

# Feminist Leaders for Feminist Goals

Ansätze für eine feministische Führungskultur

# Danke!

Die Entstehung dieses Papiers wäre ohne die unglaubliche Unterstützung, die wir während des gesamten Prozesses erfahren haben, nicht möglich gewesen. Ein besonderer Dank gilt daher: der Heinrich-Böll-Stiftung, die die finanziellen Mittel zur Verfügung stellte und an unserer Seite stand, als wir aufgrund der Covid-19-Pandemie unsere Treffen und Veröffentlichungen in ein vollständig virtuelles Projekt überführen mussten; Srilatha Batliwala, die uns inspirierte und ermutigte, neue Wege zu finden, um eine feministische Führungskultur in die Tat umzusetzen; die vielen Stimmen von The Feminist Leadership Project, die ihre Geschichten erzählt haben und uns anregten, daraus zu lernen; Hoda Baraka von WeAlign, die unsere Vision verstand und uns half, unsere Stimme und Ideen zu finden, um sie zu vermitteln; Paula Stuckatz, die kritisch unsere deutsche Version las und so für deutsche Leser\*innen erschloss. Und die vielen Menschen, die uns inspirieren, in Frage stellen und unterstützen. Wir freuen uns auf die nächsten gemeinsamen Schritte!

## AUTORINNEN:

Aissata Lam, Anusha Bharadwaj, Emily Bove, Helene Wolf,  
Serap Altinisik, Zakiya Carr Johnson

## ÜBERSETZUNG:

Julia Schell • [www.kunstundkomma.de](http://www.kunstundkomma.de)

## LAYOUT:

Hanna von Tenspolde • [orangelemon.de](http://orangelemon.de)

## © FAIR SHARE OF WOMEN LEADERS e.V.

c/o Heartspace  
Urbanstr. 71  
10967 Berlin  
[hello@fairsharewl.org](mailto:hello@fairsharewl.org)  
Amtsgericht Charlottenburg, Berlin: VR 37160 B

EIN PROJEKT IN KOOPERATION MIT:

 **HEINRICH BÖLL STIFTUNG**

# Inhalt

- 06 Einleitung: Über uns und die Ziele dieses Papiers
- 07 Warum wir: Eine kollektive Lernreise
- 10 Warum jetzt: Das nächste Jahrzehnt ist (wieder einmal) entscheidend für die Frauenrechte
- 12 Warum der zivilgesellschaftliche Sektor: Akteur\*innen des Wandels müssen ihren Worten Taten folgen lassen
- 15 Wozu eine feministische Führungskultur: Transformative Organisationen brauchen eine transformative Führungskultur
- 20 Unsere Agenda für den Wandel: Mission, Menschen, Macht, Methoden
- 26 Lasst uns miteinander reden!
- 29 Wie geht es weiter? Anders, als Sie erwarten!
- 30 Die Mitglieder des FAIR SHARE Action Circle

# Wichtige Begriffe

**Frauen:** Wenn wir den Begriff Frau(en) verwenden, schließen wir alle, die sich als Frau identifizieren, mit ein.

**Intersektionalität:** Der Begriff wurde erstmals von Kimberlé Crenshaw eingeführt, um zu beschreiben, wie sich Systeme der Ungleichheit und Diskriminierung „überschneiden“. Intersektionale Ansätze und intersektionaler Feminismus erkennen die Auswirkungen mehrdimensionaler Ungleichheiten aufgrund von Geschlecht, Race, Ethnizität, sexueller Orientierung, Gender, Behinderung, Klasse und anderer Eigenschaften an. Wenn wir den Begriff Intersektionalität verwenden, wollen wir über Schlagworte wie Vielfalt und Inklusion hinausgehen, die meist nicht die Komplexität der Herausforderungen und Lösungen umfassen.

**Zivilgesellschaftlicher Sektor:** In der englischen Fassung verwenden wir den Begriff „Social Impact Sector“, der das gesamte Spektrum an möglichen Institutionen und Organisationen umfasst, die (meist nicht profitorientiert) auf eine Verbesserung der Welt abzielen. Hier nutzen wir den Begriff zivilgesellschaftlicher Sektor und schließen damit NGOs, Stiftungen, gemeinnützige Organisationen, Geldgeber\*innen aber auch organisierte Bewegungen, Bündnisse und Sozialunternehmen mit ein.

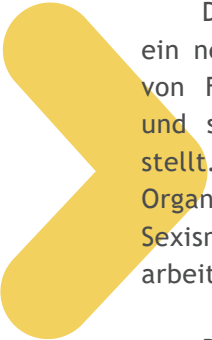
**Führungskultur/Führungskräfte:** Mit diesen Begriffen beschreiben wir unser Verständnis, dass Führung auf allen Ebenen sowohl innerhalb als auch

außerhalb von Organisationsstrukturen ausgeübt werden kann. Wenn wir uns auf Personen mit Titeln und Positionen innerhalb von Organisationsstrukturen beziehen, verwenden wir den Begriff formale Führungskraft. Auch hier haben wir auf das im Englischen verwandte Wort „Leaders“ verzichtet.

**Transformativer Wandel:** Die meisten von uns haben an einer Reihe von Change-Management-Prozessen teilgenommen. Diese konzentrieren sich in der Regel auf Effektivität und Effizienz, den Einsatz neuer Technologien oder die Einführung neuer Richtlinien und Workflows. Nach einer Reihe von „Missbrauchsskandalen“ bei Hilfsorganisationen im Jahr 2018 reagierten viele Organisationen mit Verhaltenskodizes und regelmäßigen Mitarbeiterschulungen, aber nur sehr wenige mit einer tiefgreifenden Reflexion über die Kultur, in der sexueller und Machtmissbrauch überhaupt möglich ist, und darüber, wie sich Denkweisen und Werte langfristig ändern lassen. Unsere Vision des Wandels ist daher transformativ und strebt die Schaffung eines neuen Paradigmas von Führung an, das auf feministischen Werten und Prinzipien basiert.

**BIPOC:** Das Akronym steht für Black, Indigenous & People of Colour. Mit dem Begriff soll nicht behauptet werden, dass diese Gruppen auf ähnlichen Ebenen oder ähnlichen Arten von Diskriminierung ausgesetzt sind, sondern dass alle Formen der Diskriminierung solidarisch anerkannt werden.

# Zusammenfassung



Der zivilgesellschaftliche Sektor braucht ein neues Führungsparadigma - ein Verständnis von Führung, das gelebte Gleichberechtigung und soziale Gerechtigkeit in den Mittelpunkt stellt. Ein Verständnis, das gewährleistet, dass Organisationen frei von Ungleichheit, Rassismus, Sexismus, Diskriminierung oder Machtmissbrauch arbeiten.

Der FAIR SHARE Action Circle ist eine Gruppe von sechs intersektionalen Feministinnen, die ihre unterschiedlichen Perspektiven und Erfahrungen in die Debatte über eine feministische Führungskultur in diesem Sektor einbringen wollen. Wir wollen zeigen, wie feministische Führungsprinzipien zum Wandel im Sektor beitragen können und wie Menschen und Organisationen sie aufgreifen und für sich entdecken können. Auf der Grundlage verschiedener Perspektiven und Ansätze, die sich bereits seit Langem mit feministischer Führungskultur beschäftigen, stellen wir unsere Ansätze für Veränderung vor: Anhand von Fragen wollen wir zum Nachdenken, Diskutieren und (Neu-)gestalten inspirieren. Unsere Fragen drehen sich dabei um die Mission einer Organisation; die Menschen, die in ihr und mit ihr arbeiten; wie Macht verteilt wird und mit welchen Methoden Prozesse gestaltet werden. Mithilfe dieser Anregungen wollen wir eine notwendige Debatte in Gang bringen, wie sich

der zivilgesellschaftliche Sektor verändern kann und sollte, um seine Ziele zu Gleichberechtigung, Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit glaubwürdig und wirkungsvoll zu verfolgen. Wir wollen den Sektor inspirieren, unsere Vorschläge als Ausgangspunkt für Gespräche und Wandlungsprozesse zu nutzen und gemeinsam weiter zu entwickeln.

Es gibt so gut wie keine deutschsprachigen Publikationen zu Konzepten feministischer Führungskultur. Auch dieser Text wurde auf Englisch gemeinsam durch die Mitglieder des Action Circles entwickelt und bezieht sich an einigen Stellen daher insbesondere auf internationale Diskurse. Durch die Übersetzung ins Deutsche wollen wir die Diskussion auch hier anstoßen und anschließend mit Partner\*innen weiterentwickeln. Ziel ist, ein gemeinsam wachsendes Verständnis für feministische Führungskultur im deutschsprachigen Raum entstehen zu lassen.

## Einleitung: Über uns und die Ziele dieses Papiers

Der zivilgesellschaftliche Sektor wurde 2018 von einer Reihe verstörender Meldungen über sexuelle Gewalt und Missbrauch innerhalb des Sektors erschüttert. Für viele im Sektor tätige Menschen markierte dies einen einschneidenden Wendepunkt. Mit einem Schlag traten die Mängel und Unzulänglichkeiten einer Branche zu Tage, die Gutes tun und zu einer gerechteren Welt beitragen will. Die Diskrepanz zwischen den nach außen getragenen Ansprüchen und Forderungen zu Gerechtigkeit und Gleichberechtigung in der Programm- und Lobbyarbeit gegenüber internen Verfehlungen, diese Werte umzusetzen, stürzte den Sektor in eine Glaubwürdigkeitskrise. Zwei Herausforderungen resultieren aus dieser Kluft: die Notwendigkeit eines radikal anderen Führungsmodells, das eine Organisationskultur frei von Sexismus, Rassismus und Machtmissbrauch gewährleistet, und die Notwendigkeit einer größeren Transparenz in Bezug auf Repräsentation, Vielfalt, Integration und Gleichberechtigung innerhalb der Organisationen.

Vor diesem Hintergrund wurden vor allem international aber auch in Deutschland mehrere Initiativen zur Bekämpfung von Ungerechtigkeit, Diskriminierung und Ungleichbehandlung im Sektor ins Leben gerufen. Zwei davon bilden den Ausgangspunkt für die in diesem Papier vorgestellte kollektive Vision: The Feminist Leadership Project<sup>1</sup> will zeigen, wie ein feministisches Führungsmodell aussehen könnte und wie Führungskräfte im Sektor es in ihrem täglichen Berufsleben umzusetzen versuchen. FAIR

SHARE of Women Leaders misst die Repräsentation von Frauen in Führungspositionen im Sektor und ruft Organisationen dazu auf, sich zu einem fairen Anteil von Frauen in Führung bis 2030 zu verpflichten.

Seit Sommer 2019 arbeiten beide Projekte gemeinsam daran, sich für eine feministische Führungskultur und mehr Transparenz stark zu machen. Für die Begleitung und Umsetzung wurde der Action Circle als feministisches Führungsgremium gegründet, das mit einer gemeinsamen Vision und einer gemeinsamen Stimme den Wandel im Sektor aktiv mitgestalten will. Der Action Circle, der dieses Papier verfasst hat, vereint sechs diverse und intersektional feministische Führungspersönlichkeiten mit sehr unterschiedlichen Erfahrungen im zivilgesellschaftlichen Sektor. Gemeinsam und individuell wollen wir anders handeln.

Im Jahr 2020 stehen wir erneut an einem Wendepunkt, an dem strukturelle Defizite, anhaltende Ungleichheiten und ein wachsendes Bewusstsein für die Notwendigkeit eines tiefgreifenden transformativen Wandels schmerzhaft zutage treten.

Dieser Text entstand durch eine Reihe intensiver Diskussionen und Arbeitstreffen des Action Circle, die angesichts der Covid-19-Pandemie nur virtuell stattfinden konnten. Die Auswirkungen des Corona-Virus haben auf der ganzen Welt bestehende Ungerechtigkeiten und Ungleichbehandlungen weiter verschärft; die Black-Lives-Matter-Bewegung

hat eine sektorspezifische Debatte über Rassismus, weiße Vorherrschaft und neokoloniale Wurzeln innerhalb von Organisationen ausgelöst. Diese rasanten Entwicklungen im Laufe des Jahres 2020 haben unsere internen Diskussionen und den Austausch mit feministischen Führungspersönlichkeiten geprägt. In diesem Kontext haben wir Vorschläge für den Wandel rund um vier organisatorische Kernthemen entwickelt: Mission, Menschen, Macht und Methoden.

Unser Diskussionsbeitrag stützt sich auf unsere beruflichen und persönlichen Erfahrungen, den Erkenntnissen aus dem Feminist Leadership Project und den Daten von FAIR SHARE of Women Leaders sowie auf den kollektiven Lernprozess, den wir 2019 als Gruppe begonnen haben. In diesem gemeinsamen Papier stellen wir dar, warum wir jetzt ein tragfähiges, feministisches Führungsparadigma brauchen, warum der zivilgesellschaftliche Sektor eine besondere Verantwortung für den erforderlichen Wandel trägt und wie wir diesen Prozess zusammen beginnen können. Wir haben nicht auf alles eine Antwort und maßen uns nicht an, hier eine allgemeingültige Blaupause für eine feministische Führungskultur vorzustellen. Stattdessen beginnen wir damit, Fragen zu stellen.

Wir wissen, dass viele Menschen sich bereits engagieren und Teil eines solchen Wandels sein wollen. Sie arbeiten unermüdlich daran, Antworten zu finden und konkrete Änderungen bei unzulänglichen Modellen, Institutionen und Verhaltens-

weisen herbeizuführen. Wir solidarisieren uns mit allen Menschen, die diese enorm wichtige Arbeit auf persönlicher Ebene oder in ihren Organisationen leisten, und wollen mit und von ihnen lernen. Unser Vorgehen wird von der Vielzahl der Stimmen angetrieben, die Ungerechtigkeiten anprangern und Verantwortung einfordern. Deshalb kann dies nur der Anfang einer gemeinsamen Reise sein!

## Warum wir: Eine kollektive Lernreise

Wir, die Mitglieder des Action Circle, setzen uns für eine Beschleunigung des Wandels im gesamten Sektor ein. Wir wollen alle, die Teil dieses Wandels sein wollen, in einer starken und wirkungsvollen Gemeinschaft zusammenbringen und so eine intersektional feministische Führungskultur zum Leitmotiv unseres Sektors machen. Wir verstehen eine feministische Führungskultur als wirksames, aber noch zu selten genutztes Instrumentarium, um den Sektor tiefgreifend und nachhaltig zu verändern. Mit unserem Ansatz bauen wir auf den Ideen und der Vorarbeit zahlreicher anderer feministischer Führungspersönlichkeiten, Aktivist\*innen und Praktiker\*innen auf, die das Konzept der feministischen Führungskultur entwickelt und geprägt haben.



<sup>1</sup> The Feminist Leadership Project:  
[www.feministleadership.org](http://www.feministleadership.org)



*“Von diesen Frauen umgeben zu sein, ist eine Inspiration, und die Arbeit mit ihnen erlaubt es mir, auf meiner persönlichen feministischen Führungsreise immer weiter zu lernen und zu wachsen. Zugleich fühle ich mich aufgrund all der mir gebotenen Möglichkeiten verpflichtet, etwas zurückzugeben und die unterschiedlichen Geschichten Schwarzer und muslimischer Frauen mit dieser Gruppe zu teilen, damit sie gesehen, gehört und berücksichtigt werden.”*

- Aïssata Lam



*“Die #metoo-Bewegung hat ans Licht gebracht, dass auch der internationale Entwicklungssektor von patriarchalischen Strukturen durchdrungen ist. Deshalb bin ich froh, Teil des Action Circle zu sein und meine Stimme einzubringen, statt nur eine Quotenfrau oder ein Häkchen auf der Checkliste zu sein. Dieses Projekt bietet die Chance, aus dem internationalen Entwicklungssektor heraus etwas zu verändern und ich kann aus dieser bemerkenswerten Gruppe von Frauen die Kraft für diese Anstrengung schöpfen.“*

- Anusha Bharadwaj



*“Alles ist miteinander verwoben, sei es der Kampf gegen Rassismus oder die Auseinandersetzung mit dem Patriarchat und der weißen Vorherrschaft. Daher will ich mich mit Frauen auf der ganzen Welt austauschen, damit meine Arbeit über mein aktuelles Bezugssystem hinaus wächst. Als Mitglied des Action Circle möchte ich die Führungsrolle Schwarzer Feministinnen fördern und gleichzeitig die Gruppe herausfordern, nicht einer eurozentrischen Denkweise zum Opfer zu fallen. Die Art und Weise, wie Lösungen für die drängendsten Probleme der Welt entwickelt werden darf nicht die Landkarten der Kolonialherren zum Vorbild nehmen. Trotz des Schadens, der in den letzten 25 Jahren im internationalen Entwicklungssektor, im Politikbereich und im Bereich der Menschenrechte angerichtet wurde, bin ich überzeugt, dass wir Unrecht heilen können, welches Frauen und so vielen Gemeinschaften über Jahrhunderte hinweg angetan wurde, wenn wir die herrschenden Normen gemeinsam in Frage stellen.”*

- Zakiya Carr Johnson





*“Als ich die Leitung von FAIR SHARE übernahm, war mir klar, dass ich dies nicht alleine tun wollte und konnte. Nach vielen Jahren im zivilgesellschaftlichen Sektor war ich auf der Suche nach einem anderen, kollektiveren Führungsmodell, in dessen Mittelpunkt Unterstützung und kontinuierliches Lernen steht statt Kontrolle und Hierarchie. Die feministische Führungskultur gemeinsam mit dem Action Circle zu erforschen, fordert mich heraus, meinen eigenen Führungsweg zu definieren und die Modelle und Strukturen zu überdenken, die uns über Jahrzehnte antrainiert wurden.”*

- Helene Wolf



*“Dieses Projekt ist für mich etwas anderes. Es geht um sechs erfahrene feministische Frauen, die ihre Kräfte bündeln - ihre Ideen, ihre individuellen Geschichten und ihr Fachwissen - und einen Raum bieten, in dem mit einer ähnlichen Energie, demselben Verständnis und derselben Vision etwas auch für andere Nützliches geschaffen werden soll. Es geht darum zu wissen, dass wir nicht alle Antworten kennen, aber gemeinsam stark genug sind, um mit den richtigen Fragen voranzugehen und die traditionellen Antworten nicht mehr zu akzeptieren. So ebnen wir den Weg zu einem neuen feministischen Werkzeugkasten in unserem Sektor.”*

- Emily Bove



*“Als Kind wollte ich Bundeskanzlerin werden, weil ich früh erfahren musste, anders behandelt zu werden als die Jungen um mich herum. Auch heute, nach vielen Jahren im zivilgesellschaftlichen Sektor, wo ich mich für die Gleichstellung der Geschlechter und eine intersektionale Perspektive eingesetzt habe, bleibt noch viel zu tun. Aber wir können dieser Herausforderung nicht mit einer Universalmethode begegnen. Für unser Anliegen ist es daher entscheidend, dass wir sechs aus verschiedenen geografischen Regionen kommen und eine intersektionale Gruppe bilden. Als Action Circle können wir die Zukunft neu gestalten und sowohl eine Organisations- als auch eine Führungskultur pflegen, die Menschen und Gemeinschaften in den Mittelpunkt stellt, statt sie zu zerstören, wie das Patriarchat und der Kolonialismus es tun.”*

- Serap Altinisik



Mehr zu den Profilen der Action Circle-Mitglieder ist auf Seite 30/31 zu finden.

# Warum jetzt: Das nächste Jahrzehnt ist (wieder einmal) entscheidend für die Frauenrechte

Das Jahr 2020 sollte den Beginn eines wegweisenden Jahrzehnts für die Gleichstellung der Geschlechter markieren: Die internationale Gemeinschaft bereitete sich auf den 25. Jahrestag der Pekingener Erklärung und Aktionsplattform vor - nach wie vor die umfassendste Agenda für die Gleichstellung der Geschlechter und die Förderung der Rechte von Frauen und Mädchen - und lancierte die Kampagne „Generation Equality“. Das nächste Jahrzehnt steht auch im Zeichen des „Leave No One Behind“-Versprechens der Agenda 2030 für Nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen (Sustainable Development Goals/SDGs), die als eines der wichtigsten Ziele die Gleichstellung der Geschlechter nennt.

Doch trotz grundlegender Fortschritte und des wachsenden Engagements für Geschlechterparität und soziale Gerechtigkeit sind wir weit davon entfernt, die vor 25 Jahren beschlossenen Verpflichtungen zu verwirklichen: Kein einziges Land wird bis 2030 die Gleichstellung der Geschlechter erreichen.<sup>2</sup> Und bisherige Fortschritte werden derzeit durch die Auswirkungen der Covid-19-Pandemie bedroht:

- Frauen und Mädchen sind von der Pandemie besonders stark und überproportional betroffen, was das Risiko erhöht, dass die Errungenschaften der vergangenen Jahre untergraben werden.<sup>3</sup>

- Women of Colour und BIPOC-Communities sind darüber hinaus noch unverhältnismäßig stärker von den Auswirkungen von Covid-19 betroffen, wie Untersuchungen zu intersektionalen Ungleichheiten in den USA und Brasilien aufzeigen.<sup>4</sup>
- Zugleich sind Frauen in den Entscheidungsprozessen rund um die Reaktionen auf Covid-19 weitreichend unterrepräsentiert, was das Risiko erhöht, dass die Maßnahmen zur Bekämpfung der Pandemie Schlüsselthemen wie sexuelle und reproduktive Rechte, sexuelle und häusliche Gewalt oder unbezahlte Pflegearbeit nicht (in ausreichendem Maße) berücksichtigen.<sup>5</sup>

Die Unterrepräsentation von Frauen in Entscheidungsprozessen und in formalen Führungspositionen in allen Sektoren wurde durch Covid-19 weithin sichtbar: Im Fernsehen, Radio oder Online gaben vor allem Männer ihre Expertise, Ratschläge und Analysen zum Besten. Die akademischen und wissenschaftlichen Gremien, die Regierungen beraten, werden von Männern dominiert. Die Mehrheit der Staats- und Regierungschef\*innen und Minister\*innen, die Entscheidungen über die Maßnahmen und Prioritäten im Kampf gegen das Virus treffen, sind Männer.<sup>6</sup>

Aber es gibt auch Chancen und Anzeichen für Veränderung:

- Internationale Führungspersönlichkeiten wie der UN-Generalsekretär António Guterres gehen mit gutem Beispiel voran und setzen sich für Geschlechterparität in den obersten Entscheidungsgremien ein.
- 19 internationale Organisationen der Zivilgesellschaft haben sich im Rahmen der FAIR SHARE-Initiative verpflichtet, bis 2030 einen gerechten Anteil von Frauen in Führungspositionen zu gewährleisten.<sup>7</sup>
- Von Frauen geführte Initiativen insbesondere in den USA haben begonnen, sich zu struktureller Ungerechtigkeit und Ungleichheit in zivilgesellschaftlichen Organisationen zu äußern und mit Forderung nach Veränderungen eine Reihe von Untersuchungen und öffentlichen Debatten angestoßen.

Der disruptive Moment von Covid-19 sowie die mutigen und lauten Stimmen der Bewegung für intersektionale Gerechtigkeit bieten die Möglichkeit, nach der Krise eine andere Welt zu schaffen, in deren Zentrum soziale Gerechtigkeit und Intersektionalität stehen. Im Zuge dessen hat der zivilgesellschaftliche Sektor eine einzigartige Verantwor-

tung, seinen Beitrag zu dieser dringend benötigten Vision zu leisten und aktiv an deren Umsetzung mitzuwirken. Dies ist aber nur möglich, wenn der Sektor bereit ist, seine eigenen Organisationsstrukturen und -kulturen kritisch zu hinterfragen und zu verändern.



<sup>2</sup> Equal Measures Index (2019): Global Report 2019 - Harnessing the power of data for gender equality p.48f

<sup>3</sup> UN Women Policy Brief (2020): The impact of Covid-19 on women

<sup>4</sup> J. Edward Moreno for the Hill (April 2020): Black, Latino communities suffering disproportionately from coronavirus, statistics show

<sup>5</sup> Care (2020): Where Are The Women?

<sup>6</sup> UN Women (2020): Twenty-five years after Beijing Declaration, the world “cannot afford” so few women in power

<sup>7</sup> Der FAIR SHARE Monitor ist zu finden unter [www.fairsharewl.org](http://www.fairsharewl.org)

## Warum der zivilgesellschaftliche Sektor: Akteur\*innen des Wandels müssen ihren Worten Taten folgen lassen

NGOs und Stiftungen setzen sich seit Jahrzehnten unermüdlich für den Fortschritt von Frauen- und Mädchenrechten, der Gleichstellung der Geschlechter und der sozialen Gerechtigkeit ein. Doch wie wir vor allem in den letzten Jahren feststellen mussten, richteten sie auch Schaden an und trugen teilweise zur Aufrechterhaltung ungleicher und diskriminierender Strukturen bei. Einige der wichtigsten Verfechter\*innen von Frauenrechten werden den Standards nicht gerecht, für die sie nach außen hin kämpfen.

Der Mangel an Frauen in den obersten Führungspositionen, den FAIR SHARE of Women Leaders regelmäßig misst, ist nur ein Beispiel dafür, dass diese Organisationen bei der Geschlechtergleichstellung nicht mit gutem Beispiel vorangehen: Derzeit haben nur 15 der 32 großen internationalen NGOs im internationalen FAIR SHARE Monitor einen fairen Anteil an weiblichen Führungskräften. 15 von 32 Organisationen werden von einer Frau geleitet. Wie der im März 2020 erstmals veröffentlichte FAIR SHARE Monitor für Deutschland zeigt<sup>8</sup>, sehen die Zahlen hier nicht besser aus: Während etwa 70% der Belegschaften aus Frauen bestehen, sind Positionen in Geschäftsleitungen und Aufsichtsgremien nur zu 33% mit Frauen besetzt.

Von 84 untersuchten NGOs und Stiftungen hatten nicht einmal 25% eine Frau als Geschäftsführerin; gerade einmal rund 20% hatten zu diesem Zeitpunkt eine Frau als Vorsitzende ihres Kontrollgremiums. Nach den Berechnungen von FAIR SHARE hat ein Mann im deutschen zivilgesellschaftlichen Sektor fast sechsmal so hohe Aufstiegschancen wie eine Frau.

Die Unterrepräsentation von BIPOC und insbesondere Women of Color ist noch weitaus auffälliger: Von den 32 Organisationen, die der internationale FAIR SHARE Monitor derzeit listet, werden nur 4 Organisationen von einer Woman of Colour geführt. Eine vor Kurzem durchgeführte Umfrage unter US-amerikanischen Mitarbeiter\*innen im gemeinnützigen Sektor belegt den „weißen Vorteil“ (white privilege) und zeigt, dass die zunehmenden Bemühungen um Vielfalt und Inklusion noch nicht zu wesentlichen Veränderungen zugunsten fairer Repräsentation und Chancengleichheit geführt haben.<sup>9</sup> In Deutschland gibt es soweit wir wissen, zu diesem Thema noch nicht einmal Erhebungen.

Die Beschränkungen und Herausforderungen dieses Status quo sind in den letzten Jahren immer deutlicher zutage getreten:

- Verstörende Berichte über sexuelles Fehlverhalten und andere Formen des Machtmissbrauchs innerhalb mehrerer internationaler Organisationen, einschließlich sich als feministisch präsentierende Organisationen, haben eine Kultur der männlichen und/oder *weißen* Dominanz und der Missachtung der Rechte von Frauen und BIPoC offengelegt.
- Organisationen verkennen das Potenzial vielfältiger Stimmen von Entscheidungsträger\*innen, wenn sie Frauen systematisch von Führungspositionen ausschließen. Sie versäumen es, die Wirkungsmacht diverser Teams zu nutzen, die zu besseren Ergebnissen führen würde.<sup>10</sup>
- Der langsame Fortschritt auf dem Weg zur weltweiten Gleichstellung der Geschlechter lässt vermuten, dass die Organisationen so nicht die nötige Wirkung entfalten, um Ziel Nr. 5 der Agenda 2030 der Vereinten Nationen zu erreichen. Da die Gleichstellung der Geschlechter ein Querschnittsthema ist, das alle anderen SDGs betrifft, gefährdet diese Kluft den Erfolg der gesamten SDG-Agenda.

- Oft erfüllen öffentlich bekundete feministische Strategien und Verpflichtungen zur Gleichstellung der Geschlechter scheinbar nur eine Alibifunktion, ohne dass konkrete Schritte für die Umsetzung von Gleichberechtigung getan werden.



<sup>8</sup> The FAIR SHARE Monitor can be accessed at [www.fairsharewL.org/monitor](http://www.fairsharewL.org/monitor)

<sup>9</sup> Race To Lead (2020): Race to Lead Revisited: Obstacles and Opportunities in Addressing the Nonprofit Racial Leadership Gap

<sup>10</sup> World Economic Forum (2019): The business case for diversity in the workplace is now overwhelming

Dies wird durch zwei Krisen eindrucksvoll veranschaulicht, die der Sektor dringend angehen muss: eine Glaubwürdigkeitskrise angesichts der Diskrepanz zwischen der externen Programmarbeit für Gerechtigkeit und Gleichbehandlung einerseits und der anhaltend patriarchalischen und postkolonialistischen internen Organisationskultur andererseits; und eine Legitimationskrise angesichts der Diskrepanz zwischen dem Engagement für soziale Gerechtigkeit und die Stärkung marginalisierter Gruppen nach außen hin und der intern fehlenden Repräsentation genau dieser Gruppen, für die die Organisationen vorgeblich arbeiten.

Wenn der zivilgesellschaftliche Sektor die führende Stimme in Bezug auf Geschlechterfragen und soziale Gerechtigkeit verkörpern will und wirklich solidarisch mit sozialen, antirassistischen und antipatriarchalen Bewegungen sein will, müssen die Organisationen mit gutem Beispiel vorangehen: Sie sollten gleiche Karrierechancen sowie einen fairen Anteil diverser Frauen in Führungspositionen und Leitungsgremien sicherstellen und ein kollektives Bekenntnis zu einer feministischen Führungskultur als gemeinsamen Standard tatsächlich organisatorisch leben.

Wir sind überzeugt von der Stärke und dem Potenzial eines Sektors, dem wir alle unser Berufsleben gewidmet haben. Wir sind davon überzeugt, dass wir gemeinsam den Sektor verändern können. Und wir sind davon überzeugt, dass eine feministische Führungskultur ein wirksamer Ansatz ist, um diesen Weg zu ebnen und die Vision eines vielfältigen, inklusiven und gerechten Sektors zu verwirklichen. Wir brauchen feministisch denkende und handelnde Führungspersönlichkeiten, um feministische Ziele zu erreichen.

## Wozu eine feministische Führungskultur: Transformative Organisationen brauchen eine transformative Führungskultur

Im Kern der Visionen der meisten zivilgesellschaftlichen Organisationen stehen Vorstellungen von Gerechtigkeit, Gleichberechtigung, Inklusion und Repräsentation. All diese Visionen sind tief in feministischen Ideen und Denkweisen verwurzelt. Für Organisationen unseres Sektors ist eine Perspektive feministischer Führungskultur daher ein wirkungsvoller Ansatz, um Bereiche, in denen eine Veränderung in diese Richtung notwendig ist, zu identifizieren und effektiv anzugehen. Feministische Führungskultur bietet Möglichkeiten zur Analyse von Organisationsstrukturen, Machtdynamiken und von bisher unbewussten Ungerechtigkeiten. Sie ist aber auch ein Mittel, uns wieder stärker mit unseren Visionen und Missionen in Verbindung zu bringen und diese in die (Weiter-)entwicklung unserer Organisationsstrukturen und -kulturen bewusst mit einzubeziehen.

Feministische Führungskultur ist ein Konzept, das unter dem englischen Begriff „Feminist Leadership“ hauptsächlich von Frauen und Frauenbewegungen im Globalen Süden entwickelt wurde und praktiziert wird. In den letzten Jahren fand das Konzept seinen Weg in den internationalen zivilgesellschaftlichen Sektor, indem Organisationen wie ActionAid<sup>11</sup> und Oxfam<sup>12</sup> feministische Führungskultur als Teil ihrer Organisationsstrategie aufnahmen und umsetzten.

Es gibt keine abgeschlossene und vollständige Definition feministischer Führungskultur und wir wollen hier auch keine vorlegen. Eine der wichtigsten Vordenkerinnen und Praktikerinnen feministischer Führungskultur ist Srilatha Batliwala, die ausführlich über das Konzept und seine Elemente geschrieben hat.<sup>13</sup> In ihrem Beitrag zu The Feminist Leadership Project beschreibt sie feministische Führungskultur als *„einen Prozess, in dem wir uns selbst, unsere Gemeinschaften und die Welt im weiteren Sinne verändern, um uns ein feministisches Verständnis von sozialer Gerechtigkeit zu eigen zu machen. Es geht darum, die feministische Vision einer gewaltfreien, nicht diskriminierenden Welt Wirklichkeit werden zu lassen. Es geht darum, andere für diese Vision des Wandels zu mobilisieren.“*



<sup>11</sup> Action Aid (2020): Ten Principles of Feminist Leadership

<sup>12</sup> Oxfam (2014): Transformative Leadership for Women's Rights

<sup>13</sup> Srilatha Batliwala (2011): Feminist Leadership for Social Transformation: Clearing the Conceptual Cloud

Feministische Führungskultur in ihrer Vielfalt aufzufächern und zu erschließen, wie sie praktiziert werden kann, ist Teil des Prozesses zur Verwirklichung einer feministischen Vision für den Sektor. Bevor wir darlegen, welche Kernelemente und Werte einer feministischen Führungskultur wir identifiziert haben, möchten wir aufzeigen, was feministische Führungskultur nicht ist:

- Das Konzept adressiert nicht nur Frauen. Jede\*r kann und ist eingeladen, eine feministische Führungspersönlichkeit zu werden - und nicht jede weibliche Führungskraft ist automatisch eine feministische Führungspersönlichkeit.
- Es handelt sich nicht um ein Konzept, das auf stereotypisierten „weiblichen“ Führungsqualitäten beruht, die meist Zuschreibungen wie teamfähig, kommunikativ, emotional intelligent, fürsorglich usw. umfassen.
- Es handelt sich nicht um ein Konzept, das sich nur an Personen in formalen Führungspositionen richtet. Jede\*r hat das Potenzial, feministische Führungskultur zu leben, unabhängig vom Titel innerhalb der Organisationshierarchie oder -struktur.


Durch unsere Diskussionen und den Lernprozess im Action Circle und indem wir den Stimmen des Feminist Leadership Project zugehört haben, haben wir uns folgende Schlüsselwerte, -prinzipien und -fragen erarbeitet:

- Die Entwicklung einer feministischen Führungskultur ist eine Reise: Es gibt kein vorgefertigtes Programm und keine Checkliste „Wie werde ich in 30 Tagen eine feministische Führungspersönlichkeit?“. Wie können wir der Komplexität und Langfristigkeit dieses Prozesses gerecht werden und zugleich sofort damit beginnen, täglich anders zu handeln?
- Eine feministische Führungskultur muss transformativ sein: Die strukturellen Veränderungen, die innerhalb von Organisationen notwendig sind, erfordern Mut und die Bereitschaft, tief verwurzelte Leitlinien und Praktiken zu hinterfragen und zu ändern. Wie können wir uns selbst dazu ermutigen, unsere zukünftige Arbeitsweise grundlegend anders zu denken und zu gestalten?
- Eine feministische Führungskultur muss Machtstrukturen verändern: Um einen transformativen Wandel zu erreichen, müssen wir bestehende Machtstrukturen analysieren und hinterfragen, wie sie die Entscheidungsfindung konkret beeinflussen. Wie können wir Macht neu definieren, wertschätzen, nutzen, teilen und verteilen?



- Eine feministische Führungskultur muss intersektional sein: Das Verständnis für und die Auseinandersetzung mit sich überschneidenden Identitäten, Bedürfnissen, externen Zuschreibungen und daraus resultierenden Ungleichheiten sowohl in uns als Personen als auch in unseren Strukturen und unserer Arbeitsweise ist die Ausgangsbasis für die Gewährleistung von Repräsentation, Inklusion und Vielfalt. Wie können wir strukturelle Ungleichheiten persönlich und kollektiv identifizieren und abbauen?
- Eine feministische Führungskultur muss kollektiv sein: Sich auf eine feministische Führungsrolle einzulassen, ist eine zutiefst persönliche Entscheidung mit einem kollektiven Anspruch. Demnach müssen wir danach streben, zu lernen, vielleicht auch zu scheitern, um gemeinsam innerhalb unserer Organisationen voranzukommen. Wir haben erlebt, welche Kraft kollektive Stimmen haben, wenn sie gegen die Defizite von Organisationen aufbegehren, zu gegenseitiger Unterstützung aufrufen und Veränderungen fordern. Wie können wir unterrepräsentierte Stimmen einbeziehen, Verbündete mitnehmen, Skeptiker\*innen einladen und uns gemeinsam auf neue Wege verständigen?

## Stimmen aus dem Feminist Leadership Project



*„Eine feministische Führungskultur erfordert die Fähigkeit, die eigene Rolle im größeren sozio-politischen Ökosystem zu verstehen und mutig genug zu sein, mit anderen zusammenzuarbeiten, um sie neu zu definieren. Eine feministische Führungskultur ist beim Abbau von Ungleichheit leidenschaftlich, dabei in sinnstiftenden Beziehungen und der Zusammenarbeit verankert - darin liegt Wärme und Freude.“*

**Hilary Matthews, Senior Director  
Gender Justice, CARE US**

*„Eine feministische Führungskultur ist aufregend, transformativ und im Grunde ein Paradigmenwechsel für die gesamte heutige Welt. Feministische Prinzipien, also soziale Gerechtigkeit und Inklusion liegen ihr zugrunde. Sie wurzelt in dem Willen zum Verstehen, in feministischen Geschichten aus der ganzen Welt, sie ist intersektional, mutig und wird dringend gebraucht. Die Fähigkeit, Macht zu teilen, ist ihr Wesenskern - und wenn dies gelingt, potenziert sich die Macht und schafft Platz, um den transformativen Wandel voranzutreiben.“*

**Niyati Shah, Senior Gender-Based Violence Specialist, The World Bank**

*„Die feministische Führungskultur ist im Grunde das, was Führung im ursprünglichen Sinne sein sollte, nämlich egalitär, also unter Berücksichtigung möglichst vieler verschiedener Identitäten. Sie bietet die Chance, alle unsere gegenwärtigen Systeme, die für partikulare Identitätsgruppen geschaffen wurden, zu erweitern, zu verändern, zu verkehren, umzulenken und ihnen völlig neues Leben einzuhauchen“.*

**Joy Donnell, Center for Intersectional Media and Entertainment**

# Unsere Agenda für den Wandel: Mission, Menschen, Macht, Methoden

Eine feministische Führungskultur ist ein ganzheitlicher und langfristiger Ansatz für soziale Gerechtigkeit und sozialen Wandel und bietet die Möglichkeit, externe Ziele mit internen Organisationsstrukturen zu verbinden. Ein wesentlicher Unterschied zu der Vielzahl an bestehenden Führungskonzepten, ob sie nun inklusiv, transformativ, adaptiv oder agil genannt werden, ist die starke Verbindung der externen Vision einer gerechten Welt mit den internen Werten und Praktiken. Führung wird hierbei breiter verstanden, als ein betriebswirtschaftlich notwendiges Instrument, um eine Organisation am Laufen zu halten oder ihre Effizienz zu steigern. Vielmehr geht es um eine Haltung, die feministische Prinzipien und Werte in den Mittelpunkt stellt und das eigene Handeln daran ausrichtet: gegenüber Mitarbeiter\*innen, Partnerorganisationen, Hilfsempfänger\*innen oder Geldgeber\*innen.

Wie könnte also eine Reise in Richtung einer feministischen Führungskultur aussehen?

Der oben dargelegte Ansatz erfordert Reflexion, Lern- und Veränderungswillen und einiges an Ausdauer auf individueller wie kollektiver Ebene. Letztendlich wird jede Person und Organisation einen eigenen Prozess definieren und entwickeln müssen, der auf ihren Kontext, ihre Bedürfnisse und ihre Ziele zugeschnitten ist.

Wir wollen den Sektor inspirieren, diesen Prozess anzustoßen. Auf der Grundlage der erörterten Werte und Prinzipien haben wir vier Bereiche definiert, die auf dem Weg hin zu einer feministischen Führungskultur in den Blick genommen werden sollten:

## Mission:

Eine feministische Führungskultur sollte ein Mittel zum Zweck sein und als Instrumentarium zur Wirkungsentfaltung erforscht werden. Warum begeben wir uns auf eine Reise zur Veränderung und warum orientieren wir uns am Konzept feministischer Führung? Was wollen wir damit für die Umsetzung unserer Arbeit und für unsere Organisationskultur erreichen?

## Menschen:

Eine feministische Führungskultur beginnt mit einer Selbstreflexion und -verpflichtung, zielt aber auf ein neues kollektives Bewusstsein ab, damit Partizipation, Repräsentation und Intersektionalität quer durch eine Organisation entwickelt und gelebt werden. Wen müssen wir einbeziehen, wie tragen unterschiedliche gelebte Erfahrungen zu unseren kollektiven Zielen bei und wie können wir möglichst viele Menschen auf dem Weg unterstützen und auf eine gemeinsame Vision hinarbeiten?

## Macht:

Eine feministische Führungskultur definiert das hierarchische Konzept von Führung und Macht neu, indem sie uns herausfordert, gegenwärtige (patriarchale) Machtstrukturen zu analysieren und zu hinterfragen, ob und wie diese z.B. Kolleg\*innen oder Partner\*innen unausgewogen befördern oder behindern. Wo ist die Macht in unseren Strukturen angesiedelt und wie können wir sie im Hinblick auf einen transformativen Wandel nutzen, aber auch neu definieren und organisieren?

## Methoden:

Eine feministische Führungskultur erfordert klare Verpflichtungen und Verantwortlichkeiten sowie Transparenz. Wie messen wir Fortschritt und den Wandel hin zu feministischen Führungspraktiken innerhalb unserer Strukturen?

Unsere Agenda für den Wandel, die auf diesen vier Säulen beruht, besteht aus einer Reihe an Fragen. Statt Handlungsempfehlungen zu geben, stellen wir Fragen, weil wir nicht alle Antworten darauf haben können, wie eine feministische Führungskultur für eine einzelne Person oder Organisation aussieht. Fragen - und die Bereitschaft zum Zuhören und Einbeziehen von Antworten - sind eine gute Möglichkeit, einen Dialog zu beginnen, auch ein internes Gespräch mit sich selbst. Es gibt aber darüber hinaus

einen Bedarf an praktischen, greifbareren Instrumenten, die wir weiter unten im Kapitel „Wie geht es weiter?“ aufzeigen wollen.

Die Perspektive einer feministischen Führungskultur einzunehmen, ist nicht vergleichbar mit dem, was typischerweise Change-Management-Prozess genannt wird: Es gibt keine im Vorfeld klar definierten Meilensteine oder Ergebnisse, die man abhaken kann, um ein Zertifikat als feministische Führungskraft oder Organisation zu erhalten. Es ist vielmehr ein Bekenntnis zu kontinuierlichem Lernen, zu tiefgehender Reflexion und zu einem grundlegenden und nachhaltigen Mentalitätswandel. Wir erreichen nicht irgendwann einen finalen Status von „Feminismus“, wir können aber Stück für Stück entdecken und verstehen, wie wir feministisch denken und handeln können.

Viele Menschen, mit denen wir über feministische Führungskultur gesprochen haben, waren von der Vision fasziniert, fragten aber - verständlicherweise - nach konkreten Handlungsempfehlungen oder Richtlinien. The Feminist Leadership Project war ein erster Schritt, um Antworten zu sammeln und zu zeigen, wie verschiedene Menschen sich auf den Weg begeben, feministische Führungskultur zu praktizieren.

Mit unserer Agenda für den Wandel wollen wir einen Schritt weiter gehen, indem wir einen konzeptionellen Rahmen mit den Stimmen von Praktiker\*innen zusammenbringen, um so eine wirkungsvolle Debatte im Sektor anzustoßen. Unsere ehrgeizige Vision ist es, den Weg für eine feministische Führungskultur zu ebnen, vom individuellen Engagement über eine Organisationsstrategie bis hin zu einem führenden Paradigma für den zivilgesellschaftlichen Sektor.

In den Diskussionsrunden unseres Action Circle haben wir ausführlich erörtert, wie wir sicherstellen können, dass unsere Agenda für den Wandel nicht für PR-Zwecke oder (interne) Lippenbekenntnisse missbraucht wird. Dieses Risiko ist uns bewusst, wir sind aber davon überzeugt, dass das Risiko, es nicht zu versuchen, weitaus kostspieliger ist. Um die Idee einer feministischen Führungskultur in einen umfassend anwendbaren Handlungsrahmen zu verwandeln, braucht es noch deutlich mehr Arbeit und weitere Perspektiven.

Als wir dies diskutierten und schrieben, dachten wir nicht in erster Linie an die formalen Führungskräfte in unserem Sektor, sondern an die vielen Menschen, auf die wir eingangs Bezug nahmen und die nach einem Ansatz suchen, um produktiv darü-

ber nachzudenken, was vor sich geht, was in ihren Kontexten falsch läuft und wie sie zu einem Weg hin zu sinnstiftender Veränderung beitragen könnten. Für sie, für uns und alle, die anfangen möchten, sich mit feministischer Führungskultur auseinanderzusetzen, haben wir die folgenden Fragen entwickelt. Sie organisieren sich entlang der oben aufgeführten Bereichen: Mission, Menschen, Macht, Methoden.

Das ist die Arbeit, die global geleistet werden muss, manchmal mit Unbehagen, aber immer in der Gemeinschaft. Es erfordert unterschiedliche Perspektiven, die Übernahme von Verantwortung und das Engagement aller, um etwas zu erreichen, das größer ist als die Bemühungen jeder Einzelnen von uns, und die Ziele zu verwirklichen, die wir uns gesetzt haben. Ich wurde durch diese Erfahrung sowohl demütig als auch enthusiastisch, da ich unsere kollektive Kraft anzapfen kann, um die Gesellschaft, in der wir leben, zu verändern.“ – Zakiya

„Die gemeinsame Lernreise mit diesen herausragenden Frauen war vor allem eine Entdeckungsreise...zu unseren gemeinsamen Gestaltungsmöglichkeiten wenn wir unsere verschiedenen Perspektiven in einem kreativen Prozess zusammenbringen. Es ist absolut transformativ und bringt uns jedes Mal ein Stück weiter.“ – Emily

„Unser Action Circle ist ein außergewöhnliches Experiment, in dem außergewöhnliche Menschen mit einer feministischen Haltung zusammenkommen. Durch unseren kollektiven Prozess haben wir verstanden, dass die Gründung unseres Action Circles nur der Beginn einer Reise ist. Wir haben gemerkt, dass unsere Haltung zu konkreten Handlungsansätzen geführt hat, in denen Mission und Methoden zusammenfanden. Wir freuen uns darauf, diesen Prozess über Organisationsgrenzen hinweg weiter zu tragen und weiter zu entwickeln. Ich bin überzeugt, dass dies die dringend notwendigen Diskussionen über feministische Führungskultur in unserem Sektor anstoßen wird.“ – Anusha

# Unsere Agenda für den Wandel: Mission, Menschen, Macht, Methoden

## Individuell

Mission Warum?	Menschen Wer?	Macht Wo?	Methoden Wie?
Warum möchte ich über mein Verständnis von Führung nachdenken?	Wer möchte ich als Führungskraft sein? Für welche Werte stehe ich?	Wo zählt meine Stimme? Wo wird sie nicht oder zu wenig wahrgenommen?	Wie treiben meine Werte die Prozesse an, die ich gestalte oder an denen ich beteiligt bin?
Warum bin ich in der Position, die ich gegenwärtig inne habe?	Wen akzeptiere, schätze und erkenne ich als Führungskraft an?	Wohin wende ich mich mit Anliegen, Fragen oder Beratungsbedarf?	Wie inspiriere, unterstütze und ermächtige ich andere?
Warum wähle ich feministische Führungskultur als Leitansatz?	Was schränkt mein Verständnis davon ein und/oder welche Erfahrungen haben es bereichert?	Wo fühle ich mich sicher, anerkannt und geschätzt? Wo nicht?	Wie zeige ich mich anderen gegenüber in institutionellen Prozessen als Verbündete*r?
Warum möchte ich, dass sich meine Organisation verändert?	Wer gehört zu meinem Team und wer fehlt? Wer sollte dabei sein?	Wo habe ich die Macht, Entscheidungen zu beeinflussen? Wo habe ich sie nicht?	Wie wähle ich Teammitglieder, Partner*innen oder Koalitionen?
Warum fühle ich mich mit dem Status quo unwohl?	Wer zieht mich für meine Werte und Praxis zur Verantwortung?	Wo habe ich Macht über andere und wie nutze ich sie? Wo profitiere ich von meinen Privilegien? Wo werde ich diskriminiert?	Wie übernehme ich Verantwortung für meine Handlungen? Wie werde ich von anderen zur Verantwortung gezogen? Wie bin ich mir selbst gegenüber achtsam?



## Kollektiv

### Mission Warum?

Warum halten wir es für nötig, unsere Arbeitsweisen zu ändern?

Warum stimmt unsere Arbeit (teilweise) nicht mit unseren Werten überein?

Warum wählen wir eine feministische Führungskultur als Leitprinzip?

Warum habe wir einige Ziele erreicht, sind aber an anderen gemeinsam gescheitert?

### Menschen Wer?

Wer trifft die strategischen Entscheidungen? Wer wird ausgeschlossen und warum?

Wer wird im Entscheidungsprozess konsultiert und gehört?

Wer gilt in unseren Strukturen als Führungskraft?

Wer wird als Partner\*in betrachtet?

Wessen Stimme zählt nicht, und warum nicht?

### Macht Wo?

Wo ist der Entscheidungsraum und wer befindet sich darin?

Wo ist der Raum für Debatten, unterschiedliche Ansichten oder Meinungen?

Wo lassen wir Versagen und Fehler zu?

Wo wird Missbrauch von Macht definiert und wie wird er in unserer Organisation sanktioniert?

### Methoden Wie?

Wie definieren wir Fähigkeiten und Kompetenzen innerhalb unserer Teams?

Wie definieren wir Erfolg in unserer programmatischen Arbeit?

Wie rekrutieren, fördern und befördern wir Mitarbeiter\*innen auf allen Ebenen?

Wie gestalten und bekennen wir unsere offiziellen gemeinsamen Werte? Inwieweit spiegeln sie die Interessen und Perspektiven aller?

Wie stellen wir unser Wohlergehen sicher und das unserer Partner\*innen?

# Lasst uns miteinander reden!

Wir sind uns bewusst, dass die oben dargelegte Vision und Agenda in ihrer Forderung nach systemischen und langfristigen Veränderungen überwältigend ist. Die aufgeworfenen Fragen verlangen nicht nach einfachen Antworten. In unseren Gesprächen für dieses Papier waren wir persönlich und als Kollektiv immer wieder herausgefordert, den Umfang und die Komplexität des notwendigen Wandels zu akzeptieren und nicht vor ihm zurückzuschrecken. Daher zwei wichtige Erkenntnisse vorab:

1. Es gibt keine schnelle Lösung.
2. Keine Einzelperson oder Einzelorganisation kann diese Herausforderung allein bewältigen.

Aus diesem Grund beginnen wir mit Fragen - Fragen, von denen wir hoffen, dass sie einige der unbequemen Gespräche anstoßen, die notwendig sind, um den in diesem Papier skizzierten Weg ernsthaft zu gehen. Mit Fragen zu beginnen, unterstreicht auch die Bedeutung von Gesprächen im kollektiven Prozess. So beginnt Veränderung sowohl auf der persönlichen als auch auf der gemeinsamen Ebene.

Wir haben überlegt, wie Personen und Organisationen dieses Sektors unsere Agenda für den Wandel konkret nutzen könnten. Im Einklang mit unseren vier Säulen erachten wir die folgenden Elemente als entscheidend für die Umsetzung - und stetige Weiterentwicklung - der Agenda für den Wandel. Der Prozess sollte von Anfang an von feministischen Führungsprinzipien geleitet werden, denn:

- Es ist wichtig, warum feministische Führungskultur als Leitprinzip gewählt wird. Die bewusste Entscheidung, sie als Leitprinzip zu verstehen, ist der Ausgangspunkt für Veränderungen. (Mission)
- Es ist wichtig, wer an der Diskussion und dem Prozess teilnimmt. Ein sinnvoller und transformativer Prozess wird verschiedene Stimmen und Erfahrungen einbeziehen und aushalten müssen. (Menschen)
- Es ist wichtig, wo Gespräche stattfinden. Die Gespräche müssen in einer zugänglichen, sicheren und vertrauensvollen Umgebung stattfinden. (Macht)
- Es ist wichtig, wie das Gespräch organisiert wird. Die grundlegende Struktur der Treffen und das verbindliche Engagement aller Beteiligten tragen zum Aufbau von Vertrauen und Kontinuität bei. (Methoden)

Wir als FAIR SHARE Action Circle haben die Vision eines wachsenden Netzwerks von Action Circles (oder welcher Name auch immer von den jeweiligen Akteur\*innen gewählt wird) auf der ganzen Welt vor, in denen Einzelpersonen sich gemeinsam darauf verpflichten, feministische Führungsprinzipien als Kollektiv in die Tat umzusetzen. Ausgehend von unseren eigenen Erfahrungen des letzten Jahres sind wir überzeugt, dass ein kollektiver Prozess engagierter Einzelpersonen den Raum schafft, feministische Führungsprinzipien gemeinsam zu erforschen und in die Praxis umzusetzen.

Aus unserem eigenen Prozess haben wir bisher Folgendes mitgenommen:

- Mission: Einfach Loslegen und Probieren. Als wir den FAIR SHARE Action Circle gründeten, wussten wir nur, dass wir eine gemeinsame Vision für den Sektor haben, die auf einer feministischen Führungskultur beruht, und dass wir gemeinsam lernen wollen. Darauf aufbauend entwickelten wir kontinuierlich einen kollektiven Prozess.
- Menschen: Es beginnt mit wenigen engagierten Menschen - die aber unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungen haben. Wir sechs können auf unterschiedliche persönliche Erfahrungen und berufliche Hintergründe im zivilgesellschaftlichen Sektor zurückgreifen. Viele von uns konnten einander nicht, bevor wir unsere gemeinsame Reise begannen, aber wir vertrauten den Empfehlungen anderer. Einige von uns trafen sich persönlich, aber unsere kollektive Gründungserklärung schrieben wir virtuell.
- Macht: Vertrauen schafft Wirkung. Neben unserer kollektiven Arbeit wenden wir uns auch bilateral aneinander - sei es für Ratschläge, zur Zusammenarbeit oder für bestimmte Aufgaben. Unser kollektiver Prozess ist transparent und ohne interne Hierarchien, zum Beispiel beim Verfassen dieses Papiers. Deshalb können wir offene und vertrauensvolle, aber auch unbequeme Diskussionen führen.

- Methoden: Verbindlichkeit und Präsenz sind entscheidend. Wir treffen uns etwa alle zwei Monate virtuell, und bisher hat keine von uns ein Gespräch verpasst, auch wenn einige von uns sehr früh aufstehen oder sehr lange aufbleiben müssen. Normalerweise beginnen wir damit, persönliche Erfahrungen oder Herausforderungen auszutauschen und gemeinsam darüber zu diskutieren. Eine von uns ist für die Koordination und Vorbereitung der Treffen zuständig.

Wir wissen, dass viele Menschen auf der ganzen Welt bereits versuchen, Diskussionen anzustoßen, Gesprächsräume und -formate zu entwickeln und den notwendigen Veränderungsprozess in Gang zu bringen. Es gibt sehr viele verschiedene Möglichkeiten, diesen Weg zu beschreiten. Wir fordern weder einen stromlinienförmigen Ansatz noch eine formale Methode zur Bildung von Action Circles. Wir stellen uns vielmehr einen Prozess vor, in dem wir aus verschiedenen Ansätzen lernen und so eine viel umfassendere Agenda für den Wandel gemeinsam gestalten können. Wo auch immer Sie sich also auf diesem Weg befinden, als Einzelperson oder als Organisation, schließen Sie sich der Bewegung für eine feministische Führungskultur an!

Für alle, die einen Anfang finden möchten, sind hier einige Vorschläge, wie Sie Ihren eigenen Action Circle ins Leben rufen können:

1. Warum: Fangen Sie damit an, sich die einzelnen Fragen der Agenda für den Wandel ganz persönlich zu stellen. Damit klären Sie für sich selbst, warum Ihnen diese Fragen wichtig sind und was Sie mit anderen diskutieren und voranbringen möchten.
2. Wer: Laden Sie Kolleg\*innen, Freund\*innen oder Partner\*innen ein, einen Action Circle zu bilden und gemeinsam die in der Agenda für den Wandel vorgeschlagenen individuellen und kollektiven Fragen zu erforschen. Dies können Personen inner- oder außerhalb Ihrer Organisation sein.
3. Wo: Gestalten Sie gemeinsam einen Raum, um in vertrauenswürdiger und sicherer Umgebung zu diskutieren. Unabhängig davon, ob Sie sich persönlich oder virtuell treffen, sind gemeinsam entwickelte Prinzipien (wie Vertraulichkeit) und Strukturen (wie die Häufigkeit der Treffen) nützlich.
4. Wie: Reflektieren Sie regelmäßig Ihren individuellen und kollektiven Prozess, Ihre Ziele und die daraus gezogenen Erkenntnisse.

Wenn Sie das Gespräch bereits begonnen haben, teilen Sie Ihre Erfahrungen und Erkenntnisse, aber auch Ihre Herausforderungen und Hindernisse mit anderen. Gemeinsam können wir ein kollektives Verständnis dafür entwickeln, wie wir den Raum und den Prozess für wirkungsvolle Gespräche schaffen können.

Wenn Sie bereits Teil eines strategischen feministischen Führungsprozesses sind, teilen Sie Ihre Erfolge und Misserfolge mit anderen. Wir würden gerne erfahren, wie der feministische Führungsprozess in Ihrer organisatorischen Praxis aussieht und womit Sie andere inspirieren können.

Wir ermutigen alle, unabhängig von ihrer formalen Position innerhalb oder außerhalb einer Organisation, einen Action Circle für eine feministische Führungskultur zu gründen, ihm beizutreten oder ihn fortzusetzen. Als formale Führungskraft können Sie Teil eines Action Circle sein oder die Gründung eines Action Circle innerhalb Ihrer Organisation fördern.

## Wie geht es weiter? Anders, als Sie erwarten!

Die Herausforderung für uns alle wird darin bestehen, unsere Gespräche in konkrete Taten umzusetzen und die Art und Weise zu ändern, wie wir die Dinge innerhalb des Sektors angehen. Wie verändern wir die formale Entscheidungsgewalt? Wie ermächtigen wir feministische Führungspersönlichkeiten organisationsübergreifend? Wie beenden wir die Kultur des Schweigens und Verstummens im Sektor? Wie ändern wir unsere Vorstellungen davon, wie eine Führungspersönlichkeit zu sein hat?

Als wir unseren eigenen Prozess reflektierten, brachte es eine von uns auf den Punkt: Wir hatten den Action Circle gegründet mit der Erwartung aber auch inneren Verpflichtung, einen solchen Gesprächsraum wirklich neu zu denken und bewusst anders als die uns wohlbekannten Arbeitsgruppen, Netzwerktreffen und dergleichen zu leben. Mit dieser Einstellung konnten wir eine Kultur des Vertrauens, der Zuversicht und der Kreativität schaffen, um mutig, unbequem, kraftvoll und verletzlich zu sein. Der kollektive Raum hat es uns als Individuen ermöglicht, an unseren Arbeitsplätzen anders zu handeln, Entscheidungen anders zu treffen, Herausforderungen und Dilemmata anders anzugehen.

Nachdem wir uns also viele große und schwierige Fragen gestellt haben, möchten wir mit der Suche nach Antworten beginnen. Gemeinsam mit den vielen engagierten feministischen Führungskräften in diesem Sektor wollen wir uns auf eine kollektive Lernreise begeben hin zu:

- einem kollektiven Verständnis der Bedingungen und Erfolgsfaktoren für Gespräche über eine

feministische Führungskultur, unabhängig davon, ob sie innerhalb eines institutionalisierten Action Circle stattfinden oder nicht.

- einer Reihe konkreter Empfehlungen basierend auf wirkungsvollen Praxisbeispielen für Organisationen, wie eine feministische Führungskultur umgesetzt werden könnte.
- einem Netzwerk von feministischen Führungskräften, um auf dem vor uns liegenden Weg gemeinsam zu lernen, zu teilen und zu gestalten.

Um diesen kollektiven Lernansatz zu unterstützen, planen wir die Entwicklung eines virtuellen Feminist Leadership Hub, einer Plattform für gemeinsames Entdecken, Lernen und Austausch. Wir möchten feministische Führungskräfte aus dem gesamten Sektor präsentieren, inspirieren und mobilisieren, sich gemeinsam der Herausforderung des Wandels zu stellen. Wir können und wollen dies nicht allein tun. Unser Vorschlag für feministische Führungskräfte auf der ganzen Welt ist es, eine Plattform zur Inspiration, Anerkennung und zum kollektiven Fortschritt zu schaffen, um feministische Führungskultur als neues Paradigma im zivilgesellschaftlichen Sektor zu etablieren und fest zu verankern. Wir wollen erste Ansätze zum Teilen und Austausch entwickeln und so hoffentlich den Grundstein legen für eine gemeinsame Agenda.



**Wir sind entschlossen, unsere Arbeit fortzusetzen, und wollen dies gemeinsam tun!**

# Die Mitglieder des FAIR SHARE Action Circle

## Aïssata Lam

Aïssata ist Mitgründerin und Präsidentin der Youth Chamber of Commerce in Mauretanien, die 2013 gegründet wurde um die Kluft zwischen jungen Berufstätigen und Unternehmer\*innen zu überwinden. Aïssata ist mauretanische Staatsbürgerin und in Agrar- und Mikrofinanzierung ausgebildet. Sie arbeitet für die Ernährungs- und Landwirtschaftsorganisation der Vereinten Nationen sowie für African Risk Capacity, eine Einrichtung der Afrikanischen Union. Neben ihrer Tätigkeit in der Entwicklungszusammenarbeit engagiert sie sich leidenschaftlich für die Jugend- und Frauenförderung auf dem Kontinent und nahm an Arbeitsgruppen zu Frieden, Stabilität und Frauenförderung in der Sahelzone mit UN Women, der EU und der US-Regierung teil. Jüngst wurde sie von Präsident Emmanuel Macron in den Beirat für Gleichstellungsfragen der G7 berufen, wo sie als Beraterin in Fragen der Bildung von Mädchen, der geschlechtsspezifischen Gewalt und des wirtschaftlichen Empowerment von Frauen, insbesondere in Afrika, fungiert.

## Anusha Bharadwaj

Anusha ist überzeugt, dass Mädchen die Macht haben, Gemeinschaften und Nationen zu verändern. Mit dieser Überzeugung leitet sie eine leidenschaftliche Gruppe bei VOICE 4 Girls, einem sozialen Unternehmen, das marginalisierte heranwachsende Mädchen ausbildet und befähigt und die Vision

einer von Geschlechterungleichbehandlung und geschlechterspezifischer Gewalt befreiten Welt verfolgt. Sie ist Gründungsdirektorin von SoCh for Social Change, einer Plattform, die jungen Frauen die Chance bietet, „zukunftsfähig“ zu werden und ihre Führungsfähigkeiten zu entwickeln, um Agentinnen des Wandels zu werden.

## Emily Bove

Emily Bove ist eine Führungspersönlichkeit in der globalen Frauenrechtsbewegung sowie im internationalen Entwicklungssektor. Für ihre feministische Führungskultur und ihre konstante Unterstützung basisdemokratisch geführter und feministischer Programme sowie für ihre Erfahrung im Aufbau von Bewegungen, in der kooperativen Führung und der Philanthropie ist sie vielfach anerkannt und ausgezeichnet worden. Derzeit ist sie Geschäftsführerin der Batonga Foundation, die sich für die Stärkung von marginalisierten Frauen und Mädchen in Westafrika einsetzt. Emily erhielt 2018 den One World Award for Feminist Leadership in International Philanthropy. Sie ist die Gründerin und Kuratorin des Feminist Leadership Project sowie Mitglied des World Pulse Global Advisory Network.

## Helene Wolf

Helene ist Mitbegründerin und Geschäftsführerin von FAIR SHARE of Women Leaders. Seit Anfang 2019 baut sie gemeinsam mit vielen Unterstützer\*innen und Mitdenker\*innen FAIR SHARE international und in Deutschland auf; zunächst ehrenamtlich und nun mit einem kleinen Team in Berlin. Zuvor war sie stellvertretende Geschäftsführerin des International Civil Society Centre, wo sie die Entwicklung aus einer Start-up-Phase hin zu einer mittelgroßen Organisation managte. In dieser Funktion arbeitete sie in Fragen der Governance, Rechenschaftspflicht und Kooperation eng mit den Führungsspitzen der größten international tätigen Organisationen der Zivilgesellschaft zusammen.

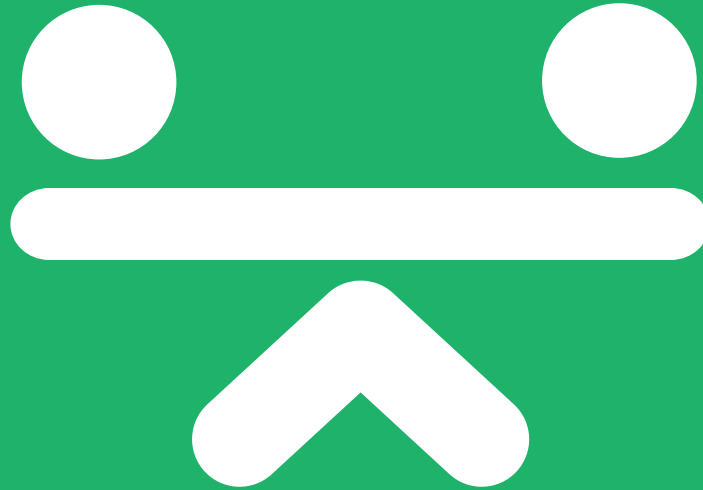
## Serap Altinisik

Serap ist eine leidenschaftliche intersektional feministische Aktivistin und derzeit die Büroleiterin und EU-Vertreterin von Plan International. Zuvor war sie Programmdirektorin der Europäischen Frauenlobby (EFL) und leitete deren Fundraising- und Programmstrategie. Serap leitete die Kampagnenabteilung des Europäischen Netzwerks gegen Rassismus (ENAR), wo sie eine entscheidende Rolle bei der Gründung der ersten Europäischen Stiftung gegen Rassismus spielte. Außerdem war langjährig bei TERRE DES FEMMES tätig. Sie war Mitbegründerin des EU Civil Society Network (CSOs FPN) und ist derzeit Vorstandsmitglied der CIVICUS Alliance. Als Autorin und Wissenschaftlerin hat Serap zu den Auswirkungen von häuslicher Gewalt publiziert

und die erste Studie in Deutschland zur Umsetzung von Arbeitsplatzrichtlinien für Menschen mit Erfahrung von häuslicher Gewalt geleitet.

## Zakiya Carr Johnson

Zakiya ist Expertin und Strategin für soziale Inklusion, Vielfalt und Gerechtigkeit mit umfangreicher Erfahrung in der internationalen Entwicklung und über 20 Jahren Erfahrung in der Gestaltung von politischen Ansätzen. Bevor sie ODARA Solutions, LLC gründete und die Black Women Disrupt Initiative ins Leben rief, war sie Senior Advisor und Direktorin der ersten Abteilung für Race, Ethnicity and Social Inclusion Unit im US-Außenministerium und Ko-Vorsitzende des Inter-Agency Committee on Gender-Based Violence Monitoring and Evaluation im Weißen Haus unter Obama. Davor war sie Leiterin des Auslandsbüros für Venezuela und Ecuador der Inter-American Foundation und Senior Technical Advisor für den Social Inclusion Trust Fund bei der Interamerikanischen Entwicklungsbank. Zakiya setzt sich an vorderster Front für die Förderung der Gleichberechtigung ein, indem sie Schwarze Frauen und historisch marginalisierte Gruppen in gemeinschaftsbasierter Entwicklung, Führungskultur und Unternehmertum unterstützt und eine transnationale Solidarität aufbaut.



FAIR SHARE of Women Leaders e.V.

<https://fairsharewl.org/de>



MIX  
Papier aus verantwortungsvollen Quellen  
FSC® C125128



**Klimaneutral**  
Druckprodukt  
ClimatePartner.com/11669-2010-1001