GENDER
OPEN
REPOSITORIUM

Does gender matter? Haupt- und ehrenamtliche Führungskräfte gemeinnütziger Organisationen

Zimmer, Annette; Krimmer, Holger

2007

https://doi.org/10.25595/3123

Veröffentlichungsversion / published version
Zeitschriftenartikel / journal article

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Zimmer, Annette; Krimmer, Holger: *Does gender matter? Haupt- und ehrenamtliche Führungskräfte gemeinnütziger Organisationen*, in: Femina politica : Zeitschrift für feministische Politik-Wissenschaft, Jg. 16 (2007) Nr: 2, 62–71. DOI: https://doi.org/10.25595/3123.

GenderOpen – Repositorium für die Geschlechterforschung: www.genderopen.de

FREIE UNIVERSITÄT BERLIN

HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN

Spieckermann, Gerhard, 1996: „Programmatisches Essential und Überlebenshilfe – Ehrenamtliche Arbeit in soziokulturellen Zentren und Initiativen." In: Deutscher Kulturrat: Ehrenamt in der Kultur. Bonn, 221-230.

Wagner, Bernd (Hg.), 2000: Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftliches Engagement in der Kultur. Essen.

Zander, Margherita/**Notz**, Gisela, 1997: Ehrenamtliche soziale Arbeit und Bürgerschaftliches Engagement in Thüringen. Heinrich-Böll-Stiftung Thüringen. Erfurt.

Zimmer, Annette, 1995: „Ehrenamtliche und freiwillige Arbeit im Museum – die vernachlässigten Ressourcen." In: Zimmer, Annette (Hg.): Das Museum als Nonprofit-Organisation. Frankfurt/M., 359-388.

Does gender matter? Haupt- und ehrenamtliche Führungskräfte gemeinnütziger Organisationen

ANNETTE ZIMMER. HOLGER KRIMMER

In Politik, Wissenschaft und allgemeiner Öffentlichkeit wird die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungs- und Leitungspositionen zunehmend thematisiert. Die Gründe hierfür sind vielfältig. Demokratietheoretische Aspekte sind hier ebenso anzuführen, wie der Umstand, dass infolge der demographischen Entwicklung in den nächsten Jahren in zentralen Bereichen eher mit einem Mangel als einem Überangebot an hoch qualifiziertem Personal zu rechnen sein wird. Interessanterweise wird bei der Diskussion über Frauen in Leitungspositionen der Bereich der gemeinnützigen Organisationen als Infrastruktur des bürgerschaftlichen Engagements weitgehend ausgeklammert. Dies ist umso erstaunlicher, als gemeinnützige Organisationen einerseits in hohem Maße weibliche Arbeitskräfte binden (Zimmer/Priller 2004, 93) und diese andererseits gleichzeitig über zunehmende Rekrutierungsprobleme von Leitungskräften klagen, und zwar im Hinblick auf die ehrenamtlich tätigen Vorstandsmitglieder wie die hauptamtliche Geschäftsführung (Zimmer/Hallmann 2005).
Hier setzt der folgende Beitrag an, der bewusst die organisationale Basis des bürgerschaftlichen Engagements in den Blick nimmt und hierbei die Gemeinsamkeiten sowie Unterschiede zwischen Frauen und Männern in haupt- und ehrenamtlichen Führungspositionen von gemeinnützigen Organisationen ins Zentrum der Betrachtung rückt. Die vorgestellten Ergebnisse wurden im Rahmen der Studie „Bürgerschaftliches Engagement und Management" ermittelt, die dank der Förderung des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) ermöglicht wurde. Im Folgenden wird zunächst ein knapper Überblick über den Bereich der gemeinnützigen Organisationen gegeben sowie auf die Anlage der empirischen Untersuchung „Bürgerschaftliches Engagement und Management" eingegangen, um daran anschließend zentrale Ergebnisse der vergleichenden Betrachtung von Män-

nern und Frauen in haupt- und ehrenamtlichen Leitungspositionen von gemeinnützigen Organisationen vorzustellen.

Der Dritte Sektor der gemeinnützigen Organisationen

Gemäß den Ergebnissen des zweiten Freiwilligensurvey (Gensicke u.a. 2006) finden mehr als 80% des bürgerschaftlichen Engagements als „gebundenes Engagement" in gemeinnützigen Organisationen statt, die zusammengenommen den „Dritten Sektor" als eigenständigen Bereich jenseits von Markt und Staat konstituieren (Zimmer/Priller 2004). Dieser Sektor deckt in Deutschland ein weites Spektrum von Organisationen ab, das von den Wohlfahrtsverbänden, über Menschenrechts- sowie internationale Hilfsorganisationen, Initiativen im Umwelt- und Naturschutz bis hin zu den Vereinen vor Ort in den Bereichen Kultur, Sport und Erholung reicht. Mit mehr als zwei Millionen Arbeitsplätzen kommt dem Sektor in Deutschland eine wichtige wirtschaftliche und insbesondere arbeitsmarktpolitische Bedeutung zu. Darüber hinaus konnte der Sektor im Gegensatz zu Markt und Staat in den letzten Jahren in beachtenswertem Umfang einen Zuwachs an Arbeitsplätzen verzeichnen (ebd., 55).

Die gemeinnützigen Organisationen des Dritten Sektors zeichnen sich im Vergleich zu den Einrichtungen von Markt und Staat durch eine Reihe von Strukturbesonderheiten aus: Im Gegensatz zu Firmen und Unternehmen arbeiten sie nicht gewinn-, sondern gemeinwesenorientiert. Im Unterschied zu Ämtern und Behörden übernehmen sie keine hoheitlichen Aufgaben; sie sind vielmehr in einem beachtlichen Umfang Wertgemeinschaften. Während Management und Steuerung im Sektor Staat über gesetzliche Regulierung und im Sektor Markt über Wettbewerb und Tausch erfolgen, greifen in gemeinnützigen Organisationen Solidarität und Sinn als wechselseitige Hilfe- und Gemeinwohlorientierung. Diese Strukturbesonderheit macht gemeinnützige Organisationen nicht nur attraktiv für Frauen, sondern aus diesem Grund werden sie auch maßgeblich von bürgerschaftlichem Engagement getragen. Neben Spenden- und Sponsoringleistungen sind freiwillige Mitarbeit sowie die unentgeltliche Übernahme von Leitungs- und Führungsaufgaben vorrangig zu nennen. Eine wesentliche Strukturbesonderheit gemeinnütziger Organisationen ist daher das Neben- und Miteinander von hauptamtlicher Beschäftigung und bürgerschaftlichem Engagement als ehrenamtliche Leitungs- und Führungstätigkeit.

Allerdings unterscheiden sich gemeinnützige Organisationen insofern nicht grundlegend vom gesellschaftlichen Mainstream, als auch hier – gemäß dem Motto „den Männern die Macht und den Frauen die Arbeit" – die Führungs- und Leitungsaufgaben mehrheitlich von Männern übernommen werden. Auch sind die Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse in gemeinnützigen Organisationen überwiegend dahingehend „gegendert", dass Männer eher die Vollzeit- und Frauen eher die Teilzeitarbeitsplätze innehaben sowie in geringfügige Arbeitsverhältnisse eingebunden sind (ebd. 2004, 93). Vor diesem Hintergrund ist es von besonderem Interesse, den Kreis derjenigen Frauen näher in den Blick zu nehmen, die in gemeinnützigen Organisationen Führungsverantwortung übernehmen. Die Ergebnisse des Projektes „Bür-

gerschaftliches Engagement und Management“ bieten hierfür einen ersten Anhaltspunkt.

Die Befragung „Bürgerschaftliches Engagement und Management“

Die Studie wurde auf Anregung von VertreterInnen gemeinnütziger Organisationen initiiert und unter Federführung des BMFSFJ als Kooperationsprojekt der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, der Universität Dortmund und des Deutschen Jugendinstituts durchgeführt. Im Mittelpunkt des Projektes stand die telefonische Befragung haupt- und ehrenamtlicher Führungskräfte in Vereinen und Verbänden (Beher u.a. 2006). Ingesamt 24 Dachorganisationen des Dritten Sektors, die ein breites Spektrum von Arbeitsbereichen abdecken, haben die Befragung unterstützt. Eingesetzt wurde ein umfangreicher Fragebogen, der eine Vielfalt von Bereichen und Themen abfragte, angefangen bei der Motivation zur Übernahme einer Führungs- und Leitungstätigkeit in einer gemeinnützigen Organisation über den sozialen und familiären Background bis hin zum Bildungsniveau sowie der Arbeitszufriedenheit.
Da in der amtlichen Statistik keine Angaben zur Grundgesamtheit der Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen vorliegen, können die Ergebnisse der Studie nicht gewichtet und im Sinne einer repräsentativen Erhebung interpretiert werden. Allerdings sind dank der Untersuchung detaillierte Aussagen für die befragten Personen möglich. Bereits beim Sampling wurde darauf geachtet, dass weibliche Führungskräfte sowohl im Ehren- als auch Hauptamt in adäquater Weise berücksichtigt wurden. Insofern sind aufgrund des vorliegenden Datenmaterials weitgehend Vergleiche zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften möglich. Die folgenden Ergebnisse beruhen auf den Aussagen von 2.037 Befragten. Insgesamt haben 1.496 ehrenamtliche und 544 hauptamtliche Führungskräfte an der Befragung teilgenommen, und zwar 726 Frauen und 1.313 Männer. Hiervon waren 173 weibliche und 371 männliche Führungskräfte hauptamtlich tätig, während 553 der befragten Frauen sowie 942 Männer ehrenamtliche Vorstandsämter innehatten.

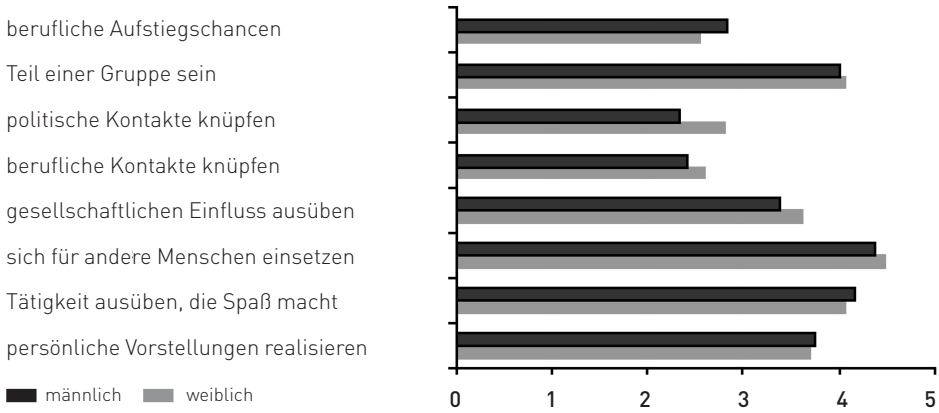
Zentrale Ergebnisse

Bei den männlichen und weiblichen Führungskräften in Nonprofit-Organisationen handelt es sich um einen vergleichsweise homogenen Personenkreis. Sowohl im Hinblick auf die Einstiegsmotivation für die Entscheidung, im Dritten Sektor tätig zu werden, die Rekrutierungswege in Leitungspositionen in gemeinnützigen Organisationen wie auch hinsichtlich der Zufriedenheit in der derzeitigen Position lassen sich kaum Unterschiede zwischen Männern und Frauen feststellen. Dennoch bleibt festzuhalten: Gender does make a difference! Es sind gleichzeitig entscheidende Unterschiede vor allem hinsichtlich der Lebens- und Familiensituation sowie der individuellen Perzeption des beruflichen Umfelds und der Belastung am Arbeitsplatz zu identifizieren. Werfen wir zunächst einen Blick auf die Gemeinsamkeiten.

Homogene Eliten

Zentrale Anreize für die weiblichen wie männlichen Führungskräfte, in gemeinnützigen Organisationen Verantwortung zu übernehmen, waren die Motive, sich für Andere und für gesellschaftlich wichtige Anliegen einzusetzen sowie eine Tätigkeit auszuüben, die Spaß macht. Es ist zum einen die Chance, selbstständig zu arbeiten und eigenen Interessen und Neigungen nachgehen zu können – also das post-materialistische Motiv der Selbstverwirklichung –, das zum Einstieg in eine berufliche oder ehrenamtliche Laufbahn mit Leitungsverantwortung im Dritten Sektor motiviert. Zum anderen sind es bereichsspezifische *incentives*, denen bei der Berufswahl und dem Einstieg in ein verantwortungsvolles Ehrenamt eine beachtliche Bedeutung zukommt. Im Dritten Sektor sind Männer und Frauen von Beginn ihrer Leitungstätigkeit an gesellschaftspolitisch motiviert und sehen mittels einer beruflichen oder ehrenamtlichen Tätigkeit in der betreffenden Organisation eine Chance, sich für Dritte und für gesellschaftlich wichtige Anliegen einzusetzen. Das zentrale Einstiegsmotiv für ein Engagement im Leitungsbereich einer gemeinnützigen Organisation lässt sich daher in Anlehnung als „solidarischer Individualismus" (Beck 2005) oder „altruistischer Individualismus" (Rehberger 2005) charakterisieren.
Ferner lässt sich ein weiteres wichtiges Motiv erkennen: Man möchte Teil einer Gruppe sein! Auch dies trifft für Männer und Frauen in gleichem Maße zu. Allerdings lassen sich hier Unterschiede zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen erkennen. So hat die gemeinschaftliche Orientierung für die ehrenamtlichen Führungskräfte – und zwar wiederum beiderlei Geschlechts – einen deutlich höheren Stellenwert.

Abbildung 1: Motivation für eine haupt- oder ehrenamtliche Leitungstätigkeit



Mittelwert auf einer Skala von 1 („war mir unwichtig") bis 5 („war mir sehr wichtig")

Anmerkung: Das Item „berufliche Aufstiegschancen" wurde in der Befragung nur den hauptamtlichen FunktionsträgerInnen vorgelegt, die Items „berufliche ..." bzw. „politische Kontakte knüpfen" nur den ehrenamtlichen FunktionsträgerInnen.

Quelle: Bürgerschaftliches Engagement und Management (BE&M)

Doch nicht nur im Hinblick auf die Motivation, eine berufliche Tätigkeit oder ein ehrenamtliches Engagement in verantwortungsvoller Position im gemeinnützigen Bereich aufzunehmen, lassen sich zwischen Männern und Frauen in Führungspositionen keine markanten Unterschiede feststellen. Entsprechendes gilt auch für ihren sozialen *background*. Die männlichen ebenso wie die weiblichen Leitungskräfte in gemeinnützigen Organisationen sind hinsichtlich ihrer Herkunft und damit ihrer Sozialisation fest im Mittelstand verankert. Bei den befragten hauptamtlichen Leitungskräften des Dritten Sektors lag das Bildungsniveau der Eltern deutlich über dem bundesdeutschen Durchschnitt. Über 31% der Väter der befragten weiblichen und 32% der befragten männlichen Nonprofit-Führungskräfte verfügten über die Fachhochschul- bzw. Hochschulreife, was nach Angaben des Statistischen Bundesamtes gegenwärtig für einen Anteil von 20% der deutschen Bevölkerung zutrifft (Datenreport 2004, 89).

Die Ergebnisse der Befragung zeigen ferner: Auch der Dritte Sektor zeichnet sich eher durch soziale Kontinuität als durch Mobilität aus. Danach kamen über die Hälfte der befragten haupt- wie ehrenamtlichen Führungskräfte – Männer wie Frauen – aus einem Elternhaus, das der Mittelschicht zuzurechnen ist. Nicht ganz jede bzw. jeder fünfte der Befragten gab sogar an, dass sein oder ihr Elternhaus der oberen Mittelschicht zuzuordnen sei. Der soziale *background* der weiblichen Führungskräfte zeichnet sich im Vergleich zu den männlichen Kollegen sogar durch einen noch ausgeprägteren Mittelschichtsbias aus.

Eine soziale Verankerung in der Mittelschicht und eine starke intrinsische Motivation gepaart mit Durchhaltevermögen sind somit wichtige Faktoren für den Erfolg im Haupt- wie im Ehrenamt im Dritten Sektor. Auch dies trifft für Männer wie für Frauen zu. So zeigt sich bei den Führungskräften von gemeinnützigen Organisationen eine hohe Stringenz der Karrierewege. Das Eintrittsbillett als hauptamtliche Führungskraft in diesem Bereich sind nicht nur formale Qualifikationen, sondern darüber hinaus ein biographisch sehr früh aufgenommenes Engagement in einer verantwortlichen ehrenamtlichen Tätigkeit in einer gemeinnützigen Organisation. So waren 38% derjenigen hauptamtlichen Führungskräfte, die zum Zeitpunkt der Befragung zwischen 31 und 50 Jahre alt waren, bereits vor Vollendung ihres 18. Lebensjahres in einer verantwortlichen Position bürgerschaftlich engagiert. Allerdings sind die heutigen weiblichen Führungskräfte von gemeinnützigen Organisationen etwas später als ihre männlichen Kollegen in das Feld eingestiegen.

Die Unterschiede zwischen Männern und Frauen sind aber auch diesbezüglich geringer ausgeprägt als die zwischen haupt- und ehrenamtlichen Führungskräften: Die ehrenamtlichen Leitungskräfte blicken in der Regel auf eine weniger kontinuierlich verlaufende Ehrenamtsbiographie zurück. Schließlich sind auch hinsichtlich des Bildungsniveaus die Unterschiede zwischen haupt- und ehrenamtlichen Führungskräften deutlicher als zwischen Männern und Frauen. Vor allem die Hauptamtlichen weisen ein sehr hohes Bildungsniveau aus. Von den befragten hauptamtlichen Führungskräf-

ten der Non-Profit-Organisationen (NPO) hatten 51,4% der Frauen und 47,4% der Männer einen Universitätsabschluss. Weitere 13,1% der weiblichen und 19% der befragten männlichen NPO-Führungskräfte hatten einen Fachhochschulabschluss.
Eine spezifische Wertorientierung konstituiert einen weiteren wichtigen Indikator für die Homogenität der Führungskräfte im Dritten Sektor. Dies zeigt sich insbesondere im Vergleich zur nicht engagierten Bevölkerung. Im Rahmen der Untersuchung wurden mittels eines Instruments aus der Wertewandelforschung die Werteeinstellungen erhoben. Dabei wurde in Anlehnung an Klages und Gensicke (2006) eine Einteilung in fünf unterschiedliche Werttypen übernommen: Während die „Konventionalisten" sich an Werten der gesellschaftlichen Konvention wie etwa „Recht und Ordnung achten" orientieren, zielen die Hedomaterialisten („Hedomats") vor allem nach individuellem Genussstreben und materiellen Gütern. Für die „Idealisten" stehen insbesondere moralische und politische Werte im Zentrum, während Realisten eine Wertsynthese konventioneller, materialistischer und idealistischer Werte anstreben. Zur Gruppe der „Resignierten" zählen Personen, die in keinem Bereich des Wertespektrums über ausgeprägte Wertbindungen verfügen.

Abbildung 2: Führungskräfte vs. nicht engagierte Bevölkerung nach Werttypen

	Konventionalisten	Resignierte	Realisten	Hedomats	Idealisten
Nicht engagierte Bevölkerung					
allgemein	24,8%	10,8%	26,7%	21,6%	16,1%
weiblich	27,4%	9,8%	29,8%	16,7%	16,3%
männlich	21,8%	11,9%	23,1%	27,3%	15,9%
Funktionsträger					
insgesamt	15,5%	7,6%	18,6%	8,1%	50,2%
weiblich	12,2%	5,7%	18,9%	7,3%	55,9%
männlich	17,4%	8,6%	18,5%	8,5%	47,0%

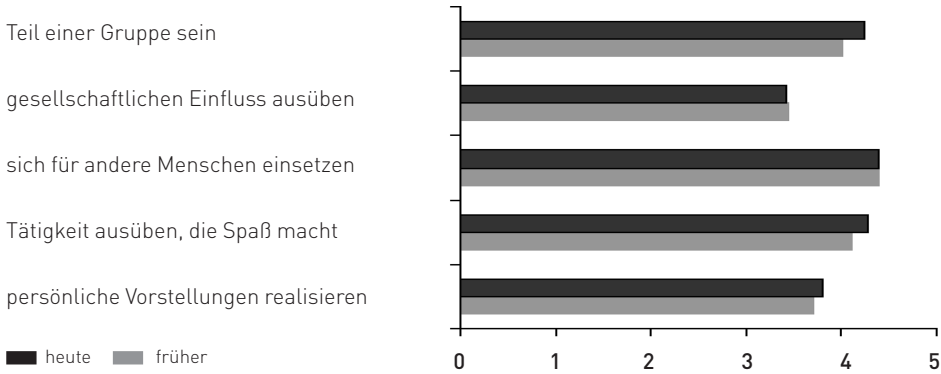
Zeilenprozente

Quelle: eigene Berechnung auf der Basis der Daten von BE&M und des Freiwilligensurveys

Der Vergleich der Werttypenzuschreibung der befragten haupt- und ehrenamtlichen Führungskräfte mit denjenigen der nicht engagierten Bevölkerung auf Basis der Ergebnisse des Freiwilligensurveys als repräsentativer Bevölkerungsbefragung ergibt folgendes Bild: Die Führungskräfte im Dritten Sektor – Haupt- wie Ehrenamtliche und Frauen wie Männer – entsprechen in einem beachtlich größerem Ausmaß als die nicht engagierte Bevölkerung dem Werttyp des Idealisten. Dies gilt für die befragten Frauen, die im Dritten Sektor Führungsaufgaben übernehmen, noch ausgeprägter als für die Männer. In deutlich geringerem Umfang sind die haupt- und ehrenamtlichen Leitungskräfte – und auch hier Männer wie Frauen – im Vergleich zu den Nicht-

Engagierten dem Typus der Hedomaterialisten, also dem Werttyp zuzurechnen, der vor allen nach individuellem Genuss und materiellen Gütern strebt. Es zeigt sich daher, dass Führungstätigkeiten in gemeinnützigen Organisationen im Haupt- wie im Ehrenamt gesellschaftlich und sozial engagierte Männer und Frauen gleichermaßen ansprechen.
Diese „solidarischen Individualisten" zeichnen sich gemäß den Ergebnissen der vorliegenden Befragungen auch durch eine hohe Zufriedenheit am Arbeitsplatz aus. Auch dies gilt für Frauen und Männer gleichermaßen. Insgesamt 72,6% der befragten hauptamtlichen Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen (davon 76,9% Frauen und 70,6% Männer) strebten derzeit keinen Wechsel in eine andere Position an. In der Befragung wurde auch erhoben, ob und inwiefern sich die Erwartungen und Wünsche, die man am Anfang der Karriere mit der Berufswahl verbunden hatte, realisiert haben. Die Ergebnisse der Befragung lassen ein hohes Maß an Arbeits- bzw. Engagementzufriedenheit erkennen. Ohne nennenswerte Abstriche konnten die Einstiegsmotive im Rahmen der aktuellen Tätigkeit eingelöst werden.

Abbildung 3: Einstiegsmotivation im Kontrast zur Einschätzung der aktuellen Situation



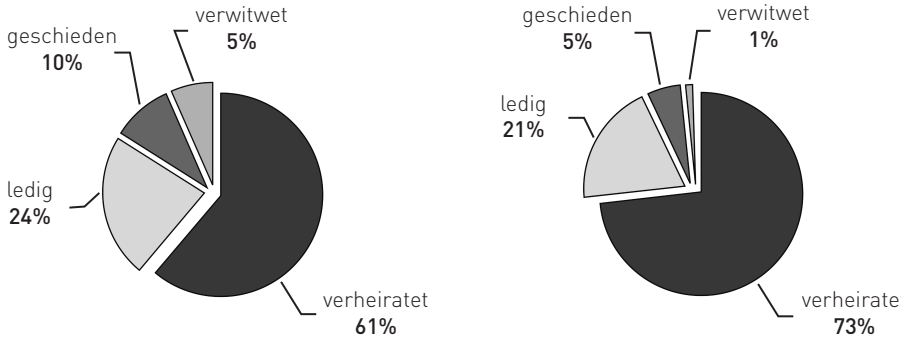
Mittelwert auf einer Skala von 1 („war mir unwichtig/trifft überhaupt nicht zu") bis 5 („war mir sehr wichtig/ trifft voll und ganz zu")
Quelle: BE&M

Aus der Sicht der Hauptamtlichen erhielten neben beruflichen Aufstiegschancen – sowohl von den weiblichen wie den männlichen Führungskräften – die Items „gesellschaftlich Einfluss auszuüben" sowie „persönliche Vorstellungen zu verfolgen" die höchste Zustimmung. Auf der Basis dieser Befunde erscheint die Diskussion über die Probleme von Frauen, Führungspositionen einzunehmen, zumindest für den Dritten Sektor als nicht einfach nachvollziehbar. Berücksichtigt man jedoch die Kontextbedingungen und insbesondere die individuelle Lebens- und familiäre Situation der weiblichen und männlichen Führungskräfte, so ändert sich das Bild beachtlich.

Work-Life-Balance

Vor allem hinsichtlich der jeweils individuellen Lebensumstände und insbesondere der Familiensituation sind auf der Basis der vorliegenden Untersuchung deutliche Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften in gemeinnützigen Organisationen zu sehen. So sind 56% der ehrenamtlichen und 58% der hauptamtlichen weiblichen Führungskräfte verheiratet, bei den männlichen sind es dagegen 71% der Ehrenamtlichen und 78% der Hauptamtlichen. Dafür ist die Scheidungsquote bei den weiblichen ehrenamtlichen Führungskräften mit einem Anteil von 10% fast doppelt so hoch wie bei den ehrenamtlichen Männern. Eine entsprechende Differenz lässt sich auch für die befragten hauptamtlich tätigen Frauen und Männer feststellen. Fast jede Dritte der befragten hauptamtlich tätigen Frauen und mehr als ein Viertel der ehrenamtlichen Führungsfrauen sind ledig.

Abbildung 4: Familienstand der befragten Führungskräfte nach Geschlecht (in %)



Weibliche Funktionsträger

Männliche Funktionsträger

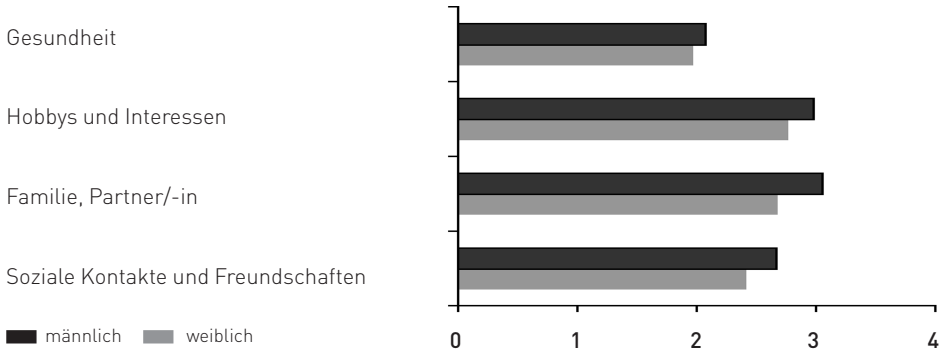
Deutliche Unterschiede zwischen Männern und Frauen zeigen sich auch beim Nachwuchs. 78% der männlichen, aber nur 62% der weiblichen befragten Führungskräfte haben Kinder. Bei den Ehrenamtlichen fällt die Differenz mit 71% der Männer und 67% der Frauen mit Kindern etwas geringer aus. Dabei variiert auch die Anzahl der Kinder. Weibliche Führungskräfte haben tendenziell weniger Kinder als ihre männlichen Kollegen. Während die weiblichen Führungskräfte zusammengenommen im Durchschnitt 1,44 Kinder haben, sind es bei den männlichen 1,58.

Schließlich waren und sind die weiblichen und männlichen Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen hinsichtlich der Kindererziehung sehr unterschiedlich belastet. Dies war das Ergebnis der Frage, von wem die Kinder vor der Einschulung hauptsächlich betreut wurden. Hierzu benannten fast drei Viertel der männlichen hauptamtlichen Führungskräfte die Mutter als Hauptbetreuungsperson. Ein Fünftel der befragten Männer votierte für ein partnerschaftliches Erziehungsmodell, nach

dem beide Elternteile sich die Aufgaben geteilt haben. Im Vergleich dazu benannten nur 6% der befragten weiblichen Hauptamtlichen den Vater als Hauptzuständigen für die Betreuungsarbeit. Demgegenüber gaben jeweils 37% an, dass sie selbst oder zusammen mit dem Vater für die Betreuung zuständig waren. Darüber hinaus spielte die institutionelle Kinderbetreuung eine größere Rolle als bei den Männern. Bei rund 12% der befragten weiblichen Führungskräfte war die Betreuung hauptsächlich durch staatliche Betreuungseinrichtungen übernommen worden. Mit Blick auf das praktizierte Modell der Kinderbetreuung zeigen die Ergebnisse bei den hauptamtlich tätigen Frauen und Männern also ein höchst unterschiedliches Bild. Bei den hauptamtlichen weiblichen Führungskräften sind die Väter tendenziell stärker in den Erziehungsprozess eingebunden. Zugleich nutzen sie in höherem Maße öffentliche Betreuungsangebote. Auf Seiten der ehrenamtlichen Führungskräfte sieht die Situation anders aus, vor allem mit Blick auf die Gruppe der weiblichen Befragten. Hier bestehen nur geringfügige Unterschiede zwischen Frauen und Männern im Hinblick auf die Kinderbetreuung. Sowohl männliche wie weibliche Befragte gaben überwiegend – zu jeweils knapp zwei Dritteln – an, die Betreuung sei vorrangig von ihnen selbst bzw. von der Partnerin geleistet worden. Insofern sind und waren die ehrenamtlich tätigen befragten Frauen im Vergleich zu den ehrenamtlich engagierten Männern in stärkerem Umfang gefordert, Familie und Leitungstätigkeit im Ehrenamt miteinander in Einklang zu bringen. Da ein Teil dieser Frauen zusätzlich berufstätig war oder ist, werden sie durch die Einbindung in unterschiedliche Lebenskontexte in höherem Maße gefordert als männliche Führungskräfte. Uns interessierte daher im Rahmen der Befragung, wie Frauen aus der subjektiven Sichtweise ihres Erlebens diese Beanspruchung wahrnehmen.

Abbildung 5: Verzichtempfinden. Weibliche und männliche Führungskräfte im Vergleich

„Mussten Sie in den folgenden Bereichen Abstriche machen, um dorthin zu gelangen, wo Sie heute sind?



Im Rahmen der Untersuchung wurde danach gefragt, ob und inwiefern auf dem haupt- oder ehrenamtlichen Karriereweg in die Führungsposition Abstriche in anderen Lebensbereichen gemacht werden mussten. Hier gaben 38% der weiblichen hauptamtlichen Führungskräfte an, Ansprüche bei der „Zeit für soziale Kontakte und Freundschaften" reduziert zu haben, bei den männlichen Hauptamtlichen waren es hingegen 49%. Einsparungen an der Zeit für die Familie oder den/die Partner/-in benannten 45% der weiblichen und 51% der männlichen hauptamtlichen Führungskräfte. Am deutlichsten fiel die Differenz im Lebensbereich „Hobbys und andere Interessen" aus: Hier waren 34% der weiblichen, aber 48% der männlichen Hauptamtlichen der Ansicht, in diesem Bereich Abstriche gemacht zu haben. Auch bei den ehrenamtlichen Führungskräften waren es vor allem die Männer, die angaben, für die ehrenamtliche Karriere „Opfer" erbracht zu haben. Bei den Ehrenamtlichen fallen allerdings die Differenzen zwischen den Geschlechtern geringer aus: 22% der Frauen und 24% der Männer waren der Meinung, im Bereich „soziale Kontakte und Freundschaften" Abstriche gemacht zu haben. Bei der Familie und dem/der PartnerIn hatten 25% der Frauen und 34% der Männer nach eigenem Empfinden Ansprüche zurückgefahren, bei den Hobbys und anderen Interessen waren es 29% der Frauen und 31% der Männer.

Zusammenfassung

Die Ergebnisse der Befragung vermitteln ein interessantes Bild von der Berufsmotivation, dem beruflichen Alltag sowie den Verzichterlebnissen von Männern und Frauen in haupt- und ehrenamtlichen Führungspositionen im Dritten Sektor. Festzuhalten ist zunächst, dass diejenigen Männer und Frauen, die Führungspositionen erreichen, sich in Herkunft und Ausbildung ziemlich ähnlich sind. Insofern spielt Gender auf den ersten Blick keine Rolle. Ein in der Mittelschicht verankertes Elternhaus mit überdurchschnittlichem Bildungsniveau, eine gute Ausbildung sowie eine möglichst stringente Engagementbiographie sind wichtige Faktoren, die den Weg in die Führungstätigkeit erleichtern. Auch hinsichtlich Motivation, Berufszufriedenheit und Wertorientierungen unterscheiden sich Männer und Frauen in verantwortungsvoller Position in gemeinnützigen Organisationen nicht wesentlich.
In beachtlichem Maße unterschiedlich sind jedoch die Kontextbedingungen und insbesondere die familiäre Situation von männlichen und weiblichen Führungskräften. Frauen in Führungspositionen im Dritten Sektor sind eher kinderlos als ihre männlichen Kollegen. Sie sind auch häufiger unverheiratet und alleinstehend als ihre haupt- wie ehrenamtlichen männlichen Kollegen. Gleichzeitig haben sie jedoch weniger als ihre männlichen Kollegen das Gefühl, auf dem Weg in die Leitungsposition im Haupt- oder Ehrenamt Abstriche in der Freizeit, bei den Sozialkontakten oder im Bereich Familie und Partnerschaft gemacht zu haben. Insofern ist der Schluss nicht von der Hand zu weisen, dass Frauen Einschränkungen eher hinnehmen und als Begleitumstand auf dem Weg in eine verantwortungsvolle Position akzeptieren. Demgegenüber umgeben sich Männer eher mit der Aura des Verzichts und der Auf-