



**Bundesstiftung  
Gleichstellung**

# **Feministische Führung für sozialen Wandel**

Licht ins konzeptionelle Dickicht bringen

Von Srilatha Batliwala

# **Feministische Führung für sozialen Wandel**

Licht ins konzeptionelle Dickicht bringen

von

**Srilatha Batliwala**



# Inhalt

I.	Anmerkungen der Herausgeberin	3
<b>1.</b>	<b>Einführung</b>	<b>4</b>
1.1.	Warum ist das wichtig?	4
1.2.	Nageln wir den Pudding an die Wand: Abstrakte Ideen definieren	6
<b>2.</b>	<b>Was bedeutet sie? Führung definieren</b>	<b>8</b>
2.1.	Feministische Führung definieren	11
2.2.	Definitionen feministischer Führung	12
<b>3.</b>	<b>Was steckt dahinter? Feministische Führung unter die Lupe nehmen</b>	<b>18</b>
3.1.	Macht	19
3.1.1.	Dimensionen der Macht in der Führungsarbeit	20
3.1.2.	Macht in Organisationen	25
3.2.	Prinzipien und Werte	29
3.2.1.	Feministische Führung – einige nicht verhandelbare Punkte (Conditiones sine qua non)	30
3.3.	Politik und Zielsetzung	32
3.4.	Praxis	33
3.4.1.	Die Rolle des Selbst in der Führung	35
3.4.2.	Das Selbst und der Feministische Führungsdiamant	36
<b>4.</b>	<b>Wo findet sie statt? Orte feministischer Führung</b>	<b>39</b>
<b>5.</b>	<b>Wie sieht sie aus? Wege feministischer Führung</b>	<b>41</b>
<b>6.</b>	<b>Schluss</b>	<b>47</b>



# I. Anmerkungen der Herausgeberin

Der Text „Clearing the Conceptual Cloud“ von Srilatha Batliwala gehört zu den zentralen Arbeiten im Bereich Geschlecht, Organisation und gesellschaftlicher Veränderung. Bislang lag dieser Text nicht in deutscher Übersetzung vor, was den Zugang zu ihrem Werk für die deutschsprachige Organisationssoziologie, Fachakteur\*innen im Feld Gleichstellung und für an feministischer Führungskultur Interessierte erschwerte.

Die hier vorliegende Fassung umfasst Auszüge des Originals und soll als Grundlage für die weitere Auseinandersetzung mit Batliwalas Konzepten dienen. Die Auswahl der übersetzten Abschnitte wurde mit Blick auf ihre Übertragbarkeit auf andere Kontexte getroffen.

Die übersetzten Textabschnitte waren außerdem im Rahmen der Erarbeitung der Lernplattform „Feministische Führungskultur“ von der Bundesstiftung Gleichstellung als eine Quelle für die Entwicklung der Lerninhalte von zentraler Bedeutung.

Ein besonderer Dank gilt der Autorin, Srilatha Batliwala, sowie der Organisation CREA, die das Original veröffentlicht hat, für die Möglichkeit, dieses Werk ins Deutsche zu übertragen.

Die Quellenangaben wurden im Original erhalten und sind in den Fußnoten nachgewiesen. Da das Werk mehrere Jahre alt ist, sind Stand Mai 2025 nicht mehr alle zitierten Links abrufbar.

Die Übersetzung gibt ausschließlich die Meinungen und Argumente der Autorin wieder und nicht die der Bundesstiftung Gleichstellung. Diese übernimmt keine Verantwortung für die Inhalte des Textes.



# 1. Einführung

In den letzten fünfzig Jahren der Entwicklungsgeschichte haben eine Reihe abstrakter Begriffe und Konzepte Eingang in das Entwicklungslexikon und den Wortschatz von Aktivistinnen und Aktivisten gefunden. Viele von ihnen wurden zu weit verbreiteten Schlagwörtern und Mantras, lange bevor sie definiert oder dekonstruiert wurden – zum Beispiel Begriffe wie *Partizipation, Empowerment, Zivilgesellschaft, Bewegung oder rechthebasiertes Ansatz*. In der Welt des Feminismus, der Frauenrechte und der Gleichstellung der Geschlechter wurden Begriffe wie *Befreiung, Autonomie, Empowerment von Frauen* und *Gender Mainstreaming* weit verbreitet. Auch das Konzept der feministischen Führung wurde häufig diskutiert, beschrieben und analysiert. Die letzten dreißig Jahre feministischer Experimente mit dem Aufbau alternativer Organisationsformen und Führungspraktiken müssen jedoch hinterfragt und theoretisiert werden, insbesondere in Anbetracht des weitaus tieferen Verständnisses von Macht und Organisationsverhalten, das seitdem gewachsen ist.

Angesichts der weit verbreiteten Verwendung von Begriffen wie Führung und Führungspersönlichkeiten, insbesondere im Zusammenhang mit sozialer Gerechtigkeit und dem Empowerment von Frauen, ist diese Aufgabe besonders wichtig. Aber noch dringlicher ist sie, weil ganze Programme zur Entwicklung oder zum Aufbau von Führungsqualitäten konzipiert und gestartet wurden, ohne die jahrzehntelangen Erfahrungen und Kämpfe im Zusammenhang mit der Entwicklung feministischer Führungspraktiken angemessen zu analysieren oder unsere Konzepte mit den Fortschritten in Bereichen wie Machtanalyse und Organisationstheorie neu zu formulieren. Vielleicht liegt es daran, dass Führung zu den Ideen gehört, die als selbstverständlich gelten und kaum einer Erklärung oder Dekonstruktion bedürfen. Oder weil sie eines der schwer zu definierenden Phänomene ist, die am deutlichsten werden, wenn sie fehlen! Oder weil „...Führung dem Yeti gleicht, dessen Fußspuren überall zu finden sind, der aber nirgends zu sehen ist.“<sup>1</sup>

Diese Schrift versucht daher, bestehende Definitionen und Konzepte zum Thema Führung zusammenzufassen. Sie werden durch eine feministische Linse betrachtet, in den Kontext sozialer Gerechtigkeit und feministischer Führung gestellt, um dann einen neuen und strengeren konzeptionellen Rahmen für feministische Führung zu formulieren. Wir hoffen, dass dies feministischen Organisationen und denjenigen im Bereich Kapazitätsaufbau sowie den Geldgeber\*innen, die effektive Führung durch und für Frauen fördern wollen (beispielsweise Stiftungen und Frauenfonds), helfen wird, aktuelle Ansätze zur Führungsentwicklung kritischer zu betrachten und unsere Praxis in diesem wichtigen Bereich zu stärken.

## 1.1. Warum ist das wichtig?

Ist begriffliche Klarheit über Führung – insbesondere über feministische Führung – wirklich wichtig? Wenn wir alle wissen, was Führung ist, sind die Definitionen dann nicht nur eine Frage der Semantik? Im Gegenteil, es ist sehr wichtig, diese schwierige Aufgabe in Angriff zu nehmen und „den Pudding an die Wand zu nageln“: Wenn wir Führung nicht definieren und dekonstruieren können, insbesondere die Art von femi-

---

<sup>1</sup> Bennis, Warren/Nanus, Burt (1997): *Leaders: Strategies for Taking Charge*, New York, Harper Collins.



nistischer Führung für soziale Gerechtigkeit, über die wir sprechen, dann haben wir keine Möglichkeit, den Wert oder die Wirksamkeit der Interventionen zur Entwicklung von Führung zu beurteilen, an denen wir beteiligt sind. Als Organisationen für soziale Gerechtigkeit, Frauenorganisationen, Organisationen für den Kapazitätsaufbau und Spender\*innen haben wir alle enorme Energie, Humanressourcen, Kreativität und Geld in den Aufbau von Führungskräften für den sozialen Wandel investiert. Woher wissen wir, ob unsere Modelle die Art von Führungskräften hervorbringen, die wir brauchen, und wie können wir ihre Wirkung messen? Woher wissen wir, welche kritischen, aber verborgenen Aspekte von Führungskräften unsere Ansätze nicht berücksichtigen und somit genau die alternative Führung nicht aufbauen, die ihr Ziel ist? Und, was am wichtigsten ist, wie können wir unsere Ansätze integrieren und weiterentwickeln, indem wir gleichzeitig die Erfahrungen der letzten Jahrzehnte feministischer Führungsarbeit in Organisationen und Bewegungen auf der ganzen Welt nutzen? Keines dieser Ziele kann effektiv erreicht werden, ohne das konzeptionelle Dickicht zu lichten – ohne Theorie und Praxis feministischer Führung klarer zu konzipieren.

Ein weiteres Gebot für mehr Klarheit ist es, dass Führung ein *Mittel* und kein Zweck ist. Wir bauen Führungskapazitäten und Fähigkeiten *für* etwas auf, um etwas zu *tun* oder zu *verändern*. Aber nicht, weil Führung ein Produkt oder eine Dienstleistung ist. Dies gilt insbesondere in Kontexten zur sozialen Gerechtigkeit. Ohne ein klares Verständnis des Konzepts und der Praxis von Führung für feministischen sozialen Wandel und von der Beziehung zwischen beidem, laufen wir in eine Sackgasse. Schlimmer noch, wir stellen Vermutungen über die Verbindungen zwischen beiden an, die zutreffend oder unzutreffend sein können.

In der Tat ist eine kritische Analyse des Materials über die Führungskräfteentwicklung im Kontext sozialer Gerechtigkeit voller Vermutungen, auch wenn nur wenige davon explizit sind. Sehr weit verbreitet etwa ist die Annahme, dass eine starke, kohärente Führung – und starke, kompetente einzelne Führungspersönlichkeiten – unweigerlich die Wirkung von Organisationen, Interventionen und Bewegungen des sozialen Wandels stärken und verbessern werden. Es gibt jedoch Belege dafür, dass soziale Bewegungen mit einer weit verstreuten und nicht individualistischen Führung bemerkenswerte Ergebnisse erzielt haben. Zum Beispiel die *Piqueteros* und *Piqueteras*<sup>2</sup> in Argentinien oder die Kampagne zum Verbot von Landminen. Vielleicht ist also eine starke Führung eine nützliche, aber unzureichende Voraussetzung für wirksamen Wandel.

Schließlich brauchen wir mehr Klarheit und einen analytischeren Ansatz für den Führungsbegriff, um zwischen den verschiedenen Formen, Modellen und Stilen von Führung zu unterscheiden. Und zwischen den unterschiedlichen Zwecken, für die sie eingesetzt werden und den ideologischen Rahmenbedingungen, die ihre Praxis gestalten. Hier bewegen wir uns über den deskriptiven Bereich hinaus – der lediglich untersucht, was Führung ist – hin zum normativen Bereich, der sich damit befasst, wie gute Führung aussehen sollte. Dies ist im Zusammenhang mit feministischer Führung von entscheidender Bedeutung. Denn es geht uns nicht nur darum, mehr Frauen zu befähigen, Führungsrollen zu übernehmen, sondern auch darum, anders zu führen: mit feministischen Werten und einer feministischen Ideologie. Und es geht darum, die Agenda für feministischen sozialen Wandel so voranzutreiben, wie es andere Führungsstile nicht tun und nicht können. Eine solche Klarheit würde es uns auch ermög-

---

2 Anmerkung der Übersetzung: In Argentinien eine Selbstbezeichnung von Demonstrant\*innen, die durch Straßen- und Unternehmensblockaden auf ihre schlechte wirtschaftliche Situation aufmerksam machen wollen. Dies geschieht in Form von sogenannten „Piquetes“, also illegalen Straßenblockaden.



lichen, feministische Führungskompetenzen bei nicht-feministischen Frauen und Männern aufzubauen!

Aus all diesen Gründen ist es an der Zeit, uns der Unklarheit zu stellen und zumindest zu versuchen, zu dekonstruieren, was Führung für diejenigen von uns bedeuten könnte, die sich für einen feministischen sozialen Wandel einsetzen.

## 1.2. Nageln wir den Pudding an die Wand: Abstrakte Ideen definieren

Abstrakte Ideen zu definieren und anzugehen ist eine Herausforderung, aber nicht unmöglich. In den letzten zwei Jahrzehnten wurden große Fortschritte bei der Dekonstruktion einer Reihe abstrakter, aber lebenswichtiger sozialer Realitäten und bei der Suche nach Möglichkeiten ihrer Messung erzielt. Am historischsten ist vielleicht das „Konzept der menschlichen Entwicklung“, das der verstorbene Mahbub ul Haq vom *United Nations Development Programme* (UNDP) in seinem Kampf gegen die stark ökonomistisch geprägten Entwicklungsansätze der Bretton-Woods-Institutionen entwickelte. Der Index für menschliche Entwicklung (*Human Development Index*, HDI) wurde trotz aller Mängel zu einem weithin akzeptierten Indikator für den Grad von Ungleichheit und Gerechtigkeit in einer Gesellschaft. Der HDI hat sich zu einem der mächtigsten Lobbyinstrumente der Welt entwickelt und beweist, wie nützlich es ist, ein zugängliches und dynamisches, aber nicht simplifizierendes Maß für einen abstrakten Begriff wie die menschliche Entwicklung in der „realen“ Welt zu haben.

In ähnlicher Weise entwickelten kreative Forscher\*innen und Aktivist\*innen Rahmenwerke, um so komplexe und abstrakte Phänomene wie globale Werte (*World Values Survey* (WVS))<sup>3</sup>, Korruption (*Corruption Perception Index von Transparency International*)<sup>4</sup> und Demokratie (*Democracy Surveys von Freedom House* und die *Polity-Projektreihe*)<sup>5</sup> zu bewerten. All diese unterschiedlichen Methoden versuchen, soziale und politische Phänomene durch konkrete Indikatoren zu erfassen, indem sie die inhärenten Herausforderungen aufzeigen, die mit der Messung und Konkretisierung abstrakter Ideen verbunden sind, die in der Realität erlebt und gesehen werden.

Schließlich entwickelten zahlreiche feministische Forscher\*innen und innovative Denker\*innen jahrzehntelang Rahmen und Indikatoren, um die Realität der Geschlechterdiskriminierung in handhabbare und aussagekräftige Daten und Bewertungsinstrumente zu übersetzen. So gibt es beispielsweise Rahmenkonzepte, um den Status von Frauen, um Gewalt gegen Frauen und geschlechtsspezifische Ungleichheiten zu bewerten. Sicherlich ist ein solches Konzept auch zu feministischer Führung für sozialen Wandel machbar!

Eine Untersuchung all dieser verschiedenen Rahmen und Messinstrumente zeigt, dass der Umgang mit abstrakten Ideen den Versuch birgt, mindestens vier Schlüsseldimensionen so klar und präzise wie möglich zu erfassen:

---

<sup>3</sup> Siehe <https://www.worldvaluessurvey.org/wvs.jsp>.

<sup>4</sup> Siehe <https://www.transparency.org>.

<sup>5</sup> Siehe <https://freedomhouse.org> und <https://www.systemicpeace.org/polity/polity4.htm>.



1. Was bedeutet sie? Das Konzept so klar wie möglich definieren.
2. Was steckt dahinter? Die wesentlichen Bestandteile des Phänomens herausarbeiten.
3. Wo findet es statt? Bestimmung der Orte, an denen das Phänomen auftritt.
4. Wie sieht das Phänomen aus? Analyse der Hauptcharakteristika des Phänomens in der Praxis.

Dieses Dokument befasst sich mit diesen ersten vier Fragen, so dass die Nutzer\*innen – Führungspraktikerinnen und Förderinnen von Führungskompetenzen an unterschiedlichen Orten, in unterschiedlichen soziopolitischen Kontexten, in unterschiedlichen Themenbereichen und auf unterschiedlichen Ebenen – die fünfte Frage beantworten können. Wir hoffen, dass der konzeptionelle Rahmen, den wir hier vorstellen, Ihnen helfen wird, die Funktionsweise von Führung in Ihrem Kontext zu untersuchen und zu verstehen, welche Änderungen vorgenommen werden müssen, damit sie so funktioniert, wie sie sollte!



## 2. Was bedeutet sie? Führung definieren

*„Es gibt fast so viele Definitionen von Führung, wie es Personen gibt, die versucht haben, den Begriff zu definieren.“<sup>6</sup>*

*„Es scheint, dass der Begriff der Führung sich uns immer wieder entzieht oder in einer anderen Form auftaucht, um uns erneut mit seiner Schlüpfrigkeit und Komplexität zu verhöhnen. Also haben wir eine endlose Reihe von Begriffen erfunden, um damit umzugehen (...) und trotzdem ist der Begriff nicht ausreichend definiert.“<sup>7</sup>*

Dies sind kaum zu vermeidende Floskeln. Nachdem ich buchstäblich Hunderte Definitionen gesichtet hatte, stellte ich fest, dass sie sich in zwei Kategorien aufteilen lassen:

Die eine sind Definitionen von Führungskraft oder von Führungskräften und fokussieren maßgeblich auf die Eigenschaften und Praktiken effektiver Führungskräfte. Die andere Kategorie sind Definitionen von Führung als Prozess und als Vorgehensweise. Hauptsächlich stammen diese Definitionen aus dem Management und aus der Organisationsentwicklung. Zudem stellte ich fest, dass in letzter Zeit der „weibliche Führungsstil“ in der Geschäftswelt an Popularität zugenommen hatte. Mehr und mehr Frauen stiegen in die Unternehmen ein und bewiesen, dass sie Ergebnisse und Gewinne auf andere Art und Weise erzielen konnten als die „Jungs“ mit ihrem testosterongesteuerten männlichen Vorgehen (Konkurrenzdenken, Aggression usw.).

Während einige der Definitionen Frauen auf ihr Frausein/ihre Weiblichkeit reduzieren und Geschlechterstereotypen darüber zu kreieren scheinen, wie Frauen arbeiten und mit anderen interagieren, erkennen sie gleichwohl indirekt an, dass Vorgänge von Geschlechterkonstruktion dazu führen, dass Frauen zwischenmenschliche und kollektive Prozesse anders und möglicherweise effektiver aushandeln.

Im Anhang (i) finden Sie eine Auswahl gängiger Definitionen von Führungspersönlichkeiten sowie einige provokante und interessante Definitionen von Führung. Sie helfen uns, über den Inhalt und die Merkmale von Führungspersönlichkeiten und Führung im Allgemeinen nachzudenken und darüber, wie diese von feministischen Definitionen abweichen oder ihnen gleichen. Bei der Durchsicht dieser Definitionen fällt auf, dass die überwiegende Zahl nördlichen oder westlichen Ursprungs ist – mit Ausnahme der Definitionen des chinesischen Philosophen Lao Tse –, und dass sie überwiegend von Männern formuliert wurden. Die meisten neueren wissenschaftlichen Arbeiten über Führung und Führungsentwicklung stammen ebenfalls aus Managementschulen und aus der Managementforschung. Sie konzentrieren sich darauf, Unternehmensziele zu erreichen und auf ein effizientes Management von Organisationen und Systemen. Die Definitionen von „weiblicher Führung“ erkennen an, dass Frauen andere Qualitäten in

<sup>6</sup> Stogdill, Ralph M. (1974): Handbook of Leadership – A Survey of Theory and Research, New York, Free Press.

<sup>7</sup> Bennis, Warren (1959): Management Guru (US-amerikanischer Wirtschaftswissenschaftler (1925–2014)).



die Führung einbringen und dabei mehr Wert auf Zusammenarbeit, Kooperation, kollektive Entscheidungsfindung und vor allem auf den Aufbau von Beziehungen legen.

Damit kommen sie aber einer Reduzierung von Frauen auf ihr Frausein gefährlich nahe (und natürlich ebenso einer Reduzierung von Männern) und bedienen so – vielleicht ungewollt – seit Langem bestehende Geschlechterstereotypen.

Diese Definitionen weisen auch einige Gemeinsamkeiten auf, und zwar:

- Das Individuum als Führungskraft und die Führungskraft (in der Regel) als Mann.
- Die Führungskraft als Held und Führung als Heldentum.
- Die Führungskraft als Entscheidungsträger.
- Die Führungskraft als Verkörperung von Charakter und Integrität.
- Die Führungskraft als Lieferant von Visionen, Missionen, Zielen und Strategien für das Unternehmen und als Motivation für andere, diese Ziele zu teilen.
- Die Fähigkeit, andere zu beeinflussen, zu inspirieren und zu motivieren und das Verhalten und die Handlungen anderer zu lenken.

Werden diese Kerngedanken zusammengefasst, ergibt sich eine Definition von Führung wie folgt:

*„...eine Reihe von Handlungen und Prozessen, die von Personen mit Charakter, Wissen und Integrität durchgeführt werden, die die Fähigkeit haben, eine Vision für Veränderungen zu implementieren, andere zu inspirieren und zu motivieren, diese Vision zu teilen, Ideen und Strategien zu entwickeln, die andere dazu bringen und befähigen, auf diese Veränderung hinzuarbeiten, und kritische Entscheidungen zu treffen, die das Erreichen des Ziels sicherstellen.“*

Die offensichtliche Lücke in dieser Definition ist das Fehlen jeglicher Politik, jeglichen Kontextes oder jeglicher Vision über die Art des „Wandels“, den die Führung herbeiführen will, so als ob der Zweck von Führung ihr Wesen nicht verändert. Diese Lücke hat der Soziologe James V. Downton geschlossen, als er das Konzept der *transformationalen Führung*<sup>8</sup> formulierte. Ein Führungsstil, „bei dem sich eine oder mehrere Personen so auf andere einlassen, dass Führende und Gefolgschaft sich gegenseitig auf ein höheres Niveau von Motivation und Moral heben.“ James MacGregor Burns, ein Politikwissenschaftler, Gelehrter für politische Führung und US-amerikanischer Präsidentenbiograf, entwickelte Downtons Arbeit weiter.<sup>9</sup> Ihre Ideen fanden großen Widerhall in den aufkommenden Überlegungen zu feministischer Führung.

Burns stellte Downtons Konzept der *transformationalen Führung* der transaktionalen Führung gegenüber, die die Ziele, Kultur und Struktur der bestehenden Organisation

---

8 Downton, James Victor (1973): *Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Process*, Basingstoke: Macmillan Publishing Company.

9 Burns, James MacGregor (1978): *Leadership*, New York: Harper Collins.



oder des Unternehmens akzeptiert und im Wesentlichen auf konventioneller Motivation, Belohnung, Bestrafung und Zustimmung beruht; Veränderungen werden schrittweise erreicht, und die Motivatoren sind extrinsisch. Im Gegensatz dazu findet

*„transformierende Führung ... statt, wenn eine oder mehrere Personen sich mit anderen in einer Weise auseinandersetzen, dass Führungskräfte und Gefolgsleute sich gegenseitig auf ein höheres Niveau von Motivation und Moral heben. Ihre Ziele, die anfangs vielleicht getrennt, aber miteinander verbunden waren, wie im Fall der transaktionalen Führung, verschmelzen. Die Machtbasen sind keine Gegengewichte, sondern gegenseitige Unterstützung für ein gemeinsames Ziel. ...transformierende Führung wird letztlich moralisch, indem sie das Niveau des menschlichen Verhaltens und des ethischen Anspruchs sowohl des Führenden als auch des Geführten anhebt und somit eine transformierende Wirkung für beide hat.“<sup>10</sup>*

Auch wenn Feminist\*innen die Verwendung von Begriffen wie Moral und Moralität infrage stellen würden, helfen uns diese Fortschritte im Denken über Führungsmodelle dabei zu erkennen, wie je nach kulturellem Kontext und Geschichte dominante Führungsmodelle und -praktiken tief in uns verankert sind. Und zwar selbst, wenn wir feministischen Frauen – und Männer – versuchen, unser eigenes Verhalten zu ändern. Eine aktuelle und nützliche Analyse, wie Geschlecht, Feminismus und Führung zusammenspielen und sich gegenseitig beeinflussen, hilft uns auch, diese verschiedenen Definitionen in eine feministische Perspektive einzuordnen. In dem Band „Frauen und Führung“<sup>11</sup> gibt uns Bernice Lott in ihrer Einleitung drei Einblicke in die vorherrschenden Ansätze zu Führung und Frauen:<sup>12</sup>

- Die *Mainstream-Forschung und Theorie* befassen sich nur mit dem *weiblichen* – nicht mit dem *feministischen* – Führungsstil.
- Selbst in Werken, die sich mit der *Führung von Frauen beschäftigen*, wird *feministische Führung* nicht angesprochen oder diskutiert.
- Die *Attribute des weiblichen Führungsstils* zählen alle zu den *akzeptierten geschlechtsspezifischen Rollen von Frauen*, also pflegend, fürsorglich, sensibel, kooperativ, beratend, integrativ usw.

Lott stellt fest, dass es von entscheidender Bedeutung ist, zwischen weiblicher und feministischer Führung zu unterscheiden, da sich erstere nicht mit geschlechtsspezifischer Macht und dem fehlenden Zugang von Frauen zu formalen Autoritätspositionen befasst. Sie schlägt sehr vernünftig vor, dass sowohl die Begriffe Feminismus als auch feministisch klarer verstanden werden müssen, bevor Klarheit über feministische Führung gewonnen werden kann. Wenden wir uns also nun der Frage zu, wie Feminist\*innen den Begriff Führung definiert und verstanden haben.

---

<sup>10</sup> Burns, James MacGregor (1978): Ebenda, S. 20.

<sup>11</sup> Chin, Jean Lau/Lott, Bernice E./Sanchez-Hucles, Janice (Hg.) (2007): Women and Leadership: Transforming Visions and Diverse Voices, Blackwell Publishing.

<sup>12</sup> Lott, Bernice (2007): Ebenda, S. 24–27.



## 2.1. Feministische Führung definieren

Die Suche nach einer Definition von feministischer Führung ist schwieriger als gedacht.<sup>13</sup> Eine feministische Arbeitswissenschaftlerin schrieb kürzlich: „In der Literatur, die sich mit Frauen in Führungspositionen befasst, ist der präzise Begriff 'feministische Führung' kaum zu finden.“<sup>14</sup> In der Tat fand ich die Ergebnisse meiner frühen Internet-Recherchen ähnlich enttäuschend. Andere, die konsequent daran gearbeitet haben, Definitionen, Ideen und Informationen über feministische Führung ausfindig zu machen, sind zu dem Schluss gekommen, dass es zwar einige Daten über feministische Führung in verschiedenen Bereichen gibt (in Graswurzelbewegungen, in der Community Arbeit, in der Unternehmensführung und in der Lehre), dass sie aber als feministisches Konstrukt nicht vollständig erforscht oder entwickelt worden ist. Das bedeutet nicht, dass Feminist\*innen Führung als Konzept und Praxis nicht hinterfragt und analysiert haben oder dass sie nicht einen wichtigen Platz in feministischen Debatten in verschiedenen Teilen der Welt eingenommen hat. Im Gegenteil, unsere Untersuchungen zeigen, dass sich feministische Denker\*innen und Aktivist\*innen seit den Anfängen des modernen Feminismus – oder seit der „Zweiten Welle“ – in den 1970er und 1980er Jahren sehr aktiv mit der Frage der Führung auseinandergesetzt haben,<sup>15,16</sup> und zwar in der Überzeugung, dass „...Führung eine entscheidende Frage für den Feminismus ist“.

Ein Großteil der frühen feministischen Arbeiten über Führung stammt von nordamerikanischen Feminist\*innen und war Teil breiterer Diskussionen über Macht und alternative, nicht-patriarchale und nicht-hierarchische Strukturen und Organisationen.<sup>17</sup> Feminist\*innen aus dem Globalen Süden konzentrierten sich zu dieser Zeit vielleicht weniger auf das Thema Führung an sich, aber sie experimentierten gleichermaßen mit alternativen Strukturen und Prozessen und beschäftigten sich eingehend mit der geschlechtsspezifischen Natur von Macht im sozialen, wirtschaftlichen und politischen Bereich. Und sowohl im Globalen Norden als auch im Globalen Süden gab es weit verbreitete Forschungen und Analysen über den Ausschluss von Frauen von Macht und Autorität im öffentlichen Raum. Begleitet wurden sie von Kampagnen für einen besseren Zugang von Frauen zu politischer Macht und für eine stärkere Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen in Regierung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft.

Folglich waren feministische Ansätze und Definitionen von Führung oft indirekt das Ergebnis ihrer Bemühungen, ihr eigenes Verhältnis zur Macht und deren Ausübung zu hinterfragen, die Gleichstellung der Geschlechter in Machtpositionen im öffentlichen und privaten Sektor voranzutreiben und feministische Strukturen zu schaffen, die die patriarchalischen Modelle, die in den meisten Gesellschaften und Kulturen vorherrschen, nicht reproduzieren würden.

---

13 Das Dilemma wurde durch die schlichte Bitte einer kanadischen Studentin, die ich bei meiner Internet-Recherche fand, auf den Punkt gebracht: „Ich muss eine Hausarbeit über feministische Führung schreiben und kann keine einzige Definition finden – kann mir da wer helfen?“

14 Mitchell, Lisa (02/2004): *Feminist Leadership in the Private Sector: Somewhere Out there?* Labour Studies Dept., University of Waikato, New Zealand. S. 2.

15 Frühe feministische Zeitschriften wie „Quest: A Feminist Quarterly“ diskutierten bereits seit 1976 den Zusammenhang zwischen Feminismus und Führung. Die Schriften von Lorraine Masterson, *Feminist Leaders Can't Walk on Water* (II {4} 29–40); Flora Crater, *Leadership, Growth, and Spirit*, (II {4} 60–66); und Jackie St. Joan, *Who Was Rembrandt's Mother?* (II {4} 67–79) liefern sehr interessante Einblicke in das frühe westliche feministische Denken zu Führungsfragen.

16 Hartmann, Mary S. (1999): *Talking Leadership: Conversations with Powerful Women*, New Brunswick: Rutgers University Press.

17 Fisher, Beverly (1976): *What Future for Leadership?* In: *Quest: A Feminist Quarterly*. II (4): S. 2–13.



Es gab eine sehr intensive Recherche nach Theorien und Anwendungen alternativer Formen von Machtausübung und -anwendung, von neuen, nicht-hierarchischen Organisationsformen und somit von neuen Führungsstilen.

Leider ist ein Großteil dieser frühen feministischen Analysen für uns unzugänglich, da sie weder online noch in Management- oder sozialwissenschaftlichen Fachzeitschriften verfügbar sind. Sie stehen in Universitätsbibliotheken oder in unabhängigen Frauenerforschungszentren, in unveröffentlichten Tagungsberichten oder in persönlichen Archiven einzelner Frauen über die Debatten und Diskussionen zu diesem Thema in den 1970er und 1980er Jahren. Die folgenden Definitionen wurden daher aus Online- und Offline-Quellen zusammengestellt, die mindestens dreißig Jahre feministischen Denkens über Führung abdecken:

## 2.2. Definitionen feministischer Führung

*„Führung aus einer feministischen Perspektive ist geprägt von der Kraft der feministischen Linse, die es weiblichen Führungskräften ermöglicht, Ungerechtigkeiten und Unterdrückung zu erkennen und sie dazu inspiriert, die Entwicklung von inklusiveren und ganzheitlicheren (...) Gemeinschaften zu fördern. Feministische Führungspersönlichkeiten sind von Fairness, Gerechtigkeit und Gleichberechtigung motiviert und versuchen, Fragen von Geschlecht, Rasse, sozialer Klasse, sexueller Orientierung und Fähigkeiten in den Vordergrund zu stellen (...). Zu den besonderen Elementen eines feministischen Führungsansatzes gehören die Konzentration auf Fragen der sozialen Gerechtigkeit sowohl auf individueller oder auf Mikroebene als auch auf gesellschaftlicher oder Makroebene; der Wunsch, marginalisierten Stimmen Gehör zu verschaffen, und die Bereitschaft, bei der Umsetzung einer transformativen Agenda Risiken einzugehen.“ – Tracy Barton<sup>18</sup>*

*„(...) Feministische (...) Führung heißt, (...) Frauen und Frauenorganisationen teilen sich Macht, Autorität und Entscheidungsgewalt in unserem gemeinsamen Streben nach sozialer, rechtlicher, politischer, wirtschaftlicher und kultureller Gleichheit.“ – DAWN Ontario<sup>19</sup>*

*„Die Gesellschaft neigt dazu, Führungsqualitäten als etwas zu mystifizieren, das nur einigen wenigen Menschen eigen ist, die dann als besser als alle anderen angesehen werden. Wenn wir aber Führungsqualitäten als etwas betrachten, das viele Menschen in unterschiedlichem Maße besitzen – Fähigkeiten, die aufgebaut, unterstützt und verbessert werden können, weil sie in der Welt gebraucht werden, und nicht, um eine Person überlegen zu machen – dann haben wir vielleicht einen besseren Weg, mit Führung umzugehen.“<sup>20</sup>*

---

18 Barton, Tracy (Herbst 2006): Feminist Leadership: Building Nurturing Academic Communities. In: Advancing Women's Leadership Online Journal, Vol. 21.

19 DAWN Ontario (DisAbleD Women's Network Ontario): The Feminist Principle of Leadership, <http://dawn.thot.net/feminism11.html> (Abruf: Oktober 2008).

20 Institut für Frauen in Führungspositionen (2002): Power for What? Women's Leadership: Why should you care? National Dialogue on Educating Women for Leadership 1, New Brunswick, Institute for Women's Leadership, S. 16.



„Wir sind nicht an Führung um der Führung willen interessiert. Wir sind interessiert an der Nutzung der Talente von Frauen zusammen mit den Talenten von Männern zur Lösung wichtiger sozialer, politischer und wirtschaftlicher Probleme.“ – Mary S. Hartmann<sup>21</sup>

„Die Frage ist nicht, ob wir Führungspersönlichkeiten haben sollten, sondern wie alle Frauen zu Führungspersönlichkeiten entwickelt werden können (...). Führung als eine Funktion des Wachstums ist daher auch ein Prozess des Aufbaus von Vertrauen, nicht nur im Hinblick auf das Folgen durch andere, sondern auch im Hinblick auf die Bereitschaft anderer, selbst eine Führungsrolle zu übernehmen. Es ist besonders wichtig, dass Führung als eine Form der Verantwortung gesehen wird.“ – Flora Crater<sup>22</sup>

„Wenn du etwas Großes erreichen willst, kannst du das nicht alleine tun. Du musst Menschen um dich herumhaben, die das gemeinsame Ziel sehen. Ich glaube, das Wichtigste beim Ergreifen von Initiativen ist, die Leute mit einzu beziehen, damit sich alle verantwortlich fühlen (...). Wenn du daran arbeitest, etwas wachsen zu lassen und die Ergebnisse mit anderen zu teilen, dann wird die Sache lebendig. Ich verstehe also, dass Führung mit der Fähigkeit zu tun hat, solide Initiativen zu schaffen, die Bestand haben. Du kannst gehen, aber die Strukturen oder was auch immer du geschaffen hast, bleiben, sie sind da.“ – Jacqueline Pitanguy<sup>23</sup>

„Es gibt einen Unterschied zwischen weiblicher Führung und feministischer Führung, da letztere für einen bestimmten politischen Standpunkt steht. Dennoch ist es wichtig, die Zahl der Frauen in Führungspositionen zu erhöhen, unabhängig von ihrer politischen Ausrichtung. (...) Studien haben gezeigt, dass Frauen zu integrativer Führung neigen. Sie waren Friedensstifterinnen und haben ethnische Grenzen überwunden. Führungsqualitäten werden zum Teil in die Wiege gelegt, aber sie müssen auch gefördert werden; viele Menschen werden entmutigt, wenn sie versuchen, eine Führungsrolle zu übernehmen. Frauen haben viel bewegt, aber ihre Führungsrolle bleibt unerkannt.“<sup>24</sup>

„[Beim Aufbau von feministischer Führung] sah ich die Notwendigkeit, auf zwei Ebenen zu arbeiten: erstens, das Selbstwertgefühl von Frauen zu stärken, um ihre Führungsqualitäten zu verbessern, und zweitens, Frauen die Fähigkeiten, Ressourcen und den Zugang zu Entscheidungsprozessen zu geben, die es ihnen ermöglichen würden, mehr Macht zu haben, um in ihren eigenen Gemeinschaften etwas zu bewirken. Mit anderen Worten: Führung für den Wandel.“ – Peggy Antrobus<sup>25</sup>

---

21 Institut für Frauen in Führungspositionen (2000): Are Leaders Made or Born? Educating Women for Leadership, National Dialogue on Educating Women for Leadership 1, New Brunswick, Institute for Women's Leadership, S. 9.

22 Crater, Flora (1976): Leadership Growth & Spirit. In: Quest: A Feminist Quarterly II (4), S. 60–66.

23 Hartman, Mary S. (Hg.)/ Pitanguy, Jacqueline: In Conversation with Barbara A. Shailor. In: Talking Leadership: Conversations with Powerful Women, New Brunswick, Rutgers University Press, S. 167.

24 Auszug aus: Institut für Frauen in Führungspositionen (Mai 2002): Power for What? Women's Leadership: Why should you care?, National Dialogue on Educating Women for Leadership 1, New Brunswick, Institute for Women's Leadership.

25 Im Gespräch mit Marianne DeKoven (1999): Talking Leadership: Conversations with Powerful Women, New Brunswick, Rutgers University Press, S. 29–44.



„Transformative Führung ist Führung, die sozialen Wandel herbeiführen soll; feministische transformative Führung zielt darauf ab, Geschlechtergerechtigkeit zu erreichen. Für jede Art von feministischer transformativer Führung müssen Führungskräfte einen Prozess der persönlichen Transformation, der Bewusstseinsbildung und der Verinnerlichung des Feminismus durchlaufen.“ Peggy Antrobus<sup>26</sup>

„Das Patriarchat, das sich in allen Strukturen und Institutionen unserer Welt widerspiegelt, ist ein System, das Dominanz, Kontrolle, Gewalt, Konkurrenzdenken und Gier verherrlicht und Männer ebenso entmenschlicht wie es Frauen ihre Menschlichkeit abspricht. Wir brauchen also eine Führung, die diese Zusammenhänge erforscht und aufdeckt und das Patriarchat in Frage stellt. Die einzige Führung, die dies tut, ist die feministische Führung.“ – Peggy Antrobus<sup>27</sup>

„Begriffe wie ‘Aufopferung’ und ‘Altruismus’ kommen bei vielen Feminist\*innen nicht gut an, weil diese Qualitäten von der Gesellschaft missbraucht wurden (...). Mein Argument ist, dass wir uns selbst stark machen können, indem wir unsere eigenen Stärken feiern und sie nicht an den normativen Werten der Männerwelt messen lassen. (...) Warum schlagen wir nicht vor, dass Führungspersönlichkeiten diejenigen sind, die Gemeinschaften zu Wohlbefinden und einem friedlichen Leben führen können? Dass Führungspersönlichkeiten diejenigen sind, die Opfer bringen, die altruistisch sind und sich um andere kümmern? (...) Solange wir das nicht tun und unser eigenes Bewusstsein für die Qualität und den Inhalt weiblicher Führung nicht schärfen, ist es ziemlich sinnlos, wenn nicht sogar ungültig, wenn wir uns in einem von Männern gesteuerten und gestalteten politischen und kulturellen Raum an die Stelle der Männer setzen.“ – Devaki Jain<sup>28</sup>

„Gute Führung: Führung, die sowohl Frauen als auch Männern, Armen und Reichen, Machtlosen und Mächtigen dient – ist inklusiv, partizipatorisch und horizontal (...). Führung sollte darauf abzielen, die Ideen und Fähigkeiten so vieler Einzelner wie möglich zu nutzen. (...) Eine gute Führungskraft ist sich auch bewusst, dass die Prozesse – die Mittel, mit denen sie ihre Ziele umsetzt – genauso wichtig sind wie die Ziele selbst.“ – Mahnaz Afkhami, Ann Eisenberg und Haleh Vaziri<sup>29</sup>

„In der modernen Führungstheorie spielt die Führungskraft die Hauptrolle (sie übernimmt die Führung, wird zum Kopf), alle anderen werden zu Nebendarsteller\*innen, Nebenfiguren und Statist\*innen in dem Stück, der Theatralik der Führung. Moderne Führung ist per definitionem hierarchisch, männlich und ein phallisches Spektakel. Feministische Führung ist eher zirkulär, von unten nach oben und weniger männlich.“ – David M. Boje<sup>30</sup>

---

26 Transformational Leadership: Advancing the Agenda for Gender Justice (2000). In: Gender and Development 8(3), S. 50–56.

27 Antrobus, Peggy (2002): Feminism as Transformational Politics: Towards Possibilities for Another World. In: Gender and Development 45(2): S. 46–52.

28 Jain, Devaki (1995): Why Women? Is There a Special Quality in Women's Leadership? Unveröffentlichtes Papier, erhältlich beim Center for Women's Global Leadership, New Brunswick, Rutgers University.

29 Eisenberg, Ann/Vaziri, Haleh (2001): Leading to Choices: A Leadership Training Handbook for Women. In: Women's Learning Partnership for Rights, Development and Peace (WLP), Bethesda MD.

30 Boje, David M. (Dezember 2000): Postmodern Leadership Theory, Abruf unter: [cbae.nmsu.edu/~dboje/teaching/338/postmodern\\_leadership\\_theory](http://cbae.nmsu.edu/~dboje/teaching/338/postmodern_leadership_theory).



„Etwas zu schaffen, das dich ersetzt, übertrifft und ein Eigenleben erhält, weil es viele Menschen gibt, die davon angezogen werden und womöglich als Gruppe Führung übernehmen. Der Punkt ist, dass wir als Frauen, wo auch immer wir sind, wo auch immer wir uns in unserem Leben befinden, eine feministische Agenda vorantreiben können, wenn wir aufhören, darüber nachzudenken, wie wir Anführerinnen sein können, und stattdessen darüber nachdenken, wie wir Macherinnen sein können, wie wir Agentinnen sein können, wenn wir weitergehen oder weggehen. Für mich war das schon immer der Maßstab für Führungsstärke.“ – Gerda Lerner<sup>31</sup>

„Feministische Führung [ist] auf eine andere Gestaltung der menschlichen Ordnung ausgerichtet: Umverteilung der Macht und Umverteilung der Verantwortung. Bekämpfung gesellschaftlicher Ungleichheiten. Veränderung der ökonomischen und sozialen Strukturen, beginnend mit der Transformation der psychischen Strukturen, Überbrückung der persönlichen Freiheit mit der kollektiven Freiheit. Kooperation statt Konkurrenz (...) In der feministischen Führung sollten Gleichheit, Gegenseitigkeit und die Abwesenheit von Geschlechterrollenverhalten sichtbar sein. Feministische Führung sollte Emotionalität und den Wert von Beziehungen fördern (oder sogar rehabilitieren). Feministische Führung verzichtet auf äußere Machtmittel und deren Einfluss.“ – ADMIRA-Toolkit<sup>32</sup>

„Manche behaupten, dass feministische Führung und gute Führung Synonyme sind. In gewissem Sinne ist das auch so, solange die Inhaberin behauptet, dass der Feminismus als Werteordnung DIE gute Werteordnung ist. (...) Andere sind der Meinung, dass feministische Führung eine Art Widerspruch in sich ist, da Feminismus im Widerspruch zur Macht und feministische Gleichberechtigung im Widerspruch zur Führung selbst steht. (...) Um des Themas willen distanziere ich mich von beiden Positionen und definiere feministische Führung als Führung, die mit feministischen Prinzipien übereinstimmt. (Hervorhebung durch mich).“ – ADMIRA-Toolkit<sup>33</sup>

### **CREA definiert es so:**

„CREA stellt sich Führung als eine dynamische Qualität vor, die bei den meisten Menschen vorhanden ist und verbessert werden kann (...), [und] die es den Menschen ermöglicht, ihr Leben so zu leben, wie sie es wollen, mit Würde und Sensibilität für die Entscheidungen anderer Menschen. Das [CREA ]Programm für Führungsqualitäten geht davon aus, dass Führungsqualitäten kein fester Zustand sind, sondern ein Prozess, in dem Frauen ihre Rechte geltend machen, indem sie kontinuierlich relevante Erfahrungen auswerten, ihre Rolle in der Gesellschaft hinterfragen, Machtstrukturen infrage stellen und den sozialen Wandel effektiv vorantreiben.“

---

31 Lerner, Gerda (1995): Leadership: Feminist, Spiritual, Political. In: Woman of Power, S. 24 (44).

32 [http://www.zenska-mreza.hr/prirucnik/en/en\\_read\\_management\\_leadership\\_8.htm](http://www.zenska-mreza.hr/prirucnik/en/en_read_management_leadership_8.htm), Abruf am 10. Oktober 2008.

33 ADMIRA-Toolkit: Management und Führung: Feministische Führung, Abschnitt 8, Download unter: [http://www.zenska-mreza.hr/prirucnik/en/en\\_read\\_management\\_leadership\\_8.htm](http://www.zenska-mreza.hr/prirucnik/en/en_read_management_leadership_8.htm).



Bei der Untersuchung dieser [und anderer] Definitionen von feministischer Führung sind mehrere wichtige Faktoren zu berücksichtigen:

Die oben genannten Definitionen sind keineswegs eine umfassende oder repräsentative Auswahl der gesamten Vielfalt feministischen Denkens. Wir können den feministischen Diskurs – und damit auch die Definitionen – von Führung nicht homogenisieren, so als gäbe es nur eine einzige globale Diskussion darüber. Tatsächlich gab es überall auf der Welt, auf allen Kontinenten, Debatten und Experimente mit neuen Formen von Organisationen, Bewegungen sowie Führungsstrukturen und -praktiken, mit deutlichen Unterschieden in den Anliegen und Rahmenbedingungen. Im südasiatischen Kontext beispielsweise lag der Schwerpunkt in den 1980er und frühen 1990er Jahren viel stärker auf der Veränderung der Machtverhältnisse zwischen den Geschlechtern durch den Aufbau kollektiver Macht und weit weniger auf Führung, die entweder eine Selbstverständlichkeit oder ein unsichtbares Element war, dem nicht viel Aufmerksamkeit geschenkt wurde.<sup>34,35</sup>

Da ich sehr stark in diese Debatten und den Aktivismus involviert war, kann ich mich beispielsweise nicht daran erinnern, dass es in den 1980er oder 1990er Jahren irgendwelche Kurse zum Aufbau von Führungsqualitäten für indische Frauen gab. Dafür aber gab es jede Menge Programme und Interventionen zur Bewusstseinsbildung und zum Empowerment. Und wenn überhaupt, dann ging es eher darum, kollektive Führungsmodelle zu schaffen als individuelle Held\*innen,<sup>36</sup> die unweigerlich der Politik von Herrschaft und Kontrolle erliegen würden. Es gab auch Einwände und Widerstand vonseiten der Aktivistinnen der Graswurzelbewegung, von Schwarzen, Indigenen, aus dem Globalen Süden und von anderen Marginalisierten gegen die Definitionen und Ansätze dessen, was sie als Mainstream, als privilegierte, elitäre Feministinnen betrachteten. Albino und Caldwell-Colbert gehören zu den Wissenschaftlerinnen für feministische Führung, die sich mit der Frage befassen, wie die soziale Vielfalt von Frauen die feministische Konstruktion von Führung beeinflusst hat:

*„Die Verteilung von Macht und das Streben nach egalitären Beziehungen sind komplexe Ziele des Feminismus, die es erforderlich machen, dass wir uns nicht nur mit dem Geschlecht, sondern auch mit anderen systemischen Formen von Unterdrückung und Privilegien befassen. Die Einbeziehung unterschiedlicher Lebenserfahrungen und von Literatur, die sich mit den Auswirkungen von Ethnizität, Rasse, Klasse und Geschlecht befasst, ist besonders wichtig, wenn es darum geht, feministische Führung zu konstruieren und in die Praxis umzusetzen.“<sup>37</sup>*

---

34 Shah, Nandita/Gandhi, Nandita (1990): *The Issues at Stake: Theory and Practice in the Contemporary Indian Women's Movement*, New Delhi, Kali for Women.

35 Kumar, Radha (1993): *The History of Doing – An Illustrated Account of Movements for Women's Rights and Feminism in India, 1800–1990*, New Delhi, Kali for Women.

36 Ein ironischer Begriff, den viele von uns in Indien in den 1980er Jahren benutzten, um unsere Kritik an dem Modell der alleinigen Führung zu signalisieren.

37 Albino, Judith/Caldwell-Colbert, Toy (2007): *Women as Academic Leaders: Living the Experience in Two Perspectives*. In: Chin et al., 2007, ebd., S. 69–87.



Ein großer Teil dieser vielfältigen Debatten und Innovationen bleibt in einem Werk wie diesem Dokument unerwähnt oder unzugänglich, etwa aufgrund von Sprachbarrieren<sup>38</sup> – die uns beispielsweise den Blick auf wertvolle Kritiken und Konzeptualisierungen lateinamerikanischer Feminist\*innen verstellen. Aber auch, weil so vieles davon nicht dokumentiert wurde oder wenn doch, dann ist es weder online noch in einer Reihe von identifizierbaren Institutionen oder Archiven verfügbar. Diese Faktoren verzerrten die Diskussion zwangsläufig, und zwar zugunsten der in englischer Sprache aufgezeichneten Geschichte des feministischen Denkens über Führung und folglich zugunsten der Arbeit von Feminist\*innen aus dem Globalen Norden und von feministischen Wissenszentren, die in englischer Sprache arbeiteten.<sup>39</sup>

Unter Berücksichtigung dieser Aspekte sollten wir uns auf einige wichtige Definitionsmerkmale konzentrieren:

- Es fällt auf, dass viele dieser Beschreibungen eine Reihe von Eigenschaften/Verhaltensweisen, Werten und Praktiken enthalten. Sie bestehen häufig aus Adjektiven und Verben wie inklusiv, partizipatorisch, kooperativ, fördernd, empowernd, konsensbildend, andere wertschätzend, respektierend und Wachstum und Entwicklung wertschätzend.
- Aber noch wichtiger ist, dass die Definitionen sich mit Macht und Politik befassen. Das sind Dimensionen, die in den Mainstream-Definitionen von Führung, sogar von weiblicher Führung, kaum erwähnt werden.
- Einige der Definitionen behandeln auch die kritische Frage nach dem eigenen Einsatz und der Praxis von Macht durch Feminist\*innen, wenn sie eine Führungsposition innehaben. Dies ist ein sehr heikler und unangenehmer Punkt, der jedoch zunehmend in den Mittelpunkt der Herausforderungen rückt, mit denen feministische Organisationen heute konfrontiert sind. Dies gilt insbesondere im Zusammenhang mit dem Erhalt ihrer Organisationen und Bewegungen und mit der Schaffung von Raum für die Stimmen von jungen Frauen und die Führung durch sie.

Ausgehend von diesen vielschichtigen Interpretationen würde eine komprimierte Definition von Feminismus etwa so lauten:

Frauen mit einer feministischen Perspektive und Vision von sozialer Gerechtigkeit, die sich individuell und kollektiv verändern, um ihre Macht, Ressourcen und Fähigkeiten in nicht unterdrückenden, inklusiven Strukturen und Prozessen zu nutzen, um andere – insbesondere andere Frauen – für eine gemeinsame Agenda des sozialen, kulturellen, wirtschaftlichen und politischen Wandels hin zu Gleichheit und zur Verwirklichung der Menschenrechte für alle zu mobilisieren.

---

38 Zum Beispiel der umfangreiche lateinamerikanische Diskurs zu diesem Thema, der auf Spanisch oder Portugiesisch abgefasst ist. Oder das Denken der nicht-anglophonen europäischen Feminist\*innen, das nur auf Deutsch, Französisch oder Spanisch verfügbar ist.

39 Vieles von dem, was im Folgenden vorgestellt wird, ist das Ergebnis der CREA-Forschung am Center for Women's Global Leadership an der Rutgers University, dem ersten internationalen feministischen Zentrum, das sich auf die Theorie und Praxis feministischer Führung konzentriert und sich der Entwicklung feministischer Führung in den Frauenbewegungen weltweit widmet.



### 3. Was steckt dahinter? Feministische Führung unter die Lupe nehmen

Die Entfaltung der Inhalte feministischer Führung wäre ohne die bahnbrechende und innovative Führungsentwicklungsarbeit feministischer Frauenorganisationen und Institutionen auf der ganzen Welt nicht möglich. Vorreiter\*innen wie dem *Center for Women's Global Leadership* (CWGL), den *Development Alternatives for Women in a New Era* (DAWN), der *Women's Learning Partnership* (WLP), *Gender at Work*, *Just Associates*, *International Women's Rights ActionWatch* (Asia Pacific), *GROOTS International*, *MADRE*, *ADMIRA*, *DisAbled Women's Network Ontario* (DAWN Ontario), dem *Forum of Women's NGOs in Central Asia* und *CREA* selbst sind wir zu Dank verpflichtet. Darüber hinaus hat der Ansatz zur Verbreiterung, Vertiefung und Demokratisierung der Führungsbasis einiger wichtiger Frauenbewegungen in der ganzen Welt die Analyse in diesem Abschnitt stark beeinflusst und bereichert. Dies gilt etwa für Bewegungen wie die *Domestic Workers Alliance* in den USA, die *Mother's Centers* in West- und Osteuropa, die indigenen Frauen-Bewegungen in Latein- und Mittelamerika, die *One-in-Nine*-Kampagne, die Bewegungen von Frauen mit Behinderung und andere städtische und ländliche Frauenbewegungen in der ganzen Welt.<sup>40</sup> Auf der Grundlage unserer Analyse dieser und anderer feministischer Definitionen und Denkweisen über Führung und ihrer Programme und Strategien zum Aufbau feministischer Führungskapazitäten kommen wir zu dem Schluss, dass feministische Führung für sozialen Wandel vier wesentliche Komponenten enthält, die man als die "vier P" bezeichnen könnte, nämlich:

1. *Power* | Macht
2. *Principles/Values* | Grundsätze/Werte
3. *Politics/Purpose* | Politiken/Zweck
4. *Practices* | Praktiken

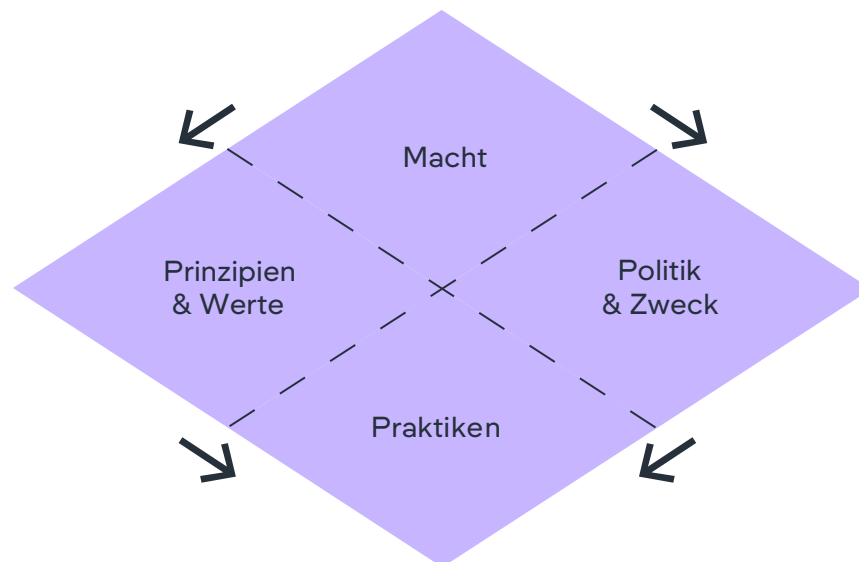
Diese vier Elemente können als Diamant dargestellt werden – den wir als feministischen Führungsdiamanten bezeichnen können.

---

<sup>40</sup> Weitere Informationen zu den Ansätzen der Frauenbewegungen zur Entwicklung von Führungsqualitäten finden Sie in Srilatha Batliwala, 2008, *Changing Their World: Concepts and Practices of Women's Movements*, AWID, erhältlich auf Englisch, Französisch und Spanisch unter [www.awid.org/eng/Media/Files/ENG-Changing-Their-World](http://www.awid.org/eng/Media/Files/ENG-Changing-Their-World).



**Abb. 1:** Der feministische Führungsdiamant



Hinweis: Eigene Darstellung der originalen Abbildung.

Es ist sinnvoll, den Inhalt dieser vier Komponenten zu erläutern und zu untersuchen, insbesondere in Bezug auf die heute weit verbreiteten Module und Ansätze zur Führungskräfteentwicklung.

### 3.1. Macht

Bei Führung geht es in erster Linie um Macht – es geht darum, Macht zu haben, Macht auszuüben und die Verteilung und die Beziehungen von Macht in verschiedenen Formen und Situationen zu verändern. Feministische Führung bedeutet, mit einem größeren Bewusstsein nicht nur für die Macht anderer, sondern auch für die eigene Macht zu agieren und sich bewusst von der Verquickung von Führung und Macht in Mainstream-Organisationen und -Strukturen sowie von der ambivalenten historischen Beziehung der Feministinnen zur Macht zu lösen. Das DAWN-Ontario-Rahmenkonzept für feministische Führung analysiert diese Herausforderung folgendermaßen:

In feministischen Organisationen arbeiten Führungskräfte auf der Grundlage einer Vision von geteilter Macht und bieten allen Mitgliedern die Möglichkeit, ihre Führungsqualitäten zu entwickeln und einzusetzen. Dieser Gedanke mag sich zunächst ungewohnt anfühlen, da wir oft an Führungspersönlichkeiten im traditionellen Sinne denken: eine Handvoll Personen mit hochrangigen Positionen, die die meiste Macht innerhalb ihrer Organisation beanspruchen. Macht wird in diesen Strukturen nicht geteilt, denn erfolgreich zu sein bedeutet, immer im Wettbewerb um die „Nummer eins“ zu stehen.

Es ist daher nicht überraschend, dass eine Reihe von Programmen zur Entwicklung von weiblichen Führungskräften der Machtanalyse in ihren Lehrplänen Vorrang einräumt. Den Teilnehmer\*innen soll so die Möglichkeit gegeben werden, die verschiedenen Formen und Arten, in denen Macht im sozialen Kontext wirkt, zu dekonstruieren und zu untersuchen. Die meisten anderen Programme zur Entwicklung von Führungsqualitäten, die sich an Aktivist\*innen des sozialen Wandels richten, tendieren leider dazu, einen eher instrumentellen und verwaltungstechnischen Ansatz zu verfolgen. Ein Ansatz, der den Schwerpunkt auf mechanische Managementfähigkeiten und die Mobilisierung von Ressourcen legt, aber die grundlegenden Konzepte und Dynamiken der Macht kaum berührt. Aber selbst feministische Programme zur Entwicklung von



Führungsqualitäten gehen nur selten auf die internen Machtdynamiken von Frauenorganisationen und bewegungen ein. Dies sind schwerwiegende Versäumnisse, da das vorrangige Ziel feministischer Führung nicht darin besteht, gut geführte Organisationen zu schaffen, die den gesellschaftlichen Status quo aufrechterhalten, sondern darauf hinzuarbeiten, die Machtverhältnisse in der Gesellschaft zu verändern und alternative Machtmodelle innerhalb ihrer eigenen Strukturen zu schaffen. Daher ist es sinnvoll, sich in diesem Abschnitt darauf zu konzentrieren, unser eigenes Verständnis von Macht und den verschiedenen Arten, wie sie innerhalb von und zwischen Individuen, Gruppen und Systemen wirkt, zu stärken.

### 3.1.1. Dimensionen der Macht in der Führungsarbeit

Veneklasen und Miller – zwei Wissenschaftlerinnen aus der Praxis, die unser Verständnis von Macht aus einer feministischen Perspektive erheblich vorangebracht haben – liefern einen enorm hilfreichen Ausgangspunkt, indem sie die drei Bereiche identifizieren, in denen Macht wirkt:<sup>41</sup> *den öffentlichen Bereich* (wo sie sichtbar ist, beispielsweise die Macht der Regierung, des Militärs, der Polizei, der Justiz, der Unternehmen usw.); *den privaten Bereich* (innerhalb von Institutionen wie Familie, Stamm, Zugehörigkeit zu einer ethnischen Gruppe, in der Ehe oder in freundschaftlichen und anderen Beziehungen); und *den intimen Bereich* (die Macht – oder Machtlosigkeit – die wir in uns selbst spüren und die sich in der Regel in Form von Selbstvertrauen, Selbstwertgefühl, Kontrolle über unseren Körper usw. ausdrückt). Dies ist der erste feministische Schritt zur Anerkennung, Benennung und Analyse von zwei wichtigen Machtsphären, die das Leben von Frauen zutiefst beeinflussen: die private und die intime Sphäre. Noch wichtiger ist, dass dieser Rahmen uns dabei hilft, das wichtige Thema Macht in uns selbst zu erkennen. Das geschieht, indem er sich auf feministische Vorstellungen von Handlungsfähigkeit stützt, die selbst die scheinbar machtlosesten und marginalisiertesten Frauen besitzen. Die Anerkennung des intimen Bereichs von Macht bedeutet, dass wir keine leeren Gefäße sind, die von den auf uns einwirkenden Machtkräften umspielt werden, sondern dass auch wir Macht besitzen, auch wenn wir dies oft nicht erkennen oder sie negativ oder reaktiv nutzen, um den auf uns einwirkenden Kräften zu widerstehen oder sie zu unterlaufen.

An dieser wichtigen Erkenntnis sollten wir festhalten, wenn wir beginnen, uns mit der Dimension von Macht in feministischer Führung zu befassen. Veneklasen und Miller sprechen auch von den „drei Gesichtern der Macht“, die sie als *sichtbar*, *verborgen* und *unsichtbar* beschreiben.<sup>42</sup> Sie stehen in engem Zusammenhang mit anderen Machtkonzepten, die *direkte*, *indirekte* und *themensetzende Macht* identifizieren.<sup>43, 44, 45</sup> Da diese Formen der Macht eine entscheidende Rolle bei der Aufrechterhaltung der patriarchalischen Privilegien und der Unterordnung von Frauen spielen, ist es von entscheidender Bedeutung, sie zu entschlüsseln und klar zu verstehen.<sup>46</sup>

---

41 Budlender, Debbie/Clark, Cindy (Hg.) (2002): A New Weave of Power and Politics – An Action Guide for Advocacy and Citizen Participation. Oklahoma City, World Neighbors, S. 51.

42 Veneklasen, Lisa/Miller, Valerie (Hg.) (2002): Power and Empowerment. PLA Notes, 43: S. 46–48..

43 Lukes, Steven (1974): Power: A Radical View, London, MacMillan; 2. Ausgabe (2005): Palgrave.

44 Foucault, Michel: The History of Sexuality; Part I, London, Allen Lane.

45 Gaventa, John/ Cornwall, Andrea (2001): Power and Knowledge. In: Reason, Peter/Bradbury, Hilary (Hg.): Handbook of Action Research – Participative Inquiry and Practice. London, California, New Delhi, Sage Publications, S. 70–80.

46 Der Governance and Participation Unit, dem Institute for Development Studies, Sussex, United Kingdom und dem Power of Movements-Workshop von Just Associates im Dezember 2009 danke ich dafür, dass sie wesentlich zu meiner eigenen Klarheit über Macht beigetragen haben!



**Sichtbare Macht** ist diejenige, mit der wir am meisten vertraut sind und die wir alle erlebt haben. Sie bestimmt, wer an der Entscheidungsfindung im öffentlichen Raum teilnimmt – und wer davon ausgeschlossen wird. Entscheidungen zum Beispiel über die Entwicklungsprioritäten eines Landes oder darüber, wie das Budget des Gemeinderats ausgegeben werden soll. Sichtbare Macht wird von politischen Führungspersönlichkeiten (gewählt oder nicht!), der Polizei, dem Militär und der Justiz ausgeübt; sie wird auch von der Führung multinationaler Unternehmen, von Clans und Stämmen, von Organisationen sozialer Bewegungen wie Gewerkschaften oder in der Führung von Nichtregierungsorganisationen (NRO) und Frauenorganisationen ausgeübt.

**Direkte Macht** ist ähnlich, obwohl sie sowohl im privaten als auch im öffentlichen Bereich wirkt, und sie bestimmt, wie Macht, Privilegien und Möglichkeiten verteilt werden und wem die Autorität verliehen wird, Ressourcen, andere Menschen oder den Zugang zu Wissen und Informationen zu kontrollieren. Ein gutes Beispiel dafür ist die unmittelbare Macht der männlichen Haushaltsvorstände und die geschlechtsspezifische Aufteilung der Arbeit und der Entscheidungsgewalt, die vorschreibt, dass Frauen bestimmte Aufgaben im Haushalt und in der Produktion übernehmen, die für das Überleben des Haushalts entscheidend sind, dass sie aber nicht das Recht auf gleichen Lohn, Kontrolle über ihr Einkommen, Erbrechte oder sogar die Kontrolle über ihren Körper in Bezug auf ihre Mobilität, ihre Beziehungen, ihren sexuellen Ausdruck oder ihre Fortpflanzung haben. Sichtbare oder direkte Macht erklärt auch Phänomene wie die Bevorzugung von Söhnen oder die Art und Weise, wie die Interessen mächtiger wirtschaftlicher und sozialer Gruppen (etwa aufgrund ihres Vermögens, ihrer Position, ihres Geschlechts, ihrer Rasse, ihrer Klasse, ihrer ethnischen Zugehörigkeit oder ihrer Kaste) in der Lage sind, politische Systeme auf Kosten der ärmeren Menschen zu dominieren.

Bei der **verborgenen Macht** – manchmal auch **themensetzende Macht** genannt – geht es darum, wer hinter den Kulissen die Themen beeinflusst oder festlegt. Es geht um die Barrieren und Vorurteile, die bestimmen, welche Themen behandelt werden können, wessen Stimmen gehört werden oder wer zu einem bestimmten Thema konsultiert wird. Auch hier gilt, dass verborgene oder themensetzende Macht sowohl im privaten als auch im öffentlichen Bereich wirkt. Im öffentlichen Bereich wird versteckte Macht beispielsweise dann ausgeübt, wenn Gewalt gegen Frauen im Konflikt nicht als so kritisch angesehen wird wie der Verlust von Gebieten oder militärische Verluste. Verborgene Macht zeigt sich auch in der Verflechtung von politischen Führern und fundamentalistischen Lobbys, mit denen sie enge, aber verdeckte Beziehungen unterhalten, so dass letztere in der Lage sind, ohne sichtbare Macht oder Legitimität politische Entscheidungen und Maßnahmen zu beeinflussen. Innerhalb von Familien sehen wir auch, wie sogenannte „gute Frauen“ – also diejenigen, die pflichtbewusst die patriarchalische Agenda erfüllen und männliche Privilegien schützen – oft hinter den Kulissen Macht genießen, um männliche Entscheidungsträger zu beeinflussen, ohne formale Autorität zu haben.

**Unsichtbare – oder indirekte Macht** – ist in vielerlei Hinsicht am heimtückischsten und am problematischsten zu hinterfragen und zu bekämpfen. Denn sie hat die Fähigkeit, das Selbstbild, das Selbstwertgefühl, die sozialen Einstellungen und Vorurteile der Menschen zu formen, ohne dass sie dabei offensichtlich eine Rolle spielt. Die Medien und die Marketing- und Werbeindustrie sind klassische Träger dieser unsichtbaren Macht. Die Medien üben diese unsichtbare Macht aus, indem sie ständig entscheiden, welche Themen sie hervorheben und welche sie ignorieren, und indem sie Bilder konstruieren und Bedeutungen auf dauerhafte Weise prägen. Die täglichen Fernsehnachrichten zum Beispiel vermitteln uns ein Gefühl dafür, was die wichtigsten Themen des Tages sind.



Doch auch das, was sie ignorieren und nicht in den Nachrichten behandeln, ist wichtig. Aber indem sie diese Themen nicht sichtbar machen, prägen sie unser Gefühl für soziale, wirtschaftliche und politische Prioritäten auf eine tiefgreifende Weise, die uns kaum bewusst ist! Um die Macht der Medien zu verstehen, müssen wir nur das weit verbreitete Bild der männerhassenden, familienzerstörenden, knallharten, promiskuitiven Feministin betrachten. Die meisten Menschen sind dieser Kreatur im wirklichen Leben noch nie begegnet, weil es sie nicht gibt – sie ist eine Schöpfung der Medien, die jedoch die Vorstellungskraft der Menschen überall so stark in Beschlag genommen hat, dass nur wenige Frauen, die an die Gleichstellung der Geschlechter und die Rechte der Frauen glauben, bereit sind, sich als Feminist\*innen zu bezeichnen! In ähnlicher Weise übt die Werbeindustrie eine unsichtbare Macht aus, indem sie Bedeutungen formt und neue Normen dafür schafft, was gut, wünschenswert, positiv oder schlecht, regressiv oder negativ ist. Der fast universelle Wunsch nach einer helleren Hautschattierung und dünnen Körpern bei Frauen aus dem Globalen Süden beispielsweise, der wiederum ihr Selbstwertgefühl beeinträchtigt, ist ein Beweis für diese unsichtbare Macht dieser Kräfte.

Diese Facetten der Macht erinnern uns daran, dass Führung zwar in erster Linie mit Entscheidungsbefugnis assoziiert wird, dass es aber um viel mehr geht. Wie Devaki Jain vor mehr als einem Jahrzehnt argumentierte:

*„Führung als Konzept ist viel stärker als das Konzept der Entscheidungsfindung und unterscheidet sich von diesem. Die Beteiligung an der Entscheidungsfindung muss nicht unbedingt die Machthierarchie einbeziehen oder ansprechen. Eine Person kann Teil eines Entscheidungsprozesses und nicht mächtig genug sein, um die Entscheidung zu beeinflussen. Führung hingegen hat eine hierarchische Bedeutung. Von überall, ob von Frauen, in der Aktionsplattform von Peking oder im ‚Human Development Report 1995‘, wird Partizipation und damit Teilhabe an der Entscheidungsfindung gefordert. Das ist nicht genug. Um wirksame Forderungen nach Veränderung zu stellen, muss die feministische Bewegung die Führung beanspruchen, und zwar ihrer Ethik wegen und nicht nur wegen ihres Geschlechts.“<sup>47</sup>*

Auf höchster Ebene hat die feministische Führung daher zwei Ziele:

1. Die sichtbare, versteckte und unsichtbare Macht infrage zu stellen, wo immer sie wirkt, insbesondere dort, wo sie die Unterordnung von Frauen auf grobe und subtile Weise konstruiert und verstärkt oder die Diskriminierung von Frauen fördert.
2. Aufbau alternativer Machtmodelle, die die sichtbare Form so weit wie möglich verstärken und die unsichtbare und versteckte Macht schrittweise beseitigen. Mit anderen Worten: *Feministische Führung wird danach streben, die Ausübung von Macht auf allen Ebenen und sowohl im privaten als auch im öffentlichen Bereich sichtbar, demokratisch, legitim und rechenschaftspflichtig zu machen.*

Betrachten wir nun die Macht innerhalb von Führungsrollen genauer. Hier ist es sinnvoll, zunächst eine Unterscheidung zwischen intrinsischer und extrinsischer Macht der Führung zu treffen, die den langjährigen Slogan des Feminismus „Das Private ist politisch“ widerspiegelt.

---

<sup>47</sup> Jain, Devaki (1996): Women and Ethical Leadership. In: Abzug, Bella/Jain, Devaki: Women's Leadership and the Ethics of Development, Gender in Development Monograph. Series 4, August, United Nations Development Programme, S. 7.



**Intrinsische Macht – oder intime Macht** – ist die Kraft der Persönlichkeitsmerkmale, des Charismas, der Talente, Fähigkeiten, des Wissens und der Erfahrung, über die die einzelne Führungskraft verfügt, die sie durch die Umstände ihres Lebens erworben hat und die daher einzigartig für sie sind. Man könnte dies auch als die Rolle des SELBST bezeichnen, als unsere psychischen Strukturen, Erfahrungen und Eigenschaften in einer Führungsrolle. Die Erkenntnis, dass wir sowohl negative als auch positive Eigenschaften mitbringen, und die Bereitschaft, unsere negativen Eigenschaften zu untersuchen und anzugehen, ist ein wesentlicher Bestandteil feministischer Führungsarbeit, denn wenn wir uns mit dem Persönlichen effektiv auseinandersetzen, können wir die politischen Ziele der Gleichberechtigung, der Menschenrechte und der Gerechtigkeit in Angriff nehmen können.

**Extrinsische Macht** – oder die Autorität, die einer feministischen Führungspersönlichkeit von außen zukommt und die Folgendes umfasst:

- a. die ihr von anderen zugewiesene Autorität (etwa Vorstand oder Kuratorium, die Menschen, die sie zur Leiterin gewählt haben usw.);
- b. die Autorität in der Position, die ihr ihre Führungsrolle verleiht (Einstellung, Kündigung, Verwaltung von Mitarbeiter\*innen und Finanzen, Vertretung, Beschaffung von Ressourcen, strategische Entscheidungen treffen usw.);
- c. die erworbene Autorität, die sie durch sorgfältigen und fairen Umgang mit der ihr zugewiesenen Autorität und der ihr zugewiesenen Position erlangt, indem sie ihre Macht mit anderen teilt, inklusiv handelt und aufgrund der persönlichen Eigenschaften, Erfahrungen und Fähigkeiten – oder der *intrinsischen Macht* –, die sie in ihre Rolle einbringt. Vieles deutet darauf hin, dass die besten feministischen Führungspersönlichkeiten diejenigen sind, die die ihnen zugewiesene Autorität in kurzer Zeit in verdiente Autorität umwandeln, so dass ihre Führung von allen unterstützt wird, die mit ihnen im Unternehmen tätig sind, und nicht nur von einer Reihe externer Akteurinnen und Akteure!

Auf der Ebene der Organisation oder des Aufbaus von Bewegungen muss sich die weibliche Führung auch mit fünf wichtigen *Ausdrucksformen von Macht* auseinandersetzen, die in solchen Prozessen zum Tragen kommen:<sup>48, 49</sup>

**Macht zu** (*Power to*) – bezieht sich auf die Handlungsfähigkeit, die die Führung bei sich selbst und bei anderen einsetzen muss, um Veränderungen herbeizuführen. Es geht um die strategischen Fähigkeiten, Erfahrungen, Einsichten usw., die für die beschlossene transformative Agenda eingesetzt und mobilisiert werden können. *Macht zu etwas* ist die Anerkennung dessen, was wir, also diejenigen, die verändern, mitbringen – die oben beschriebene intrinsische Macht.

**Macht über** (*Power over*) – ergibt sich aus direkter Macht und positioneller/zugewiesener Autorität, der (direkten oder indirekten) Kontrolle über die menschlichen und anderen Ressourcen innerhalb des Prozesses und der Art und Weise, wie eine solche Kontrolle sehr schnell in Herrschaft abgleiten kann; auch die Kontrolle über die Nutzung und den Einsatz von Ressourcen, die Entscheidungsfindung usw.

---

48 Rowlands, Jo (1997): *Questioning Empowerment – Working with Women in Honduras*, Oxford, Oxfam.

49 Veneklasen/Miller (2002): ebenda.



**Macht mit** (*Power with*) – das wirksame Empowerment und die Befähigung aller am Transformationsprozess Beteiligten zur Schaffung von Solidarität, von gegenseitigen Unterstützungssystemen, Sicherheitsnetzen usw.

[Dies ist die Art von Macht, die zeigt, ob Führungskräfte als individuelle Held\*innen mit ihren Anhänger\*innen agieren oder als Initiator\*innen und Unterstützer\*innen kollektiver Veränderungsprozesse mit einer Reihe von Gleichgesinnten!]

**Macht im Inneren** (*Power within*) – dies ist häufig die Quelle für die Nachhaltigkeit feministischer Organisationen und Bewegungen. Denn sie bezieht sich auf die bereits erwähnte intrinsische Macht, aber auch auf die Fähigkeit, sich selbst und die eigenen Strategien als Reaktion auf die Herausforderungen und Umkehrungen zu erneuern, die feministische Veränderungsprozesse unweigerlich mit sich bringen. Zur Macht im Inneren gehören auch, um es mit Naila Kabeers klassischem Begriff zu sagen, die „immateriellen Ressourcen“<sup>50</sup> – wie Wissen, Zugang zu Informationen, Einfluss, Kontakten usw., die der Sache oder der Organisation dienlich sein können.

**Macht unter** (*Power under*) – dies ist in vielerlei Hinsicht der komplexeste, aber am weitesten verbreitete Ausdruck von Macht in Frauenorganisationen, der uns zu verstehen hilft, warum Menschen, die Missbrauch, Unterdrückung und Traumata erlebt haben, wenn sie Macht erlangen (insbesondere Macht zu (*Power to*) und Macht über (*Power over*)), oft selbst missbräuchlich, autoritär und unterdrückerisch agieren. Steven Wine- man, der dieses Konzept in seiner Arbeit mit Überlebenden von Konflikten, Traumata und Gewalt entwickelt hat, vertritt die These, dass *Power under* (Macht unter) aus *ohnmächtiger Wut* entsteht. Sie setzt sowohl die destruktive Kraft der Sabotage und Subversion frei, die von Menschen, die schwere Unterdrückung oder Traumata erlebt haben, oft unbewusst eingesetzt wird. Aber auch die konstruktive Kraft zum Aufbau von Bewegungen, die Ungerechtigkeit bekämpfen und überwinden.<sup>51</sup> Intern fällt es Überlebenden von Trauma und Gewalt schwer, von Objekten oder Betroffenen der Unterdrückung zu Subjekten und Akteur\*innen des Wandels zu werden. Sie sind nicht in der Lage, ihre Macht nicht-oppressiv zu halten und auszuüben. Da feministische Organisationen häufig von Frauen gegründet, geleitet und besetzt werden, von denen viele verschiedene traumatische oder unterdrückerische Erfahrungen überlebt haben, führt die Politik der Machtlosigkeit zu Verhaltensmustern, die das Funktionieren der Organisation auf tiefgreifende und beunruhigende Weise beeinflussen:

*„Wir wissen seit Langem, dass es nicht nur in der Mainstream-Gesellschaft, sondern auch in fortschrittlichen (...) Bewegungen und Organisationen Tendenzen zu Herrschaft und Top-down-Praktiken gibt – dass wir diese Tendenzen verinnerlichen und mit uns tragen, egal wie ehrlich und tief wir an egalitäre Prinzipien und Werte glauben. Als Produkte einer Gesellschaft, die auf Herrschaft ausgerichtet ist, ist der Kampf um die Schaffung gleicher Machtverhältnisse immer sowohl intern als auch extern. Ich behaupte, dass dasselbe auch für die Machtlosigkeit gilt und dass wir in den Bewegungen des sozialen Wandels der Macht unter (*Power under*) die gleiche Aufmerksamkeit widmen müssen, die wir brauchen, um gegen die Tendenzen zur Übermacht zu kämpfen. In der Tat sind Dominanz und Machtlosigkeit zwei Seiten derselben Medaille und hängen*

---

50 Kabeer, Naila (1994): *Reversed Realities: Gender Hierarchies in Development Thought*, London, Verso Press.

51 Wineman, Steven (2003): *Power-Under: Trauma and Nonviolent Social Change*, Cambridge, MA., Download: [www.TraumaandNonviolence.com](http://www.TraumaandNonviolence.com), S. 47–118.



nicht nur zwischen Individuen, sondern auch innerhalb von Individuen in einer Weise zusammen, die es zu untersuchen und zu verstehen gilt.“<sup>52</sup>

Ein hervorragendes Beispiel für die zerstörerische und konstruktive Kraft von „Power under“ ist das, was viele erfahrene afrikanische Feminist\*innen die „Sansibar-Erfahrung“ nennen. Ein vielversprechendes Treffen, das sich in einen Alptraum aus Schmerz, Wut und Schuldzuweisungen verwandelte. Im Jahr 2003 traf sich eine Gruppe von Feminist\*innen in Sansibar, um den *African Feminist Congress* zu planen. Fünfunddreißig von ihnen trafen sich an einem Montag und entdeckten bald, dass die Annahmen, die jede Frau über die unausgesprochene individuelle und organisatorische Politik der anderen gemacht hatte, nicht stimmten. Mit anderen Worten, es gab eine Menge ohnmächtiger Wut, die sich in diesem Prozess entlud. Am Donnerstag herrschten Gegensätzlichkeit, Feindseligkeit, Tränen, Bitterkeit und Chaos. Der Kongress fand nicht statt, und die Teilnehmenden lernten die schwierige Lektion, dass Theorie und Praxis nicht immer zusammenpassen. Positiv zu vermerken ist, dass die Erfahrung von Sansibar die afrikanischen feministischen Führungspersönlichkeiten zu der Erkenntnis brachte, dass einer der ersten Schritte zu effektiver feministischer Führung darin besteht, sich bewusst zu machen, dass wir unterschiedliche Geschichten und Erfahrungen in die Bewegung einbringen. Dass wir daher grundlegende Regeln für den Umgang miteinander und mit unseren eigenen destruktiven Tendenzen aufstellen müssen. Die *African Feminist Charter*,<sup>53</sup> der erste derartige Verhaltenskodex in der feministischen Welt, entstand als machtvolleres Präsent aus dem Sansibar-Debakel.

### 3.1.2. Macht in Organisationen

Führung wird zum größten Teil in Organisationen ausgeübt. Nachdem wir eine ganze Reihe von Machtkonzepten dargestellt haben, ist es nun notwendig, die Dynamik von Macht in Organisationen zu verstehen, um zu erörtern, wie feministische Führung wirklich unterschiedliche Strukturen für die Erreichung ihrer Ziele schaffen kann. Dazu ist es wichtig, Organisationen besser zu verstehen. Eine Organisation wird definiert als „ein soziales Gebilde, das kollektive Ziele verfolgt, seine eigene Leistung kontrolliert und eine Grenze hat, die es von seiner Umgebung trennt.“<sup>54</sup> Organisationen können entweder formell sein (rechtlich konstituierte und anerkannte Einheiten wie Genossenschaften, Gewerkschaften, Unternehmen, Stiftungen oder NRO) oder informell (nicht rechtlich konstituiert, sondern als Strukturen, die zur Erfüllung eines bestimmten Zwecks oder Ziels geschaffen wurden, wie etwa eine Bauerngruppe, Spar- und Kreditgruppen für Frauen, Kollektive usw.).

Organisationen – ob formell oder informell – sind Mikrokosmen des sozialen Umfelds, aus dem sie hervorgegangen sind. Die meisten von uns gehen jedoch davon aus, dass es sich bei Organisationen im Gegensatz zu sozialen Strukturen wie der Familie oder dem Stamm, die voller geschlechtsspezifischer und anderer Vorurteile und Hierarchien sind, um rationale, logische Gebilde handelt, in denen festgelegte Werte, Ziele und Richtlinien in allen Prozessen umgesetzt werden. Leider hat die Forschung im Bereich des Organisationsverhaltens gezeigt, dass dies einfach nicht stimmt. Organisationen werden schließlich von Menschen geschaffen und geleitet, und Menschen sind nicht

<sup>52</sup> Wineman, Steven (2003): ebenda, S. 48.

<sup>53</sup> Download unter: <https://awdf.org/the-african-feminist-charter/>.

<sup>54</sup> Siehe <http://en.wikipedia.org/wiki/Organizations>.



völlig rational! Hinzu kommt, dass Organisationen aus sozialen Institutionen hervorgehen, in denen ein breites Spektrum an Machtungleichgewichten und Ungleichheiten existiert. Rao und Kelleher stellen beispielsweise fest:

*„Organisationen schwimmen in einem Meer von gesellschaftlichen Normen, die nicht nur das Organisationsverhalten beeinflussen, sondern oft unterhalb der Bewusstseinssebene wirken. (...) Sie erschweren die Bemühungen von Organisationen, geschlechtsspezifische Normen sowohl in der Gesellschaft als auch in der Organisation infrage zu stellen. (...) [Aber] Die Bausteine vieler unserer Organisationen sind in einer Weise geschlechtsspezifisch, die nicht sichtbar ist.“<sup>55</sup>*

Ein weiterer Sozialwissenschaftler, Geoffres Wodd, folgert daraus, dass wir trotz der formalen Normen und Werte, die wir für unsere Organisationen schaffen, nicht immer in der Lage sind, unsere familiäre und soziale Prägung hinter uns zu lassen, wenn wir unser Büro betreten.<sup>56</sup> Wineman würde wahrscheinlich hinzufügen, dass wir auch nicht in der Lage sind, die frühen Erfahrungen der Machtlosigkeit hinter uns zu lassen, die unser Selbstwertgefühl beschädigen und uns daran hindern, unsere Macht im Inneren (*Power within*) konstruktiv zu nutzen. Um dies zu verdeutlichen, fragt Wood:

*„Welche soziale und kulturelle Distanz muss eine Beamtin oder ein Beamter jeden Tag zwischen dem Zuhause und dem Arbeitsplatz zurücklegen?“<sup>57</sup>*

Und diese Frage gilt für jede und jeden von uns in unseren vielfältigen Bemühungen. Wir bringen in Organisationen – ob auf Führungsebene oder anderswo – eindeutig unsere Vorurteile, Konditionierungen, Erfahrungen mit Macht und anderes psychisches Gepäck mit, aber auch unsere Bestrebungen, hochgesteckten Ziele und guten Absichten.

Das gilt auch für Feminist\*innen, ist aber schwieriger anzusprechen, da wir uns selbst als die Akteur\*innen sehen, die Ungleichheiten verändern, die von anderen, von Mainstream-Ideologien und Institutionen geschaffen wurden. In der Tat wird sowohl auf internationaler Ebene wie etwa im *Associations for Women's Rights in Development-Forum* (AWID) als auch im Inland jetzt viel offener darüber diskutiert, dass es feministischen Organisationen und feministischen Führungspersonlichkeiten nicht immer gelungen ist, ein Umfeld zu schaffen, das sich deutlich von dem ihrer männlichen Aktivisten für soziale Gerechtigkeit unterscheidet. Eine Reihe von Problemen – das „Gründer\*innen-Syndrom“, Machtmissbrauch, mangelnder Raum für die Anliegen und die Führung jüngerer Frauen usw. – sind in letzter Zeit viel offener zutage getreten. Vielleicht liegt das zum großen Teil daran, dass wir es versäumt haben, „auf Distanz zu gehen“ oder unsere eigenen verinnerlichten Erfahrungen mit Macht zu erkennen. Feministische Führungspersonlichkeiten sind sich in der Regel ihrer sichtbaren Macht bewusster und ihr sensibler gegenüber als ihrer verborgenen und Agenda- oder themensetzenden Macht, also ihrer Macht für (*power for*) und zu (*power to*), nicht ihrer Macht über (*power over*).

---

55 Rao, Aruna/Kelleher, David (2008): Unravelling Institutionalized Gender Inequality, Gender at Work Occasional Paper, [www.genderatwork.org/learning](http://www.genderatwork.org/learning), S. 5–6.

56 Wood, Geoffrey D. (1994): Bangladesh: Whose Ideas? Whose Interests?, London: Intermediate Technology Publications, Social Dimensions of Governance, World Bank/Bangladesh National Institutional Review. Zitiert in Rao/Kelleher (2008), ebenda.

57 Wood, Geoffrey D. (2008): Social Dimensions of Governance, World Bank/Bangladesh National Institutional Review, cited in Rao/Kelleher, ebenda.



Doch wenn wir das nicht hinter uns lassen, gibt es kaum eine Chance, dass unsere Führung transformativ oder auch nur teilweise feministisch sein wird. Um zu einem wirksameren und transformativen Umgang mit unserer Macht zu gelangen und wirksamere Organisationen und Bewegungen zu schaffen, ist es sinnvoll, das Konzept der „Tiefenstruktur“ von Organisationen und Bewegungen<sup>58, 59</sup> zu untersuchen. In ihr ist der Großteil der indirekten und verborgenen Macht und der Macht unter angesiedelt, von der ausgehend der direkten und sichtbaren Macht widerstanden, von der sie sabotiert oder unterlaufen wird.

[Hinweis: An dieser Stelle stand im Original eine Abbildung mit dem Titel „Tiefenstruktur von Organisationen“.]

Die Tiefenstruktur ist ein wesentliches Organisationskonzept und bezieht sich auf die verborgenen Orte und Prozesse der Macht und des Einflusses, die implizite Kultur, die informellen Werte und Systeme der Belohnung und Anerkennung, die alle einen enormen Einfluss darauf haben, wie Menschen und die Organisation tatsächlich funktionieren. Tiefenstrukturen sind in gewisser Weise der Elefant im Raum – wir alle wissen, dass sie da sind, aber wir wissen nicht, wie wir sie benennen und analytisch oder praktisch angehen sollen.

Feministische Organisationsentwickler\*innen haben festgestellt, dass der tiefstzende Widerstand gegen organisatorische Veränderungen, insbesondere gegen eine geschlechtergerechtere Praxis, aus der Tiefenstruktur erwächst, und dass ohne spezifische Instrumente zur Aufdeckung und Umwandlung dieser Struktur nur oberflächliche Veränderungen möglich sind. Innerhalb von feministischen Organisationen und Bewegungen sind die Tiefenstrukturen noch komplexer, vor allem dort, wo versucht wurde, flache, zirkuläre oder nicht-hierarchische Strukturen zu schaffen. Hierarchien und Machtstrukturen sind in diesen Fällen trotzdem entstanden, operieren aber auf der Ebene der Tiefenstruktur, was es noch schwieriger macht, sie zu erkennen, anzugehen oder zu verändern. Bereits 1970 schrieb Jo Freeman über „Die Tyrannei der Strukturlosigkeit“ und die versteckten Machthierarchien, die sich in den Organisationen der damaligen amerikanischen Frauenbefreiungsbewegung herausgebildet hatten,<sup>60</sup> und über den Einsatz von *Trashing* (also jemanden auseinandernehmen), um ihn oder sie zu diskreditieren, auszugrenzen, zu demoralisieren oder zu entmachten.<sup>61</sup> Zumindest ein Teil des *Trashing*-Phänomens ist eine Manifestation von Macht unter (*power under*) und ein klassisches Phänomen der Tiefenstruktur, das bis heute anhält. Tiefenstrukturen sind auch deshalb wichtig, weil in ihnen die Kultur der Organisation eingebettet ist und reproduziert wird – unabhängig davon, wie die formale, erklärte oder angestrebte Kultur aussehen mag.

In ihnen sind auch die internalisierten Einstellungen und Verhaltensweisen manifestiert, die dazu beitragen, diese Kultur aufzubauen. Und je weniger die sichtbare Struktur der Organisation eine offene Verarbeitung der Konflikte, Bestrebungen, Ideen und Probleme ihrer Mitglieder ermöglicht, desto mehr werden diese in die Tiefenstruktur hineingetrieben und machen sie zu einem Ort der Spannungen, des Widerstands,

---

58 Rao, Aruna/Stuart, Rieky/ Kelleher, David (1999): *Gender at Work: Organizational Change for Equality*, Bloomfield CT, Kumarian Press.

59 Rao, Aruna/Kelleher, David (2000): *Leadership for Social Transformation: Some Ideas and Questions on Institutions and Feminist Leadership*. In: *Gender and Development*, Vol. 8, Nr. 3, November, S.74–79.

60 Freeman, Jo (1970): *The Tyranny of Structurelessness*. Als Download unter: [www.struggle.ws](http://www.struggle.ws).

61 Freeman, Jo (1976): *Trashing: The Dark Side of Sisterhood*. In: *Ms. Magazine*, April, S. 29–51, 92–98.



der Subversion und der Sabotage. Mit anderen Worten: je offener, transparenter und rechenschaftspflichtiger eine Organisation ist, desto flacher und weniger destruktiv wird die Tiefenstruktur sein.

Beliebte Mythen über oder innerhalb feministischer Organisationen

- Frauen werden anders führen, weil sie Frauen sind.
- Frauen werden die Macht leichter und gleichmäßiger teilen.
- Weil wir alle Frauen sind, müssen wir uns nicht um die Macht innerhalb der Organisation oder Bewegung sorgen.
- Weil wir feministische Frauen sind, können wir oder unsere Organisationen nicht unterdrückend, ausgrenzend oder undemokratisch sein.
- Unsere Organisation ist flach – wir glauben nicht an Hierarchie, wir sind alle gleichberechtigt und haben gleiches Mitspracherecht bei allen Entscheidungen.
- Formalisierte Führungspersönlichkeiten und Führungsrollen führen zu patriarchalischen Organisationsformen.
- Die Formalisierung von Entscheidungsmacht und Rechenschaftssystemen ist patriarchalisch und bürokratisch.
- Wir sind der Bewegung gegenüber rechenschaftspflichtig – Welcher? Wo? Wie?, also müssen wir uns nicht um die Rechenschaftspflicht kümmern.

Trotz der Erfahrungen und Herausforderungen, mit denen feministische Organisationen und Bewegungen konfrontiert sind, und trotz der Anerkennung, wenn nicht sogar Benennung der Probleme, die in ihrer Tiefenstruktur lauern, gibt es eine erstaunliche Anzahl von Mythen, die sich über sie halten. Idealisierte Vorstellungen über ihren überlegenen Umgang mit Machtfragen, der durch die Tiefenstrukturen, die die Probleme überdecken und verbergen, erleichtert wird. Auch wenn einige davon Klischees sein mögen, sind doch die erwähnenswert, die am weitesten verbreitet sind.

Eine zentrale Aufgabe für Programme zur Entwicklung feministischer Führungskräfte ist es daher, ein viel klareres Verständnis von Organisationen und ihren Tiefenstrukturen zu erlangen und die Dynamik der Tiefenstrukturen zu untersuchen und aufzudecken, um transparentere, verantwortungsvollere und demokratischere Wege des Umgangs mit Macht in unseren Organisations- und Bewegungsstrukturen zu schaffen. Programme zur Führungskräfteentwicklung müssen den Input zu organisatorischem Verhalten, Kultur und organisatorischer Machtdynamik, einschließlich – oder insbesondere – der Dimension der Tiefenstruktur verstärken und den Teilnehmer\*innen die Instrumente an die Hand geben, um diese anzusprechen. Sie müssen den Teilnehmer\*innen auch helfen, sich ehrlich mit Gefühlen interner Gleichheit auseinanderzusetzen: wie diese aussieht und in der Praxis funktioniert –, und vielleicht auch Ängste überwinden, Machtarrangements offener anzugehen.



## 3.2. Prinzipien und Werte

Es ist strittig, ob Prinzipien und Werte in einem Dokument über feministische Führung vor Politik und Zweck stehen sollten. Unabhängig davon sind sie für unsere Diskussion von entscheidender Bedeutung, weil Führung nicht in einem moralischen oder sozialen Vakuum stattfindet – sie ist immer von Werten geprägt, ob diese nun explizit sind oder nicht. Und Werte werden nicht nur von fortschrittlichen Führungspersönlichkeiten vertreten, denn auch Autokraten, Kriegsherren, Terroristen und Diktatoren schaffen eine moralische Rechtfertigung für ihre Tyrannei und Gewalt. Führung umfasst also die Werte und Prinzipien, die mit ihrem Auftrag und ihrem Ziel übereinstimmen oder die dieses Ziel umrahmt haben oder es vorantreiben.

Es ist sinnvoll, zunächst zwischen Werten und Grundsätzen zu unterscheiden, und dass wir die Werte vor den Grundsätzen diskutieren müssen. *Werte sind die ethischen Normen, die das Verhalten leiten; Grundsätze sind Normen, die das Handeln leiten.* Natürlich schließen sie sich nicht gegenseitig aus. Es gibt nicht nur viele Überschneidungen zwischen ihnen, sondern viele Grundsätze leiten sich auch von Werten ab. So sind beispielsweise Gleichheit und Gleichberechtigung sowohl Werte als auch Grundsätze. Demokratische, transparente und rechenschaftspflichtige Arbeitsweisen sind jedoch Grundsätze, die sich aus dem Wert der Gleichheit ableiten. In ähnlicher Weise leitet der Wert der Gleichstellung der Geschlechter die Maßnahmen zur Stärkung der Rolle der Frau.

Prinzipien und Werte sind in Konfliktsituationen besonders wichtig, unabhängig davon, ob es sich um einen Konflikt innerhalb einer Organisation handelt oder ob die Organisation mit den Auswirkungen eines Konflikts im externen Umfeld – wie einer politischen Krise oder einem Krieg – konfrontiert ist. Gerade dann ist die Versuchung groß, Prinzipien und Werte über Bord zu werfen, um die kurzfristige Krise zu bewältigen. Deshalb müssen feministische Führungspersönlichkeiten sicherstellen, dass ihre Organisationen und Bewegungen fundierte und ausdrücklich formulierte Prinzipien entwickeln, die in prekären Zeiten als Grundlage für strategische Entscheidungen dienen können. Aber es ist eine schwierige Aufgabe, einen Konsens über Werte und Prinzipien zu finden. Einige feministische Führungspersönlichkeiten setzen sich vehement für die rechtliche Gleichstellung von Frauen oder das Recht der Frauen auf Wahlfreiheit ein. Sie unterstützen aber nur ungern Bewegungen für die Rechte von Homosexuellen. Andere marschieren gerne mit ihren Verbündeten für eine demokratische Regierungsführung, vermeiden es aber, dieselben Grundsätze in ihren eigenen Organisationsstrukturen zu verankern. Die Wertedimension ist also mehr als nur eine rhetorische Floskel, um sich moralisch zu profilieren, sondern ein aktives, lebendiges Instrument der feministischen Politik.

Es gibt mehrere zentrale Werte und Prinzipien, die der Feminismus im Laufe der Geschichte verinnerlicht hat, wobei es je nach Kultur und Kontext einige Abweichungen gibt. In der folgenden Tabelle wird versucht, einige davon in einfacher Form zu erfassen, um unsere Diskussion voranzubringen, auch wenn die Liste keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt: Feministische Werte und Prinzipien<sup>62</sup>

---

62 Gestützt auf: Batliwala, Srilatha (2008): *The Power of Movements: Clarifying Our Concepts in Changing Their World: Concepts and Practices of Women's Movements*, AWID, S. 11–12.



- **Gleichberechtigung, Gerechtigkeit und Inklusion** für alle, unabhängig von Geschlecht, Rasse, Religion, Alter, Behinderung, ethnischer Zugehörigkeit, Klasse, Kaste, Nationalität, Standort oder sexueller Orientierung
- **Das Menschenrecht aller** auf volle Entfaltung ihres Potenzials, solange es die Rechte anderer nicht behindert oder einschränkt
- **Das Grundrecht** und der Anspruch aller Menschen auf Nahrung, Unterkunft, Gesundheit, Bildung und Lebensunterhalt
- **Körperliche Sicherheit** und **Unversehrtheit, Freiheit von Gewalt** oder **Zwang** in jeglicher Form und das Recht auf Selbstbestimmung im reproduktiven und sexuellen Leben
- **Frieden**
- **Ein gesunder Planet**
- **Vielfalt und Unterschiede würdigen**
- **Demokratie, Transparenz, Verantwortlichkeit**
- **Veränderung des Einsatzes und der Ausübung von Macht**

Eine weitere Möglichkeit, zentrale Werte und Prinzipien zu formulieren, ist die Benennung der unverhandelbaren Punkte (*Conditiones sine qua non*), die feministische Führungspersönlichkeiten und ihre Organisationen schützen und fördern werden. Im Folgenden wird ein Beispiel für solche nicht verhandelbaren Punkte vorgestellt, die von wichtigen feministischen Führungspersönlichkeiten und Expert\*innen für die Entwicklung feministischer Führungsqualitäten auf einem kürzlich abgehaltenen Workshop<sup>63</sup> aufgelistet wurden:

### 3.2.1. Feministische Führung – einige nicht verhandelbare Punkte (*Conditiones sine qua non*)

1. Feministische Führung *muss* eine aktive partizipatorische Haltung und Einbeziehung auf allen Ebenen der Organisation beinhalten. Dies gilt insbesondere für die Integration von Menschen und besonders von Frauen aus Randgruppen.
2. Feministische Führungskräfte müssen über umfassende Kenntnisse der Themen verfügen, mit denen sich die Organisation befasst.
3. Feministische Führung ist nur dann nachhaltig, wenn Frauen in der Lage sind, alle Aspekte ihres Lebens unter einen Hut zu bringen.
4. Die Entscheidungsfindung muss transparent sein, damit eine tragfähige und lebendige Führung entstehen kann. Dazu gehört ein klarer, gemeinsamer Entscheidungsfindungsprozess, der die Stärken der Beteiligten bündelt und es

<sup>63</sup> Von Teilnehmer\*innen des CREA-Workshops „Aufbau feministischer Führungsqualitäten: Looking Forward, Looking Back“, 12.–13. November 2008, Kapstadt, Südafrika.



jedem ermöglicht, eine gewisse Macht zu haben, sowie eine Atmosphäre, die die Stärken jedes und jeder Einzelnen fördert. Jede Person in einer Organisation muss über eine gewisse Autorität verfügen sowie über Instrumente, Informationen, Verantwortung und Rechenschaftspflicht.

5. Die Mitglieder der Organisation insgesamt müssen ihre Rolle verstehen und an bestimmten Entscheidungen sowie an der Entwicklung der Organisationsstruktur beteiligt werden.
6. Eine feministische Führung muss sicherstellen, dass für alle die gleichen Rechte gelten und dass diese Rechte unteilbar sind. Die Mitglieder der Organisation müssen die Philosophie und die Agenda der Organisation genau kennen und sollten so weit wie möglich selbst entscheiden können, wie sie in der Organisation arbeiten und wie viel Einfluss sie auf die Entscheidungsfindung haben.
7. Feministische Führung muss genutzt werden, um in die Machtstrukturen einzugreifen, die die Welt ungerecht machen; sie muss verschiedene Arten von Unterdrückungen bekämpfen, aber die Geschlechtergerechtigkeit muss Priorität haben.
8. Führung ist ein Prozess, ein Ziel, eine Praxis und ein Instrument.
9. Eine feministische Organisation braucht eine affirmative Vision der Veränderung, die sie voranbringt, anstatt sich nur auf Unterdrückung zu konzentrieren.
10. Feministische Führungspersönlichkeiten müssen die Organisationsstrukturen ständig hinterfragen und überdenken.
11. Es muss Platz für Führungskräfte aller Generationen geben, und wir müssen Vielfalt, Teilhabe und gegenseitigen Respekt fördern.
12. Wir müssen als feministische Agent\*innen des Wandels agieren und verstehen, dass Menschen, die [formale] Macht haben, nicht notwendigerweise die besten Führungskräfte sind. Da unsere Politik von diesen Werten, Prinzipien und nicht verhandelbaren Punkten bestimmt wird, muss unsere Machtpraxis durch sie verändert werden. Feministische Führungspersönlichkeiten und Organisationen können diesen normativen Rahmen auf verschiedene Weise nutzen, beispielsweise:
  - Um ihre *Werte und Prinzipien auf spezifischere, kontextbezogene Weise zu artikulieren*, um die Kultur und das sozio-politische Umfeld, in dem sie tätig sind, zu reflektieren;
  - um sie in *politische Maßnahmen und, was noch wichtiger ist, in die Praxis* innerhalb ihrer Organisationen und Bewegungen umzusetzen;
  - um *Probleme und Konflikte* im Organisationsleben zu lösen;
  - um *mehr intersektionale und weniger fragmentierte Strategien zu entwickeln*, um mehrere Grundsätze zu berücksichtigen; und
  - um ihre *Agenda und Allianzen* auf der Grundlage dieser Werte und Grundsätze zu *gestalten*.



Dies sind wichtige Prioritäten, die in den Führungsentwicklungsprogrammen berücksichtigt werden sollten.

### 3.3. Politik und Zielsetzung

Ein Schlüsselement feministischer Führung ist ihre Politik und die Art des Auftrags (also des Ziels), der sie leitet. Unter Politik versteht man die Analyse der sozioökonomischen Realitäten und die ideologische Brille, die dieser Analyse zugrunde liegt (wie Profit und freies Unternehmertum, Gemeinwohl, Gleichstellung der Geschlechter, soziale Gerechtigkeit usw.). Und der Zweck bezieht sich auf die längerfristige Vision und Mission für den Wandel, die sich aus dieser Politik ergeben.

Feministische Politik, die auf einem kontextuell definierten und situierten Feminismus (und nicht auf einer universellen Form des Feminismus) basiert, muss feministische Führung und die von ihr verfolgte politische Agenda prägen. Mit anderen Worten: Eine *transformative feministische Führung* wird die Analyse von geschlechtsspezifischer und sozialer Diskriminierung in einer bestimmten Gesellschaft, Gemeinschaft oder einem bestimmten Umfeld als Ausgangspunkt nehmen und versuchen, die Strukturen oder Institutionen, in denen sie tätig ist, in Richtung einer geschlechtsspezifischeren und sozial gerechteren Architektur zu verändern, sowohl auf formeller als auch auf informeller Ebene. Und natürlich muss eine solche Politik im eigenen Umfeld beginnen, innerhalb der Organisation, der Bewegung oder an einem anderen Ort, von dem aus versucht wird, die größere Realität zu verändern.

Das wirft die Frage auf: Kann feministische Führung ohne ein transformatives Ziel stattfinden? Kann sie zum Beispiel in einem eher reproduktiven Kontext angewandt oder genutzt werden – etwa bei der Führung eines Unternehmens, der Leitung einer Dienstleistungs-NRO oder bei der Verwaltung eines Museums? Tatsächlich verändert die feministische Führungspersönlichkeit selbst in diesen scheinbar weniger revolutionären und statischeren Kontexten immer noch etwas – vielleicht die „psychische Struktur“ des Personals, wie es im ADMIRA-Toolkit heißt, oder die Art und Weise, wie mit Problemen des Personals umgegangen wird, oder was ein organisatorisches Problem ist und was nicht. Aber für die meisten von uns in der Frauenbewegung geht es beim Aufbau einer feministischen Führung um einen breiteren gesellschaftlichen Wandel, der die Gleichstellung der Geschlechter und die soziale Gleichberechtigung in den Mittelpunkt der Mission stellt.

Da wir eingangs gesagt haben, dass Führung ein Mittel und kein Zweck ist, sind Politik und Zielsetzung eine entscheidende Komponente. Die *Entwicklung von Führungsqualitäten muss daher die Menschen in die Lage versetzen, ihre Politiken und ihre Ziele klar und bewusst zu formulieren*. Hier spielt der Input an Informationen, Analyseinstrumenten, Konzepten und Ideen eine große Rolle. Frauen, die mit dem Menschenrechtsrahmen oder mit feministischen Konzepten wie dem Patriarchat nicht vertraut sind, können ihre Politik ganz anders artikulieren als die, die sich dieser transformativen Ideen bewusst sind.<sup>64</sup>

---

64 Deshalb sind diese Inputs ein entscheidender Teil der Ansätze für Führungsentwicklung von Organisationen wie Center for Women's Global Leadership, CREA, Just Associates, der Domestic Workers Alliance of the USA, dem Forum of Women's NGOs in Central Asia, GROOTS International, International Women's Rights Action Watch (Asia Pacific), MADRE, Women's Learning Partnership und anderen bekennend feministischen Organisationen.



Das Repertoire an Möglichkeiten und intellektuellen Horizonten zu erweitern und die Teilnehmer\*innen einem neuen analytischen Rahmen, Informationen und Wissen auszusetzen, zu denen sie bisher vielleicht keinen Zugang hatten, ist daher wesentlich für den Aufbau einer stärker transformativen Politik und Zielsetzung durch Führungskräfteentwicklung. Diese Instrumente und Rahmen können auch zu Prüfsteinen für die strategische Entscheidungsfindung werden, wenn sie mit Dilemmata und Krisen konfrontiert sind.

Politik und Zielsetzung unterscheiden die feministische Führung auch von allen anderen Formen – einschließlich der weiblichen Führung, der Führung von Frauen etc. – in denen die Führungspersonlichkeit(en) zwar weiblich (oder männlich) sein kann (können), aber keine feministische politische Agenda verfolgt (verfolgen). Also eine Agenda, die das Empowerment von Frauen und die Gleichstellung der Geschlechter im Rahmen ihrer Ziele für den sozialen Wandel nach innen und außen eindeutig priorisiert und in den Mittelpunkt stellt. Feministische Politik – ob sie nun den Namen trägt oder nicht – wird sowohl die soziale Ordnung als auch die von ihr angestrebten Veränderungen unter dem Blickwinkel der Geschlechter- und sozialen Gerechtigkeit analysieren und davon ausgehen, dass soziale Gerechtigkeit (wie Arbeits- oder Landrechte) nicht erreicht werden kann, ohne die Geschlechtergerechtigkeit in den Mittelpunkt des Prozesses zu stellen.

### 3.4. Praxis

Und schließlich kommen wir zum größten Bereich der Führung – dem transaktionalen, gelebten, alltäglichen Bereich ihrer Praxis. Dies ist die Komponente, die den größten Teil der meisten Führungsentwicklungs- und Schulungsprogramme ausmacht. Auf der primären Ebene geht es bei der transformativen feministischen Führung um die Art und Weise, wie eine Vielzahl von Dingen getan und ermöglicht wird, die als die verschiedenen Arten von „Arbeit“ kategorisiert werden, in die diese Praktiken fallen:

- **Visionsarbeit** – Entwicklung und Formulierung einer Theorie des Wandels, Klärung der Vision und der Ziele, Festlegung des Schwerpunkts (Thema oder Sektor) und des Ansatzes usw.;
- **Politische Arbeit** – Bewertung des politischen Umfelds und der Möglichkeiten, Analyse der sozialen Macht im Kontext und im Einsatzgebiet, Antizipation politischer Reaktionen, Aufbau von Allianzen usw.;
- **Strategische Arbeit** – Entwicklung und Steuerung von Strategien, Überwachung der Umsetzung, Auswertung der Auswirkungen, Analyse von Erfolgen und Rückschlägen, Überprüfung der Ausrichtung und des Ansatzes usw.;
- **Beziehungsarbeit** – dies ist eine entscheidende Komponente der Führungspraxis und umfasst die Einführung und Schulung anderer, die Mobilisierung von Wähler\*innen/Zielgruppen/Stakeholdern, die Motivierung und Aufrechterhaltung von Energie und Moral, die Vermittlung und Aneignung von Leidenschaft und Engagement, den Aufbau von Allianzen und Wohlwollen, die Lösung von Konflikten und Spannungen usw.;



- **Kommunikationsarbeit:** dazu gehören interne und externe Kommunikationssysteme, die Entwicklung von Kommunikationsstrategien, die Sicherstellung qualitativ hochwertiger Inhalte, strategische Kommunikation, wenn dies erforderlich ist (etwa Einsatz von Medien), die Nutzung neuer Technologien zur Schaffung einer effektiven und strategischen externen Kommunikation, die Nutzung traditioneller Technologien (Volkstheater, Gesang usw.), wo dies angemessener ist, usw.;
- **Ressourcenarbeit** – Beschaffung und Erhaltung finanzieller und anderer Ressourcen (Fachwissen, Materialien, Informationen, Ideen usw.), die für den Transformationsprozess von entscheidender Bedeutung sind; dies kann den Aufbau von Beziehungen zu Spender\*innen und Unterstützer\*innen sowie Fähigkeiten wie das Verfassen von Vorschlägen und den Aufbau von Netzwerken für den Zugang zu Fachwissen, Informationen, Materialien, Ausbildern usw. umfassen; und
- **Managementarbeit** – scheinbar eintönig, aber eine sehr wichtige Komponente der Führungspraxis, einschließlich demokratischer, transparenter und rechenschaftspflichtiger Strategien und Mechanismen für das interne Funktionieren, die Verwaltung finanzieller und rechtlicher Verpflichtungen und Anforderungen, die Zuweisung personeller und finanzieller Ressourcen, die Prüfung der ordnungsgemäßen Verwendung, die Berichterstattung an externe Kreise und Interessengruppen usw.

Bei der Untersuchung aktueller feministischer Führungsentwicklungsansätze müssen wir den relativen Schwerpunkt einschätzen, der auf die *Vermittlung von Fähigkeiten* in den oben genannten Bereichen gelegt wird, im Vergleich zu dem *normativen Rahmen* – also transformativer Macht, Politik und Prinzipien –, der diesen Fähigkeiten zugrunde liegen muss. Mit anderen Worten, wir können den Aufbau von Fähigkeiten nicht auf instrumentelle Weise angehen oder sie von unserer ideologischen Position trennen. Kompetenzen sind keine neutralen, übertragbaren Fähigkeiten – sie werden durch Werte und Politik geprägt – beispielsweise durch die Art und Weise, wie Beziehungen gehandhabt, Konflikte gelöst oder Gehaltstabellen und Stellenbeschreibungen erstellt werden. *Unsere Module für die Führungskräfteentwicklung müssen daher einen Ansatz fördern, der die Praktiken nicht von Macht, Politik und Werten abkoppelt.*

Darüber hinaus muss eine feministische Führungsausbildung die Praktiker\*innen in die Lage versetzen, die vier Dimensionen der Führung in jedem Umfeld zu vereinen. Heutzutage konzentriert sich ein Großteil der Führungsausbildung auf den praktischen Teil, wobei wenig darauf geachtet wird, dass die Praktiker\*innen konkrete Möglichkeiten erhalten, die anderen drei Dimensionen zu artikulieren und zu praktizieren. Dies führt, wie wir gesehen haben, zu einer weiteren Verschärfung der Tiefenstrukturen. Eine Dimension davon ist, dass es feministischen Organisationen und Bewegungen vielerorts nicht gelingt, ihre Zukunft durch die Unterstützung des Wachstums und die Förderung junger feministischer Führungskräfte zu sichern.

Viele alteingesessene feministische Frauenorganisationen und -bewegungen beginnen zu „altern“. Entweder, weil ihre Führung es versäumt hat, in die Entwicklung jüngerer Führungskräfte zu investieren, oder weil – ungewollt – ihre Kultur und ihr Umfeld für jüngere Frauen unattraktiv ist. *Ohne bewusste Aufmerksamkeit für die Art und Weise, wie Praktiken mit Macht, Politik und Prinzipien konvergieren, gibt es für jüngere Feminist\*innen die Tendenz, von Prozessen marginalisiert oder sogar verdrängt zu werden, weil sie etablierte Prioritäten, Analysen und Vorgehensweisen infrage stellen.* Einige Initiativen für die Führungskräfteentwicklung befassen sich nun speziell mit



diesem Thema.<sup>65</sup> Sie dürfen aber nicht die Lücken perpetuieren, die ältere Führungsprogramme aufwiesen. Mehrere junge feministische Initiativen diskutieren aktiv über diese Fragen und haben versucht, Leitlinien für generationenübergreifende Ansätze zu erstellen, die es wert sind, in den organisatorischen Rahmen integriert zu werden.<sup>66</sup>

Manchmal bedeutet dies, dass wir unsere eigenen Räume und Komfortzonen verlassen und uns in die Räume derjenigen Frauen begeben, die wir erreichen wollen, anstatt sie in unsere einzuladen. Sanushka Mudaliar von AWID berichtet von ihrer Erfahrung in der Arbeit mit jungen südostasiatischen Frauen in der Bekleidungsindustrie in Kambodscha. Als die Aktivist\*innen in die Fabriken gingen und Konzepte vorstellten, die direkt mit ihrer Arbeit zu tun hatten, waren die Frauen wie elektrisiert. In Sanushkas Worten:

*„Wenn du ihnen zeigst, wohin du gehen willst, und nicht nur, was deine Werte sind, ist Feminismus elektrisierend!“<sup>67</sup>*

### 3.4.1. Die Rolle des Selbst in der Führung

Bei der Betrachtung des Führungsdiamanten fällt sofort auf, dass er nicht wie ein Drache ohne Schnur in der Luft schweben sollte – und dies auch nicht tut. Führung wird von Menschen praktiziert, daher ist der Diamant im Einzelnen verankert, unabhängig davon, ob diese allein oder gemeinsam mit anderen führen. Der Diamant wird also in der Praxis durch das SELBST – die besonderen Eigenschaften, Talente, Geschichten, Erfahrungen und psychischen Strukturen, die jeder oder jede Einzelne in die Führungsrolle einbringt – geformt und umgestaltet. Und wir haben gesehen, dass bestimmte Arten von Lebenserfahrungen das SELBST auf tiefen psychischen Ebenen schädigen können, die sich dann negativ manifestieren, wenn wir Autoritäts- und Machtpositionen erlangen.

Ironischerweise war es der Feminismus, der als erster die Bedeutung des Selbst für den sozialen Wandel artikulierte, indem er den Slogan „Das Private ist politisch“ prägte. Viele frühere Untersuchungen und Analysen konzentrierten sich auf die Kluft zwischen Arbeit und Familie und die Bedeutung von Selbstfürsorge, Selbstorganisation, Heilung und weniger fragmentierten Ansätzen für unsere Mission der Veränderung. Doch im Laufe der Jahrzehnte haben selbst Feminist\*innen dank einer Vielzahl von Zwängen, die hier nicht aufgezählt werden können, diese Grundlagen vergessen, während sie um das Überleben ihrer Bewegungen und Organisationen in einem zunehmend feindlichen sozialen, politischen und finanziellen Umfeld kämpfen.

Jüngste Forschungen von Feministinnen, die Kapazitäten aufbauen, und von anderen Expert\*innen für Organisationsentwicklung haben jedoch erneut die entscheidende Rolle des Selbst beim Aufbau und bei der Zerstörung der besten Bestrebungen hervorgehoben. Und damit auch die Bedeutung einer Auseinandersetzung mit dem

---

65 Siehe zum Beispiel das CREA South Asia Movement Building and Rights Institute oder das CREA-Akina Mama wa Afrika Feminist Movement Building and Advocacy Institute, [www.creaworld.org](http://www.creaworld.org).

66 Siehe zum Beispiel das Multigenerational Toolkit, das von der Young Feminist Activism Initiative von AWID (Association for Women's Rights in Development) im Vorfeld des AWID-Forums 2008 in Kapstadt erstellt wurde.

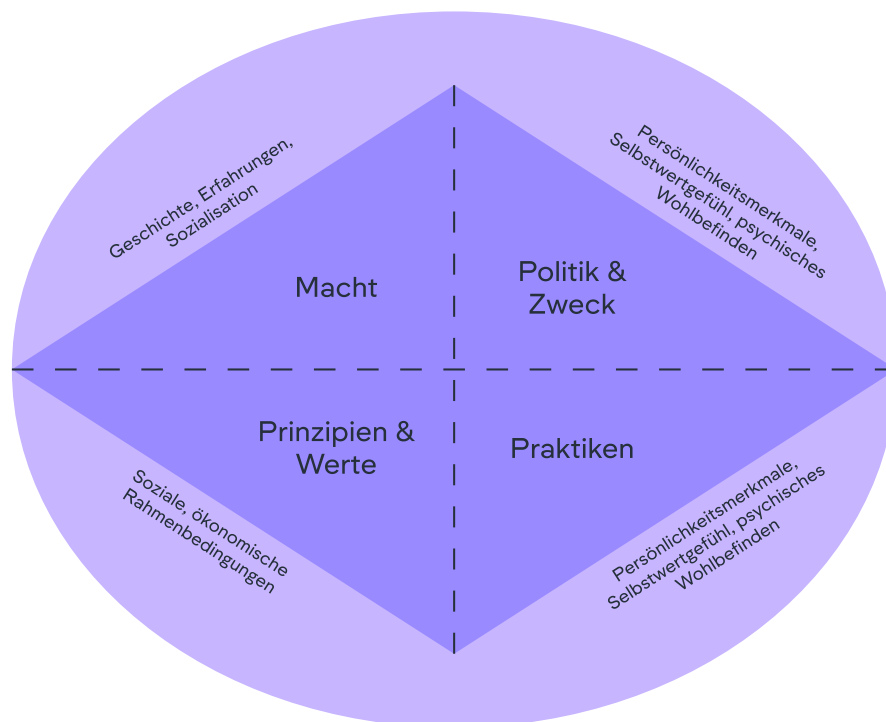
67 Erfahrungen von Sanushka auf dem AWID-Forum 2008 in Kapstadt.



Selbst in der Arbeit zur Führungskräfteentwicklung.<sup>68, 69</sup> Und wie wir bei der Untersuchung von „Power under“ (Macht unter) gesehen haben, wächst auch das Bewusstsein, dass gesellschaftlicher Wandel auch die individuelle Ebene einschließen, wenn nicht sogar mit ihr beginnen muss.<sup>70</sup> Der Schaden, der durch die Vernachlässigung dieser Dimension entsteht, und die Bedeutung von Selbstfürsorge und Ausgewogenheit waren auch ein zentrales Thema der Diskussionen unter Akteur\*innen der feministischen Bewegung auf dem AWID-Forum 2008 in Kapstadt (Südafrika).<sup>71</sup>

### 3.4.2. Das Selbst und der Feministische Führungsdiamant

**Abbildung 2:** Das Selbst und der feministische Führungsdiamant



Hinweis: Eigene Darstellung der originalen Abbildung.

Zwar umfasst das Selbst eine Vielzahl von Faktoren – und einige sind noch zu benennen oder zu analysieren. Doch aus Sicht von Führung sind die wichtigsten:

- **Persönlichkeit und Selbstwertgefühl** – Menschen mit geringem Selbstwertgefühl sind tendenziell unsicher und neigen eher dazu, in Führungspositionen autoritär aufzutreten, sich von den Kompetenzen ihrer Kolleg\*innen oder Untergebenen bedroht zu fühlen und weniger bereit zu sein, Macht zu teilen. Dies ist oft nicht beabsichtigt, sondern das Abspielen unbewusster Skripte, die jedoch enorme Probleme in Organisationen hervorrufen können. Das sind sehr tiefe Dimensionen des Selbst, die angesprochen und mit strukturierter Unterstützung angegangen werden müssen.

68 Zimmerman, Kristen/ Pathikonda, Neelam/Salgado, Brenda/ James, Taj (2010): Out of the Spiritual Closet – Organizers Transforming the Practice of Social Justice, Oakland CA, The Movement Strategy Center.

69 Friedman, Michel/Meer, Shamim (Hg.) (2007): Change is a Slow Dance, [www.genderatwork.org/learning-center](http://www.genderatwork.org/learning-center).

70 Edwards, Michael C./Sen, Gita (2000): NGOs, Social Change and the Transformation of Human Relationships: Eine zivilgesellschaftliche Agenda für das 21. Jahrhundert. *Third World Quarterly*, 21 (4): S. 605–616.

71 Batliwala, Srilatha (2009): *Feminism's Coming of Age: Celebrating Diversity and Power*. Palgrave Macmillan, Society for International Development, Vol. 52(2), Juni, S. 140–143.



- **Geschichte und Erfahrung** – insbesondere Erfahrungen mit Macht (sowohl positive als auch negative), die unsere Einstellung zu ihr prägen und oft unser intellektuelles Verständnis von ihr überlagern; Geschichte umfasst auch die Art und Weise, wie unsere Erfahrungen in verschiedenen Kontexten zu Einsichten, politischem Geschick und strategischen Fähigkeiten führen.
- **Persönliches Sozialkapital** – unsere individuelle Geschichte und Erfahrungen schaffen auch soziales Kapital – persönliche Kontakte, Verbindungen, Unterstützungssysteme, Netzwerke –, das Teil der einzigartigen Ressourcen ist, die wir in unsere organisatorische Rolle einbringen. Diese werden in Führungspositionen besonders wichtig.
- **Talente, Fähigkeiten, Neigungen** – sie sind Teil des einzigartigen Pakets, das jede oder jeder Einzelne in die Führungsrolle mitbringt, und die besonderen Gaben, die sie oder er in der Führungsrolle einsetzen kann (etwa ein guter Sinn für Humor oder geschickte Artikulation – die Gabe des Redens – oder künstlerische oder musikalische Fähigkeiten). Und schließlich
- **Identitäten** – die vielschichtigen Identitäten, die auf unserer Klasse, Rasse, unserem Geschlecht, unserer ethnischen Zugehörigkeit, unserer Kaste, unseren Fähigkeiten, unserer Religion, unserem Wohnort und unserer sexuellen Orientierung beruhen –, die wiederum unsere Geschichte und unsere Erfahrungen in besonderer Weise geprägt haben, vor allem in Bezug auf Macht. Beispielsweise als Dalit-Frau auf dem Land, als Sexarbeiterin, als muslimische Überlebende eines kommunalen Konflikts, als Frau mit Behinderung usw. Auch die Zugehörigkeit zu einer mächtigen sozialen Klasse oder Gruppe prägt unser Gefühl für Privilegien und die Macht, die wir unsichtbar in einer Organisation ausüben, unabhängig von unserer formalen Position in der Hierarchie. Wir bringen diese Identitäten sowohl auf subtile als auch auf offene Weise in Führungsrollen ein, und sie bestimmen manchmal, wie wir auf verschiedene Arten von Führungsherausforderungen reagieren.

Die Anerkennung der machtvollen Rolle des Selbst ist im feministischen Führungskontext von entscheidender Bedeutung. Denn die psychischen Strukturen von Frauen wurden nicht nur durch die üblichen Institutionen, Sozialisationsprozesse und Erfahrungen (wie Familie, Schule, Gleichaltrige usw.) konstruiert, sondern auch durch die besondere Natur der patriarchalischen Strukturen, in denen sie gelebt haben, und durch die Unterdrückungen, die sie folglich ausgehandelt haben. So fühlen sich Frauen zum Beispiel oft weniger wohl dabei, Macht offen auszuüben. Sie fühlen sich wohler, sie indirekt auszuüben oder sie infrage zu stellen oder zu untergraben (power under/ Macht unter), wie sie es in den meisten anderen Bereichen (etwa innerhalb der Familie oder der Ehe) getan haben. Dies führt zu sehr spezifischen Verzerrungen, die aufgedeckt werden müssen. Frauen brauchen oft zusätzliche Instrumente, um ihre verinnerlichten – und oft unerkannten – Dilemmata mit der offenen Autorität, Verantwortung und Rechenschaftspflicht anzugehen, die Führungsrollen mit sich bringen.

Andererseits hat sich die Führungskräfteentwicklung aus einer feministischen Perspektive auch als äußerst transformativ für einzelne Personen erwiesen und tiefgreifende Veränderungen des Selbst ermöglicht. Das führte nicht nur zu einem Gefühl des Selbstbewusstseins, des Empowerments und der Befreiung, sondern auch zu neuen Möglichkeiten, sich für Veränderungen in der Außenwelt einzusetzen. Nach den Erfahrungen von CREA haben beispielsweise Frauen, die während der Workshops diese persönlichen Veränderungen durchlaufen haben, anschließend Gewalt, feudale Unter-



drückung und religiösen Fundamentalismus in ihren eigenen Familien, Gemeinschaften und Dörfern infrage gestellt. Feministische Programme zur Führungskräfteentwicklung müssen daher Mechanismen beinhalten, die es den Teilnehmerinnen ermöglichen, ihre psychische Struktur – das SELBST – in einem sicheren Raum mit fachkundiger Unterstützung zu analysieren und längerfristige Unterstützungssysteme bereitzustellen, um nicht nur den negativen Ballast des Selbst zu bewältigen und zu überwinden, sondern auch das tiefgreifende transformative Potenzial, das in ihm steckt, freizusetzen.

Damit sind wir am Ende der Diskussion über die Frage „Was bedeutet sie?“ angelangt und kommen zu den beiden verbleibenden Aspekten der Dekonstruktion abstrakter Konzepte wie Führung.



## 4. Wo findet sie statt? Orte feministischer Führung

Viele amorphe, schwer zu fassende Konzepte lassen sich zum Teil dadurch begreifen, dass man sie an bestimmten Orten verortet, an denen sie auftreten. Im Fall der feministischen Führung gibt es so viele Orte wie Machtstrukturen und Institutionen, die Frauen unterordnen:

- **Die Familie, der Clan, die Kaste, der Stamm oder die Gemeinschaft** – dies sind die wichtigsten Orte, an denen feministische Führung für den Wandel praktiziert wird. Insbesondere von Feministinnen und ihren Graswurzelbewegungen, die sich um Gleichheit und Wandel in diesen entscheidenden Institutionen bemühen, in denen die Mehrheit der Frauen ihr Leben und ihre Rechte aushandeln muss.
- **Der Staat und seine verschiedenen Arme** – feministische Führungspersönlichkeiten und Bewegungen zielen traditionell auf den Staat, Regime und die öffentliche Politik als zentrale Orte, die ihr Empowerment entweder ermöglichen oder behindern können. Die Rechtssysteme waren ein besonderes Ziel, da sie die gesellschaftlich vorherrschenden Systeme von Ungleichheit und Diskriminierung zwischen den Geschlechtern verankern. Aber auch die Politik der Regierungen und die Schaffung von Mechanismen wie Gender-Budgets und nationale Frauenkommissionen waren das Ziel von feministischer Führung und Aktivismus.
- **Der Markt und der private Sektor** – dies ist ein Ort, an dem feministische Führung einen bedeutenden Platz eingenommen hat, obwohl feministische Führungsprinzipien und -praktiken auch instrumentalisiert wurden, um Unternehmens- und Marktziele zu fördern.<sup>72</sup> Unternehmen und Managementschulen haben eifrig viele Führungspraktiken von Frauen, Feminist\*innen und anderen übernommen und zur Steigerung von Produktivität und Motivation genutzt.
- **Zivilgesellschaft, Frauenbewegungen und andere soziale Bewegungen** – dies ist ein vertrauterer Ort, an dem wir feministische Führungsarbeit erlebt haben. Während viele zivilgesellschaftliche Organisationen – insbesondere solche, die von Männern und nicht-feministischen Frauen geleitet werden – versucht haben, Elemente des weiblichen Führungsstils zu übernehmen, sind diese oft nur kosmetischer oder oberflächlicher Natur. Andererseits können geschlechtersensible männliche Führungskräfte manchmal authentischer und effektiver feministische Führungsprinzipien praktizieren als nicht-feministische weibliche Führungskräfte oder sogar als feministische Führungskräfte, die nicht in der Lage waren, sich ehrlich mit den Tiefenstrukturen der Organisation oder ihren Problemen auseinanderzusetzen und transparenter und verantwortungsvoller mit Macht umzugehen. Die interessantesten Orte der Zivilgesellschaft sind jedoch diejenigen, an denen feministische Führungspersönlichkeiten bewusst mit der Schaffung von Organisationsstrukturen und -systemen experimentieren, die ihrer Macht, ihrer Politik, ihren Grundsätzen und ihrer Praxis absichtlich einen transformativen Charakter verleihen.

---

<sup>72</sup> Billing, Yvonne Due/ Alvesson, Mats (2002): Questioning the Notion of Feminine Leadership: A Critical Perspective on the Gender Labelling of Leadership. In: Gender, Work & Organization, Band 7, Dezember, Ausgabe 3, S. 144–157.



- **Kulturelle und religiöse Institutionen** – Für viele feministische Führungspersonlichkeiten sind dies entscheidende Orte des Engagements und des Wandels. Indigene Frauen in Lateinamerika, Roma-Frauen in Osteuropa, feministische Christ\*innen und sogar HIV-/AIDS-Aktivist\*innen in Afrika haben sich mit der in kulturellen und religiösen Normen verankerten Geschlechterdiskriminierung auseinandergesetzt und die Rekonstruktion von Traditionen und religiösen Normen zur Durchsetzung männlicher Privilegien infrage gestellt. Mexikanische indigene Frauen haben beispielsweise darauf bestanden, dass die unterdrückerischen Elemente der vorkolonialen indigenen Kultur in den größeren (und von Männern geführten) indigenen Volksbewegungen anerkannt und verworfen werden.<sup>73</sup> In ähnlicher Weise fordern Roma-Frauen, dass bei der Artikulation der Roma-Kultur die aus dem Patriarchat resultierende Unterdrückung von anderen kulturellen Ausdrucksformen getrennt wird.<sup>74</sup>

All dies sind wichtige Lernorte für feministische Führungsentwicklungsprogramme. Insbesondere fordern sie uns heraus, Praktiker\*innen dabei zu helfen, die besondere Art und Weise zu entschlüsseln, in der jeder Ort auf feministische Macht, Politik, Prinzipien und Praxis reagiert, und sie mit analytischen und praktischen Werkzeugen für authentische und transformative Engagements an jedem Ort auszustatten.

---

73 Lopez, Marusia (2007): Las Mujeres en el Movimiento Indigena de Mexico: Nuevas Rutas para Transformar el Poder (Frauen in der indigenen Volksbewegung Mexikos: Neue Wege zur Transformation von Macht), Fallstudie für AWID (Association for Women's Rights in Development), Download unter: [www.awid.org](http://www.awid.org).

74 Izsak, Rita (2007): The European Romani Women's Movement: International Roma Women's Network, Fallstudie für AWID, Oktober, Download unter: [www.awid.org](http://www.awid.org).



## 5. Wie sieht sie aus? Wege feministischer Führung

Es gibt mehrere Beispiele dafür, wie feministische Führung in der Praxis aussieht, und es lohnt sich, diese als Grundlage für unsere Diskussion zu betrachten. Eine Reihe von Handlungsprinzipien und Führungspraktiken ergab sich aus einer Studie mit zwanzig weiblichen Führungskräften aus der ganzen Welt. Einige offen feministisch, andere nicht, aber alle setzen sich für die Gleichstellung der Geschlechter ein und praktizieren das, was wir im Sinne der oben genannten Definitionen als feministische Führung bezeichnen würden.<sup>75</sup> Nach ausführlichen Interviews stellten sich in der Studie die folgenden gemeinsamen Elemente in der Art und Weise heraus, wie diese Frauen ihre Führungsrolle ausübten:

- Sie kreieren und fördern Strategien für sozialen Wandel, die auf Veränderungen der Machtverhältnisse zwischen den Geschlechtern fokussieren.
- Sie sehen Geschlechtergerechtigkeit und soziale Gerechtigkeit als miteinander verbundene Veränderungen an und sind der Meinung, dass männliche Führungskräfte im Bereich der sozialen Gerechtigkeit die Geschlechtergerechtigkeit nicht immer als integralen Bestandteil ihrer Agenda betrachten.
- Sie unterscheiden sich nicht nur dadurch, dass sie Frauen in Führungspositionen sind, sondern weil sie Frauen sind, die eine *transformative Agenda* verfolgen, die die Macht der Geschlechter mit sozialem Wandel verbindet.
- Feministische Führung erfordert unglaubliche *Beweglichkeit und Widerstandsfähigkeit*, denn jeder Schritt nach vorn bringt neue und manchmal schwerwiegendere Herausforderungen oder Rückschläge mit sich. Dies macht feministische Führungskräfte zu stärkeren und klügeren Strateg\*innen und Verhandlungsführer\*innen.
- Der Auftrag der Gleichstellung der Geschlechter und der sozialen Gerechtigkeit ist in *jedem Arbeitsplatz, jeder Tätigkeit und jedem Ort* verankert (Betrieb, eine Zeitschrift, eine NRO, ein akademisches Lehrprogramm, ein Programm für Graswurzelbewegungen).
- Der Mainstream belohnt *feministische Führungsarbeit* nicht und *bestraft sie* vielleicht sogar – der Druck kommt von der Familie, der Gemeinschaft, der Kirche, der Partei, der Regierung oder der eigenen Organisation. Feministische Führung erfordert also Risikobereitschaft.
- Feministische Führung bedeutet die *Fähigkeit, Agenden zu beeinflussen, auch ohne die formale Macht oder Autorität dazu zu haben*, und die Fähigkeit, größere Veränderungen (in der Politik, bei Rechtsansprüchen, sozialen Einstellungen und Machtverhältnissen) mit sehr geringen Ressourcen zu bewirken.

---

<sup>75</sup> Batliwala, Srilatha/Rao, Aruna (2002): Women, Leadership and Social Change – Report of a Sounding Study Conducted for the Ford Foundation (unveröffentlicht), Juli, S. 11–18.



- Viele der in der Studie untersuchten Führungskräfte sahen sich nicht als Führungspersönlichkeiten im individualistischen Sinne, sondern als *Menschen, die an der Spitze* eines umfassenderen Veränderungsprozesses stehen.
- *Feministische Führungskräfte fühlen sich oft unwohl mit ihrer Macht.* Führung hatte für viele von ihnen einen negativen Beigeschmack, und sie fühlten sich unwohl, wenn sie als Führungskräfte betitelt wurden. Wie eine Führungskraft sagte: „Führung ist ein Zustand, den andere dir zuschreiben, nicht du dir selbst.“
- Feministische Führungspersönlichkeiten betonen den *Wert einer kollektiven und vielschichtigen Führung*, die Teilung von Macht und Verantwortung und lehnen das männliche und westliche „Einzelkämpfer“-Modell der individuellen Führung generell ab.
- Folglich ist feministische Führung *kein einseitiger oder von oben nach unten gerichteter Prozess*, sondern vollzieht sich durch Konsultation, Beteiligung und Konsensbildung. Diese Führungspersönlichkeiten predigen weniger die Beteiligung und das Eingehen auf ihre Wählerschaft, als dass sie sie praktizieren. Dieser Ansatz ist ihrer Meinung nach sowohl eine Schwäche als auch eine Stärke. Es ist langsamer – was zu kurzfristigen Verlusten führt – aber tiefgreifender, was zu längerfristigen Gewinnen führt.
- Für feministische Führungspersönlichkeiten geht es bei guter Führung um den *Aufbau von Beziehungen* – innerhalb ihrer Organisationen, mit ihren Wähler\*innen und sowohl mit Verbündeten als auch mit Gegner\*innen. Sie investieren Zeit und Energie in den Aufbau eines breiten Spektrums von Beziehungen und sehen dafür keine Abkürzung.
- Sie bringen „*das weibliche Universum*“ in ihre organisatorische Praxis ein – eine Ressource, die männlichen Führungskräften fehlt oder von der sie fürchten, sie an ihrem Arbeitsplatz zu verwenden. Sie nutzen die traditionellen Rollen der Frauen – fürsorglich und Beziehungen pflegend – in ihrer Führungspraxis.
- Sie befassen sich mit dem *Empowerment und der Veränderung von Männern* – insbesondere aus unterdrückten und ausgegrenzten Gruppen – sowie von Frauen. Sie setzen sich für die Gleichstellung der Geschlechter und die soziale Gleichberechtigung ein, nicht nur für die Stärkung der Rolle der Frau.
- Feministinnen sind *introspektiv und kritisch in Bezug auf ihre eigene Führung* und die Versäumnisse oder Mängel ihrer eigenen Bewegungen und Organisationen. Feministische Führungspersönlichkeiten betonen die Bedeutung einer ständigen Selbstprüfung in Bezug auf Macht und ihre Auswirkungen. Sie erkennen die korrumpierenden Möglichkeiten der Macht an, insbesondere der formalen Macht – Egoismus, Arroganz, Autoritarismus, Selbstherrlichkeit – und schaffen Mechanismen, um ihren eigenen Gebrauch und Missbrauch von Macht zu kontrollieren.
- Sie schaffen *innovative Organisationsstrukturen und Führungspraktiken*, um ihre transformative Agenda in ihren eigenen Organisationen umzusetzen. Sie schaffen zum Beispiel Räume und Möglichkeiten, damit andere Führungspersönlichkeiten sich entfalten können – etwa, indem sie jüngeren Führungskräften echte organisatorische Macht geben –, weil sie der Meinung sind, dass feministische Führung das Aufkommen und Wachsen anderer Führungskräfte ermöglichen muss, anstatt Macht und Kontrolle zu behalten.



DAWN Ontario bietet diese Erkenntnisse über die Kämpfe in der Praxis feministischer Führungsprinzipien an, um ein Bild davon zu vermitteln, wie es aussehen kann, wenn sie erfolgreich sind, und fasst die Umsetzung der oben genannten feministischen Werte und Grundsätze punktgenau zusammen:

*„Wir erwarten vielleicht, dass feministische Gruppen keine Probleme haben oder dass wir durch unsere gemeinsame Arbeit ein integratives Umfeld schaffen werden. Als Frauen müssen wir anerkennen, dass wir aus unterschiedlichen Führungserfahrungen kommen und dass unsere Praktiken von traditionellen, hierarchischen Strukturen geprägt sind. Manchmal wiederholen wir genau die Praktiken, die wir nicht mögen, selbst wenn wir versuchen, die Dinge anders zu machen. Wir können mit anderen Herausforderungen konfrontiert werden, beispielsweise mit Frauen, die destruktive Verhaltensweisen in unsere Organisationen einbringen, die aus Problemen oder mangelnder Macht im Privatleben herrühren. Als Feministinnen müssen wir die Strukturen untersuchen, aus denen wir kommen, und überlegen, wie unsere Erfahrungen unsere derzeitigen Praktiken beeinflussen.“*

*In Organisationen, die nach Gleichberechtigung streben, können wir davon ausgehen, dass unsere feministischen Mitglieder nicht mit Machtfragen kämpfen werden. Führungskräfte müssen sich darüber im Klaren sein, dass es in jeder Organisation eine Machtdynamik gibt und dass einige Frauen unterstützend tätig sind, während andere sich eher mit dem Konflikt abfinden. Eine Frau kann zum Beispiel durch Manipulation Macht erlangen und sich als entmachtet darstellen, wenn sie die Dinge nicht nach ihrem Willen bekommt.*

*Es kann sein, dass wir uns so sehr vor einem Konflikt fürchten, dass wir aufhören, uns Herausforderungen zu stellen, und es einzelnen Frauen erlauben, unserer Organisation Macht zu entziehen. Dies ist nicht in unserem gemeinsamen Interesse, wenn unsere Bemühungen um Gleichberechtigung und Integration in unserer eigenen Praxis untergehen. Machtkämpfe mögen uns unangenehm sein, aber wir sind stärker gefährdet, wenn wir ausgrenzende oder destruktive Verhaltensweisen nicht infrage stellen. Feministische Führungspersönlichkeiten stellen aufkommende destruktive Muster infrage und nutzen dabei kontinuierlich die Fähigkeiten und Talente der Frauen in unserer Gruppe.*

*Führungskräfte feministischer Organisationen, die sich für Gleichberechtigung einsetzen, sind nicht nur ihren Mitgliedern und Dienstleistungsnutzer\*innen gegenüber rechenschaftspflichtig, sondern auch gegenüber der globalen Bewegung für Frieden, Gleichberechtigung und Gerechtigkeit. In der Regel erwarten wir von unseren Führungskräften, dass sie dafür sorgen, dass die Finanzen unserer Organisation in Ordnung sind, dass die Projekte planmäßig verlaufen und die Öffentlichkeitsarbeit effektiv ist. Feministische Führungspersönlichkeiten sind auch dafür verantwortlich, dass die Perspektive und Analyse unserer nach Gleichberechtigung strebenden Organisation in die größere feministische Gemeinschaft getragen werden. Frauen in Führungspositionen müssen jede Gelegenheit nutzen, um Verbindungen zu anderen Frauen und Frauenorganisationen aufzubauen, die unsere Agenda für Gleichstellung und Integration teilen. Wir müssen überlegen, wie wir gegenüber unserer Gruppe und Gemeinschaft rechenschaftspflichtig sind und ob unsere Dienste und unsere Lobbyarbeit effektiv oder den Bedürfnissen der Frauen angemessen sind. Als Feminist\*innen müssen wir uns immer wieder die Gründe vor Augen*



*führen, aus denen wir uns zu gleichstellungsorientierter Arbeit hingezogen fühlen und unser Bedürfnis, unsere Organisationen und Gemeinschaften in sichere, gerechte und inklusive Orte für alle Frauen verwandeln zu wollen.*

*(...) In der feministischen Praxis der Führung sind Führungskräfte Teil eines Teams von Frauen, die auf ein gemeinsames Ziel der Gleichstellung und Integration hinarbeiten. Jede Frau im Team hat eine einzigartige Fähigkeit oder Fertigkeit, die für unser gemeinsames Ziel wertvoll ist. Das bedeutet nicht, dass unsere Rollen und Verantwortlichkeiten identisch sind, sondern dass unsere Beiträge und unsere Beteiligung gleich zählen. Ob eine Frau eine Sitzung leitet oder das Essen für eine Sitzung vorbereitet, ihr Beitrag ist wichtig, um unsere Arbeit für die Gleichstellung voranzubringen. (...)*

*Die Mitglieder von Organisationen, die Gleichberechtigung anstreben, wählen unsere Führungskräfte. Als bereitwillige Mitstreiter\*innen und Unterstützer\*innen investieren wir Macht in unsere Führungskräfte. Wir vertrauen darauf, dass sie ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten mit unserer Gruppe teilen und anderen Frauen die Möglichkeit geben, ihr Führungspotenzial zu entwickeln. Feministische Führungspersönlichkeiten schaffen zum Beispiel Gelegenheiten für sinnvolle Diskussionen, an denen sich jede Frau beteiligen kann. Wir erwarten von unseren Führungskräften, dass sie andere anleiten und die Ideen und Analysen aller Frauen in die Entscheidungsfindung und die Entwicklung von Strategien für unsere Organisationen einbeziehen. Feministische Führung ist ein Mittel für Frauen und Organisationen, um die Macht zu erlangen, sich mit Problemen zu befassen, die Politik zu ändern und Gemeinschaften zu verändern.“<sup>76</sup>*

Das ADMIRA-Toolkit on Feminist Leadership Components<sup>77</sup> (das einige Elemente unseres Führungsdiamanten widerspiegelt) wurde entwickelt, indem sowohl die Literatur über feministische Führung als auch bewährte Praktiken untersucht wurden. Es fasst die drei wichtigsten Komponenten feministischer Führung zusammen, die sich aus dieser Studie ergaben: Fähigkeiten, Normen und Werte sowie persönliche Eigenschaften (das SELBST). Die einzelnen Attribute und Dimensionen sind wie folgt aufgeführt:

### **Fertigkeiten**

- Lernfähigkeit, positiver Umgang mit Kritik, Neugierde, Aufnahmefähigkeit oder Empfänglichkeit
- Empowerment, Einstellung kompetenter Mitarbeiter\*innen, Nutzung der Vielfalt, Schaffung von Bedingungen für Empowerment, Delegieren
- Kooperation, Vernetzung, Orientierung an Stakeholdern, Verbindung und Abstimmung, nicht defensiv sein, Orientierung an interner Zusammenarbeit

---

<sup>76</sup> DAWN Ontario: Das feministische Prinzip der Führung, ebenda.

<sup>77</sup> ADMIRA, Management und Führung: Feministische Führung, Abschnitt 8, Download unter: [http://www.zenska-mreza.hr/prirucnik/en/en\\_read\\_management\\_leadership\\_8.htm](http://www.zenska-mreza.hr/prirucnik/en/en_read_management_leadership_8.htm).



## Normen und Werte

- Leitende Vision, eine starke eigene Vision, inspirierend sein, konzeptionelle Fähigkeiten, Ideen in die Tat umsetzen
- Offenes Engagement, sichtbare emotionale Beteiligung, Leidenschaft und Mitgefühl, Engagement für Menschen, gesellschaftliches Engagement
- Eine moralische Autorität sein, aktiv Moral [praktizieren], als moralische Autorität anerkannt werden, moralische Standards anwenden

## Persönliche Merkmale

- Ort der Kontrolle, interner Ort der Kontrolle, Selbsterkenntnis, Selbstbewusstsein, Autonomie
- Glaubwürdigkeit, Kongruenz, Vertrauenswürdigkeit, Authentizität
- Emotionale Intelligenz, Fähigkeit, mit eigenen Emotionen umzugehen, Selbstbeobachtung, Optimismus, Einfühlungsvermögen

Diese Beschreibungen, wie feministische Führung aussieht, haben mehrere Gemeinsamkeiten: erstens spiegeln sie die vier Dimensionen des feministischen „Führungsdiamanten“ wider – Macht, Politik und Zielsetzung, Prinzipien sowie Praxis. Sie weisen auch auf die eingebettete Dichotomie von Anspruch und Wirklichkeit hin: auf die Art und Weise, wie Dinge durch feministische Führung *getan werden sollten*. Und auf die Realitäten, die den Anspruch zum Scheitern bringen, weil wir Geschichte, Kultur, Machterfahrungen und Schmerz im Gepäck haben, das wir in den Prozess einbringen. Vor allem aber betonen sie die Notwendigkeit konkreter Instrumente und Mechanismen, um sicherzustellen, dass feministische Führung auf die bestmögliche Art und Weise praktiziert wird. Und zwar, indem anerkannt wird, dass viele von uns sie brauchen, um ihre eigene Angst vor Macht und ihre verinnerlichten Formen des Machtgebrauchs und missbrauchs zu überwinden. Sie betonen auch, dass die Schaffung angemessener demokratischer und transparenter Strukturen uns helfen kann, unseren Anspruch auf wirklich feministische Unternehmen zu verwirklichen.

Die Unordnung und Einbettung unserer eigenen Erfahrungen von Macht und Machtlosigkeit wird in der hervorragenden Dokumentation von *Gender at Work* über ihr *Action-Learning-Programm* mit drei südafrikanischen Organisationen für sozialen Wandel und Menschenrechte mit dem Titel *Change is a Slow Dance* wunderbar dekonstruiert. Die Mitarbeiter\*innen von *Gender at Work* halfen der Leitungen dieser Organisationen, ihre Fähigkeiten zur Verbesserung der Geschlechterbeziehungen und der Machtungleichheiten sowohl innerhalb der jeweiligen Organisation als auch in ihren Programmen zu vertiefen. Im Fall einer Organisation, die von Frauen, die Gewalt überlebt haben, in Pietermaritzburg (Südafrika) gegründet wurde, gab es einen kritischen Moment, in dem das Führungsteam erkannte, wie ihr eigenes Bedürfnis nach einer Opferrolle – und die eigene Verstrickung in die Politik der Machtlosigkeit – ihre Führungspraktiken beeinträchtigt und das Wachstum der Organisation blockiert hat. Während eines Workshops mit dem Team von *Gender at Work* in Kapstadt, als ihnen diese Erkenntnis bewusst wurde, unternahmen sie einen kraftvollen symbolischen Akt der Befreiung von dieser negativen Kraft: sie gingen auf den Gipfel des Tafelbergs



und warfen ihr Opferdasein über die Kante.<sup>78</sup> Die Idee des „weiblichen Universums“, die Knights Ansatz zu Feierlichkeiten, Ritualen, Freude und Traurigkeit aufgreift, ist ebenfalls eine sehr interessante Dimension. Sie verweist auf die Rolle der transformativen feministischen Führung bei der Überwindung der privat-öffentlichen und beruflich-familiären Trennungen, die moderne Organisationen geprägt haben.<sup>79</sup>

Diese Beispiele und Einsichten veranlassen uns, darüber nachzudenken, inwieweit unsere Programme zur Entwicklung feministischer Führungsqualitäten Praktiker\*innen dabei helfen, mehr Klarheit zu entwickeln und Zugang zu konkreten Instrumenten und Mechanismen für ihre eigene Führungspraxis zu erhalten. Und inwieweit sie besonders aufmerksam auf die Architektur und Dynamik der Macht im Kontext ihrer Organisation oder Bewegung achten.

---

78 Bell, Jenny/Gany, Fazila (2007): Justice and Women (JAW). In: Friedman, Michel/Meer, Shamim (Hg.), Change is a Slow Dance, Gender at Work, Oktober, S. 53.

79 Rao/Kelleher (2000): ebenda.



## 6. Schluss

In diesem Beitrag wurde versucht, einen Rahmen zu schaffen, um das komplexe und im Allgemeinen amorphe Konzept der Führung zu enträtseln und das Konzept und die Praxis der feministischen Führung zu beleuchten. Das Ziel dieses Papiers war es jedoch nicht, Lösungen und Rezepte zu liefern, sondern Denkanstöße für diejenigen von uns zu geben, die sich für den Aufbau, die Stärkung und die Förderung feministischer Führung für sozialen Wandel einsetzen. Es wurde versucht, das Konzept in einige hoffentlich nützliche Komponenten zu zerlegen, basierend auf einer umfassenden Durchsicht der – wissenschaftlichen und populären – Literatur zu Führung, Theorie des Organisationsverhaltens, Machtanalyse sowie zu Feminismus und feministischer Führung. Obwohl dieser Rahmen hoffentlich den „Pudding an die Wand genagelt hat“, ist er immer noch vorläufig und soll unsere Debatte nur voranbringen. Es mag viele Schwachstellen und Lücken geben oder Dimensionen der Führung, die noch nicht berücksichtigt wurden.

Wir hoffen auch, dass dieser Rahmen diejenigen von uns, die in der feministischen Führungsausbildung und -entwicklung tätig sind, informieren, herausfordern und dabei unterstützen wird, unsere Ansätze kritischer zu betrachten. Und die Komponenten zu identifizieren, die in unseren Lehrplänen und unserer Pädagogik fehlen, schwach sind oder neu belebt werden müssen. Es ist zudem ein Anstoß für eine Struktur und sensiblere Indikatoren, um den Einfluss und Nutzen von Programmen zur Führungskräfteentwicklung zu filtern und einzuordnen. Das ist ein sehr wichtiges Ziel in einer Zeit, in der Geldgeber zunehmend zögern, die Entwicklung von Führungsqualitäten zu finanzieren, weil der Nachweis schwer zu erbringen ist, dass sie tatsächlich etwas bewirken.

Vielleicht ist es mehr als angemessen, dieses Papier mit einem wichtigen Gedanken abzuschließen: dass die grundlegende Eigenschaft feministischer Führung darin bestehen sollte, wie das ADMIRA-Toolkit betont, „Wellen zu schlagen“. Mit anderen Worten: Programme zur Führungskräfteentwicklung haben wenig Sinn, wenn sie die Frauen nicht dazu befähigen, mit dem chaotischen, beängstigenden, gefährlichen, aber auch aufregenden Geschäft des feministischen sozialen Wandels umzugehen. Denn alle großen feministischen Führungspersönlichkeiten, die uns aus der Vergangenheit und Gegenwart einfallen, haben eines gemeinsam: sie haben den Status quo infrage gestellt und gestört.

Feministische Führung muss Wellen schlagen.

[Hinweis: Der Anhang des Originals, der sich auf individuelle Führungspersönlichkeiten konzentriert, wurde in dieser Übersetzung nicht berücksichtigt, da sich die Lernplattform auf strukturelle und organisationale Ansatzpunkte fokussiert.]



# Impressum

Berlin, 2025

## Herausgeberin


Bundesstiftung Gleichstellung  
Karl-Liebknecht-Str. 34  
10178 Berlin

+49 030-9940570-00

[info@bundesstiftung-gleichstellung.de](mailto:info@bundesstiftung-gleichstellung.de)

[www.bundesstiftung-gleichstellung.de](http://www.bundesstiftung-gleichstellung.de)

 [@bs.gleichstellung](#)

 [Bundesstiftung Gleichstellung](#)

## Autor\*innen

Srilatha Batliwala

## Übersetzung

Yezenia León Mezu

Silke Pachal

## Redaktion

Pauline Ahlhaus

Sarah Clasen

Franziska Rauchut

Ulrike Mewald

[wissen@bundesstiftung-gleichstellung.de](mailto:wissen@bundesstiftung-gleichstellung.de)

## Korrektorat

Fabienne Mahwane

Silke Pachal

## Gestaltung

Tau GmbH, Berlin

## Empfohlene Zitierweise:

Batliwala, Srilatha (2025): Feministische Führung für sozialen Wandel. Licht ins konzeptionelle Dickicht bringen. (Übersetzung: Yezenia León Mezu), (Hg.): Bundesstiftung Gleichstellung, Berlin. Verfügbar unter: <https://www.bundesstiftung-gleichstellung.de/wp-content/uploads/2025/07/feministische-fuehrung-fuer-sozialen-wandel.pdf>



**Bundesstiftung  
Gleichstellung**


**Bundesstiftung Gleichstellung**

+49 030-9940570-00

[info@bundesstiftung-gleichstellung.de](mailto:info@bundesstiftung-gleichstellung.de)

[www.bundesstiftung-gleichstellung.de](http://www.bundesstiftung-gleichstellung.de)

 [@bs.gleichstellung](https://www.instagram.com/bs.gleichstellung)

 [Bundesstiftung Gleichstellung](https://www.linkedin.com/company/bundesstiftung-gleichstellung)

Berlin, 2025