlichen Frauenanteile über alle Organisationen hinweg errechnet. Sieben Organisationen wurden als Frauenorganisationen identifiziert, in denen laut Satzung nur Frauen in die Führungsgremien gewählt werden können. Diese sind nicht in die Berechnung der Frauenanteile eingegangen. Zur Ermittlung der durchschnittlichen Frauenanteile im jeweiligen Gremium wurde aus der Gesamtanzahl der weiblichen und männlichen Mitglieder der prozentuale Frauenanteil pro Organisation berechnet. Im Folgenden wird in der Regel der Mittelwert von allen Organisationen (bzw. im Kapitel 4 der jeweilige Mittelwert der Organisationen einer bestimmten Teilgruppe) wiedergegeben. Als ein weiterer Schritt zur Veranschaulichung wurden die Organisationen je nach Frauenanteil im jeweiligen Gremium gruppiert und die Häufigkeiten für die verschiedenen Gruppen (z.B. alle Organisationen mit keinen Frauen im Vorstand/Geschäftsführung/etc.) angegeben.

## **2 Merkmale der befragten Organisationen: Rechtsform, Gründungsjahr, Tätigkeitsfelder**

### ***Rechtsform***

Überwiegend haben Vereine an der Umfrage teilgenommen, sie machen 78% aller befragten Organisationen aus. Es folgen Organisationen mit der Rechtsform gGmbH, gUG oder gAG (12%), Stiftungen (4%), Genossenschaften (2%), sowie sonstige Organisationen (4%), darunter meist nicht eingetragene Vereine oder Initiativen (Tabelle 1). Diese Verteilung weicht etwas von der Gesamtverteilung der Rechtsformen über den Nonprofit-Sektor ab, in dem 95% aller Organisationen (mehr als 500.000) als Verein organisiert sind (Krimmer/Priemer 2013a: 16).

**Tabelle 1: Rechtsformen der befragten Organisationen**

	n	%
eingetragener Verein (e.V.)	372	77,7
Stiftung	19	3,9
Genossenschaft (e.G.)	9	1,9
gGmbH, gUG, gAG	56	11,7
Sonstiges	23	4,8
Gesamt	479	100,0

### **Steuerrechtlicher Gemeinnützigkeitsstatus**

46 Organisationen (9,6%) haben keinen steuerrechtlichen Gemeinnützigkeitsstatus, verfolgen allerdings durchaus gemeinnützige Ziele. Da sich bezüglich der Frauenanteile kaum Unterschiede zu den steuerrechtlich gemeinnützigen Organisationen zeigen, werden sie im Folgenden nicht gesondert analysiert, sondern in die Gesamtauswertung einbezogen.

### **Gründungsjahr**

Das Alter der befragten Organisationen ist sehr breit gestreut, die älteste Organisation wurde bereits im 17. Jahrhundert gegründet. Im Durchschnitt sind die befragten Organisationen 47 Jahre alt. 18% wurden vor 1945 gegründet, 43% zwischen 1945 und 1989 sowie 38% seit der Wiedervereinigung Deutschlands. Ein Achtel der befragten Organisationen wurde in den vergangenen zehn Jahren gegründet (vgl. Tabelle 2).

Die Befunde spiegeln die Entwicklung der Nonprofit-Organisationen in Deutschland wider. Erste Vereine gründeten sich in den 1760er Jahren als Ausdruck eines an Stärke gewinnenden Bürgertums. Nach 1945 stieg die Zahl zivilgesellschaftlicher Organisationen in Deutschland deutlich an, was vor allem an der zunehmenden ökonomischen Bedeutung des Nonprofit-Sektors und dem Aufschwung der Wohlfahrtsverbände – begründet durch die damalige sozialliberale Bundesgesetzgebung – liegt (vgl. Krimmer/Priemer 2013a: 9 u. 11).

**Tabelle 2: Gründungsjahr (historisch gruppiert)**

	n	%
bis 1945	86	18,4
1945 - 1989	203	43,4
1990 - 2005	121	25,8
2006 - 2015	58	12,4
Gesamt	468	100,0

### **Tätigkeitsfelder**

Die Einteilung der NPOs in Tätigkeitsbereiche erfolgt in Anlehnung an die ‚International Classification of Nonprofit-Organizations‘ (ICNPO). Die ICNPO unterteilt das Tätigkeitsspektrum von Nonprofit-Organisationen in elf Bereiche (United Nations 2003:31): Kultur und Erholung, Bildung und Forschung, Gesundheit, Soziale Dienste, Umwelt, wirtschaftliche Entwicklung und Wohnungswesen, Recht, Interessenvertretung und Politik, Stiftungs- und Spendenwesen und Promotion von Ehrenamt, Internationales, Religion, Wirtschafts- und Berufsverbände und Gewerkschaften. Nachfolgend werden Bildung und Forschung gesondert betrachtet und damit zwölf Tätigkeitsfelder differenziert.

Am häufigsten sind die befragten Organisationen in den Tätigkeitsfeldern Soziale Dienste und Hilfen (20%), Bildung, Erziehung und Kinderbetreuung (19%), Sport und Bewegung (14%) und Kultur, Kunst und Medien (12%) aktiv (siehe Tabelle 3). Durch die stärkere Teilnahme von gGmbHs und Stiftungen an der Umfrage ist der Bereich Sport und Kultur, welcher vorwiegend durch Vereine geprägt ist, etwas unterrepräsentiert. So macht der Sportbereich in Deutschland laut der Hochrechnung von *Zivilgesellschaft in Zahlen* 25% des Nonprofit-Sektors aus, im Bereich Kultur und Medien sind 18% aller Nonprofit-Organisationen tätig, gefolgt von den Bereichen Bildung/Erziehung und den Sozialen Diensten (Krimmer/Priemer 2013a: 21).

**Tabelle 3: Tätigkeitsfelder der befragten Organisationen**

	n	%
Soziale Dienste & Hilfen	93	19,6
Bildung, Erziehung, Kinderbetreuung	91	19,2
Sport & Bewegung	67	14,1
Kultur, Kunst & Medien	56	11,8
Gesundheitswesen	42	8,9
Internationale Aktivitäten	27	5,7
Umwelt-, Natur- & Tierschutz	24	5,1
Freizeit & Geselligkeit	21	4,4
Wirtschaftliche Aktivitäten, gemeinschaftl. Versorgung	21	4,4
Bürger- & Verbraucherinteressen, Politik	16	3,4
Forschung & Entwicklung	9	1,9
Stiftungs- und Spendenwesen, Ehrenamtlichkeit	7	1,5
<b>Gesamt</b>	<b>474</b>	<b>100,0</b>

### 3 Frauenanteile in verschiedenen Organen und Gremien von NPOs

Gemeinnützige Organisationen übernehmen in Deutschland zentrale Aufgaben als Dienstleister, Interessenvertreter und Integrationsinstanzen (Zimmer/Priller 2004: 20). Diese unterschiedlichen Funktionen prägen auch die jeweilige Struktur der Organisationen. Nonprofit-Organisationen unterscheiden sich gleichzeitig von For-Profit- und staatlichen Organisationen hinsichtlich ihrer verschiedenen Möglichkeiten zu Mitgliedschaft, Engagement und Partizipation. Den Partizipationsmöglichkeiten wird nicht zuletzt durch die Möglichkeit zur Übernahme von Ämtern und Mitgliedschaften in Gremien Ausdruck verliehen. Welche Gremien und Organe in einer Organisation obligatorisch vorhanden sein müssen, ist in der Regel durch die Rechtsform vorgegeben. So haben alle eingetragenen Vereine (e.V.) eine Mitgliederversammlung, die einen aus mehreren Personen bestehenden Vorstand wählt (§ 26 BGB). Ebenso sind Vorstände für Stiftungen (§ 81 BGB) und Genossenschaften (§ 9 GenG) vorgeschrieben. Der Vorstand vertritt die jeweilige Organisation nach außen und kann ehrenamtlich oder hauptamtlich besetzt sein.

Häufig haben Vereine, Stiftungen, Genossenschaften darüber hinaus eine Geschäftsführung, besonders wenn es sich um wirtschaftlich aktive oder große Organisationen handelt. Für (gemeinnützige) GmbHs sind Geschäftsführungen als Vertretung nach außen vorgeschrieben, für sie entfällt dafür der Vorstand (§ 6 Abs. 1 GmbHG). Die Geschäftsführungen, die in der Regel mit der Bewältigung des operativen Geschäfts betraut sind, können mit einer oder mehreren Personen und sowohl hauptamtlich als auch ehrenamtlich besetzt sein, wobei letzteres eher selten der Fall ist.

Per Satzung, Gesellschaftsvertrag etc. können auch weitere Organe wie Beirat, Aufsichtsrat oder Kuratorium vorgeschrieben werden, die in der Regel eine Beratungs- oder Kontrollfunktion innehaben<sup>6</sup>. Während Beiräte in der Regel einen beratenden Charakter haben, übernehmen Aufsichtsräte häufig noch stärker Kontrollfunktionen. Kuratorien oder Stiftungsräte bezeichnen oft die Beratungs- und Aufsichtsgremien von Stiftungen. Präsidien erfüllen dagegen unterschiedliche Funktionen. Aufgaben und formale Regelungen bezüglich dieser Organe können sich hier allerdings nicht nur zwischen den Rechtsformen unterscheiden, sondern auch

---

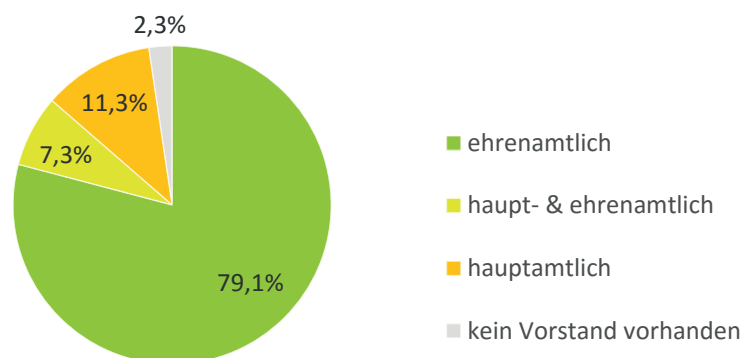
<sup>6</sup> Aufsichtsräte sind verpflichtend für Genossenschaften mit mehr als 20 Mitgliedern (§ 9 Abs. 1 GenG) und GmbHs mit mehr als 500 Beschäftigten (§ 1 Abs. 1 Nr. 3 DrittelbG).

von Organisation zu Organisation. So wird beispielsweise einerseits der Bundesverband der Arbeiterwohlfahrt e.V. (AWO) durch den hauptamtlichen Vorstand vertreten, der laut Satzung durch das ehrenamtliche Präsidium kontrolliert wird. Beim Deutschen Fußballbund e.V. (DFB) ist es genau umgekehrt: hier obliegen die Vertretung und die laufenden Geschäfte dem Präsidium, welches wiederum durch den Vorstand kontrolliert wird.

### 3.1 Frauen im Vorstand

Fast alle befragten Organisationen haben einen Vorstand, in der Regel ist dieser ehrenamtlich besetzt. Jede zehnte Organisation hat einen hauptamtlichen Vorstand und 7% setzen auf einen gemischten Vorstand mit haupt- und ehrenamtlichen Mitgliedern (siehe Abbildung 1).

**Abbildung 1: Besetzung der Vorstände in den befragten Organisationen<sup>7</sup>**

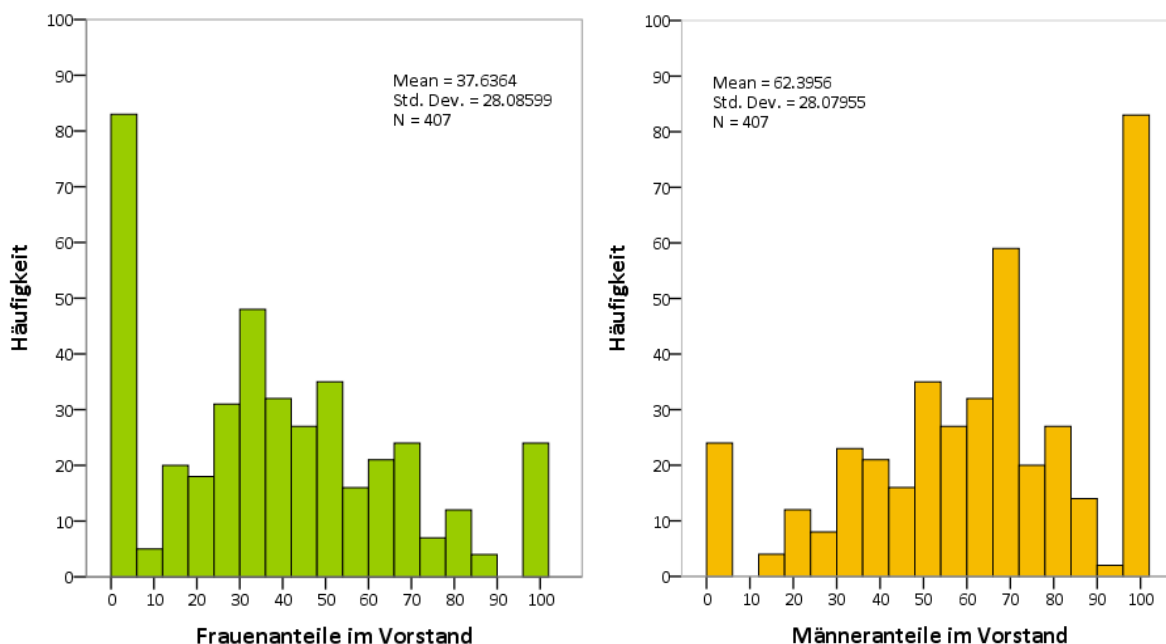


#### ***Guter Durchschnitt, aber viele Organisationen mit Nachholbedarf***

Insgesamt werden die Vorstände der befragten Organisationen von Männern dominiert, wie die Histogramme in Abbildung 2 veranschaulichen. Die Vorstände sind durchschnittlich mit 37,6% Frauen (und 62,4% Männern) besetzt.

<sup>7</sup> Die Organisationen ohne Vorstand haben sich alle keiner der vorgegebenen Rechtsformen, sondern unter „Sonstiges“ eingeordnet.

**Abbildung 2: Histogramm Frauen- und Männeranteile im Vorstand**



Bei einem Fünftel der befragten NPOs sind gar keine Frauen im Vorstand vertreten (siehe Tabelle 4). Bei knapp zwei Drittel aller Organisationen liegt der Frauenanteil unter 50%. Zum Vergleich: In nur 6% der Organisationen gibt es keine Männer im Vorstand, und nur bei einem Viertel liegt der Männeranteil unter 50%.

**Tabelle 4: Frauen- und Männeranteile im Vorstand**

	Frauenanteile			Männeranteile		
	n	%	% kumuliert	n	%	% kumuliert
<b>0%</b>	82	20,1	20,1	24	5,9	5,9
<b>1-24%</b>	45	11,0	31,1	16	3,9	9,8
<b>25-49%</b>	137	33,7	64,8	68	16,7	26,5
<b>50-74%</b>	98	24,1	88,9	156	38,3	64,8
<b>75-99%</b>	21	5,2	94,1	61	15,0	79,8
<b>100%</b>	24	5,9	100,0	82	20,2	100,0
<b>Gesamt</b>	407	100,0		407	100,0	

***Frauen seltener in hauptamtlichen Vorständen***

Weiterhin wird ersichtlich, dass sich die durchschnittlichen Frauenanteile stark zwischen ehrenamtlich und hauptamtlich besetzten Vorständen unterscheiden: in letzteren sind durchschnittlich deutlich weniger Frauen vertreten (26,6%, siehe Tabelle 5). Bezahlte Vorstandspeditionen, die allerdings nur in jeder zehnten Organisation vorhanden sind, werden also von Männern dominiert.

**Tabelle 5: Frauenanteile nach Art des Vorstands**

	Mittelwert	n
ehrenamtlicher Vorstand	37,80	329
hauptamtlicher Vorstand	26,55	47
gemischter Vorstand	47,29	31
Gesamt	37,22	407

Ein Erklärungsansatz kann in den unterschiedlichen Voraussetzungen, wie eine kontinuierliche Berufserfahrung und das Vorhandensein einschlägiger fachlicher Netzwerke im Feld, für eine ehrenamtliche bzw. hauptamtliche Vorstandspedition liegen. Diese Aspekte vorzuweisen, kann speziell für Frauen dann schwierig werden, wenn sie über längere Zeit in Teilzeit arbeiten oder ihre berufliche Tätigkeit aufgrund von Erziehungs- und Pflegezeiten gar komplett aussetzen. Im Nonprofit-Sektor ist der Anteil der Frauen, die in atypischen Beschäftigungsverhältnissen arbeiten mit 65% besonders ausgeprägt (Priller/Paul 2015: 16). Dieser Anteil liegt deutlich höher als in den anderen Sektoren Privatwirtschaft und öffentlicher Dienst (53%). Gerade Frauen mit familiären Verpflichtungen (z.B. Kinderbetreuung oder Pflege Angehöriger) arbeiten im Nonprofit-Bereich in atypischer Beschäftigung, beispielsweise haben 83% aller NPO-Frauen mit Kindern und Partner/innen eine Teilzeitstelle (ebd.: 22). Ein weiterer Erklärungsansatz hängt mit dem subjektiven Attraktivitätsempfinden der jeweiligen Positionen zusammen. Wird ein hauptamtlicher Vorstandspedition als Möglichkeit zur Übernahme größerer Verantwortung und Gestaltungsmacht empfunden oder als Belastung, die aufgrund von Personalkoordinierung weniger Zeit für die sinnstiftende inhaltliche Arbeit zulässt und ggf. noch eine höhere persönliche, soziale und räumliche Mobilität erfordert? Zu beiden Ansätzen wird das oben erwähnte FiA-Forschungsprojekt zeitnah empirische Erkenntnisse mittels qualitativer Interviews liefern.

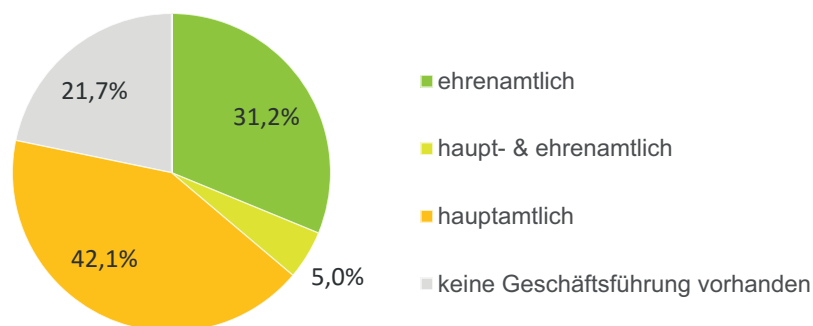
### ***Quotenregelungen für den Vorstand kaum verbreitet***

Es gibt kaum Organisationen, die eine formal verankerte Regelung für das Geschlechterverhältnis im Vorstand haben. Nur knapp 6% aller befragten Organisationen gab an, eine solche Quotenregelung z.B. in der Satzung oder dem Statut festgeschrieben zu haben. Gleichzeitig gibt es keinen signifikanten Unterschied bei den durchschnittlichen Frauenanteilen in den Vorständen zwischen Organisationen mit und ohne Quotenregelung für den Vorstand. Aufgrund der geringen Anzahl von Organisationen mit Regelung für das Geschlechterverhältnis, ist die Aussagekraft begrenzt.

### **3.2 Frauen in der Geschäftsführung**

Da Geschäftsführungen im Gegensatz zu Vorständen für die meisten Rechtsformen im Non-profit-Bereich nicht vorgeschrieben sind, haben auch weniger Organisationen Geschäftsführungen als Vorstände. Dennoch gibt es in immerhin fast acht von zehn Organisationen eine Geschäftsführung. Diese ist – im Unterschied zu den meisten Vorständen – überwiegend hauptamtlich (siehe Abbildung 3). Während fast 80% der befragten Organisationen einen ehrenamtlichen Vorstand hat, hat nur knapp ein Drittel eine ehrenamtliche Geschäftsführung. Eine Geschäftsführung mit haupt- und ehrenamtlichem Personal gibt es eher selten.

**Abbildung 3: Besetzung der Geschäftsführung**



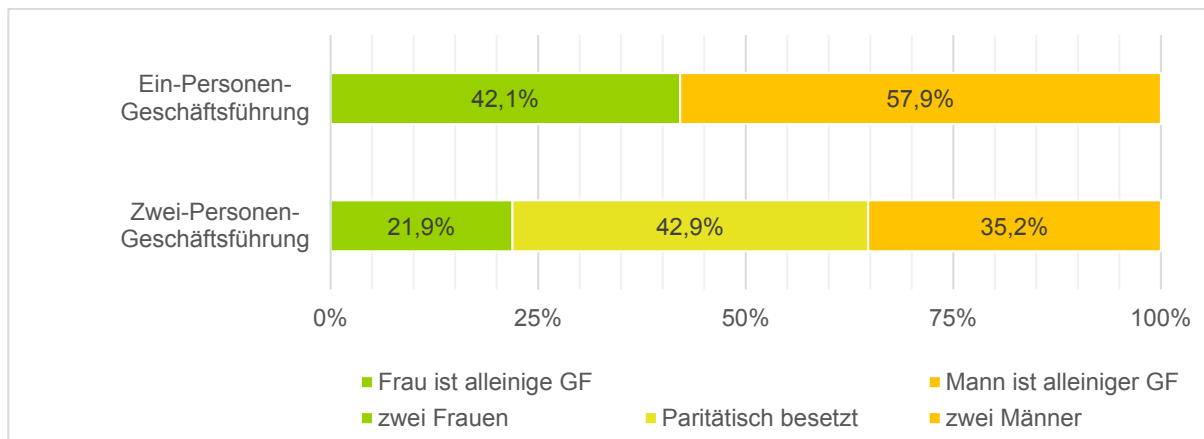
### ***Männer dominieren die Geschäftsführungen***

Anders als Vorstände, die meist aus mehreren Personen bestehen müssen, sind Geschäftsführungen in der Regel mit ein (36%) oder zwei Personen (28%) besetzt. Bei Geschäftsführungen,



die nur aus einer Person bestehen, übernehmen Männer häufiger das Amt: 58% der Ein-Personen-Geschäftsführungen sind mit Männern besetzt, 42% mit Frauen (siehe Abbildung 4). Besteht die Geschäftsführung aus zwei Personen, sind sie am häufigsten paritätisch mit einer Frau und einem Mann besetzt (43%). Ansonsten werden die Doppel-Geschäftsführungen häufiger mit zwei Männern (35%) als mit zwei Frauen (22%) besetzt.

**Abbildung 4: Besetzung von Ein- und Zwei-Personen-Geschäftsführungen**



**Mehr als ein Drittel aller Geschäftsführungen ohne Frau**

Im Durchschnitt sind 42,3% der Beschäftigten in allen Geschäftsführungen der befragten Organisationen Frauen, 57,7% sind Männer. Der Mittelwert ist hier etwas höher als bei den Vorständen. Dafür gibt es noch mehr Geschäftsführungen, in denen es gar keine Frauen gibt: sie machen 37% aller Organisationen mit Geschäftsführungen aus (siehe Tabelle 6). Dies liegt vermutlich auch daran, dass Geschäftsführungen eher mit weniger Personen besetzt sind (64% mit ein bis zwei Personen) und diese dann eher Männer sind (vgl. oben).

**Tabelle 6: Frauen- und Männeranteile in den Geschäftsführungen**

	Frauenanteile			Männeranteile		
	N	%	% kumuliert	n	%	% kumuliert
<b>0%</b>	136	36,5	36,5	83	22,3	22,3
<b>1-49%</b>	53	14,5	51,0	39	10,4	32,7
<b>50-99%</b>	99	26,8	77,8	115	30,8	63,5
<b>100%</b>	83	22,2	100,0	136	36,5	100,0
Gesamt	373	100,0		373	100,0	

### ***Frauen punkten in hauptamtlichen Geschäftsführungen***

Dabei macht es einen Unterschied, ob die Geschäftsführungen haupt- oder ehrenamtlich besetzt sind. Anders als in den Vorständen, in denen die Frauenanteile in den ehrenamtlichen Positionen höher sind als in den hauptamtlichen, sind in den hauptamtlichen Geschäftsführungen durchschnittlich mehr Frauen tätig als in ehrenamtlichen (siehe Tabelle 7). Dies kann damit zusammenhängen, dass die hauptamtlichen Geschäftsführungen in der Mehrheit nur aus ein bis zwei Personen bestehen, während die ehrenamtlichen häufiger mit drei und mehr Personen besetzt sind.

**Tabelle 7: Frauenanteile nach Art der Geschäftsführung**

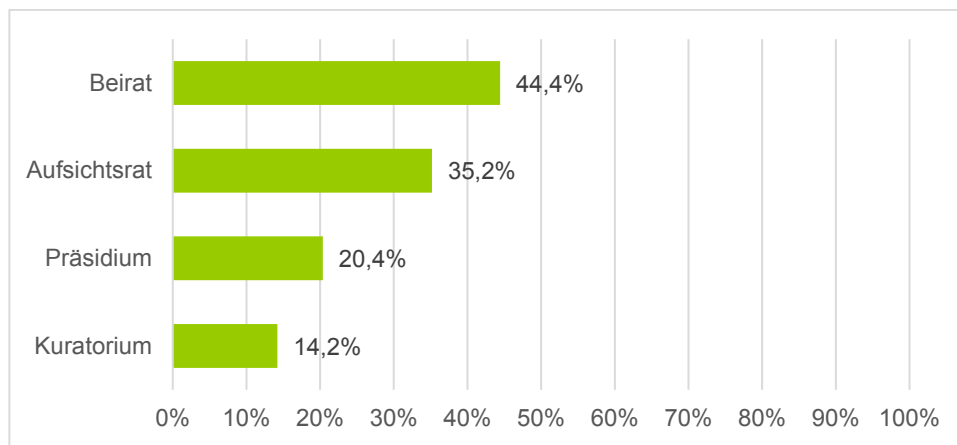
	n	Mittelwert
Ehrenamtlich	125	34,51
Hauptamtlich	175	50,20
Beides	20	51,12
Gesamt	320	44,13

Außerdem ist zu beachten, dass die ehren- bzw. hauptamtliche Ausgestaltung einer Geschäftsführung nach Tätigkeitsfeldern variiert. In frauendominierten Bereichen wie Bildung und Erziehung sowie karitative Aktivitäten, sind häufig hauptamtliche Geschäftsführungen installiert. So findet sich nach einer aktuellen Befragung zu Frauenanteilen in Führungspositionen innerhalb katholischer Verbände der höchste Frauenanteil bei den Geschäftsführungen (44%) (ZdK 2014: 12). Im Bereich Sport und Bewegung oder Freizeit und Geselligkeit, in denen die Organisationen mitgliederbasiert funktionieren und vom Ehrenamt dominiert sind (BMFSFJ 2015: 19-20), werden auch Geschäftsführungen und andere Führungspositionen überwiegend ehrenamtlich ausgeführt (vgl. auch Breuer/Feiler 2015: 131).

### **3.3 Frauen in Kontroll- und Beratungsgremien**

Etwas mehr als die Hälfte der befragten Nonprofit-Organisationen hat Kontroll- oder Beratungsgremien (55%). Am häufigsten sind Beiräte oder Aufsichtsräte vorhanden, weiterhin verfügen die Organisationen über Präsidien und Kuratorien (siehe Abbildung 5).

**Abbildung 5:** In den Organisationen vorhandene Kontroll- und Beratungsgremien (Mehrfachnennung)



**Frauenanteile variieren nach Art des Gremiums**

Die Kontroll- und Beratungsgremien unterscheiden sich teilweise in ihren Frauenanteilen. In Beiräten sind durchschnittlich mehr Frauen als in den anderen Gremien. Auch wenn die verschiedenen Organe je nach Organisation unterschiedliche Aufgaben und Funktionen übernehmen, haben Beiräte häufig eher eine beratende Position inne, während Aufsichtsräten, Kuratorien und Präsidien die Kontrolle von Vorstand und/oder Geschäftsführung obliegt. Je mehr Verantwortung und Macht ein Gremium bzw. eine damit verbundene haupt- oder ehrenamtliche Funktion mit sich bringt, desto schwerer oder unattraktiver erscheint es tendenziell für Frauen, in dieses Amt zu gelangen (vgl. Abschnitt. 3.1).

**Tabelle 8:** Frauenanteile in den verschiedenen Kontroll- und Beratungsgremien

	n	Mittelwert
Beirat	69	40,71
Aufsichtsrat	55	28,34
Präsidium	30	30,00
Kuratorium	22	32,76

Ebenso wie bei den Vorständen, haben nur sehr wenige Organisationen eine formal verankerte Regelung für das Geschlechterverhältnis in ihren Aufsichts- und Beratungsgremien (6%).

***Wie unterschiedliche Gremien innerhalb einer Organisation aufeinander einwirken***

Nachdem die Frauenanteile der verschiedenen Gremien einzeln betrachtet wurden, stellt sich die Frage, inwiefern Gremien aufeinander wirken. Wirkt sich die Kontrolle von Vorstand und Geschäftsführungen durch Kontrollgremien positiv auf die Repräsentanz von Frauen aus? Gibt es einen Spill-Over-Effekt, von Organen mit hohem Frauenanteil auf andere Organe? Kann daraus allgemeiner abgeleitet werden, dass solche Organisationen eine höhere Sensibilität bezüglich der Geschlechterverhältnisse aufweisen?

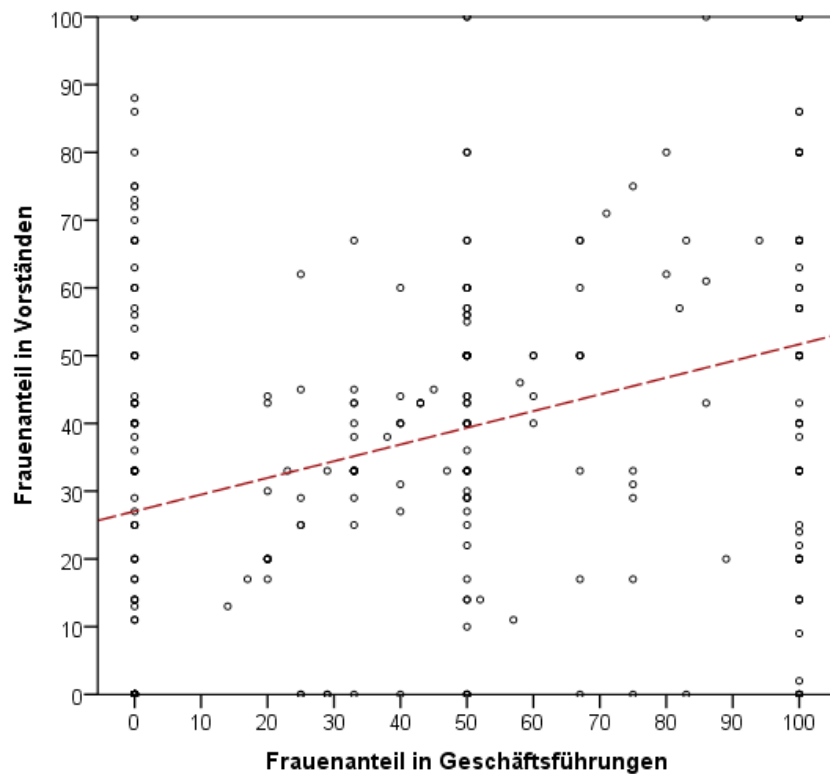
Zunächst lässt sich festhalten, dass es keinen signifikanten Effekt auf den Frauenanteil in Vorständen oder Geschäftsführungen hat, wenn Kontroll- oder Beratungsgremien vorhanden sind. Ausschließlich die Existenz eines Kontrollorgans richtet nichts aus, wenn die Mitglieder nicht auch sensibel für Geschlechterungleichheiten sind und entsprechende Maßnahmen zur Bekämpfung dieser anregen.

***Mehr Frauen im Vorstand, mehr Frauen in anderen Gremien***

Allerdings bestehen durchaus signifikante Korrelationen zwischen den Frauenanteilen in Vorständen und anderen Gremien innerhalb von NPOs: Je mehr Frauen im Vorstand sind, desto mehr Frauen sind tendenziell auch in den Geschäftsführungen zu finden (vgl. Abbildung 6).

Auch gibt es einen positiven Zusammenhang zwischen den Frauenanteilen im Vorstand und in den Beratungs- und Kontrollgremien. Für ein differenzierteres Bild müssen sicherlich weitere Merkmale der Organisationen wie das Tätigkeitsfeld berücksichtigt werden: So sind in Bereichen, in denen viele Frauen beschäftigt sind, auch eher Organisationen tätig, die sowohl viele Frauen im Vorstand als auch in der Geschäftsführung haben. Umgekehrtes mag für Bereiche mit wenigen weiblichen Beschäftigten zutreffen. Möglich ist ebenfalls, dass NPOs in spezifischen Tätigkeitsfeldern stärker auf eine frauenfördernde Personalpolitik setzen, die auf die gesamte Führungsebene (Vorstand und Geschäftsführung) zielt. Naheliegend ist auch, dass Frauen, die bereits in Führungsgremien sichtbar sind, als Vorbilder für andere Frauen wahrgenommen werden, wenn es um die Besetzung weiterer Positionen in Führungs- und Kontrollgremien geht. Grundsätzlich kann von einer positiven Signalwirkung ausgegangen werden.

**Abbildung 6:** Streudiagramm Frauenanteil in Vorständen und in Geschäftsführungen



Um weitere Hintergründe auszuloten, muss auch die Rekrutierung betrachtet werden. So gilt es zu untersuchen, inwiefern Frauen, die bereits in Führungsposition sind, gezielt andere Frauen fördern bzw. daran mitwirken, diese ebenfalls für Positionen in Führungs-, Kontroll- oder Beratungsgremien zu gewinnen. Auch zu dieser Frage möchte das Forschungsprojekt FiA weitere empirische Erkenntnisse im Rahmen der qualitativen Befragungen gewinnen.

#### **4 Der Einfluss ausgewählter Organisationsmerkmale auf Frauenanteile**

Bei der Betrachtung der Frauenanteile in verschiedenen Gremien zeigen sich für die Organisationen auch Unterschiede, die organisationsstrukturell bedingt sind. Die zusätzlich abgefragten Merkmale der Organisationen haben in vielfältiger Weise Auswirkungen auf die Höhe des Frauenanteils in den Führungsgremien.

Dabei sind selbstverständlich Alter oder Tätigkeitsbereich nicht allein ausschlaggebend für die Höhe des Frauenanteils in der jeweiligen Organisation. An diesen Merkmalen lässt sich jedoch

exemplarisch zeigen, wie sich die Organisationen strukturell unterscheiden. Die genauen Bedingungen in den jeweils unterschiedlichen Organisationstypen und deren Auswirkungen auf die Repräsentanz von Frauen in Führungsgremien muss in vertiefenden Studien detaillierter nachgegangen werden. Die hier vorgestellten Ergebnisse bieten wertvolle Impulse für weitere Forschung.

### ***Jüngere Organisationen für Frauen attraktiv***

Zunächst lassen sich beim Alter der befragten NPOs Unterschiede zwischen den Mittelwerten bei den Frauenanteilen erkennen. Zwischen dem Alter der Organisation und dem Frauenanteil im Vorstand besteht eine signifikante negative Korrelation. Je älter eine Organisation ist, desto weniger Frauen sind tendenziell anteilig im Vorstand aktiv. Tabelle 9 zeigt die Frauenanteile von NPOs, die in verschiedenen Zeiträumen gegründet wurden.

**Tabelle 9: Frauenanteile in Vorständen und Geschäftsführungen nach Gründungsjahr**

	<b>Vorstände</b>		<b>Geschäftsführungen</b>	
	Mittelwert	N	Mittelwert	n
bis 1945	28,11	84	32,71	67
1945 bis 1989	37,31	185	44,91	159
1990 bis 2005	41,22	92	40,90	93
2006 bis 2015	46,46	37	45,86	45
Gesamt	37,12%	398	41,76	364

Anders als bei den Vorständen zeigen sich je nach Alter der Organisation keine größeren Unterschiede bei den Frauenanteilen in den Geschäftsführungen. Nur Organisationen, die vor 1945 gegründet wurden, weisen einen vergleichsweise niedrigeren durchschnittlichen Frauenanteil auf (siehe Tabelle 9).

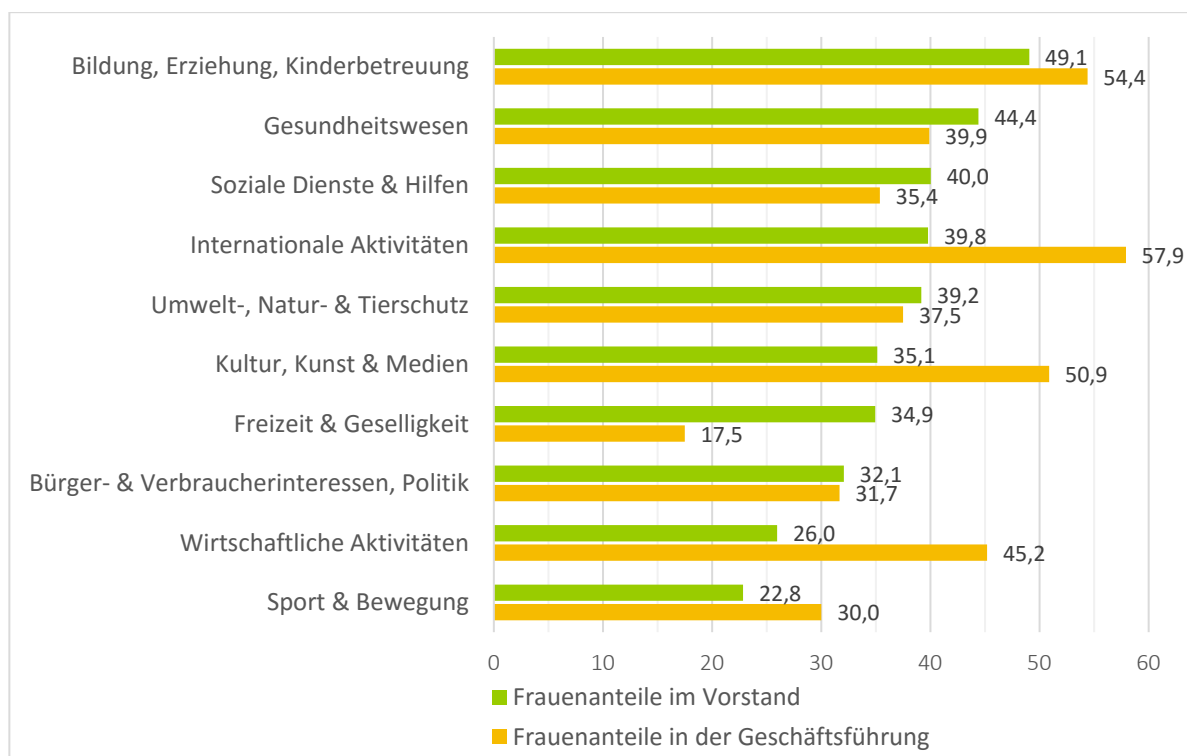
Dieser Unterschied zwischen Vorständen und Geschäftsführungen weist darauf hin, dass mit dem Alter der Organisation auch weitere Faktoren einhergehen, die den Frauenanteil positiv oder negativ beeinflussen. So sind in den letzten Jahrzehnten in Nonprofit-Organisationen verstärkt Ökonomisierungstendenzen (Droß 2013; Priller et al. 2012: 45) und Professionalisierungsentwicklungen (u.a. Langer/Schröer 2011) zu beobachten mit denen eine Veränderung des Selbstverständnisses und des Wertebilds einhergeht. Während ältere, traditionelle Organisationen sich mehr als klassische Mitgliederorganisationen verstehen, definieren sich die

jüngeren Organisationen zunehmend stärker als Netzwerk- und Förderorganisationen und richten ihre Angebote auch vermehrt an Externe bzw. Nicht-Mitglieder (Krimmer/Priemer 2013a: 26-27). Dieser Bereich ist dann auch eher durch Dienstleistungen und professionalisierte, hauptamtliche Strukturen geprägt – was den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen zu begünstigen bzw. attraktiver zu machen scheint.

**Deutliche Frauenpräsenz im Bildungsbereich, wenige Frauen im Sport**

Auch nach den Tätigkeitsfeldern unterscheiden sich die durchschnittlichen Frauenanteile in den Vorständen. So liegen die Frauenanteile in Organisationen im Bildungs-, Gesundheits- und Sozialwesen sowie in den Bereichen Internationale Aktivitäten und Umweltschutz über dem Gesamtdurchschnitt (siehe Abbildung 7). Am schlechtesten schneidet der Bereich Sport und Bewegung ab, in dem Frauen durchschnittlich weniger als ein Viertel aller Vorstandsmitglieder ausmachen.

**Abbildung 7: Frauenanteile in Vorstand und Geschäftsführung nach Tätigkeitsfeldern (Mittelwerte)\***



\*Aufgrund zu geringer Fallzahlen wurden die Mittelwerte für die Bereiche Forschung & Entwicklung und Philanthropie nicht ausgewiesen.

Auch bei den Frauenanteilen in den Geschäftsführungen ist der Bereich Sport und Bewegung mit einem Durchschnitt von weniger als einem Drittel Frauen in den Geschäftsführungen schlecht aufgestellt. Noch niedrigere Frauenanteile gaben die Organisationen aus dem Bereich Freizeit und Geselligkeit an. Besonders viele Geschäftsführerinnen gibt es in den Bereichen Internationale Aktivitäten, Bildung, Erziehung, Kinderbetreuung, Kunst, Kultur und Medien; dort liegen die durchschnittlichen Frauenanteile in den Geschäftsführungen bei über 50% (vgl. Abbildung 7).

Zum Teil können diese Unterschiede auf die Geschlechtersegregation nach bestimmten Tätigkeitsbereichen auf dem Arbeitsmarkt zurückgeführt werden. So ist der Bereich der sozialen Dienstleistungen (Bildung, Gesundheit & Soziales) auch auf dem Gesamtarbeitsmarkt weiblich dominiert (Bothfeld u.a. 2005: 109ff; Achatz/Beblo/Wolf 2010). Gleichzeitig sind diese Bereiche stärker von hauptamtlichen und professionalisierten Strukturen geprägt als beispielsweise die Bereiche Sport, Interessenvertretung oder Freizeit und Geselligkeit. Wie bereits oben ausgeführt, sind die Frauenanteile in hauptamtlichen Geschäftsführungen vergleichsweise hoch. Auch im Sport sind zwar die Geschäftsführungen und hauptamtlichen Positionen mit deutlich mehr Frauen besetzt als die ehrenamtlichen Positionen (BMFSFJ/INBAS 2015: 104), allerdings haben nur ein Viertel aller Sportvereine überhaupt hauptamtliche Mitarbeiter/innen und nur 3,7% der Sportvereine bezahlte Führungspositionen (Breuer/Feiler 2015: 123 u. 131)

Ebenso ist eine Professionalisierung in den neu gegründeten Organisationen von deutlichem Vorteil für Frauen (vgl. Tabelle 9). Hierin liegt ein weiterer Erklärungsansatz für die unterschiedliche Repräsentanz von Frauen in Vorständen und Geschäftsführungen unterschiedlicher Bereiche. Die Mehrheit der Organisationen aus dem Bereich der sozialen Dienstleistungen wurde in jüngerer Zeit gegründet, während in den Bereichen Sport und Freizeit ein großer Teil auf eine längere Tradition zurückblickt (vgl. Krimmer/Priemer 2013b: 19). Auch in den Bereichen internationale sowie wirtschaftliche Aktivitäten finden sich viele jüngere Organisationen.

In den Bereichen internationale sowie wirtschaftliche Aktivitäten und Kunst, Kultur & Medien zeigt sich in Bezug auf die Frauenanteile außerdem ein ausgeprägter Unterschied zwischen dem Vorstand, der oft eine inhaltliche Leit- und Entwicklungsfunktion übernimmt, und der Geschäftsführung, die meist für das operative Geschäft zuständig ist (vgl. Abbildung 7).



***Mehr Frauen im Vorstand bei steuerrechtlich gemeinnützigen Organisationen***

Organisationen, die steuerbefreit sind, weil sie gemeinnützige oder mildtätige Zwecke verfolgen, haben einen signifikant höheren Frauenanteil in den Vorständen als nicht gemeinnützige Organisationen (siehe Tabelle 10). Für die Frauenanteile in den Geschäftsführungen macht der steuerrechtliche Gemeinnützigkeitsstatus hingegen keinen signifikanten Unterschied.

**Tabelle 10:** Frauenanteile in Vorständen und in Geschäftsführungen nach Gemeinnützigkeitsstatus

	Vorstände		Geschäftsführungen	
	Mittelwert	n	Mittelwert	n
wegen Gemeinnützigkeit steuerrechtlich begünstigt	38,22	371	41,99	338
keine steuerrechtliche Begünstigung	26,97	36	44,99	35

***Frauenanteile bei den Big Players unter den Nonprofit-Organisationen***

Wird in der Wirtschaft regelmäßig von den TOP200- oder Dax30-Unternehmen gesprochen, ist es im Nonprofit-Sektor eher unüblich von sogenannten TOP-NPOs innerhalb des Sektors zu sprechen. Um jedoch einen Anhaltspunkt zu erhalten, inwiefern sich Frauenanteile in großen, exponierten NPOs im Vergleich zu kleineren Organisationen unterscheiden, wurden im Rahmen der Online-Studie besonders große bzw. im Feld besonders exponierte Organisationen gesondert angeschrieben und per Telefoninterview befragt. Darunter fielen beispielsweise die Wohlfahrtsverbände und großen Sozialverbände (nach Stephan et al. 2014), die zehn größten gemeinnützigen Stiftungen privates Rechts nach Kapital, die zehn mitgliederstärksten Sportverbände (nach Statistischem Bundesamt), die mitgliederstärksten Umweltverbände (nach Stephan et al. 2014), sowie Organisationen aus den Bereichen Interessenvertretung (darunter u.a. Wirtschaft und Kultur) sowie Internationale Aktivitäten. Insgesamt ist somit eine TOP40 an exponierten NPOs im Sample enthalten.

Die Größe und Bedeutung dieser TOP-NPOs zeigt sich im Grad ihrer Professionalisierung: Sie haben deutlich häufiger hauptamtliche Vorstände (40%) im Vergleich zu den anderen befragten Organisationen (9%) und auch eher hauptamtliche Geschäftsführungen (61% gegenüber 40%). Dies scheint sich auf die Frauenanteile auszuwirken: Frauen sind in Vorständen und Geschäftsführungen seltener vertreten<sup>8</sup>. Bei den Big Players sind durchschnittlich 31,3% Frauen

<sup>8</sup> Der Unterschied ist aufgrund der geringen Fallzahl allerdings nicht signifikant.

vertreten, im Vergleich zu einem Frauenanteil von 39,4% bei den anderen Organisationen. Etwas weniger groß ist der Unterschied bei den Frauenanteilen in den Geschäftsführungen, die bei den Top-Organisationen durchschnittlich zu 38,8% von Frauen besetzt werden (im Vergleich zu 43,3%).

Ebenso haben die Big Player häufiger Kontroll- und Beratungsgremien (68% gegenüber 54%). Besonders häufig sind Präsidien: über die Hälfte der TOP-Organisationen haben ein Präsidium (58%). Der Frauenanteil liegt hier bei 28%.<sup>9</sup>

Insgesamt wird damit deutlich, dass Frauen in den TOP-NPOs schlechter repräsentiert sind. Aufgrund der geringen Fallzahlen lassen sich zwar nur Tendenzen aufzeigen, allerdings zeigen sich hier Parallelen zu Befunden aus Privatwirtschaft und öffentlicher Verwaltung, wo Frauen in den höchsten TOP-Unternehmen auch deutlich schlechter repräsentiert sind als im Gesamtdurchschnitt (vgl. z.B. Holst et al. 2015).

## 5 Fazit: Besser geht's nicht?

Die Ergebnisse der Online-Studie zeigen, dass die Frauenanteile in Führungs-, Kontroll- und Beratungsgremien von Nonprofit-Organisationen in Deutschland im Vergleich zur Privatwirtschaft gut, aber gemessen an dem hohen Frauenanteil an allen Beschäftigten des Sektors (noch) nicht zufriedenstellend sind.

In privaten Unternehmen sind rund ein Drittel aller Führungspositionen<sup>10</sup> mit Frauen besetzt (Holst et al 2015: 20). In den zentralen Gremien der großen privaten Unternehmen in Deutschland sind Frauen dagegen deutlich unterrepräsentiert: Während die Frauenanteile in den Aufsichts- oder Verwaltungsräten der Top200-Unternehmen bei 18% bzw. der DAX-Unternehmen bei 25% liegen, sind in den Vorständen gerade 6% (Top-200) bzw. 7% (DAX-30) der Mitglieder Frauen (Holst et al. 2015: 101-102 und 109-110). Ebenso gering ist die Repräsentanz von Frauen im öffentlichen Dienst. Der Frauenanteil an allen Leitungsfunktionen im Bundesdienst

---

<sup>9</sup> Für die anderen Kontroll- und Beratungsgremien (Beirat, Aufsichtsrat und Kuratorium) sind die Frauenanteile noch geringer, allerdings lassen hier Fallzahlen von jeweils  $n < 10$  keine aussagekräftigen Analysen zu.

<sup>10</sup> Der Begriff Führungsposition ist in der Studie von Holst et al. (2015) sehr weit gefasst und umfasst hier: Angestellte in Funktionen mit umfassenden Führungsaufgaben (z.B. Direktor/innen, Geschäftsführer/innen oder auch Vorstände größerer Betriebe und Verbände) sowie in sonstigen Leitungsfunktionen oder hochqualifizierten Tätigkeiten (z.B. Abteilungsleiter/innen, wissenschaftliche Angestellte, Ingenieur/innen).

und in den obersten Bundesbehörden liegt bei rund einem Drittel (BMFSFJ 2010: 28, Kienbaum 2014a: 15, Statistisches Bundesamt 2016: 7). Auch in den Gremien im Einflussbereich des Bundes waren 2009 nur ein Viertel der Mitglieder weiblich. Gleichzeitig war in jedem zehnten Gremium gar keine Frau vertreten (BMFSFJ 2010: 125 u. 132)

Vor diesem Hintergrund erscheinen die hier vorgestellten Ergebnisse für den Nonprofit-Bereich als vergleichsweise gut. Vergleiche sind jedoch nur bedingt möglich, da sich die Statistiken für private Unternehmen und die Bundesbehörden auf die jeweils größeren oder größten Organisationen beziehen. Entsprechend der allgemeinen Struktur des Nonprofit-Sektors mit überwiegend kleinen Organisationen sowie Organisationen mit föderalen Strukturen, und der Datenbank, auf der die Zufallsstichprobe basiert, ist davon auszugehen, dass sich vor allem kleinere bis mittlere Organisationen an der Umfrage beteiligt haben. Dabei zeigen Studien, dass der Frauenanteil an Führungspositionen mit zunehmender Betriebsgröße tendenziell sinkt (Kleinert et al. 2007: 35, Krell 2010: 435). Dies zeigt auch die Analyse der ausgewählten TOP-NPOs, in denen die Frauenanteile in allen Gremien etwas niedriger sind als im Gesamtdurchschnitt. Bei der Bewertung des vergleichsweise hohen Frauenanteils im Nonprofit-Sektor gegenüber Privatwirtschaft und öffentlichem Dienst muss deshalb die starke Präsenz kleinerer Organisationen im NPO-Bereich mitberücksichtigt werden.

Gleichzeitig ist der Nonprofit-Sektor besonders stark von weiblicher Arbeitskraft geprägt: drei Viertel aller Beschäftigten sind Frauen (Dathe et al. 2009). Auch dies führt dazu, dass der Frauenanteil deutlich höher sein müsste, wie Studien zum Zusammenhang zwischen dem Frauenanteil an allen Beschäftigten in Organisationen und deren Frauenanteil in Führungspositionen nahelegen (Kleinert et al. 2007: 44, Krell 2010: 436).

Es bleibt daher die Frage im Raum, warum der Frauenanteil in Führungspositionen nicht annähernd so hoch ist wie der Frauenanteil im Gesamtsektor. Liegen die Gründe im Kontext der Organisationen oder bei den Frauen selbst und ihren individuellen Lebensplänen? Inwiefern berücksichtigen die Organisationen (bereits ausreichend) die Bedürfnisse ihrer NPO-Beschäftigten im Rahmen von flexiblen Arbeitszeitmodellen oder Personalentwicklungsmaßnahmen. Die Auswertung gibt hierzu erste Hinweise, indem organisationsstrukturelle Faktoren aufgezeigt werden, die höhere Frauenanteile in exponierten Führungspositionen zu begünstigen scheinen. So macht es einen Unterschied, ob es sich um haupt- oder ehrenamtliche Positionen handelt, Frauen sind in hauptamtlichen Vorständen durchschnittlich noch seltener vertreten

als in ehrenamtlichen. Hauptamtliche Vorstandspositionen erscheinen somit für Frauen weniger attraktiv bzw. schwieriger zu erreichen als ehrenamtliche. Wo es eher um die Gestaltung des operativen Geschäfts geht, scheinen Frauen jedoch von Professionalisierungstendenzen zu profitieren und schaffen es häufiger in Geschäftsführungspositionen, wenn diese hauptamtlich sind. Diese Beobachtung gilt allerdings nur für kleinere und mittlere NPOs, bei den Big Players des Feldes sind die Frauenanteile in den Geschäftsführungen geringer. Hier lassen sich vermutlich andere Mechanismen und Rekrutierungsverfahren finden, die z.B. durch größere Konkurrenz geprägt sind.

Formal verankerte Normen zur Regelung des Geschlechterverhältnisses in den Vorständen oder Kontroll- und Beratungsgremien existieren bei den wenigsten Organisationen (6%) und scheinen damit als Frauenförderinstrument bislang kaum Bedeutung zu haben.

Einen Faktor für höhere Frauenanteile stellt das jeweilige Tätigkeitsfeld dar. Die Frauenanteile in Vorständen und Geschäftsführungen unterscheiden sich stark nach Tätigkeitsfeldern. Je höher der Frauenanteil in einem Feld, desto eher sind in den dort tätigen Organisationen auch höhere Frauenanteile in den Vorständen und Geschäftsführungen zu finden (z.B. in den Bereichen Bildung, Erziehung und Kinderbetreuung). Neben der geschlechtsspezifischen Segregation auf dem Arbeitsmarkt spielt hierbei auch das jeweils vorherrschende Verhältnis von Haupt- und Ehrenamt eine Rolle. Ferner lässt sich das Gründungsjahr der Organisationen als Einflussfaktor identifizieren: Jüngere Organisationen haben i.d.R. höhere Frauenanteile im Vorstand und in den Geschäftsführungen als ältere.

Von den untersuchten Organisationsmerkmalen können zwar einzelne als Einflussfaktoren für höhere Frauenanteile identifiziert werden, sie machen jedoch gleichzeitig deutlich, dass es zur Kontextualisierung weiterer qualitativer Forschung bedarf – und zwar konkret, um die möglichen Erklärungsansätze zur theoretischen Einordnung der Ergebnisse zu fundieren bzw. zu falsifizieren.

## Literatur

- Achatz, Juliane/Beblo, Miriam/Wolf, Elke (2010): Berufliche Segregation. In Projektgruppe GiB (Hg.): Geschlechterungleichheiten im Betrieb. Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft. Berlin: edition sigma, S. 89-140.
- Bothfeld, Silke u.a. (2005): WSI-FrauenDatenReport 2005. Handbuch zur wirtschaftlichen und sozialen Situation von Frauen. Berlin: edition sigma.
- Breuer, Christoph/Feiler, Svenja (2015): Berufliche und bezahlte Mitarbeit im Sportverein. In: Breuer, Christoph (Hg.): Sportentwicklungsbericht 2013/2014. Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland. Köln: Sportverlag Strauß, S. 122-194.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ)/INBAS-Sozialforschung GmbH (Hg.) (2015): Kooperation von Haupt- und Ehrenamtlichen in Pflege, Sport und Kultur. Endbericht. Berlin & Frankfurt/Main. Online: <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Kooperation-von-Haupt-und-Ehrenamtlichen-in-Pflege-Sport-und-Kultur-Endbericht>. [letzter Zugriff: 18.05.2016]
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2010): Gleichstellung in der Bundesverwaltung. Erfahrungs- und Gremienbericht 2010. Berlin.
- Dathe, Dietmar/Hohendanner, Christian/Priller, Eckhard (2009): Wenig Licht, viel Schatten – der Dritte Sektor als arbeitsmarktpolitisches Experimentierfeld. WZBrief Arbeit 03 | Oktober 2009. Berlin.
- DOSB (2015a): 10. Frauenvollversammlung, Bericht der Vizepräsidentin Frauen und Gleichstellung, 26. September 2015, Nürnberg.
- DOSB (2015b): Bericht des Präsidiums und des Vorstands. 12. Mitgliederversammlung, 5. Dezember 2015, Hannover.
- Droß, Patrick J. (2013): Ökonomisierungstrends im Dritten Sektor. Verbreitung und Auswirkungen von Wettbewerb und finanzieller Planungsunsicherheit in gemeinnützigen Organisationen. Discussion Paper SP V 2013–301. Berlin: WZB.
- Holst, Elke/Busch-Heizmann, Anne/Wieber, Anna (2015): Führungskräftemonitor 2015. Update 2001-2013. DIW Berlin: Politikberatung kompakt 100.
- Kienbaum Management Consultants GmbH (2014a): Statistischer Datenreport. Durchführung von vorbereitenden statistischen Analysen und Auswertungen zur Umsetzung des Bundesgleichstellungsgesetzes. Düsseldorf.
- Kleinert, Corinna/Kohaut, Susanne/Brader, Doris/Lewerenz, Julia (2007): Frauen an der Spitze. Arbeitsbedingungen und Lebenslagen weiblicher Führungskräfte. Frankfurt am Main u.a.: Campus.

- Kohaut, Susanne/Möller, Ines (2013): Frauen in Führungspositionen. Punktgewinn in west-deutschen Großbetrieben. IAB-Kurzbericht, 23, S. 1-8.
- Krell, Gertrude (2010): Führungspositionen. In: Projektgruppe GiB (Hg.): Geschlechterungleichheiten im Betrieb. Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft. Berlin: edition sigma, S. 423-484.
- Krimmer, Holger/Priemer, Jana (2013a): ZiviZ-Survey 2012: Zivilgesellschaft verstehen. Abschlussbericht. Berlin.
- Krimmer, Holger/Priemer, Jana (2013b): ZiviZ-Survey 2012. Instrumente und erste Ergebnisse. Berlin.
- Langer, Andreas/Schröer, Andreas (2011): Professionalisierung im Nonprofit Management, Wiesbaden: Springer VS.
- Priller, Eckhard/Alscher, Mareike/Droß, Patrick J./Paul, Franziska/Poldrack, Clemens J./Schmeißer, Claudia/Waitkus, Nora (2012): Dritte-Sektor-Organisationen heute: Eigene Ansprüche und ökonomische Herausforderungen. Ergebnisse einer Organisationsbefragung. Discussion Paper SP IV 2012 - 402, Berlin: WZB.
- Rosenski, Nathalie (2012): Die wirtschaftliche Bedeutung des Dritten Sektors. In: Wirtschaft und Statistik, März 2012, S. 209-217.
- Salamon, Lester M./Anheier, Helmut K. (2001): Der dritte Sektor. Aktuelle internationale Trends. Eine Zusammenfassung., Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Stephan, Joachim (Hg.) (2014): OECKL. Taschenbuch des Öffentlichen Lebens - Deutschland 2015. Bonn: Festland Verlag.
- United Nations (2003): Handbook on non-profit institutions in the system of national accounts. New York: United Nations. Online: [http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesf/seriesf\\_91e.pdf](http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesf/seriesf_91e.pdf) [letzter Zugriff: 21.07.2016].
- ZdK (2014): Frauen an der Spitze – Ergebnisse der Befragung Frauen in Leitungspositionen im ZdK, in den Diözesanräten und in den Organisationen der AGKOD. Bonn.
- Zimmer, Annette/Priller, Eckhard (2004): Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel, Wiesbaden: VS Verlag.