

MAECENATA

## OBSERVATORIUM

ANALYSEN, POSITIONEN UND DISKURSE ZU ZIVILGESELLSCHAFT, ENGAGEMENT UND PHILANTHROPIE

Nr. 26 – September 2018

### **Disparate Aussichten?! Zur Ungleichverteilung der Karrierechancen von Frauen in Nonprofit-Organisationen**

Eine Bereichsbefragung unter Fundraiserinnen  
über Geschlechterungleichheit bei  
Führungspositionen im Dritten Sektor

*Von Selma Reese und Siri Hummel*

#### **1. Einleitung**

Der gesellschaftliche Bereich zwischen Staat und Markt, der sogenannte ‚Dritte‘ oder zivilgesellschaftliche Sektor in Deutschland, ist groß und vielfältig. Gemein sind seinen Organisationen die gemeinnützigen Zielsetzungen und die Abkehr von kommerziellen (Profit-)Interessen; mit seinen unterschiedlichen Handlungsfeldern umfasst er Wohlfahrt und soziale Dienstleistungen genauso wie Sport, Kunst und Kultur, die Durchsetzung von Menschenrechten oder Naturschutz. Wenngleich er in großen Teilen nach wie vor vom Ehrenamt getragen wird, ist eine zunehmende Professionalisierung des Sektors zu verzeichnen, mit der er sich zu einem relevanten, gesamtgesellschaftlichen Arbeitsmarkt entwickelt hat. So machte der NPO Sektor 2012 mit mehr als 2,3 Millionen versicherungspflichtig Beschäftigten einen Anteil von etwa neun Prozent an der Gesamtbeschäftigung in Deutschland aus (Paul/Walter 2016: 2). Inzwischen ist die Anzahl der Beschäftigten auf

rund 3 Millionen weiter gestiegen (vgl. Datenreport ZiviZ).

Dieses Berufsfeld scheint insbesondere für Frauen attraktiv zu sein. Die Zahlen, die je nach Erhebungen leicht variieren, zeigen, dass etwa dreiviertel aller Beschäftigten im Nonprofit-Sektor weiblich sind (Zimmer/Priller/Paul 2017). Trotz dieser enormen Anzahl und Präsenz weiblicher Arbeit im Dritten Sektor offenbart sich ein eklatantes Missverhältnis in der gleichgeschlechtlichen Besetzung der oberen Führungsebenen der Organisationen. So sind die Vorstände deutlich männlich dominiert. Laut einer Studie der Universität Münster lag der durchschnittliche Anteil der Männer im Vorstand über alle untersuchten Organisationen hinweg bei 62,4 Prozent gegenüber 37,6 Prozent Frauen. Bei einem Fünftel der befragten NPOs gab es sogar gar keine Frauen im Vorstand (Zimmer/Priller/Paul 2017: 46).

Die Arbeitsrealität im Dritten Sektor befindet sich damit also in ähnlich beklagenswertem Zustand wie in Wissenschaft, Wirtschaft oder Politik - was umso ärgerlicher ist, da im NPO Sektor maßgebliche Impulse und Initiativen aus der Frauenbewegung entstanden. Im Fazit der Studie, die sich u.a. auf circa hundert Interviews mit Mitarbeitenden ganz unterschiedlicher NPOs stützte, verweisen die Autor\*innen auf den weiter ausstehenden Wissens- und Handlungsbedarf, um Frauen in

Führungspositionen im Dritten Sektor den ihnen zustehenden Platz zu gewähren.

Da zum Thema der Arbeitsbedingungen von Frauen im Fundraising keine Zahlen oder aufschlussreichen Untersuchungen vorlagen, entschloss sich die AG Frauen des Deutschen Fundraising Verbandes (DFRV) eine Befragung unter rund 3.000 Fundraiserinnen durchzuführen, um der Debatte weitere Erkenntnisse beizusteuern und um auf die Problematik fehlender Karrieremöglichkeiten für Frauen aufmerksam zu machen. Im Ergebnis hat die Befragung der Fundraiserinnen die vorhandene kritische Situation bestätigt und neue, für den Bereich des Fundraisings zugeschnittene, Erkenntnisse ergeben.<sup>1</sup> „Es ging uns um eine Bestandsaufnahme, wir wollten wissen, wie zufrieden Fundraiserinnen sind, wie sie eingruppiert sind, welche Karrierechancen sie haben und welche Erwartungen sie an ihren Berufsalltag haben“, so Elisabeth Lenz, Leiterin der Fachgruppe Frauen des DFRV. „Wir wollten wissen, welche Akzente wir mit unserer Unterstützungsarbeit der Fachgruppe setzen sollten.“<sup>2</sup>

## 2. Frauenkarrieren im Fundraising

Das Berufsbild Fundraising - also die professionelle Mittelbeschaffung für steuerbegünstigte Organisationen - hat sich in den letzten 30 Jahren in Deutschland stark entwickelt und wird absehbar in den nächsten Jahren weiter an Bedeutung gewinnen. Fundraising ist eine Frauendomäne. Rund 70% der in diesem Bereich Beschäftigten sind weiblich. Damit liegt der Frauenanteil der Beschäftigten ungefähr auf dem üblichen Level im NPO Sektor. Insgesamt 417 Frauen antworteten auf die Umfrage, mehr als die Hälfte der Teilnehmenden waren im Alter zwischen 46- 65 Jahren, 27 Prozent mittleren Alters und 18 Prozent Einsteigerinnen zwischen 26 und 35 Jahren.

**Überdurchschnittlich gut ausgebildet und qualifiziert – jedoch kaum in leitenden Positionen**

Als ein erstes Ergebnis der Umfrage kann die überdurchschnittlich gute Ausbildung und Qualifizierung der Frauen im Bereich Fundraising konstatiert werden. Die weit überwiegende Mehrheit der Fundraiserinnen verfügt über die Hochschulzugangsberechtigung (77%) oder Fachhochschulreife (13%) und fast 90 Prozent haben ein abgeschlossenes Studium. Verschiedenste Studienrichtungen, insbesondere aus geisteswissenschaftlichen Fächern, aber auch Betriebswirtinnen, Juristinnen, Psychologinnen oder Soziologinnen sind vertreten. Im Verhältnis zur Gesamtbevölkerung fällt damit das überdurchschnittlich hohe Bildungsniveau auf. Vergleichsgrößen zu Männern im Fundraising liegen allerdings nicht vor. Darüber hinaus verfügen fast zwei Drittel der Fundraiserinnen über zusätzliche

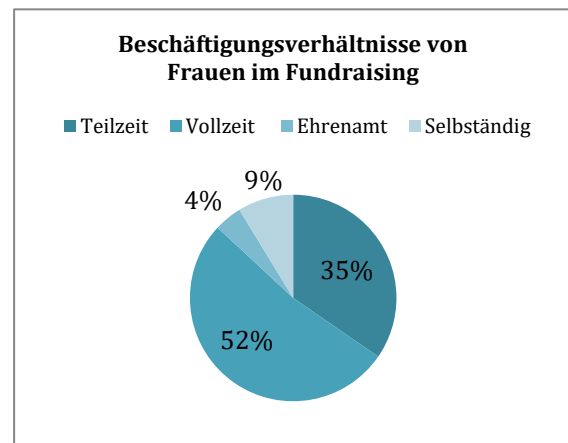


Diagramm 1.: Eigene Darstellung

fachliche Qualifikationen, insbesondere im Fundraising und Marketing, aber auch in der Öffentlichkeitsarbeit oder im Journalismus. Die Hälfte von ihnen hat fünf und mehr Jahre Berufserfahrung im Fundraising. Rund die Hälfte der antwortenden Frauen gehen einer Vollzeitbeschäftigung im Fundraising nach, circa 35 Prozent von ihnen arbeiten in Teilzeit rund 15 Prozent ehrenamtlich oder selbständig.

56 Prozent der Befragten gaben an, in reinen Fundraising-Abteilungen beschäftigt zu sein, die anderen bekleiden kombinierte Stellen aus Fundraising und Public Relations oder Fundraising/Öffentlichkeitsarbeit/Marketing oder Spendenkommunikation und Fundraising. Die Bezeichnungen differieren, werden

als Abteilung, Referat oder Arbeitsstelle bezeichnet und sind auch innerhalb der Organisationsstruktur als Stabsstelle oder in der Linie verortet. Dieses Ergebnis zeigt, dass es bislang keine klare Positionierung von Fundraising in Organisationen gibt. Die sich somit häufig überschneidenden Tätigkeitsbereiche führen zu einer häufig zu einer Konkurrenzsituation und zu Kompetenz- und Budgetstreitigkeiten, zum anderen offenbart die oft unspezifische Positionierung eine mangelnde ‚Institutional Readiness‘. Solange Fundraising nicht integraler Bestandteil einer Organisation ist, wird die Relevanz der Aufgaben unterschätzt, was sich auf weitere Karriereoptionen der Beschäftigten negativ auswirkt.

63 Prozent der Fundraiserinnen, die Angaben zum Finanzvolumen ihrer Organisation machten, arbeiten in Organisationen mit mehr als 1 Millionen Euro Einnahmen pro Jahr, 29% in Organisationen mit einem Umsatz von 20.000 Euro bis 1. Millionen. Rund ein Drittel der Fundraiserinnen sind in Organisationen beschäftigt, in denen mehr als fünf hauptamtliche Mitarbeitende im Fundraising tätig sind, in den meisten Organisationen sind es bis zu fünf Fundraiserinnen, d. h. die Abteilungsgröße und damit die mögliche Personalverantwortung ist in der Regel eher gering im Vergleich zu anderen Abteilungen.

39 Prozent der Befragten gaben an, eine Führungsposition im Fundraising zu besetzen, als solche bezeichneten sie vor allem Positionen im mittleren Management, beispielsweise als Team- oder Abteilungsleiterin, insgesamt 29 Frauen (7%) hatten die Position einer Geschäftsführerin inne, zwei weitere erklärten, Mitglied des Vorstandes zu sein oder eine ähnliche Position in der oberen Führungsebene zu bekleiden. Damit decken sich diese Zahlen weitgehend mit den Studien aus anderen Wirtschafts-, oder Politikbereichen, die die Führungspositionen von Frauen häufig im mittleren Management, jedoch weniger in oberen Leitungsgremien und -ebenen ermittelten (Schimeta 2012, Walter 2015, Karlshaus 2017, Schmidt/Stettes 2018).<sup>3</sup>

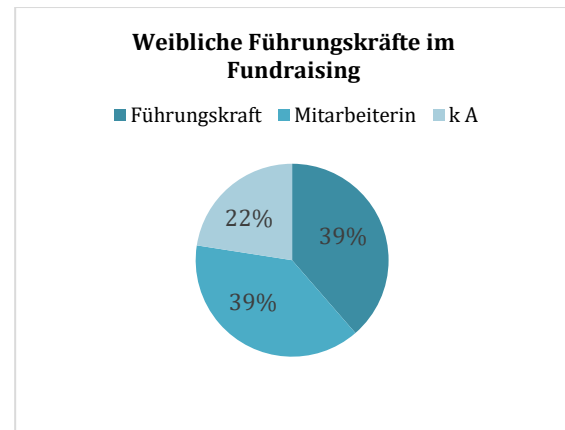


Diagramm 2.: Eigene Darstellung

27 Prozent der Fundraiserinnen gaben an, Personalverantwortung als Team- oder Abteilungsleiterin oder Bereichsleiterin zu haben. Etwa ein Drittel der Befragten hatte keine Budgetverantwortung, 24 Prozent machten dazu keine Angaben – sodass nur für 48 Prozent eine eigenständige Budgetverantwortung angenommen werden kann. Das lässt auf ein ineffizientes Fundraising schließen; oder wie eine Fundraiserin in ihrer Antwort sarkastisch formulierte: ‚Du sollst Spenden einwerben ohne auffällig zu werden und etwas zu kosten‘.<sup>4</sup>

Auf die Frage, ob die Teilnehmerinnen organisationsinterne Aufstiegschancen für sich selbst sähen, antworteten nur 16 Prozent mit ja, 25 Prozent machten keine Angaben und 59 Prozent sahen keine Aufstiegschancen. Instruktiv können hierfür beispielsweise folgende Aussage gesehen werden: ‚Mir sind lediglich die Vorstände vorgesetzt, von daher keine weiteren Aufstiegschancen‘, ‚Abteilungsleitung oder Geschäftsführung als theoretische Aufstiegschancen. Reelle Aufstiegsmöglichkeiten sehe ich nicht.‘ oder ‚Bin sogar noch befristet eingestellt; projektorientierte Vertragsverlängerung.‘

***Zufrieden mit dem Job, doch zu beklagende ineffiziente Strukturen – auch im Hinblick Vereinbarkeit von Familie und Beruf.***

Die Mehrheit der befragten Fundraiserinnen (72%) äußerte sich zufrieden bis sehr

zufrieden mit ihrer Arbeit. Hervorgehoben wurden besonders Gestaltungsfreiheit und die gute Zusammenarbeit im Team. Damit bestätigt sich auch in diesem Berufsfeld des NPO Sektors die hohe Zufriedenheit der Beschäftigten, die sich insbesondere durch seine normative Strahlkraft und die Wahrnehmung der eigenen Tätigkeit als gesellschaftlich nützlich, sinnstiftend und persönlich befriedigend erfahren wird (Zimmer/Priller/Paul 2017:6).

Demgegenüber beklagen die eher Unzufriedenen die Langsamkeit der Entscheidungsfindung durch den hohen Abstimmungsbedarf mit verschiedenen Bereichen. Diese Prozesse würden die tägliche Arbeit stark behindern. Viele fühlen sich von anderen Abteilungen „ausgebremst“, weil die Bedeutung von Fundraising und die besonderen Anforderungen nicht gesehen werden. Gerade auf Leitungsebene sei viel Überzeugungsarbeit zu leisten, Fundraising ‚stecke oftmals noch in den Kinderschuhen‘.

Bei der Frage „Sehen Sie Ihre Tätigkeit als Fundraiserin mit ihrem Familienleben gut vereinbar?“ sahen 45 Prozent der in dieser Kategorie antwortenden Frauen die Vereinbarkeit von Beruf und Familienleben gegeben. Rund die Hälfte gaben eine Vereinbarungsmöglichkeit an, die ‚mal mehr, mal weniger‘ funktionierte und für sie somit ein Dauerproblem, dessen Lösung im Alltag gelingen kann, aber nicht muss, darstellt. Immerhin 5% sahen grundsätzliche keine Vereinbarkeit.<sup>5</sup>

### ***Der Wert der Arbeit entspricht nicht der Bezahlung***

Während die Mehrheit der Frauen zufrieden mit ihrer beruflichen Tätigkeit sind, zeichnet sich bei der Bezahlung ein anderes Bild ab. 75% der Befragten machten konkrete Angaben zu ihren Einkünften. Entgegen der in Deutschland immer noch ausgeprägten Gehaltsverschwiegenheit und fehlenden Lohntransparenz, die die geschlechtliche Ungleichbezahlung gleicher Arbeitsverhältnisse oft perpetuiert, zeigten die Frauen großes

Interesse an diesem Thema, waren überraschend auskunftsfreudig und machten bereitwillig Angaben zu ihren Gehältern. „Wir haben noch diskutiert, ob wir diese Fragen überhaupt aufnehmen – umso erfreulicher ist das Ergebnis“, so Elisabeth Lenz.

Die meisten Frauen in Vollzeit (37%) verdienen zwischen 36.000 und 54.000 Euro im Jahr. Fast 20 Prozent liegen darunter (16% bis 36.000 Euro, 2% bis 18.000 Euro). 18% erreichen ein Jahreseinkommen zwischen 54.000 und 72.000 Euro und 4 % bis 95.000 Euro. Insgesamt rund die Hälfte der Vollzeitstellen wurde als Führungsposition geführt.

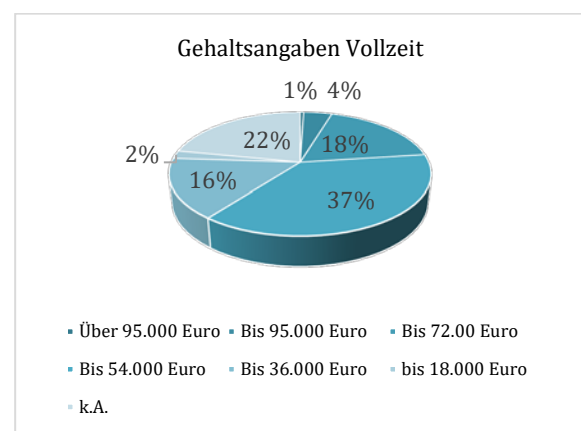


Diagramm 3.: Eigene Darstellung. N=192

Mehr als die Hälfte der antwortenden Frauen in Voll- wie Teilzeit (53%) ist davon überzeugt, dass ihre Arbeitsleistung im Hinblick auf die Anforderungen nicht angemessen vergütet wird. Somit steht der generellen Zufriedenheit mit der Tätigkeit eine bemerkenswerte Unzufriedenheit beim Gehalt gegenüber. Immer wieder wird die hohe Diskrepanz zwischen Arbeitsaufwand und Position/Gehalt beklagt. Zudem wird bemängelt, dass Berufs- und Auslandserfahrungen nicht honoriert werden und die Tatsache beanstandet, dass man trotz hoher Bildungsabschlüsse, auf demselben Lohnniveau wie eine administrative Sachbearbeiterin eingruppiert ist. Viele Frauen - insbesondere im sozialen Bereich Tätige - akzeptieren jedoch noch, dass sie weniger als in der Wirtschaft verdienen und fühlen sich dennoch mit ihrer Bezahlung wohl. Hier scheint die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit deutlich höher bewertet zu werden als die monetäre Vergütung. Bei dem absehbar

zunehmenden Fachkräftemangel auch im Dritten Sektor bleibt es abzuwarten, inwiefern sich diese Kompromissbereitschaft bei den sehr gut ausgebildeten Frauen künftig fortsetzt. Dies wird umso virulenter, als die immer noch existierende geschlechtliche Ungleichverteilung der Einkommen auch im Berufsfeld des Fundraisings als Problem besteht und thematisiert wird.

So gaben 54 Prozent der befragten Frauen an, dass sie hinsichtlich des Gehalts gleichgestellt seien. 11 Prozent machten jedoch die Angabe, schlechter als ihre männlichen Kollegen bei gleicher Leistung bezahlt zu werden: Werte, die in etwa dem bereinigten Pay Gap entsprechen, d.h. dem errechneten Unterschied der Bezahlung von Männern und Frauen mit vergleichbaren Qualifikationen, Tätigkeiten und Erwerbsbiographien.<sup>6</sup> Darüber hinaus besteht ein hohes Gefühl von Unwissenheit hinsichtlich der Gleichstellung der Gehälter. Mehr als ein Drittel der Frauen wussten nicht, ob ihr Einkommen dem eines männlichen Kollegen entspricht. Gefragt nach einer Einschätzung zur Relevanz des Themas Gleichstellung messen jedoch 70 Prozent, also die überwiegende Mehrheit, dessen Umsetzung einen hohen Stellenwert bei.

### 3. Fazit

Einerseits zeigen die Ergebnisse der Umfrage, dass der hohe weibliche Beschäftigungsanteil in Nonprofit-Organisationen daraus resultiert, dass Frauen Wert auf sinnstiftende Arbeit legen und sie die Flexibilität durch die Möglichkeiten von Teilzeitarbeitsverhältnissen schätzen, denn für Frauen in der Familienphase ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ein Dauerbrenner. Fundraiserinnen sind mit ihren Aufgaben zufrieden, ihre gute Qualifizierung finden sie jedoch selten gewürdigt; sie möchten mehr erreichen und Karriere machen. Sie kennen im Prinzip ihre Karrierehindernisse und sie wissen, dass sie sichtbarer werden und ihre Ansprüche klar formulieren müssen. Andererseits wird deutlich, dass die Fundraiserinnen nicht nur

persönlichen Entwicklungsbedarf haben, sondern an strukturellen Gegebenheiten scheitern. Hier sind Empowerment d.h. Ermächtigung der Fundraiserinnen gefragt und die Etablierung zeitgemäßer Organisationsstrukturen. Denn die Umfrage zeigt deutlich, dass Nonprofit-Organisationen als Arbeitgeber erheblichen Verbesserungsbedarf haben.

Für effizientes Fundraising sind strukturelle Veränderungen in den Organisationen erforderlich: Fundraiserinnen brauchen größere Entscheidungsbefugnisse und ihnen ist mehr Budgetverantwortung zu übertragen.

Wenn Nonprofit-Organisationen ihre Arbeit effizienter und die ihnen von Geldgebern anvertrauten Mittel verantwortungsbewusst einsetzen wollen, bedeutet das auch die Potenziale qualifizierter Fundraiserinnen adäquat einzusetzen und Abläufe besser zu strukturieren. Personalentwicklungsprogramme sollten schon aus Eigeninteresse aufgrund des Fachkräftemangels und der zunehmenden Bedeutung von Geldbeschaffungsmaßnahmen implementiert werden. Es ist zudem erforderlich, mehr Transparenz bei den Gehältern herzustellen, um eine Grundlage zu schaffen, damit Frauen selbstbewusster und informierter in Gehaltsverhandlungen gehen und Gendergerechtigkeit ein ernsthaft angestrebtes Ziel wird.

Gleichzeitig ist es notwendig sich mit der Thematik Karriereoptionen von Frauen in zivilgesellschaftlichen Organisationen weiter wissenschaftlich und praktisch auseinanderzusetzen. Gerade unter den Bedingungen von sich stark verändernden Beschäftigungsverhältnissen und Arbeitsbedingungen, die durch Digitalisierung und Veränderungen von Arbeitszeiten und -abläufen gekennzeichnet sind, brauchen wir mehr Informationen. Es gilt, die guten Praxisbeispiele zusammenzutragen, die zeigen wie ein zeitgemäßes und geschlechtergerechtes Arbeiten aussehen kann. Flankierend können sektor- und länderübergreifende Analysen neue Wege aufzeigen und gangbar machen. Insofern braucht es weitere, genderfokussierte Forschung im

Nonprofit-Sektor und die guten Erfahrungen müssen mehr Verbreitung und Aufmerksamkeit erfahren.

*Selma Reese ist Diplom-Theologin und Kommunikationswirtin, PR-Fachfrau (DPRG), Business Moderatorin, Diplom Coach und Beraterin (ECA).*

*Dr. des. Siri Hummel ist Politikwissenschaftlerin und arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin bei der Maecenata Stiftung, Berlin.*

*Die dem Artikel zugrunde liegende Umfrage „Fundraiserinnen – Motor für den Dritten Sektor“ wurde von den Mitgliedern der Fachgruppe Frauen des Deutschen Fundraisingverbands Dr. Katrin Jutzi, Elisabeth Lenz, Ursula Becker-Peloso, Anke Jensen, Selma Reese, Carolin Krämer erstellt und durchgeführt. Sie ist auf der Internetseite des DFRV einzusehen: <https://www.dfrv.de/ueber-uns/fachgruppen/frauen/>*

**E-Mail-Abonnement & Download unter:**

[www.observatorium.maecenata.eu](http://www.observatorium.maecenata.eu)

#### Literatur:

Lind, Inken (2004): Aufstieg oder Ausstieg? Karrierewege von Wissenschaftlerinnen. Ein Forschungsüberblick. Bielefeld: Kleine.

Karlshaus, Anja/Boris Kaehler (2017): Teilzeitführung: Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen.

<sup>1</sup> Die vollständigen Ergebnisse der Umfrage sind auf der Seite der Fachgruppe Frauen des Fundraising Verbandes einzusehen unter: <https://www.dfrv.de/ueber-uns/fachgruppen/frauen/>

<sup>2</sup>Die Umfrage „Fundraiserinnen – Motor für den Dritten Sektor“ wurde von den Mitgliedern der Fachgruppe Frauen des Deutschen Fundraisingverbands Dr. Katrin Jutzi, Elisabeth Lenz, Ursula Becker-Peloso, Anke Jensen, Selma Reese, Carolin Krämer erstellt und durchgeführt.

<sup>3</sup>Gleiches gilt auch im Wissenschaftsbereich, siehe exemplarisch Lind 2004.

Springer Verlag.

Schimeta, Julia (2012): Einsam an der Spitze. Frauen in Führungspositionen im öffentlichen Sektor. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung.

Schmidt, Jörg/Stettes, Oliver (2018): Frauen in Führungspositionen. Empirische Befunde auf Basis des IW-Personalpanels 2017. IW Report 14/2018.

[https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user\\_upload/Studien/Report/PDF/2018/IW-Report\\_2018\\_14\\_Frauen\\_in\\_Fuehrungspositionen.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Report/PDF/2018/IW-Report_2018_14_Frauen_in_Fuehrungspositionen.pdf) (z.e. 20.08.2018)

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

Walter, Andrea (2015): An die Spitze! Aber wie? „Frauen in Führung“ im öffentlichen, privaten und Nonprofit-Sektor – eine Bestandsaufnahme der aktuellen Literaturlage samt Handlungsempfehlungen. Zentrum für Europäische Geschlechterstudien – Working Paper No. 8|2015.

Zimmer, Annette/Priller, Eckhard/Paul, Franziska (2017): Karriere im Nonprofit-Sektor? Arbeitsbedingungen und Aufstiegschancen von Frauen.

[https://www.uni-muenster.de/imperia/md/content/ifpol/mitarbeiter/zimmer/\\_nonprofitfrauen\\_online.pdf](https://www.uni-muenster.de/imperia/md/content/ifpol/mitarbeiter/zimmer/_nonprofitfrauen_online.pdf) (z.e. 20.08.2018)

<sup>4</sup>Die Spannungsfelder auf persönlicher, sozialer und organisatorischer Ebene hat auch Stefanie Hirschfeld „Fundraising zwischen Ökonomisierung und Menschlichkeit“, Wiesbaden, 2018, herausgearbeitet.

<sup>5</sup> Dies waren n=275; bei dem Rest darf darauf angenommen werden, dass sie nicht in einer Kinder- oder Pflegebetreuung gebunden sind.

<sup>6</sup><https://www.destatis.de/Eropa/DE/Thema/Bevoelkerung/Soziales/Arbeitsmarkt/GenderPayGap.html>