

**Bundesstiftung
Gleichstellung**

Nutzung nur für nicht-kommerzielle Zwecke gestattet.

Feministische Führungskultur – Ein Weg zu geschlechtergerechteren Organisationen

10. Gleichstellungs-Lunch

Sarah Clasen | Bundesstiftung Gleichstellung | 19.11.2025



Stiftungszweck - § 3 Errichtungsgesetz

Die Bundesstiftung Gleichstellung soll...

... Informationen bereitstellen, Wissen bündeln, Forschungslücken erkennen.

... den bundesweiten öffentlichen Diskurs zu gleichstellungspolitischen Themen unterstützen.

... neue Ideen für die Verwirklichung von Gleichstellung entwickeln (innovative Maßnahmen & Fördermaßnahmen).

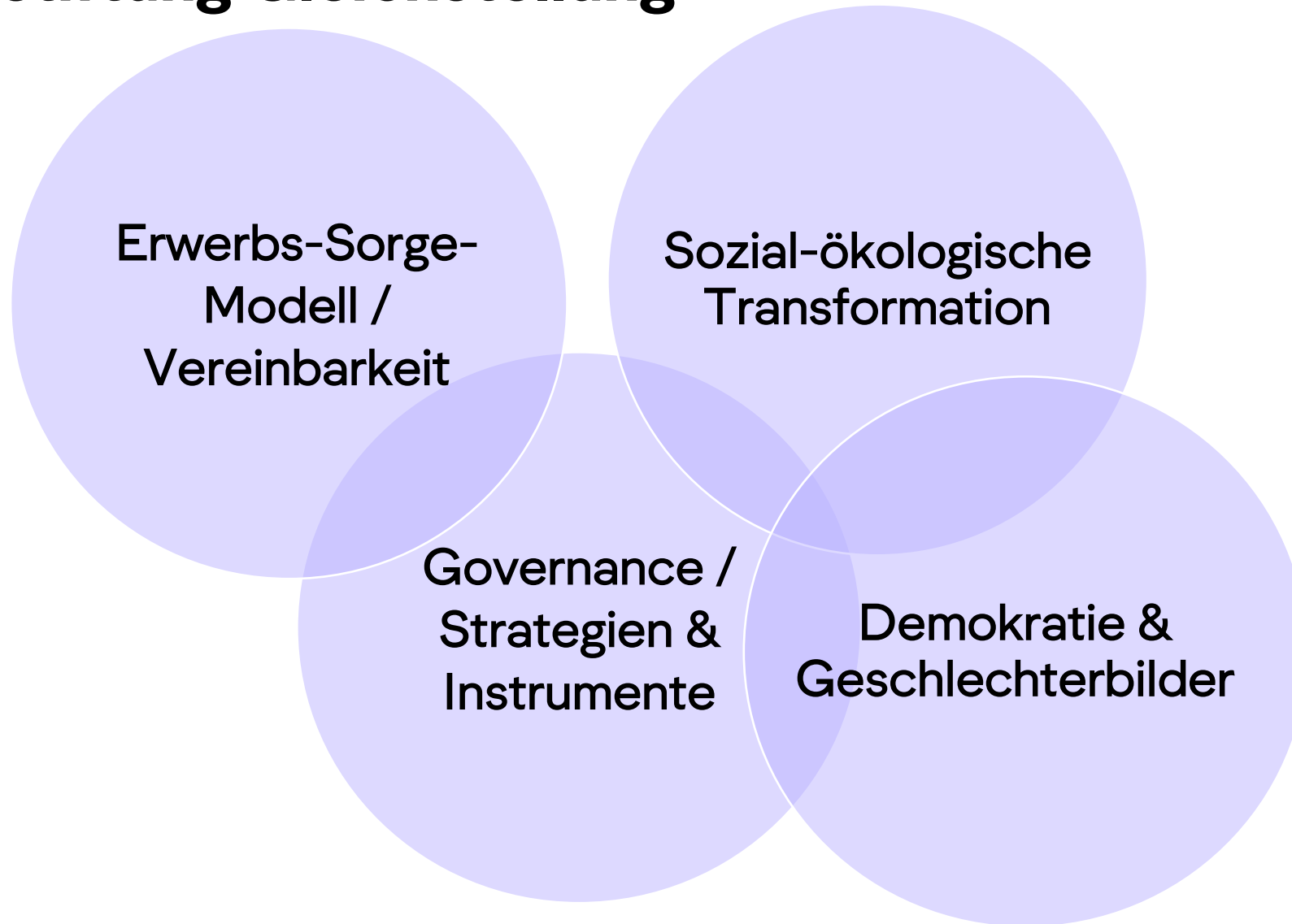
... Bund, Länder, Kommunen, Zivilgesellschaft, Wissenschaft und Wirtschaft vernetzen.

... ein offenes Haus der Gleichstellung sein (Vernetzungsplattform für gleichstellungspolitische Initiativen).

... Gleichstellung in der Praxis und vor Ort stärken (durch Beratung der Verwaltung, Zivilgesellschaft, Wissenschaft und Wirtschaft).



Bundesstiftung Gleichstellung

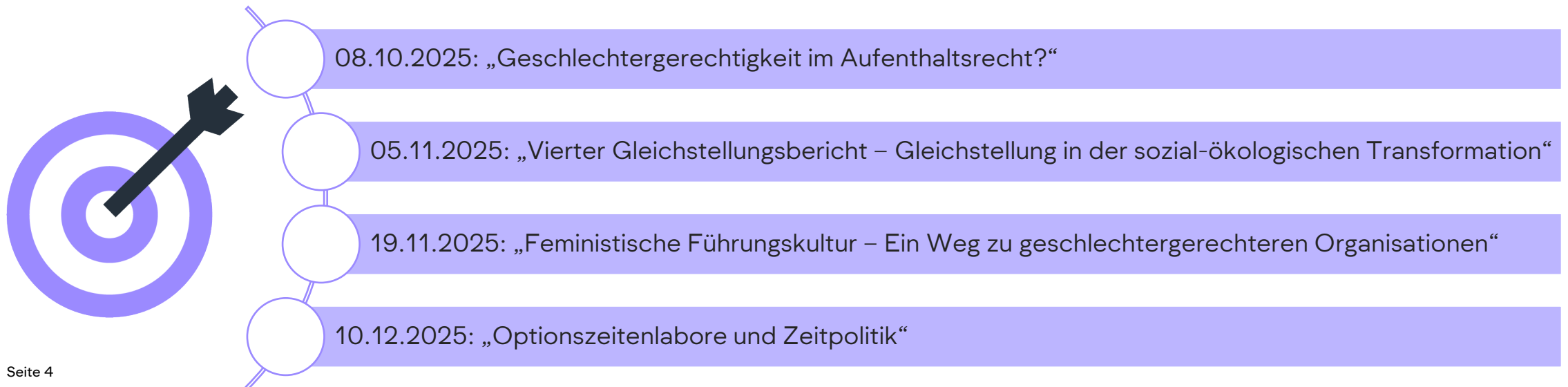




Gleichstellungs-Lunch

Mit unserem neuen Online-Format „Gleichstellungs-Lunch“ wollen wir über unsere Arbeit und aktuelle Trends aus der Gleichstellungspolitik und -forschung informieren.

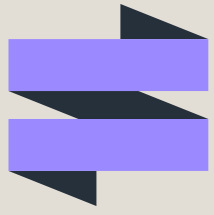
Wir laden Sie herzlich ein, Informationen und Denkanstöße für Ihren Arbeitsalltag, Ehrenamt, Ausbildung oder Studium mitzunehmen. Mitarbeiter*innen der Stiftung geben Einblicke und Analysen zu aktuellen gleichstellungspolitischen Themen, relevanten Studien oder gleichstellungspolitischen Konzepten und Gesetzesvorhaben.



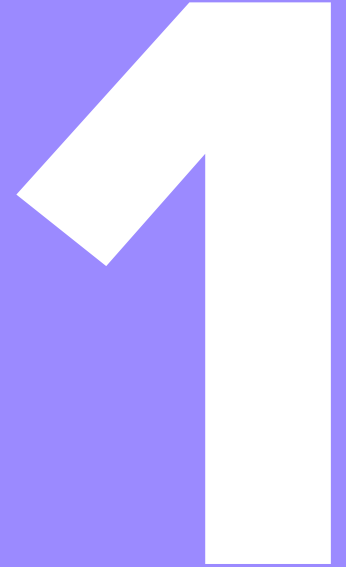


Agenda heute

- 1. Wo stehen wir? Führung in Organisationen**
- 2. Wo setzen wir an? Feministische Führungskultur als innovatives Organisationsentwicklungskonzept**
- 3. Wie gehen wir vor? Anwendungsbeispiele in der Organisation**
- 4. Wie machen wir weiter? Selbstlernreise Feministische Führungskultur**



Wo stehen wir?





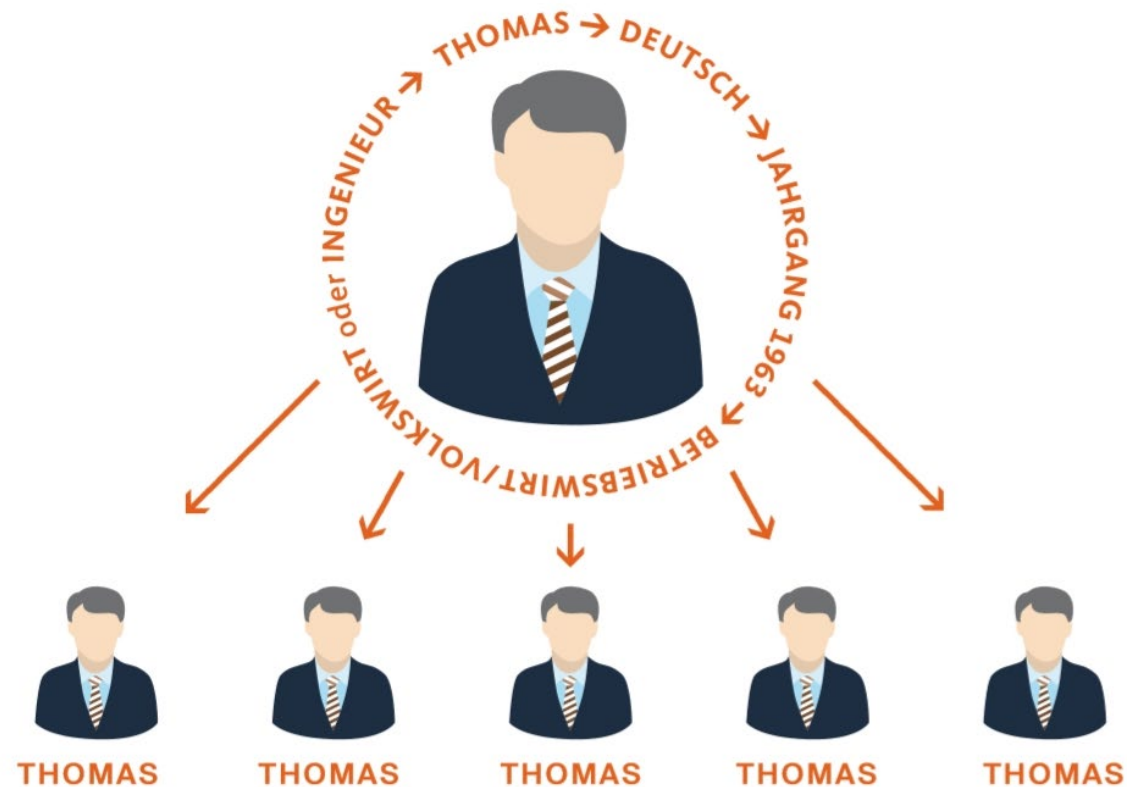
Status Quo Repräsentanz

- ▶ 29,1% der Führungskräfte in Deutschland sind **weiblich** (DeStatis 2025)
- ▶ 1,5% der Frauen in **Führungspositionen** haben einen Migrationsgeschichte und zwar überwiegend aus Ländern der europäischen Union (Heger/Heft 2022)
- ▶ **Ostdeutsche** besetzen **12,1%** der **Führungspositionen**, davon Wirtschaft: 4%, Verwaltung 12,7%, Politik 21,4%, Kultur: 6,8% (Elitenmonitor 2025)
- ▶ Regionale Differenzierung wichtig für die Analyse, in mittelständischen Unternehmen in Ostdeutschland ist die Besetzung von Führungspositionen mit Frauen deutlich besser als in Westdeutschland (Welch/Ahrens/Block 2025)



1. Wo stehen wir?

„Similar-to-me“-Effekt führt zu Thomas-Kreislauf



Quelle: Andersen/Berg, 2022, S. 20



Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz

- 20% der Beschäftigten haben am Arbeitsplatz sexuelle Belästigung erlebt, davon sind 24% Frauen und 15% Männer (IAB 2025)
- Es gibt keine Branche, die nicht betroffen ist, auch wenn das Risiko bspw. in der Dienstleistungs- oder Pflegebranche besonders hoch ist
- Arbeitgeber*innen haben nach dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz konkrete Schutzpflichten (Aufklärung, Einrichtung von Beschwerdestellen, Schutzvorkehrungen, Prävention, etc.)
- Nur 34% der Betriebe haben eine dezidierte interne Vertrauensperson oder Ombudsstelle



1. Wo stehen wir?

- 29,1% Frauen in Führung
- „Similar-to-me“-Effekt bei der Besetzung von Führungspositionen
- Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz





Wo setzen wir an?

2



Entstehung und Grundlagen

- ▶ Entwickelt in den **1970er und 1980er** Jahren im Globalen Süden
- ▶ **Srilatha Batliwala** wichtige Vordenkerin mit vielen anderen Frauen(bewegungen)
- ▶ **Macht-** und **herrschaftskritisches Modell** für Entwicklung von Führungs- und Organisationskultur
- ▶ Wertegeleitetes Modell geht weit über das Ziel der Diversität in Führungspositionen hinaus, stattdessen **nachhaltige, strukturelle Veränderung** von Führungs- und Organisationskultur **für geschlechtergerechtere Organisationen und Gesellschaft**



Feminist statt Female Leadership

- **Substantielle** statt deskriptiver **Repräsentation**
- Kann von **allen Geschlechtern** und allen Beschäftigten **praktiziert werden**
- Einnahme **einer aktiven Rolle bei der Förderung von Gleichstellung**
- **Abbau struktureller Barrieren** (Bewerbungsverfahren und Kompetenzraster, Arbeitsorte und Arbeitsplätze, Angebote zur Vereinbarkeit von Erwerbs- und Sorgearbeit, etc.)
- **Intersektionale Perspektiven** in Entscheidungsprozessen verankern



kollektiv

fürsorglich

machtkritisch

transparent

nachhaltig

transformativ

intersektional

partizipativ



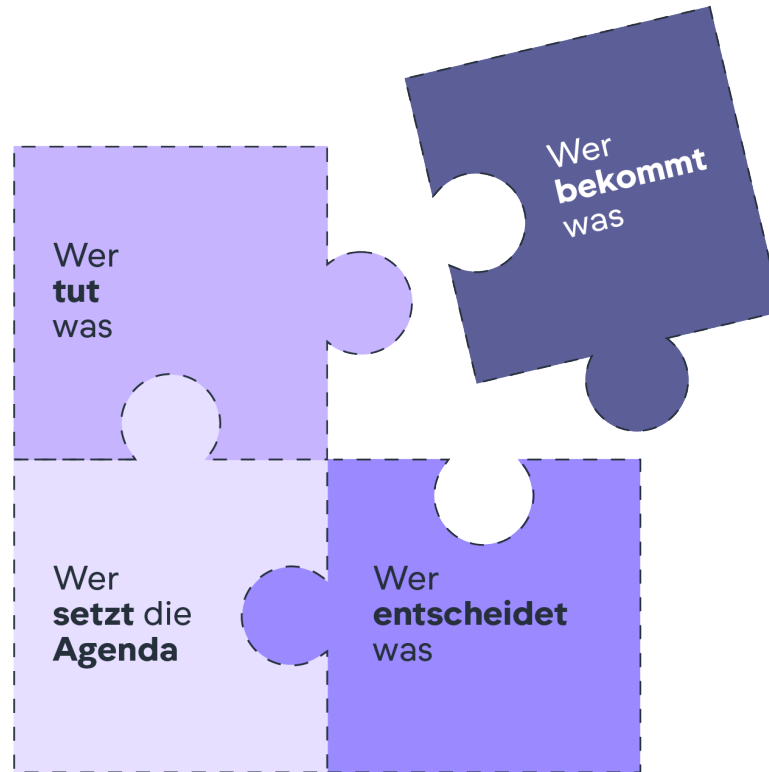
Machtformen nach Batliwala

- ▶ **Power over:** Kontrolle, Dominanz über andere
- ▶ **Power under:** Wiederholung eigener Erfahrungen von Machtmissbrauch an anderen bei der eigenen Ausübung von Macht
- ▶ **Power within:** Innere Stärke, die Kraft gibt für Veränderungen
- ▶ **Power with:** Fähigkeit, durch Unterstützung Dritter Ergebnisse zu erzielen, also kollektive Macht

Quelle: Batliwala 2011



Analyse von Machtstrukturen in Organisationen



Quelle: Batliwala (2020): All about power: Understanding social Power und Power structures



2. Wo setzen wir an?

- Feminist statt Female Leadership
- Macht als positive transformative Kraft
- Prozess des Verlernens durch Analyse, Reflexion und Innovation



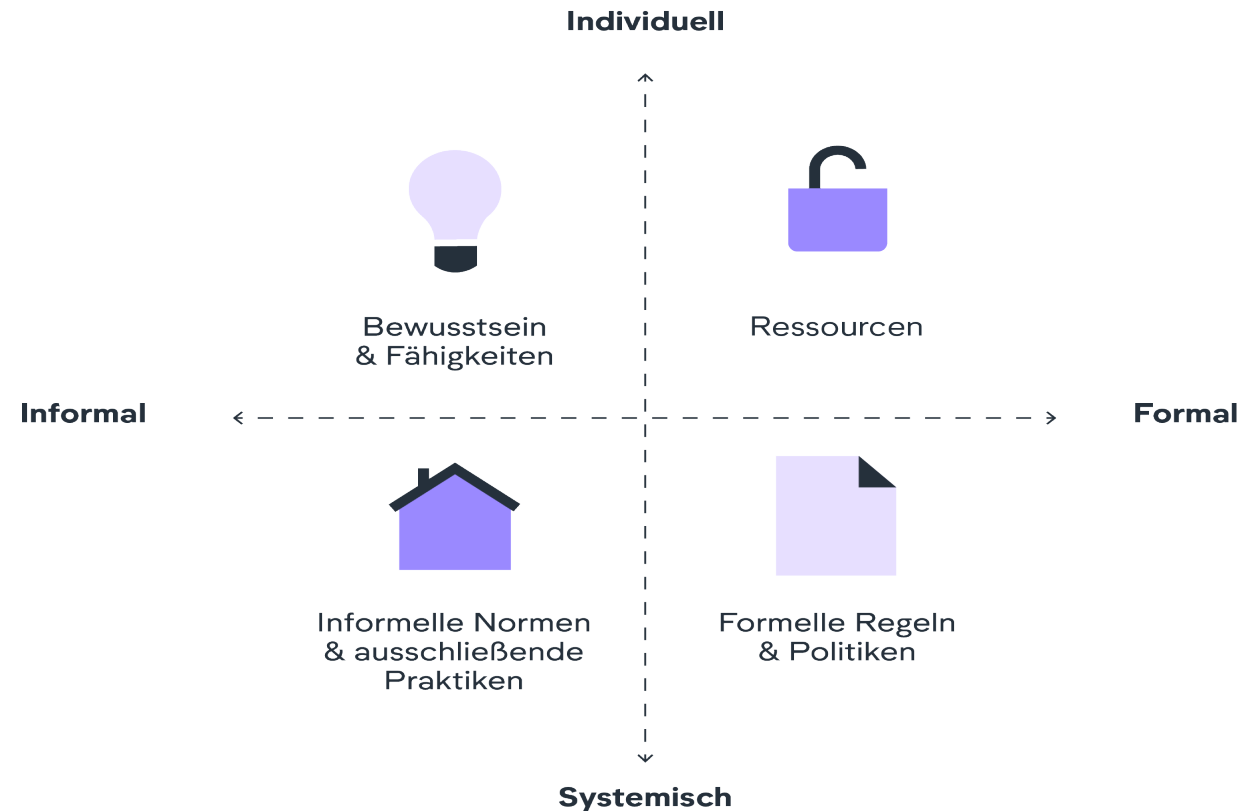


Wie gehen wir vor?

3



Ansatzpunkte für Veränderungen in Organisationen



Quelle: Gender at Work (o.J.): Framework: <https://genderatwork.org/analytical-framework/>, [Abruf: 12.06.2025], eigene Darstellung.



Gender Mainstreaming als Ausgangspunkt

- ▶ Ziel der **Geschlechtergerechtigkeit** als Leitbild
- ▶ gleichstellungsorientierte Transformation von Institutionen und Gesellschaft, dabei **Fokus auf strukturelle und organisatorische Abläufe**
- ▶ Verankerung durch das **Staatsziel der Gleichstellung** im Grundgesetz und in der Gemeinsamen Geschäftsordnung der Bundesregierung
- ▶ bei der Planung und Umsetzung von Maßnahmen die Auswirkungen auf alle Geschlechter systematisch mitbedenken



Anwendungsbeispiel: Gesundheit am Arbeitsplatz

- ▶ Frauengesundheit am Arbeitsplatz eher Nischenthema in der Arbeitsmedizin
- ▶ Ziel: spezifische Belastungen und Herausforderungen für Frauen und marginalisierte Gruppen in verschiedenen Berufen berücksichtigen
- ▶ Dazu gehören bspw. zyklusangepasstes Arbeiten, Mutterschutz und Regelungen für stillende Beschäftigte, aber auch wechsellahrsensibles Arbeiten
- ▶ Konkret: Transparentes und flexibles Aufgaben- und Arbeitsmanagement, was Rücksicht auf individuelle gesundheitliche Kontexte nimmt (bspw. Stillzeiten, Temperaturen in Büroräumen, flexible Arbeitszeiten, aber auch geregelte Krankheits- und Abwesenheitsvertretungen)



**Wie machen wir
weiter?**

4



Selbstlernreise Feministische Führungskultur

<https://www.bundesstiftung-gleichstellung.de/innovation/feministische-fuehrungskultur/>



Welche Fragen können wir uns ab heute stellen?

- Welche Maßnahmen gibt es in meiner Organisation zur Gleichstellung der Geschlechter?
- Wer gehört zu meinem Team, wer fehlt?
- Wer wird in Entscheidungsprozessen beteiligt und wie?
- Wie definieren wir Erfolg und Leistung in unseren Teams?
- Wie übernehme ich Verantwortung für meine Handlungen und wie sprechen wir über Fehler und Veränderungsbedarfe?



Was nehmen wir mit?

- Feministische Führungskultur ist machtkritisch, intersektional und auf strukturelle Veränderung ausgerichtet
- viele Anknüpfungspunkte für Ansätze wie Gender Mainstreaming, Gender Budgeting vorhanden
- Macht als positives Instrument für gesellschaftliche Transformation nutzen



Quellen



Allbright-Bericht (2022): Kampf um die besten Köpfe. Die Konkurrenz um Vorständinnen nimmt zu, S. 8, <https://static1.squarespace.com/static/5c7e8528f4755a0bedc3f8f1/t/636cd28c2b66ef0e3ad9991d/1668076186314/AllBright+Bericht+Herbst+2022+.pdf> (Abruf 19.11.2025)

Batliwala, Srilatha (2020): All about power: Understanding social Power und Power structures, CREA: https://www.creaworld.org/media/pdf/resources/publications/all-about-power_en.pdf (Abruf 12.06.2025), eigene Darstellung

Batliwala, Srilatha (2011): Feminist Leadership for Social Transformation. Clearing the Conceptual Cloud, CREA, https://www.bundesstiftung-gleichstellung.de/wp-content/uploads/2025/06/Original_Batliwala-1.pdf (Abruf 19.11.2025)

Destatis – Statistisches Bundesamt (2025): Frauen in Führungspositionen, <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-1/frauen-fuehrungspositionen.html> (Abruf 19.11.2025)



Quellen



Goetz, Valentina/Isphording, Ingo E./Jessen, Jonas/Wolter, Stefanie (2025): Sexuelle Belästigung. Zwei von zehn Beschäftigten berichten von Vorfällen im eigenen Arbeitsumfeld. IAB Kurzbericht 9/2025, <https://doku.iab.de/kurzber/2025/kb2025-09.pdf> (Abruf 19.11.2025)

Heger, Katharina/Heft, Kathleen (2022): Vergeschlechtlichte Macht. Das intersektionale Geschlechterverhältnis in deutschen Eliten. DEZIM Research Notes Nr. 11, <https://www.dezim-institut.de/en/publications/publication-detail/vergeschlechtlichte-macht/> (Abruf 19.11.2025)

Hentschel, Alexander et al (2025): Aktuelle Ergebnisse aus dem Elitenmonitor. In: Die Beauftragte der Bundesregierung für Ostdeutschland (Hrsg): Bericht 2025. 35 Jahre: Aufgewachsen in Einheit? Berlin. S. 102-106.

Welch, Natalie/Ahrens, Jan-Phillip/Block, Jörn (2025): Regional Labor Market Integration and the share of women in management: are family firms different? Review of Regional Research 45, S. 153–183.

Kontakt Daten

Sarah Clasen
Wissenschaftliche Mitarbeiterin

Bundesstiftung Gleichstellung

Karl-Liebknecht-Str. 34
10178 Berlin
+49 (0)30 9940570-51

clasen@bundesstiftung-
gleichstellung.de



**Es ist Zeit – für neue
Führungskultur**