



# Leading for Change

Wie Organisationen  
Geschlechtergerechtigkeit  
voranbringen

 **FAIR SHARE**  
of Women Leaders

# Über FAIR SHARE of Women Leaders

## Wer wir sind

FAIR SHARE wurde Ende des Jahres 2018 von einer Gruppe von Frauen aus dem zivilgesellschaftlichen Sektor gegründet, die über Berichte von sexueller Ausbeutung und Machtmissbrauch in führenden NGOs bestürzt waren. Sie beschlossen, Geschlechtergerechtigkeit innerhalb des Sektors zu beschleunigen.

## Unsere Vision

Wir wünschen uns einen globalen zivilgesellschaftlichen Sektor, in dem Geschlechtergerechtigkeit gelebt wird und Organisationen die Prinzipien feministischer Führung auf allen Ebenen umsetzen.

## Unsere Mission

Wir inspirieren Menschen und Organisationen im Sektor mit Instrumenten und Strategien für Veränderungen, setzen uns für eine feministische Führungskultur ein und überwachen jährlich den Anteil von Frauen in Führung.

Erfahren Sie mehr unter [www.fairsharewl.org/de](http://www.fairsharewl.org/de)



© FAIR SHARE of Women Leaders e.V.  
Am Sudhaus 2  
12053 Berlin  
[hello@fairsharewl.org](mailto:hello@fairsharewl.org)

# Veränderung beginnt mit Führung

Seit zwei Jahren messen wir den Anteil von Frauen in Führung im zivilgesellschaftlichen Sektor: Während etwa 70 Prozent der Mitarbeitenden Frauen sind, sind 75 Prozent aller Aufsichtsgremien mehrheitlich mit Männern besetzt.

**„Für diverse, inklusive und damit zukunftsfähige Organisationen braucht es neue Perspektiven auf Hierarchien, Strukturen und Prozesse.“**

Für wirksame Geschlechtergerechtigkeit müssen wir aber nicht nur diese Zahlen verbessern, sondern uns damit beschäftigen, wie die Führungskonzepte der Zukunft aussehen. Für diverse, inklusive und damit zukunftsfähige

Organisationen braucht es neue Perspektiven auf Hierarchien, Strukturen und Prozesse. Wir sind überzeugt, dass eine feministische Führungskultur ein einzigartiges Instrument für diesen Wandel sein kann.

Die Beispiele aus der Praxis, die wir hier erstmals zusammengestellt haben, sind sehr unterschiedlich: von der Einführung einer Gender Policy bis hin zu Ansätzen geteilter Führung. Was die Geschichten gemeinsam haben: Es gibt auf höchster Entscheidungsebene den festen Willen, etwas zu verändern, und das Ergebnis wird immer von vielen gemeinsam erarbeitet und umgesetzt. Manchmal sind der mühsame Weg dorthin und die Überraschung über das Erreichte aus den Zeilen herauszulesen. Denn auch wenn wir hier „Erfolgsgeschichten“ teilen, wissen wir, wie viel Kraft, Geduld und Beharrlichkeit wir für langfristige Veränderungen brauchen. Das sollte uns ermutigen, Neues auszuprobieren und die Erfolge zu feiern.

Diesmal teilen wir vor allem Beispiele aus internationalen Organisationen sowie aus unserer eigenen Arbeit. Wir wissen, dass es auch inspirierende Ansätze in Deutschland gibt, und hoffentlich werden wir auch diese in Zukunft zusammentragen und teilen können. Einige Erfahrungsberichte finden sich bereits auf unserem FAIR SHARE Blog. Das Netzwerk von Vorreiter\*innen, die sich unserem Commitment für geschlechtergerechte Führungsetagen angeschlossen haben, wächst auch hier.

Seien Sie dabei, wenn wir gemeinsam den Sektor verändern!

Ihr Team von FAIR SHARE

# Praxisbeispiele

## Aus dem FAIR SHARE Commitment-Netzwerk

<b>CARE International</b>	6
<b>EngenderHealth</b>	10
<b>Experiment e.V.</b>	14
<b>Frontline AIDS</b>	18
<b>Heinrich Böll Stiftung</b>	22
<b>Der PARITÄTische Baden-Württemberg</b>	26
<b>Restless Development</b>	28
<b>Skateistan</b>	32

## Aus der Arbeit von FAIR SHARE

<b>Lisa</b>	9
<b>Carolin</b>	13
<b>Julia</b>	16
<b>Lea</b>	21
<b>Sophia</b>	24
<b>Helene</b>	30

# Ein Netzwerk für Geschlechtergerechtigkeit

FAIR SHARE spricht mit Kassie McIlvaine von CARE International, *Head of Gender Equality and Inclusion*



## Stellen Sie uns das CARE International Gender Network vor.

Das CARE International Gender Network (CIGN) ist ein informelles Kollektiv von Mitgliedern aus dem gesamten Verband mit dem Ziel, einen inklusiven Raum für kollektive Reflexion, Dialog, Debatten und Handlungen zu schaffen. Es wurde vor über 10 Jahren gegründet und arbeitet unabhängig, ist also nicht einzelnen Mitgliedern, Strukturen, Abteilungen oder Teams zugeordnet, sondern repräsentiert die meisten von ihnen. Das CIGN nimmt Einfluss auf formelle Strukturen, Politiken und Strategien sowie auf die Organisationskultur. Hierzu bringt es Mitarbeiter\*innen diverser Teams und Strukturen in einer sicheren Umgebung mit einer gemeinsamen Agenda zusammen, damit diese ihre Stimmen erheben und auf lokaler, regionaler, nationaler und globaler Ebene handeln.

## Wie entstand das CIGN?

2008 kam eine Gruppe von Kolleg\*innen quer durch den Verband zusammen, um eine policy zu entwickeln, die sich sowohl programmatisch als auch intern mit dem Thema Gender befasst, und sie auf den Verband mit seinen 14 Mitgliedern anzuwenden. Nach Verabschiedung dieser policy arbeitete diese Gruppe – die überwiegend aus weißen Frauen aus dem globalen Norden bestand – weiter zusammen. In den frühen 2010er Jahren wurde ihnen klar, dass sich das Team diversifizieren musste, und es wurde ein größeres, inklusiveres

„...dass wir uns eher von Ideen leiten lassen als von der Notwendigkeit, einen festen Geldbetrag auszugeben.“

Netzwerk gegründet. Das Netzwerk traf sich alle zwei Jahre, wählte globale Co-Leiter\*innen mit geteilten Verantwortlichkeiten und entwickelte einen jährlichen Arbeitsplan, der mit den technischen Teams zum Thema Gender verknüpft wurde.

Sechs Jahre später fand das erste weltweite Treffen von Menschen statt, die sich für das Thema Gender einsetzen, bei dem mehr als 32 Länder und eine breite Palette an Positionen und Rollen vertreten waren. Das CIGN lud Menschen aus aller Welt ein und bot Stipendien an, um aus den humanitären, Entwicklungs- und Organisationsteams eine diverse, globale Teilnehmerschaft zu schaffen. Die Konferenz findet mittlerweile alle zwei Jahre statt (mit Ausnahme während der Pandemie). Das Netzwerk verfügt heute über eine E-Mail-Gruppe von über 600



CARE International ist eine der größten und ältesten internationalen humanitären Organisation, die Nothilfe und langfristige internationale Entwicklungsprojekte in mehr als 100 Ländern mit 21 Mitgliedern durchführt. Die Programme von CARE zielen auf vielfältige Wirkungsbereiche: Dazu zählen die wirtschaftliche Gerechtigkeit für Frauen, Klimagerechtigkeit, Ernährungs- und Wassersysteme, gesundheitliche Rechte und Geschlechterungleichheit. In all diesen Bereichen orientiert sich CARE an einem Rahmen zur Gleichstellung der Geschlechter, welcher die Stimmen von Frauen, geschlechtsspezifische Gewalt und Bildung einbezieht.

Kolleg\*innen, ein globales Führungsteam von acht Frauen und Männern aus acht verschiedenen Ländern, Unterstützungs- und Regionalgruppen. Es hat sich stark auf die heutige Arbeit von CARE ausgewirkt.

## Erzählen Sie uns, wie sich das Netzwerk zusammensetzt.

Das ursprüngliche Konzept war klein und konzentrierte sich auf „Expert\*innen“. Seitdem hat es sich neudefiniert und an das Prinzip einer geteilten und globalen Führung angepasst. Durch seine diversen Mitglieder und die Reaktionsfähigkeit auf die Interessen der Gemeinschaft hat CIGN eine Umgebung geschaffen, in der Mitglieder sich gegenseitig unterstützen, um gemeinsame Interessen und geteilte Programme anzugehen. Schlüsselthemen werden in Plänen festgelegt, deren Durchführung von Arbeitsgruppen (diese sind verknüpft mit den formelleren Strukturen der Organisation) geleitet werden. In der Vergangenheit trugen die zweijährlichen persönlichen Treffen

dazu bei, dass die Mitglieder den Fortschritt von CARE überprüfen und die zukünftige Ausrichtung definieren konnten.

## Was habt ihr erreicht?

Die folgenden Ergebnisse und Aktivitäten zeigen die Auswirkungen des CIGN auf die politische, programmatische und organisatorische Arbeitskultur:

- Einrichtung des feministischen Beirats (Feminist Advisory Board, FAB), einer externen Gruppe von Feminist\*innen weltweit, die die Generalsekretärin beraten
- Durchsetzung von zwei globalen Richtlinien (zur Geschlechtergleichstellung und zur Prävention von sexueller Belästigung, Ausbeutung und Missbrauch) und Beratung zu Rechenschaftsberichten
- Interviews von Feminist\*innen aus aller Welt, wie diese CARE als Organisation zur Förderung der



Geschlechtergleichstellung sehen, was den Vision2030-Strategieprozess bei CARE beeinflusst hat

- Pilotierung von Instrumenten wie dem Gender Marker und globalen Geschlechtsindikatoren
- Förderung von kollektiver Reflexion, Neugier und Lernen
- Betreibung eines lebendigen und inklusiven E-Mail-Netzwerks, in dem sprachübergreifend geteilt, gelernt und sich vernetzt wird
- Schaffung eines Raumes, in dem sich Mitarbeiter\*innen hinsichtlich des Themas Gender bestärkt und verbunden fühlen und Ideen und Initiativen entstehen können
- Ermöglichung von Dialogen und wichtigen Gesprächen, die nicht von offiziellen Abteilungen oder Teams abgedeckt sind wie Inklusion von LGBTQI+ und Gespräche darüber, was unsere weiblichen Führungskräfte motiviert

#### Was habt ihr gelernt?

**Formelle und informelle Räume:** Das CIGN ist ein informeller Raum — manche nennen es unser feministisches soziales Netzwerk — und wird sowohl individuell als auch kollektiv von der Energie der Mitglieder angetrieben. Obwohl dies ein informeller Raum ist, ist dessen globale Präsenz sehr stark.

**Informelle Autorität:** Mitglieder kommen zusammen und schreiben Strategien oder Texte zu sozialen Bewegungen, Feminismus oder Menstruation. Derlei Initiativen verleihen der Struktur Legitimität und eine informelle Autorität, obwohl sie keine formelle Rolle hat.

**Keine Überregulierung:** Die Dinge fließen lassen, inklusiv sein, lernen und sich anpassen.

**Die Energie der Mitarbeiter\*innen als Schlüsselressource:** Das CIGN wird von Ehrenamtlichen geleitet. Niemand wird bezahlt. Das CIGN hat kein eigenes Budget,

was bedeutet, dass wir uns eher von Ideen leiten lassen als von der Notwendigkeit, einen festen Geldbetrag auszugeben. Bei den zweijährlichen weltweiten Veranstaltungen tragen sowohl die Mitglieder als auch die Teilnehmenden Themen und Programmpunkte bei.



#### Wie geht es weiter?

Nach einem feministischen Wahlprozess hat das CIGN gerade eine neue Phase seiner Existenz begonnen. Es wird nun von acht globalen Führungspersonen aus verschiedenen Regionen, in denen CARE aktiv ist, und mit anderen diversen Hintergründen geleitet. Außerdem gibt es fünf thematische „Unterstützungsgruppen“: Power & Difference, Women’s Voices, LGBTQI+ Inclusion, Dignity and our Planet sowie Power. Das CIGN umfasst auch Regionalgruppen, die mit ihren jeweiligen regionalen Gender-Netzwerken verbunden sind. Zwei Mitglieder des globalen Führungsteams haben einen ständigen Sitz am Gender Round Table, einer formellen Struktur, die für die Umsetzung der Gender Equality Impact Area Strategy (Strategie zum Wirkungsbereich Geschlechtergleichstellung) verantwortlich ist. Das CIGN hat auch eine\*n Vertreter\*in im Vision2030-Führungsteam und in vielen anderen Strukturen. Uns ist bewusst, dass noch Herausforderungen vor uns liegen, die mit Machtdynamiken in der Sprache sowie der Tatsache zusammenhängen, dass diese Führungsweise auch für die neue Führung neu ist. Doch das CIGN ermöglicht CARE in positive Räume, in denen feministische Prinzipien gelebt werden.

## Lisa Hey von FAIR SHARE über Feministische Rekrutierung in der Praxis



2020 war ich wie viele andere auf Jobsuche. Ich scrollte mich jeden Tag durch zahlreiche Websites, um eine Stellenausschreibung zu finden, die mich ansprechen würde. Die meisten Ausschreibungen waren sehr ähnlich: Man braucht dieses Maß an Erfahrung, diesen Ausbildungsgrad. In diesen Aufzählungen werden viele Versprechungen gemacht, wie ein „konkurrenzfähiges Gehalt“, ohne die tatsächliche Gehaltsspanne anzugeben (was Lohnungleichheiten verschärft) oder flexible Arbeitsstunden (was im Falle von Care-Arbeit während einer Pandemie häufig bedeutet, dass man einfach nachts arbeiten kann, oder?). Ich, als Woman of Colour in einer weißen Mehrheitsgesellschaft wie Deutschland, begegne ich Vorstellungsgesprächen oder das Betreten neuer Arbeitsräume mit Vorbehalt. Man drückt die Daumen und hofft, dass keine unangemessenen Sätze fallen, wie „Deine Locken kommen aber nicht aus Deutschland, oder?“ oder „Die Leute sollten endlich aufhören, über Kolonialismus zu reden, der ist lange vorbei.“

Dann stieß ich auf ein Jobangebot, das nicht die Dauer meiner Berufserfahrung noch einen bestimmten Bildungsabschluss in den Vordergrund stellte. Stattdessen fühlte es sich so an, als ob dahinter eine reale Person steckte (oder in diesem Fall drei). Ich hatte den Eindruck, dass sich diese Organisation Mühe gab wirklich transparent zu sein. Sie gaben offen zu, dass sie kein „konkurrenzfähiges Gehalt“ anbieten konnten, gaben aber eine mögliche Spanne an. Außerdem teilten sie in dem Angebot mit, dass sie den Rekrutierungsprozess und andere Verfahren innerhalb der Organisation neu gestalten wollten. Nämlich auf Grundlagen feministischer Werte.

**„Alles in allem vermittelten mir die Stellenausschreibung und das Vorstellungsgespräch den Eindruck, dass meine Stimme in der Organisation Gehör finden würde.“**

Ich beschloss, mich auf die Stelle zu bewerben, und wurde zu einem ersten Vorstellungsgespräch mit einer der Gründungsmitglieder eingeladen. Während des Gesprächs hatten wir eine sehr offene Diskussion. Im zweiten Schritt fand ein Vorstellungsgespräch mit dem damals dreiköpfigen Team statt. Wir Bewerber\*innen wurden gefragt, ob wir uns vorstellen könnten das Gespräch gemeinsam mit einer weiteren Bewerber\*in zu teilen. Das war für uns alle eine neue Erfahrung und

rückblickend glaube ich, dass ich weniger nervös ins Gespräch gegangen bin. Es gab mir als Bewerberin Zeit, über die gestellten Fragen nachzudenken, ohne dass alle Augen allein auf mich gerichtet waren. Eine gemeinsame Aufgabe förderte auch die Zusammenarbeit zwischen uns Bewerber\*innen. Alles in allem vermittelten mir die Stellenausschreibung und das Vorstellungsgespräch den Eindruck, dass meine Stimme in der Organisation Gehör finden würde. Seit über einem Jahr bin ich nun im Team und kann ehrlich sagen, dass dies der erste Arbeitsplatz ist, an dem meine Erfahrungen und Ansichten als Woman of Colour nicht in Frage gestellt werden.

Das ist eine Möglichkeit wie ein feministisches Einstellungsverfahren aussehen kann. Für mich gehört dazu auch, nach Menschen Ausschau zu halten, die bewusst Perspektiven ins Team bringen, die zuvor gefehlt haben, und die das Team möglicherweise auch herausfordern. Es verlangt von der Organisation eine kritische Selbstreflexion über ihre Werte und Praktiken. Wenn wir Organisationen aufbauen wollen, die für Gerechtigkeit kämpfen, darf dieser Aspekt in der Rekrutierung keine Ausnahme sein.

# Gerechtere Einstellungsverfahren



EngenderHealth ist eine globale Gesundheitsorganisation, die sich für die Förderung der sexuellen und reproduktiven Gesundheit und Rechte sowie der Gleichstellung der Geschlechter einsetzt. Gemeinsam mit einer Reihe von Partner\*innen unterstützt sie Einzelpersonen, Netzwerke und Gesundheitssysteme bei der Bereitstellung von qualitativ hochwertigen geschlechtergerechten Programmen und Dienstleistungen. EngenderHealth ist derzeit in etwa einem Dutzend Ländern tätig.

**FAIR SHARE spricht mit Traci L. Baird und Maxine Somerville von EngenderHealth**

## **Erzählen Sie uns von den jüngsten Veränderungen Ihrer Einstellungspraxis.**

Wir haben Maßnahmen getroffen, um unsere Einstellungspraxis gerechter zu gestalten. Bislang gehört dazu: nicht mehr nach dem Gehaltsverlauf fragen, Gehaltsspannen angeben, die Jahre an Berufserfahrung zu verringern, Leistungen und Elternzeitpolitik veröffentlichen, geschlechtsneutrale Pronomen (wie das englische „they“) in Stellenanzeigen verwenden, die Ausschreibungen möglichst breit streuen, um eine diverse Kandidat\*innengruppe zu erreichen, auf eine diverse Zusammensetzung der Interviewrunde zu achten, überwiegend standardisierte Interviewfragen verwenden und uns selbst überprüfen, ob unsere Vorauswahl, in Bezug auf Geschlecht, Race<sup>1</sup>/ ethnische Zugehörigkeit zu homogen ist.

## **Was hat diese Veränderung ausgelöst?**

Wir haben festgestellt, dass unsere Berufsbeschreibung für eine Stelle auf Direktorenniveau so viele Jahre Berufserfahrung erforderte, dass es unwahrscheinlich war, dass sich viele Kandidat\*innen unter 40 Jahren bewerben würden. Dies ging mit der Einsicht einher, dass wir unsere Praktiken überdenken mussten. Dies setzte eine positive und produktive Kettenreaktion in Gang: Alles, was wir überprüft haben, führte zu etwas anderem. Wir fragten nicht mehr nach dem Gehaltsverlauf, da dies Frauen, People of Colour und alle, die in der Vergangenheit unterbezahlt wurden, benachteiligt. Doch dann wurde uns klar, dass wir auch die Transparenz erhöhen mussten, indem wir unsere Gehaltsspanne bei der Einstellung bekannt gaben. In der Folge haben wir erkannt, dass Bewerber\*innen befürchteten, dass die Frage nach Elternzeit oder Krankheitszeiten gegen sie verwendet wird. Wir wissen jedoch, dass diese Dinge wichtig



sind, wenn man eine Stelle in Erwägung zieht, also haben wir damit begonnen, unsere Urlaubsregelungen und andere Leistungen zu veröffentlichen.

Dass wir zu viel Raum für Verbesserungen hatten, lag auf alle Fälle daran, dass wir traditionelle (und sehr typische) Einstellungsverfahren und -richtlinien nutzten. Was wir erzielen wollen, ist volle Fairness und Inklusion bei unseren Einstellungs-, aber auch Managementpraktiken. Die einzige Möglichkeit, dies zu tun, ist es, unseren Status quo positiv zu durchbrechen.

## **Wie seid ihr vorgegangen?**

Zunächst haben wir uns dem Ziel verschrieben, gerechte und inklusive Praktiken einzuführen, die zu einem diversen und effektiven Team führen würden. Wir begannen damit, unsere Einstellungspraktiken zu ändern und entwickelten gleichzeitig eine globale Richtlinie für Gleichstellung, Gleichberechtigung, Vielfalt und Integration (GEDI: gender, equity, diversity, inclusion), deren Kernpunkte darin bestehen, einen inklusiven Arbeitsplatz zu schaffen, Frauen und unterrepräsentierte Mitarbeiter\*innen zu fördern und einen sicheren Arbeitsplatz zu gewährleisten. Als wir diese breitere Policy entwickelten,

<sup>1</sup> Der Begriff Race wurde als englischer Begriff im deutschen Sprachgebrauch eingeführt, um an Diskurse anzuknüpfen, die diesen Begriff von einer biologischen Kategorisierung hin zu einem Analyseinstrument für sozialwissenschaftliche Zwecke erweitert haben.



nahmen wir weiterhin individuelle und stufenweise Veränderungen an unseren Einstellungs- und Rekrutierungspraktiken vor. Zusätzlich und in Kombination mit unserer Analyse des Pay gaps und der Prüfung der Gehaltsgerechtigkeit unterstützen unsere verbesserten Praktiken unser Ziel, ein diverses Team zu haben und eine geschlechtergerechte und effiziente Organisation zu sein.

Jetzt, wo wir eine globale GEDI-Politik haben, untersuchen wir weiter, welche Verbesserungen wir in all unseren globalen Büros vornehmen können, was sowohl die Rekrutierung als auch andere Aspekte unserer Hauptziele angeht.

#### **Was habt ihr erreicht?**

Wir haben Rückmeldungen von aktuellen Mitarbeiter\*innen, Bewerber\*innen und anderen erhalten, dass ihnen einige der oben skizzierten Veränderungen positiv aufgefallen sind, darunter unsere Abkehr von geschlechtsspezifischen Pronomen und unsere Transparenz über Elternzeitregelungen. Einige der Veränderungen, die wir vorgenommen haben, rufen keinerlei Reaktion hervor, was uns nicht weiter stört. Wir wollen keine Aufmerksamkeit auf unsere Veränderungen ziehen, sondern unsere Praktiken und Strategien nutzen, um die bestmöglichen Kandidat\*innen zu finden und einzustellen.

**„Jede Veränderung, die wir vornehmen, schafft Möglichkeiten für weitere.“**



Strategic Planning Workshop, 2018

#### **Was habt ihr gelernt?**

Wir haben gelernt, dass die Veränderungen unserer Praktiken und Strategien zu mehr Gerechtigkeit eine Reise und keine genau definierte Aktivität, die irgendwann abgeschlossen ist und dann fertig ist. Jede Veränderung, die wir vornehmen, schafft Möglichkeiten für weitere.

#### **Was ratet ihr anderen Organisationen, die ähnliches vorhaben?**

Unser wichtigster Rat ist es anzufangen. Hätten wir gewartet, bis wir jedes Detail unserer Einstellungs-, Rekrutierungs-, Management, Gehalts-, Beförderungs-, Elternzeit und anderer Richtlinien bewertet hätten, bevor wir eine umfassende Überarbeitung bekanntgeben. Dann hätten wir bis heute immer noch keine einzige Veränderung vorangebracht!

#### **Wie geht es weiter?**

Wir werden unsere Einstellungs- und Rekrutierungspraktiken weiter überprüfen. Insbesondere werden wir nach Möglichkeiten suchen, eine vielfältigere Gruppe von Kandidat\*innen zu finden, vor allem in Ländern, in denen die Männer in unserem Sektor in der Überzahl sind. Der Vorsatz, innezuhalten und nachzudenken, wenn wir beispielweise nur Männer auf der Shortlist haben, ist zwar hilfreich, löst aber nicht das Problem der mangelnden Vielfalt.

Wir werden auch weiterhin von den Beispielen und Praktiken anderer Organisationen lernen und unsere eigenen Erfahrungen weitergeben, um aus dem Feedback der Menschen zu lernen.

## Carolyn Mueller-Bretl von FAIR SHARE über Das Unbekannte willkommen heißen



Ich arbeite nun seit fast 20 Jahren im zivilgesellschaftlichen Sektor für Organisationen unterschiedlicher Größe, in unterschiedlichen Teamstrukturen, mit unterschiedlichen Führungstypen und einer wachsenden Bandbreite an Verantwortlichkeiten. Rückblickend würde ich sagen, dass ich bisher nie wirklich die bestehenden Führungskulturen reflektiert, diese in Frage gestellt oder aktiv versucht habe, diese zu ändern, wenn mir etwas nicht gefiel. Im Rahmen meiner eigenen Führungsverantwortlichkeiten bin ich meist meinen eigenen Instinkten gefolgt und damit recht gut gefahren.

In meinen zwei Jahren bei FAIR SHARE bin ich nun Teil eines Prozesses geworden, bei dem ich mich aktiv und intensiv mit (feministischer) Führungs- und Organisationskultur auseinandersetze und verschiedene Ansätze ausprobiere, um meinen eigenen feministischen Weg zu finden. Das ist natürlich ein ständiger Lernprozess, der sehr herausfordernd sein kann und mit dem täglichen Arbeitspensum, das einfach erledigt werden muss, kollidiert. Gleichzeitig beginnen wir, feministische Führung zu verinnerlichen und nach diesen Werten zu handeln, ohne dass wir uns jedes Mal neu dafür entscheiden müssen.

**„Der Prozess von Feminist Leadership ist sehr persönlich, indem man sich mehr mit sich selbst beschäftigt als man es vielleicht aus seinem beruflichen Leben gewöhnt ist.“**

Abgesehen davon, dass der Prozess von Feminist Leadership sehr persönlich ist und man sich mehr mit sich selbst beschäftigt als man es vielleicht aus seinem beruflichen Leben gewöhnt ist, ist es zudem ein Lernprozess innerhalb eines Teams in Zusammenarbeit mit den eigenen Teammitgliedern, die zweifellos

andere Persönlichkeiten haben als man selbst. Neben der berechtigten und notwendigen Begeisterung für eine feministische Führungskultur und die wunderbaren Möglichkeiten, die diese für unsere eigene Arbeit und unsere Organisation bietet, habe ich begriffen, wie entscheidend es ist anzuerkennen, dass jeder Mensch in seinem eigenen Tempo lernt. Meine Erfahrung zeigt mir, dass unsere eigenen feministischen Erwartungen ständig reflektiert und auf alle am Prozess Beteiligten abgestimmt werden müssen, um so eine gemeinsame Basis zu schaffen.

Eine unserer nächsten „Feminist Leadership Herausforderungen“ bei FAIR SHARE ist das bevorstehende Sabbatical unserer Geschäftsführerin, welches die bestehende Teamstruktur neu ausrichten, Zuständigkeiten neu verteilen und gewiss weitreichenden Einfluss auf die individuellen Lernprozesse haben wird. Ich freue mich sehr darauf, Teil dieser Herausforderung zu sein, eine neue Struktur aktiv mit zu gestalten und umzusetzen und innerhalb der Organisation eine neue Verantwortungsebene zu übernehmen. Dies ist eine bedeutende Gelegenheit für uns alle bei FAIR SHARE, einen weiteren Schritt in noch nicht bekannte Bereiche zu wagen und willkommen zu heißen, in dem Wissen, dass wir es gemeinsam tun.

# Digitaler aus der Krise



**Experiment e.V.**

Experiment e.V. ist Deutschlands älteste gemeinnützige Organisation für interkulturellen Austausch. und das deutsche Mitglied des internationalen Dachverbandes The Experiment in International Living (EIL). Seit 1932 vermittelt EIL mit seinem weltweiten Netzwerk Gastfamilienaufenthalte zur interkulturellen Verständigung. Experiment hat sich den Austausch zwischen Menschen aller Kulturen, Religionen und Altersgruppen zum Ziel gesetzt und vermittelt interkulturelle Begegnungen für interessierte Schülerinnen und Schüler, Studierende und Erwachsene.

**FAIR SHARE spricht mit Bettina Wiedmann und Rabea Brozolat von Experiment e.V.**

## **Was habt ihr bei euch ausprobiert?**

Für uns war und ist es ein großes Anliegen, alle Mitarbeitenden an einen Tisch zu bringen. Dies ist für uns eines der Grundprinzipien des Feminist Leaderships, allen auf Augenhöhe zu begegnen und niemanden auszuschließen.

Der nicht ganz freiwillige Umstieg auf das mobile Arbeiten und auf Videokonferenz-Tools während der Corona-Pandemie hat unserer Organisation neue Möglichkeiten vor Augen geführt: Von heute auf Morgen konnten alle gleichermaßen bei (Gesamt-) Teammeetings, Workshops und Co. anwesend sein – unabhängig von der Familien- und Wohnsituation oder sonstigen äußeren Umständen.

**„Dieser Schritt wurde im Team zunächst als „gewagt“ wahrgenommen, zeigt aber gleichzeitig, wie sich unsere Arbeitskultur wirklich langfristig verändert.“**

## **Wie kam es dazu?**

Transparente Kommunikation ist einer der Schlüsselfaktoren in unserer Organisation – sie wird sowohl auf Führungsebene vorgelebt als auch von den Mitarbeitenden eingefordert.

Vor der Pandemie war es uns nicht möglich, alle Kolleg\*innen gleichzeitig vor Ort zu haben, da Arbeitszeiten und -wege, zwei unabhängige Büros oder auch die individuelle familiäre Situation dies nicht zuließen. Uns ist es aber wichtig, dass es eine demokratische Teilnahmemöglichkeit an unseren internen und externen Veranstaltungen gibt – damit wirklich alle an einem (virtuellen) Tisch sitzen, mitreden können und informiert sind.

Online-Meetings sind hierfür eine gute Teilhabemöglichkeit. Seit den Erfahrungen während der Corona-Pandemie haben wir diese Möglichkeiten nun systematisch und bewusst ausgebaut und weiterentwickelt.

## **Wie seid ihr vorgegangen?**

Ausgehend von unserem Selbstverständnis, dass wir im Team nicht „übereinander“, sondern „miteinander“ reden, haben wir auch nach der Rückkehr zu einer teilweisen Präsenzkultur festgestellt, dass jene Kolleg\*innen, die nicht vor Ort sind, oft „vergessen“ werden. Wir wollen in Zukunft dafür sorgen, dass nicht jene im Nachteil sind, die nicht im Büro präsent sind. Es gibt klare Regeln dafür, dass bestimmte Meetings reine Online-Meetings bleiben und dass sie auch zu Zeiten stattfinden, die für Teilzeitkräfte abdeckbar sind. Videotools wie Zoom bieten eben diese Beteiligungsmöglichkeit und schließen darüber hinaus auch Personen ein, die räumlich oder körperlich eingeschränkt sind, sowie auch hochsensible oder introvertierte Mitarbeitende.

## **Was habt ihr erreicht?**

Bisher gab es nur positive Rückmeldungen, wie unglaublich gut der Team-Spirit auch digital funktioniert und dass alle sich abgeholt und informiert fühlen. Wir haben auch erlebt, dass das digitale Arbeiten flache Hierarchien und ein Arbeiten auf Augenhöhe fördert – schließlich schauen wir regelmäßig ins Wohnzimmer der Vorgesetzten.

Besonders positiv ist zu vermerken, dass selbst große Digitalisierungs-Kritiker\*innen das mobile Arbeiten und die digitalen Meetings sehr schnell annahmen und bereits nach kurzer Zeit als positiv beurteilten. So hat sich unsere Arbeitskultur maßgeblich gewandelt und wird von allen mitgetragen.

Mittlerweile arbeitet eine Führungskraft bei uns sogar ganz aus einer anderen Stadt, da dort die Kinderbetreuung erleichtert ist. Dieser Schritt wurde im Team zunächst als „gewagt“ wahrgenommen, zeigt aber gleichzeitig, wie sich unsere Arbeitskultur wirklich langfristig verändert.



### Was habt ihr gelernt?

In Bezug auf die digitale Aufstellung, sind wir als eher konservatives Unternehmen in die Corona-Zeit gestartet und kommen als digitalisierte Organisation gestärkt aus ihr hervor. Das ortsunabhängige, virtuelle Arbeiten hat uns flexibler gemacht und im Allgemeinen sogar mehr verbunden als die Präsenzmeetings, bei denen immer Kolleg\*innen fehlten. Wir alle haben gelernt, dass digitales Arbeiten kein Expertenwissen erfordert und darüber hinaus Beteiligungsmöglichkeiten schafft, die inklusiver und transparenter sind.



Anderen Organisationen würden wir ebenfalls raten, diesen Schritt zu gehen und den Mitarbeitenden einen Vertrauensvorschuss zu gewähren. Gleichzeitig braucht es klare Regelungen und die klare Unterstützung

aller Führungspersonen, dass Präsenz nicht besser bewertet wird als mobiles Arbeiten. Bei uns hat es sich auf allen Ebenen bewährt, und wir vertrauen auch in Zukunft mehr auf digitale Meetings.

### Wie geht es weiter?

Wir möchten die gewonnene Flexibilität unbedingt beibehalten und durch einige wenige, aber dafür hochwertige Präsenzveranstaltungen dafür sorgen, dass gemeinsame Arbeitszeit mit Kolleg\*innen einen neuen Wert erhält. Wir möchten – soweit es sich mit unserem Tagesgeschäft vereinbaren lässt – noch mehr über klassische Wochenarbeitszeit hinaus denken hin zu einem Arbeiten auf Vertrauensbasis. Eine E-Mail-Antwort morgens um 5:30 Uhr ist genauso viel wert wie eine um 11:00 Uhr. So sollen Möglichkeiten geschaffen werden, dass Menschen nach ihrem Biorhythmus und ihren Lebensrealitäten arbeiten können und so ein optimales Work-Life-Blending möglich wird. Wir wollen dadurch zunehmend ermöglichen, dass Menschen von überall für uns arbeiten können, und sind dabei, Möglichkeiten auszubauen, dass alle Personen als vollwertige Teammitglieder zu jeder Zeit mitgedacht werden – egal ob jemand in Bonn, Berlin oder Brüssel für uns arbeitet.



Julia Naoko Krongelb von FAIR SHARE über

## Feministische Führung zum Leben erwecken

Bis ich angefangen habe, bei FAIR SHARE of Women Leaders zu arbeiten, wusste ich nicht genau, was mit feministischer Führung gemeint ist. Ich komme aus einem Umfeld, in dem eine harte Führungskultur gelebt wurde: starke Hierarchien, in denen man sich beweisen musste und es kaum Anerkennung für die eigenen Anstrengungen gibt. Die Arbeit beruht mehr auf Ergebnissen als auf dem Glauben an das menschliche Potenzial.

Meine Erfahrung als Praktikantin bei FAIR SHARE in den letzten Monaten hat mir Hoffnung gemacht, dass es so etwas wie eine feministische Führungskultur wirklich gibt, mit einer Managerin, die Macht teilt, und hochqualifizierten Kolleg\*innen, die sich untereinander fürsorglich und respektvoll verhalten.

## „Innerhalb der Organisation herrscht eine vertrauensvolle Atmosphäre, und dieses fürsorgliche Arbeitsumfeld gibt mir mehr Selbstvertrauen beim Eingehen von Risiken.“

Die Stärke von FAIR SHARE ist es, dass jedes Teammitglied täglich versucht, die Prinzipien der feministischen Führung in die Praxis umzusetzen. Meine Vorgesetzte hat einen empathischen und offenen Führungsstil. Sie versucht nie, Menschen auszunutzen, und gibt einem Raum, sich auf Augenhöhe zu Wort zu melden. Entscheidungen werden kommuniziert und erklärt. Eine solch respektvolle und

bescheidene Einstellung ist in der Arbeitswelt wirklich selten: eine Geschäftsführerin, die sich ihrer Privilegien bewusst ist und ihre Macht nicht dazu nutzt, anderen das Gefühl zu geben, sie seien machtlos oder minderwertig, sondern alle werden als Gleichberechtigte behandelt. Mit dieser Haltung wird das Prinzip „Feminist Leadership“ am Arbeitsplatz Realität und bleibt kein leeres theoretisches Konzept.

Auch andere Teammitglieder erwecken die feministische Führungskultur zum Leben. Sie kümmern sich umeinander und sind aufmerksam und um mein Wohlergehen besorgt, wenn ich mich selbst zu sehr unter Druck setze. Diese mitfühlende Einstellung verleiht mir mehr Energie und Motivation, um bei der Arbeit mein Bestes zu geben; ich fühle mich als Teil des Teams. Trotz meiner Stellung als Praktikantin stellen meine Kolleg\*innen sicher, dass ich mich erst genommen und respektiert fühle. Innerhalb der Organisation herrscht eine vertrauensvolle Atmosphäre, und dieses fürsorgliche Arbeitsumfeld gibt mir mehr Selbstvertrauen beim Eingehen von Risiken.

Dank meiner Arbeit für FAIR SHARE kann ich einen konkreten Beitrag zur Gleichstellung der Geschlechter leisten, kollektive Führung erleben, an der ich wachsen kann, mein Bestes geben und feministische Führungsideen in meiner Umgebung bekanntmachen. Ich weiß mittlerweile auch, dass es möglich ist, einen Arbeitsplatz zu finden, an dem die Worte „sisterhood“ und „Ermächtigung“ ihre volle Bedeutung erlangen, da sie hier in die Praxis umgesetzt werden.

Ich hoffe, dass FAIR SHARE in Zukunft, wenn die Organisation weiter wächst und immer mehr Mitarbeiter\*innen beschäftigen wird, diese Einstellung beibehält, dass sie die Prinzipien, für die sie steht und die sie fördert, auch selbst umsetzt.

Feministische Führung ebnet den Weg hin zu einer neuen Ära, und FAIR SHARE ist der lebende Beweis dafür.

# Das Politische zurückholen



Frontline AIDS ist eine weltweite Partnerschaft nationaler und regionaler zivilgesellschaftlicher Organisationen, die gemeinsam auf das globale Ziel der Beendigung von AIDS hinarbeiten. Frontline AIDS steht seit 28 Jahren an vorderster Front der weltweiten Bekämpfung von HIV und AIDS. Wir arbeiten mit marginalisierten Menschen, denen die Vorbeugung und Behandlung von HIV verweigert wird, allein aufgrund der Tatsache, wer sie sind und wo sie leben.

**FAIR SHARE spricht mit Christine Stegling von Frontline AIDS, Geschäftsführerin**

**Erzählen Sie uns vom Führungsprogramm, das Sie entwickelt haben.**

Anfang 2020 haben wir das Projekt Butterfly initiiert, um die künftige Organisationskultur von Frontline AIDS zu definieren, indem wir unsere Werte in unsere Arbeitsweise integrieren. Es war wichtig herausfinden, wie Führung bei Frontline AIDS aussieht, was unsere wichtigsten Grundsätze sind und wie sie unsere Werte und unsere Grundüberzeugung, dass „Handeln einen Unterschied macht“, unterstützen.

Ende 2020 haben wir also ein Programm zur Entwicklung von Führungsqualitäten für unsere leitenden Mitarbeiter\*innen entwickelt. Wir beschlossen, anstelle eines einzigen Führungsansatzes drei Ansätze, die uns ansprachen, zu betrachten: den adaptiven Führungsstil, die kooperative die feministische Führung.

**Wie kam es dazu? Was hat Euch motiviert?**

Im gemeinnützigen Bereich gehen viele davon aus, dass wir, nur weil wir in diesem Bereich arbeiten, keine Vorurteile gegenüber Frauen, anderen marginalisierten Geschlechtern oder rassistische Vorurteile haben. Doch das ist natürlich nicht der Fall.

Gerade der HIV-Sektor hat starke politische Wurzeln. Historisch hat diese Bewegung zahlreiche Forderungen gestellt: Zugang zu Behandlung, Accountability, Ressourcen, Menschenrechte. Doch mit der Zeit wurde der Sektor immer technischer, und mittlerweile fehlt uns die politische Perspektive. Daher kommen wir auch bei manchen Themen nicht weiter, wie wir sollten; die Menschen erkennen nicht, in welchen politischen Kontext wir eingebettet sind. Die Betrachtung unserer Arbeit aus einer feministischen Führungsperspektive macht es möglich, diese politischen Zusammenhänge zu diskutieren.

**Wie seid ihr vorgegangen?**

Wir haben externe Berater\*innen für Führungsfragen beauftragt, um das Programm gemeinsam mit dem leitenden



Managementteam zu entwickeln. Die partizipative Mitgestaltung war der Schlüssel und gab uns die Möglichkeit, das Programm selbst voranzutreiben. Nicht die externen Berater\*innen, sondern unser Managementteam erforschte und teilte seine eigenen Erfahrungen.

Alle unsere Manager\*innen wurden ermutigt, sich Gedanken zu machen, wie eine feministische Führungskultur — definiert durch Prinzipien wie Accountability, Teilung von Macht und Abbau von Vorurteilen — sich in ihrem eigenen Führungsstil widerspiegelt, wie sie mit den Werten und Verhaltensweisen von Frontline AIDS zusammenhängt und ob sie ihnen helfen könnte, ihre Teams zu unterstützen und einen Kulturwechsel herbeizuführen.

Es ist auch wichtig zu erwähnen, dass wir dies als ein Experiment behandelt haben, um neue Denkweisen in unsere Führungskultur zu integrieren. Es ist erst der Beginn einer Reise, die wir fortsetzen wollen.

**Was habt ihr erreicht?**

Das Programm hat unsere Führungskräfte ermutigt, ihren Führungsstil zu reflektieren und innerhalb der Führungsgruppe mehr auf Dialog und Kooperation zu setzen. Als Teil des laufenden Programms nahmen wir zu dritt an Coachings teil. Wir nutzen handlungsorientiertes Lernen mit dem Ziel, dass Manager\*innen ihren Gesprächen fortführen und sich am Ende des ersten



Programmteils über ihre Erfahrungen austauschen.

Seit das Führungsprogramm läuft, haben wir gesehen, dass Führungskräfte die Prinzipien der feministischen Führung nutzen, um ihre Teams und andere Mitglieder der Organisation zu unterstützen.

Die feministische Führung war auch ein guter Aufhänger, um mehr Gespräche über unbewusste Vorurteile zu führen. Wir beschäftigen uns auch viel mit dem Thema Rassismus und damit, wie wir eine antirassistische Organisation werden können. Beide Prozesse erfordern Selbstreflexion und ehrliche Gespräche darüber, was passiert oder nicht passiert. Diese beiden Arbeitsstränge sollen perspektivisch zusammengeführt werden.

#### Was habt ihr gelernt?

Die gemeinsame Gestaltung des Programms hat es uns ermöglicht, dies nach den Anforderungen der Teilnehmer\*innen selbst zu gestalten und dabei zugleich das

Fachwissen der Führungsberater\*innen einzubeziehen. Obwohl wir von Beginn an eine Vorstellung davon hatten, was wir konzipieren und anbieten wollten, haben wir auch gelernt, wie wichtig es war, das Programm fluide zu gestalten. Während wir die Module durchgingen, haben wir das Feedback unserer Führungskräfte eingeholt, um eine maximale Wirkung zu erzielen.

#### Wie geht es weiter?

Wir erkunden Wege, um das Gespräch fortzusetzen und unsere Führungskräfte zu ermutigen, ihren Stil und ihre Verhaltensweisen sowohl durch formales Lernen als auch durch kontinuierliches Peer-to-Peer-Coaching und Lernsets zu reflektieren. Wir werden uns auch anschauen, wie wir in der gesamten Organisation Werte in Verhaltensweisen umsetzen. Dabei geht es nicht um richtig oder falsch, sondern eher darum, wie wir uns verhalten und miteinander umgehen, um schwierigen Gesprächen nicht aus dem Weg gehen zu müssen.



Lea Schiewer von FAIR SHARE über

## Feministische Führung zur Gewohnheit machen



Wenn es doch nur so einfach wäre. Die eigene Organisation mit dem Label feministisch versehen und damit automatisch alle Strukturen, Prozesse und Interaktionen von klassischen patriarchalen Modellen abgrenzen. Aber wer hätte es gedacht. Dieses Label ist ein Arbeitsauftrag und feministische Führungskultur zu praktizieren ist echte, harte Arbeit. Traditionelle Machtstrukturen abbauen oder Prinzipien wie Accountability und Transparenz anwenden - das braucht bewusste und kontinuierliche Anstrengung, sowohl auf individueller als auch auf kollektiver Ebene. Nur so können wir die Organisationskultur und unseren eigenen Einfluss im System reflektieren und dekonstruieren.

Bei FAIR SHARE sind wir zu dem Schluss gekommen, dass feministische Führungskultur den Kern unserer Organisations-DNA ausmacht. Wir sind uns alle einig, dass sie nicht wie ein Tagesordnungspunkt behandelt werden sollte, der nur dann erörtert wird, wenn noch Zeit übrig bleibt, oder ein Dauerdasein im Backlog fristet. Sie ahnen es bereits: Dieses Ideal ist weit von der Realität entfernt und unser kleines Team ist meistens „zu beschäftigt“, um bei jeder Handlung immer feministische Führungskultur mitzudenken. Angesichts endloser To-do-Listen und enger Zeitpläne wird der Tag, an dem wir dafür ausreichend Zeit hätten, schlichtweg nicht kommen. In diesem Teufelskreis stecken bekanntermaßen auch zahlreiche andere Organisationen. Doch hinter dieser Einstellung, die Innovationen direkt im Keim erstickt, wollen wir uns nicht länger verstecken. Das passt nicht zu uns.

**„Unser kleines Team ist meistens „zu beschäftigt“, um bei jeder Handlung immer feministische Führungskultur mitzudenken.“**

Stattdessen wird die Auseinandersetzung mit feministischer Führungskultur nun gezielt während der Arbeitszeit passieren. Es ist herausfordernd, aber wir nehmen uns diese Zeit und wir priorisieren diese Arbeit. In Zukunft werden wir z.B. unseren Lernprozess institutionalisieren. Feministische Führungskultur wird zugleich Thema und

Rahmen unserer Teamtage und während unserer wöchentlichen Teammeetings werden wir ab sofort regelmäßig Journaling-Übungen durchführen. Jedes Teammitglied hat ein Notizbuch bekommen, eigens für Beobachtungen und Gedanken zu unserem Umgang mit feministischer Führungskultur im Arbeitsalltag. Gelegentlich laden wir auch externe Coaches ein, um die Diskussionen zu moderieren und Reflexionsprozesse anzuleiten. Natürlich könnten wir immer noch mehr tun, aber diese Maßnahmen sind ein Anfang. Neue und unkonventionelle Lösungsansätze ausprobieren und aus Fehlern und dabei aufkommender Frustration zu lernen, ist immer besser, als im Zweifel zu verharren und letztlich nichts zu tun.

Feministische Führungskultur ist für uns kein bloßes Label, sondern ein anhaltender Lernprozess für das gesamte Team. Fortan bemühen wir uns, neben großen Projekten auch alltägliche und vermeintliche Routine-Aufgaben und das Miteinander im Team vermehrt aus einem feministischen Blickwinkel zu betrachten. Egal ob Planung, Entscheidungsfindung oder Reflexion, wir machen eine Gewohnheit daraus, feministische Führungskultur zu praktizieren.

# Kompass für Geschlechterdemokratie und Feminismus

## HEINRICH BÖLL STIFTUNG

Förderung der Demokratie und Wahrung der Menschenrechte, Einsatz gegen die Zerstörung des globalen Ökosystems, Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern, Sicherung von Frieden durch Konfliktprävention in Krisenzonen und Verteidigung der Freiheit der Einzelnen gegen übermäßige Staats- und Wirtschaftsmacht – das sind die Ziele, die das Denken und Handeln der Heinrich-Böll-Stiftung antreiben.

FAIR SHARE spricht mit Jana Proisinger und Joanna Barelkowska von der Heinrich-Böll-Stiftung

### Erzählen Sie uns von Ihrer neuen feministischen Strategie.

2019 entwickelte die internationale Abteilung der Heinrich-Böll-Stiftung eine neue feministische Strategie namens „Kompass für Geschlechterdemokratie und Feminismus“. Der Kompass beschreibt unsere Vision einer geschlechtergerechten Welt und definiert fünf Handlungsfelder:

1. Selbstbestimmung stärken
2. Macht gewinnen
3. wirtschaftliche Gerechtigkeit erkämpfen
4. Existenzgrundlagen und Klima erhalten
5. Friedensprozesse und die Rolle von Frauen als Friedensakteur\*innen fördern

Wie die Analogie nahelegt, dient der Kompass auch als Orientierungshilfe für unsere Arbeit innerhalb dieser Handlungsfelder sowie für damit zusammenhängende Ziele, Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten. Er unterstützt unsere Kolleg\*innen dabei, Feminismus und Geschlechterpolitik in unsere kontextspezifischen Analysen einzubeziehen und geeignete Strategien und Instrumente auszuwählen.

### Wie kam es dazu?

Unsere neue Strategie knüpft an die lange feministische und geschlechterpolitische



Tradition der Heinrich-Böll-Stiftung an. Die Stiftung hat den Begriff der „Geschlechterdemokratie“ geprägt und damit die deutsche und internationale geschlechterpolitische Debatte beschleunigt und sich zum Ziel gesetzt, die Geschlechterpolitik sowohl als eigenes Politikfeld wie auch als übergreifenden Ansatz zu etablieren. 2018 haben wir eine externe sektionsübergreifende Querschnittsevaluierung der geschlechterpolitischen Arbeit der Abteilung Internationale Zusammenarbeit (IZ) von 2010 bis 2018 in Auftrag gegeben. Die Querschnittsevaluierung würdigte das bisher Erreichte, ermutigte jedoch die Abteilung IZ zugleich, ihre geschlechterpolitische Arbeit künftig noch strategischer auszurichten, um ihre politische Wirkkraft zu stärken. Diese Empfehlung hat uns 2019 motiviert, uns auf einen einjährigen Strategieentwicklungsprozess einzulassen. Dabei ging es zum einen darum, aus den früheren kontextspezifischen Erfahrungen zu lernen, und zum anderen, auf aktuelle globale geschlechterpolitische Entwicklungen zu reagieren.

## „Die Entwicklung einer Strategie dieser Größenordnung benötigt Zeit, Geld und vor allem gemeinsame Verantwortung.“

### Wie seid ihr vorgegangen?

Der partizipative Strategieprozess, der von der Internationalen Einheit für Geschlechterpolitik gesteuert wurde, dauerte ein Jahr und wurde von einer externen Beraterin und einer Strategieguppe unterstützt. Letztlich haben etwa 15 Personen die Zwischenergebnisse ausführlich reflektiert und systematisiert. Die Leiter\*innen der einzelnen Büros trafen sich, um die verschiedenen politischen Kontexte feministischer Arbeit weltweit, ihre Visionen, thematischen Schwerpunkte und wichtigsten Strategien und regionaler und überregionaler Ebene zu erörtern. Bei diesem Treffen definierten Abteilungsleiter\*innen, Büroleiter\*innen und alle Regionalabteilungen, wie die Abteilung IZ strukturiert sein muss, um ihre feministische Arbeit effizienter umzusetzen. Beispielsweise definiert die Strategie Rollen und Verantwortlichkeiten der einzelnen Positionen wie Vorstand, Abteilungsleitung, Referatsleitung, Büroleitung, Projektkoordination und andere. Durch selbst aufgenommene Videonachrichten sowie die Beteiligung an Webinaren und Online-Umfragen konnten unsere Mitarbeiter\*innen weltweit ihre regionalen Perspektiven und Erfahrungen mit feministischer Arbeit in

den strategischen Prozess einbringen. Allen, die bis dahin an dem Prozess beteiligt waren, wurde die Gelegenheit gegeben, den ersten Strategieentwurf zu lesen und zu kommentieren, was zu weiteren Anpassungen führte.

### Was habt ihr erreicht?

Der größte Erfolg ist, dass der Vorstand beschlossen hat, eine globale Einheit für Feminismus und Geschlechterdemokratie zu schaffen. Sie hat ihren Sitz in Sarajevo in Bosnien-Herzegowina. Von dort aus vernetzen wir feministische Arbeit mit den einzelnen Büros und schaffen Synergien mit ihnen. Auch von Bedeutung ist, dass wir entschieden haben, diese Einheit im globalen Osten und nicht im globalen Norden anzusiedeln. Innerhalb dieser Einheit wird feministische Führung in der Projektarbeit gefördert, aber auch im Team gelebt. So feiern wir beispielsweise einmal im Monat den Feministischen Freitag, an dem unser Team kontroverse feministische Themen diskutiert und politische Positionen entwickelt, die wir später in unsere Arbeit integrieren können. Zudem sind wir aktuell dabei, unsere Entscheidungsfindungsprozesse zu überdenken. Wer ist zu beteiligen? Wann und warum trifft eine bestimmte Person eine Entscheidung eigenständig? Können wir Macht teilen, ohne unseren pragmatischen und schnellen Handlungsspielraum zu verlieren?



Dies hat es auch möglich gemacht, bei einem weltweiten Treffen der Stiftung über Organisationskultur zu sprechen und eine Diskussion mit der Frauenrechtsaktivistin Srilatha Batliwala für all unsere Büroleiter\*innen anzubieten. Diese Diskussion wird nun als Gelegenheit genutzt, um über die Organisationskultur unserer Stiftung nachzudenken.

#### Was habt ihr gelernt?

Die Entwicklung einer Strategie dieser Größenordnung benötigt Zeit, Geld und vor allem gemeinsame Verantwortung. Daher muss ein solcher Prozess partizipativ sein. Allerdings braucht es auch die Unterstützung und Bereitschaft der Leitungsebene, die Umsetzung der Strategie immer wieder einzufordern. Anderenfalls läuft eine solche Strategie Gefahr, vergessen anstatt umgesetzt zu werden. In unserem Fall fühlten wir uns von der Spannung zwischen den vielfältigen kontextuellen regionalen feministischen Handlungssätzen einerseits und der Entwicklung gemeinsamer Visionen

und Schaffung von Synergien andererseits herausgefordert. Die Strategie wird daher nicht als Endpunkt, sondern als eine weitere Etappe des internationalen Austauschs gesehen.

#### Wie geht es weiter?

Die Strategie beschreibt sechs Ziele. Für jedes Ziel wurden Aktivitäten definiert, die in der Verantwortung spezieller Führungspersonen liegen. Außerdem wird die Erreichung der Ziele durch Meilensteine erleichtert. Schließlich wurde zur Hälfte des Strategieprozesses eine Selbstevaluierung und an seinem Ende eine externe Evaluierung eingeplant. Alle paar Jahre wird die Strategie auf internen Konferenzen diskutiert. Es werden auch Umfragen, persönliche Treffen und Webinare zur Umsetzung der Strategie angeboten. Zudem wurde eine globale Einheit für Feminismus und Geschlechterdemokratie in Sarajevo geschaffen, um für die Umsetzung der Strategie zu sorgen und das erforderliche Personal zur Verfügung zu stellen.

jährlichen FAIR SHARE Monitors leisteten einige Kolleg\*innen tatsächlich deutlich mehr als üblich und arbeiteten nachts und am Wochenende. Als die Zeit gekommen war, über einen Ausgleich zu sprechen, wurde deutlich, dass vieles der Interpretation überlassen worden war und wir nicht alle am selben Strang zogen.

Als wir uns geeinigt hatten, diese offene Frage zu diskutieren, hatte ich nicht erwartet, wie intensiv und emotional das Gespräch verlaufen würde. Obwohl wir alle an die Arbeit glaubten und unser Bestes geben wollten, waren für einige persönliche Grenzen sehr wichtig, während andere sich für die Nachhaltigkeit der Organisation verantwortlich fühlten. Was für eine Person vielleicht eine normale und gesunde Arbeitsweise war, stellte für eine andere einen Mangel an Vertrauen dar. Mitunter schienen wir auf so unterschiedlichen Wellenlängen zu sein, dass die Idee eines Kompromisses oder einer Lösung in weiter Ferne lag.

### „Eine gute Lösung kann auch sein, dass sich alle gehört, eingebunden und als Teil des Teams fühlen.“

Glücklicherweise erklärte sich eine erfahrene Moderatorin aus unserem Netzwerk bereit, uns bei dem Prozess zu unterstützen. Sie stellte uns verschiedene Entscheidungsfindungsansätze, von der „Entscheidung ohne Konsultation“ bis hin zur „Konsensentscheidung“, und die vielen Varianten dazwischen vor. Außerdem entwickelte sie aus unseren Eingaben und Ideen verschiedene Optionen, wie wir mit unserem Überstunden-Dilemma umgehen könnten. Im Laufe von zwei Treffen kamen wir zu einer Entscheidung, indem wir unseren Widerstand gegen die einzelnen Optionen anonym äußerten. Ein klares Siegermodell kristallisierte sich heraus: Anstelle von Überstunden auf der Basis von Messwerten (ich mache X Überstunden, daher nehme ich mir X Stunden frei), bekommt jedes Teammitglied nun zwei Ausgleichstage pro Quartal, die nach eigenem Ermessen in Anspruch genommen und ins nächste Quartal übertragen werden können. Wir planen eine Nachbesprechung dieses Verfahrens bei einem der nächsten Teammeetings und haben außerdem eine erste Evaluierung im nächsten Sommer angesetzt.

Doch ein ebenso wichtiger Moment für mich ereignete sich direkt vor der Abstimmung. Wir unterhielten uns zunächst in Zweiergruppen, was eine „gute Lösung“ wäre, und kamen überein, dass es nicht nur darum geht, dass alle das bekommen, was sie möchten. Eine gute Lösung kann auch sein, dass sich alle gehört, eingebunden und als Teil des Teams fühlen; dass die Entscheidung, wenn sie den Raum verlässt, tatsächlich umgesetzt wird, dass niemand vollkommen unglücklich ist und dass sogar etwas Neues entsteht.

Also ja, wir haben eine Entscheidung zu den Überstunden getroffen. Aber wir haben dabei auch etwas darüber gelernt, wie wir gemeinsam zu Entscheidungen kommen können, was diese Prozesse möglicherweise an Energie und Unterstützung erfordern und was wir eigentlich anstreben sollten. Und wir haben jetzt die Möglichkeit, uns von verinnerlichten Vorstellungen von der Leistungsgesellschaft und wer was „verdient“ hat, zu lösen. Und das ist es, was es für mich bedeutet, wenn es heißt, dass es bei feministischer Führung nicht um schnelle Lösungen geht. Feministische Führung bedeutet, sich die Zeit zu nehmen, die Dinge an der Wurzel anzupacken, sie herauszuziehen und zu sehen, was wir daraus lernen können.

Sophia Seawell von FAIR SHARE über

## Eine gute Lösung

Als ich die Jobannonce für meine derzeitige Stelle bei FAIR SHARE entdeckte, weckte eine besondere Wortkombination meine Neugier: „feministisches Start-up“. Das klang wie ein Widerspruch in sich; bei Start-ups musste ich bislang immer an gewinnorientierte Unternehmen, eine hypermaskuline Kultur und an viele materielle Vorteile denken, gepaart mit einer Erwartungshaltung, mehr als das normale Maß zu leisten.

Gemeint war natürlich einfach, dass es sich hierbei um eine junge, erst vor knapp über zwei Jahren gegründete Organisation handelte, die sich gerade in der ungewissen und spannenden Phase des Aufbaus befand. In meinem Arbeitsvertrag stand allerdings, dass Überstunden erforderlich sein könnten und nicht vergütet würden. Ich stellte dies mit der Geschäftsführerin klar — wenn wir zusätzlich arbeiteten, würden wir uns die Zeit später freinehmen können, nicht wahr? Sie versicherte mir, dass dies der Fall sei.

Irgendwann begannen jedoch die Risse dieser informellen Abmachung zum Vorschein zu kommen. Während einer besonders hektischen Zeit vor der Vorstellung unseres





# Parität in Führungsgremien



**FAIR SHARE** spricht mit Ursel Wolfgramm von Der PARITÄTische Baden-Württemberg, Vorstandsvorsitzende

## Was habt ihr bei euch ausprobiert?

Im Jahr 2014 haben wir eine Satzungsänderung beschlossen, die regelt, dass der Aufsichtsrat und der Vorstand paritätisch mit Frauen und Männern besetzt sein müssen.

## Wie kam es dazu?

Frauen und Männer sollten beide in gleicher Weise Einfluss auf die Entwicklung und Steuerung des Paritätischen Landesverbandes haben.

Diese Änderung erfolgte im Rahmen einer großen Satzungsänderung. Hauptaugenmerk war die Umstellung von einem ehrenamtlichen Vorstand und einem hauptamtlichen Geschäftsführer hin zu einem hauptamtlichen Vorstand und einem ehrenamtlichen Aufsichtsrat. In diesem Zuge wurde der Wunsch geäußert, Frauen stärker in die Steuerung des Verbands einzubeziehen. Eine dieser Maßnahmen war die paritätische Besetzung des Aufsichtsrats und auch des Vorstands. Es gab auch den Wunsch, nach bislang nur männlichen Geschäftsführern eine weibliche Vorständin zu berufen.

**„Bei der zweiten Aufsichtsratswahl, haben sich sehr viel mehr Frauen als Männer zur Wahl aufstellen lassen.“**

## Wie seid ihr vorgegangen?

Es gab einen mehrjährigen Beteiligungsprozess mit allen Mitgliedsorganisationen (damals ca. 750 rechtlich selbständige gemeinnützige Organisationen), weil die Satzung an einigen Stellen grundlegend geändert werden sollte (z.B. Trennung von Aufsicht und Führung des Verbandes, Kultur der Partizipation).

Herausforderungen gab es diesbezüglich eigentlich keine. Die paritätische Besetzung war eigentlich Konsens. Es entbrannte nur eine Frage, ob man sich von vornherein auf eine feste Anzahl an Vorstandsposten festlegen sollte (also konkret einen Mann und eine Frau in der Satzung verankern) oder nicht. Schlussendlich wurde der flexibleren Variante den Vorzug gegeben (1-3 Vorstände).

## Was habt ihr erreicht?

Der Erfolg der Satzungsänderung spricht für sich: Bei der ersten Wahl des neuen Aufsichtsrats haben viele Männer kandidiert und nur wenige Frauen. Trotzdem gelang es, den Aufsichtsrat paritätisch zu besetzen. 2018, bei der zweiten Aufsichtsratswahl, haben sich sehr viel mehr Frauen als Männer zur Wahl aufstellen lassen. Das Verhältnis hat sich in vier Jahren komplett gedreht. Und es war eine Wahl zwischen sehr kompetenten weiblichen Kandidatinnen. Viele äußerten dazu: „Gern hätte ich mehr Frauen als Männer in den Aufsichtsrat berufen. Das schließt unsere Satzung ja leider aus.“

## Was habt ihr gelernt?

Ich würde raten, eine Quote einzuführen. Die Quote ist wegebend und muss auch nicht langfristig aufrechterhalten werden. Aber für den gewünschten Kulturwandel war es ein sehr wichtiger und erfolgreicher Schritt.

## Wie geht es weiter?

Der nächste Schritt ist die paritätische Besetzung aller Gremien, sowohl auf Landesebene als auch lokal bei unseren 36 Kreisvorständen.

Aktuell sehen wir keine Probleme dabei auf uns zukommen. Bereits jetzt dürften die Gremien gut gemischt besetzt sein.



Der PARITÄTische Wohlfahrtsverband Baden-Württemberg ist einer der sechs anerkannten Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege in der Bundesrepublik. Ihm sind in Baden-Württemberg über 800 selbstständige Mitgliedsorganisationen mit insgesamt rund 4.000 sozialen Diensten und Einrichtungen angeschlossen. Der PARITÄTische steht für sachkundige und innovative Sozialarbeit zum Wohle des einzelnen Menschen und der Gesellschaft.







# Pilotprojekt geteilte Führung

**FAIR SHARE spricht mit Gemma Graham von Restless Development, Business Director**

## **Erzählen Sie uns von diesem Experiment.**

Als unser Geschäftsführer Perry Maddox im Februar 2020 in Elternzeit ging, nutzten wir die Gelegenheit, um für seine Vertretung ein geteiltes Führungsmodell zu erproben. Dies war eine gezielte Lernerfahrung sowohl für die Menschen, die diese Rollen innehatten, als auch für die Organisation.

## **Wie kam es dazu?**

Restless Development hatte noch nie eine Frau als Geschäftsführerin. Als wir uns ansahen, wer sich bei der letzten Ausschreibung für diese Position beworben hatte, stellten wir fest, dass sich mehr Männer beworben hatten. Also haben wir uns gefragt: Könnte eine geteilte Leitung diese Stelle inklusiver machen? Könnten wir eine inklusivere Führungsstruktur schaffen, nicht nur hinsichtlich des Geschlechts, sondern auch des Alters? Obwohl wir mit jungen Führungskräften im Alter von 18 bis 25 Jahren arbeiten, ist die Leitung einer internationalen Organisation eine große



Aufgabe. Als Organisation haben wir haben eine Fürsorgepflicht. Eine geteilte Leitung könnte es ermöglichen, in Zukunft eine junge Führungspersönlichkeit mit dieser Funktion zu betrauen.

## **Wie seid ihr vorgegangen?**

Die jungen Führungskräfte waren selbst stark in das Verfahren eingebunden. Zwei junge Mitarbeiter\*innen haben den Prozess gestaltet, die Interviewfragen erdacht und waren Teil der Interviewgruppe. Sie haben

## „Restless Development hatte noch nie eine Frau als Geschäftsführerin. Also haben wir uns gefragt: Könnte eine geteilte Leitung diese Stelle inklusiver machen?“

meine Kollegin Kate Muhwezi und mich befragt. Sie fragten uns nach unseren Zielen, Ambitionen und unserem Engagement für junge Führungskräfte. Nachdem wir diese Rollen angeboten bekommen und angenommen hatten, nahmen sie uns hinsichtlich dieser Verpflichtungen in Form eines Interviews in die Verantwortung (ein Mitarbeitervideo und ein Podcast).

Was die Funktionsweise der geteilten Leadership-Initiative angeht, so waren Vertrauen und Transparenz der Schlüssel. Kate und ich trafen uns dreimal die Woche, was uns zu Einigkeit bei wichtigen Entscheidungen verhalf. Wir hatten auch klare Rollenverteilungen. Ich hatte als Leiterin des Fundraisings mehr die externen Aufgaben und sie als Leiterin der operativen Abteilung mehr die internen Aufgaben im Blick, dies war sehr hilfreich.

## **Was habt ihr erreicht?**

Wir haben einen Welleneffekt beobachtet. Als unser Hub Director für Uganda zurücktrat, wurde seine Rolle durch eine übergangsweise Co-Führung ersetzt. Jetzt, wo Perry Maddox als CEO zurückgetreten ist, haben wir in der Übergangszeit wieder Co-CEOs und der Vorstand erwägt, auch die ständige CEO-Position als gemeinschaftliche Führungsrolle zu besetzen.

## **Was habt ihr gelernt?**

Als COVID aufkam, haben wir die feministischen Führungsansätze in Bezug auf gemeinschaftliche Entscheidungsfindung, Kommunikation, Transparenz und Verletzlichkeit intensiviert — und die Menschen haben dies sehr positiv aufgenommen. Man könnte meinen, dass man in einer Krise zu einem „command and control“-Ansatz zurückkehren sollte, doch das haben wir nicht gemacht und es hat uns gutgetan.

Außerdem wissen wir alle, wie wichtig positive Vorbilder sind, in dieser Rolle wurde mir das erst richtig bewusst. Kate und ich haben so viele SMS, E-Mails und Sprachnachrichten erhalten — vor allem von jungen Frauen —, die sagten: „Ich hätte nie gedacht, dass ich einmal Geschäftsführerin werden könnte, bis ich gesehen habe, dass ihr das macht.“

## **Wie geht es weiter?**

Wir hoffen, unsere Erfahrungen in Publikationen wie dieser und dem von BOND und WILD herausgegebenen Bericht „Exploring women’s leadership in 5 INGOs“ zu teilen, um andere Organisationen zum Nachdenken zu inspirieren, ob ein gemeinschaftlicher Führungsansatz nicht auch etwas für sie sein könnte.

**RESTLESS  
DEVELOPMENT**

Restless Development unterstützt junge Menschen dabei, sich zu Führungspersönlichkeiten zu entwickeln und in ihren Gemeinden und auf der ganzen Welt Verantwortung zu übernehmen. Restless Development wurde 1985 gegründet und unterstützt mittlerweile Tausende junger Führungskräfte bei der Lösung einiger ihrer größten Herausforderungen, von der Bekämpfung der Arbeitslosigkeitskrise über die Beendigung der Kinderehe bis hin zur Verbreitung von COVID-19.

Helene Wolf of FAIR SHARE on

## Entscheiden, nicht zu entscheiden

Als Geschäftsführerin von FAIR SHARE geht es für mich auf meinem Weg hin zu feministischer Führung vor allem ums Verlernen: das Verlernen typischen Führungsverhaltens aufgrund von Hierarchien, Macht, Privilegien sowie unserer tief sitzenden Vorstellung eines „heldenhaften Leiters“ an der Spitze einer Organisation.

Zu den wichtigsten Machtinstrumenten einer Geschäftsführerin gehört das Treffen von endgültigen Entscheidungen. Und dies zu reflektieren ist ein Schlüsselement feministischer Führungspraktiken. Wer ist im Raum, wenn Entscheidungen getroffen werden, und wer nicht? Welche Stimmen und Perspektiven gelten als wertvoll und welche werden ignoriert? Legen wir angesichts des Drucks, unter dem wir normalerweise arbeiten, mehr Wert auf Schnelligkeit oder Wirkung?

Beinahe jeden Tag entscheide ich, mich nicht gleich zu entscheiden, sondern einen Moment innezuhalten, wenn eine Person mit einer Frage auf mich zukommt. Soll ich beraten, empfehlen, selbst eine Entscheidung treffen oder dies ganz anderem überlassen?

Es mag banal erscheinen, aber für mich ist dieser bewusste Moment des Innehaltens zu einem wichtigen Werkzeug auf meiner Reise des Verlernens geworden. Ich denke nicht darüber nach, ob ich die Zeit habe, diese Entscheidung zu treffen (was in früheren Führungspositionen meine größte Herausforderung war). Stattdessen frage ich mich, was meine Rolle sein sollte. Das ist auch deshalb so wirkmächtig, da mich diese Momente fast täglich an die Klugheit, die Erfahrungen und das Fachwissen der Menschen um mich herum erinnern, so dass ich mich in meiner Rolle als Geschäftsführerin nicht mehr so einsam fühle wie früher.

Ich fordere mich zu diesem Umdenken nicht nur in meiner Zusammenarbeit mit dem Team heraus, sondern auch in Partnerschaften mit anderen Organisationen und Einzelpersonen an. Ein Beispiel hierfür ist das Women Leadership Lab, das wir aktuell als Pilotprojekt in Deutschland durchführen. Wir haben alle beteiligten Organisationen eingeladen, die Ziele und Teilnahmekriterien sowie den Ansatz dieses neuen, auf feministischen Grundsätzen basierenden Führungsprogramms mitzugestalten. Die 16 Teilnehmenden der ersten Runde gestalten nun gemeinsam mit uns und einer erfahrenen Trainerin ihre eigene einjährige Lernreise.

Ich habe beobachtet, dass dies besonders zu Anfang einige der Menschen, mit denen ich zusammenarbeite, irritiert hat. Vielleicht dachten manche von ihnen (oder denken noch immer), dass ich eine schwache Führungspersönlichkeit bin, da ich nicht ständig die typische Entscheidungsgewalt einer Geschäftsführerin ausübe. Und ja, manchmal verlängert diese Herangehensweise einen Prozess, fordert mich heraus, schwierige Fragen zu beantworten und mitunter sogar meine ursprüngliche



Idee ganz aufzugeben. Doch mir fällt auch auf, dass die Ergebnisse, die wir durch wirklich gemeinschaftlich getroffene Entscheidungen erzielen, wirkmächtiger sind. Sie scheinen länger zu halten, finden mehr Akzeptanz und Unterstützung und schaffen eine neue Ebene des Vertrauens und der Wertschätzung in der Zusammenarbeit

Diese Herangehensweise stellt für mich keinen Rückzug aus der Rechenschaftspflicht und der formalen Verantwortung dar, die weiterhin bei mir als Geschäftsführerin liegt. Ich gebe auch nicht vor, es gäbe in unserem kleinen Team keine Hierarchien oder unterschiedlichen Machtniveaus mehr. Gewisse Entscheidungen muss ich nach wie vor treffen, da sie rechtliche Folgen für die Organisation haben können. In diesen Situationen versuche ich, transparent zu sein und zu kommunizieren, warum und wie ich zu einer konkreten Entscheidung gekommen bin.

Die Entscheidungsfindung neu zu definieren ist weiterhin ein intensiver Prozess, der viele kritische Punkte in Bezug auf Macht und Privilegien berührt. Ich habe nicht immer das Gefühl, es „richtig“ zu machen, aber ich fühle mich in hochgradig kollektiven Entscheidungsprozessen, bei denen Verantwortung und Macht geteilt werden, schon sehr viel wohler als zu der Zeit, als ich all diese Macht ganz allein hatte.

**„Mir fällt auch auf, dass die Ergebnisse, die wir durch wirklich gemeinschaftlich getroffene Entscheidungen erzielen, wirkmächtiger sind. Sie scheinen länger zu halten, finden mehr Akzeptanz und Unterstützung und schaffen eine neue Ebene des Vertrauens.“**



# A girls-first policy



Durch die Verbindung von Skateboardfahren mit kreativer und künstlerischer Bildung ermächtigt Skateistan Kinder dazu, sich für eine bessere Welt einzusetzen. Die Organisation konzentriert sich auf Gruppen, die häufig von Sport- und Bildungsmöglichkeiten ausgeschlossen sind — insbesondere Mädchen, Kinder mit Behinderungen und Kinder aus einkommensschwachen Familien — und bietet Kindern sichere Räume, in denen sie Spaß haben, ihre Fähigkeiten und ihr Selbstvertrauen stärken und soziale Barrieren abbauen können, indem sie neue Freunde finden.

Foto: Andy Buchanan

**FAIR SHARE spricht mit Oliver Percovich von Skateistan, Gründer und Geschäftsführer**

**Erzählen Sie uns von ihrer Girls First-Politik.**

Von Beginn an, als Skateistan auf den Straßen Kabuls tätig war, waren unsere Programme vorrangig auf Mädchen ausgerichtet. Es fing mit Skateboardfahren an, umfasste aber später auch Bildung. Indem wir mindestens 50 Prozent unserer Programmplätze an Mädchen und Frauen vergeben und diese zudem bei beruflichen Möglichkeiten innerhalb der Organisation bevorzugt berücksichtigen, haben wir eine Organisation aufgebaut, bei der Frauen an erster Stelle stehen.

**Wie kam es dazu?**

Der Girls-First-Ansatz ergab sich aus dem Mangel an Möglichkeiten für Mädchen in der Zivilgesellschaft Afghanistans, einem Land, in dem Frauen deutlich weniger Rechte und Freiheiten als Männer haben. In der Vergangenheit sind ausländische Eingriffe, die behaupteten, die Gleichstellung der Geschlechter in der Region erreichen zu wollen, gescheitert. Wir haben gehofft, dass junge Menschen, vor allem Frauen, den Wandel herbeiführen könnten, den sie sich wünschten. Unser Ansatz bestand also darin, die Stärkung der Rolle der Frau durch starke weibliche afghanische Vorbilder vor Ort zu unterstützen.

**Was war nötig, um dies in die Tat umzusetzen?**

Ein wichtiger Teil der Umsetzung dieses Ansatzes war die angemessene Bereitstellung von Ressourcen. Ein Mädchen benötigt möglicherweise 50 Prozent mehr Ressourcen, um die gleichen Möglichkeiten zu haben wie ein Junge. So bieten wir beispielsweise Fahrdienste und Hausbesuche an, um die Teilnahme der Mädchen zu erhöhen. Für Jungen bieten wir das nicht an. Es ist vielleicht 10-15 Prozent teurer, Frauen langfristig in einer Organisation zu beschäftigen, was wir akzeptiert haben, da man ohne Frauen in der Arbeitswelt viel mehr verliert als das, was man zusätzlich investiert. Frauen werden weltweit



**„Die weiblichen Führungskräfte, sollten den Mädchen, die an unseren Programmen teilnehmen, als Vorbilder dienen.“**

diskriminiert, und um ihre Teilhabe am Arbeitsleben und in anderen Bereichen der Gesellschaft zu verbessern, müssen ihnen zusätzliche Ressourcen zur Verfügung gestellt werden (nicht nur solche, die denjenigen der Männer entsprechen).

**Was habt ihr erreicht?**

Die weiblichen Führungskräfte, die weltweit an unseren Schulen tätig sind, sollten den Mädchen, die an unseren Programmen teilnehmen, als Vorbilder dienen, und wir sehen wirklich die Wirkung dieser Maßnahme: 80 Prozent unserer Lehrkräfte sind ehemalige Schülerinnen.

Wenn Inklusion von Anfang an und von unten nach oben richtig angegangen wird, führt sie zu wirksameren Programmen. So haben uns die Mädchen beispielsweise früh erzählt, dass sie sich einen Indoor-Skatepark wünschten, worauf ich als weißer Mann, der sich beim Skaten überall wohlfühlt, niemals gekommen wäre.

Schließlich hat auch die Besetzung einiger leitender Positionen mit Frauen in unseren Partnerländern, Skateistan zu einem inklusiveren Arbeitsplatz für Frauen gemacht.



Wenn Frauen danach fragten, ob sie ihre Babys mit zur Arbeit bringen oder flexible Arbeitszeiten haben können, haben wir ihnen zugehört und uns angepasst, weil wir sie wertschätzen und in diesen Positionen halten wollen. Das ist zu unserer neuen Normalität geworden und macht unser Unternehmen für Frauen attraktiver.

#### **Was habt ihr gelernt?**

So, wie die meisten Gesellschaften aufgebaut sind, ist es wirklich schwer, die Hälfte der Stellen für Frauen vorzusehen. Vielen Leuten,

auch Frauen, fällt es schwer, Frauen „positiv zu diskriminieren“. Ich musste 14 Jahre lang mindestens einmal die Woche wiederholen, wie wichtig dies ist. Hört nie auf, die Girls First-Botschaft zu verbreiten. Sonst wird sich die Waagschale nie neigen.

#### **Wie geht es weiter?**

Weitermachen. Wenn man sicherstellt, dass auch junge Stimmen gehört werden, sorgt dies für Nachhaltigkeit. Es gibt viele junge Mädchen, die bereit sind, Führungsverantwortung zu übernehmen.

**„Hört nie auf, die Girls First-Botschaft zu verbreiten. Sonst wird sich die Waagschale nie neigen.“**



Vielen Dank!  
Wir freuen uns Anregungen und Feedback!

 **Twitter:** @fair\_wl

 **Instagram:** @feministleadership

 **LinkedIn:** FAIR SHARE of Women Leaders

 HEINRICH BÖLL STIFTUNG

Mit finanzieller Unterstützung der  
Heinrich Böll Stiftung.

Vielen Dank an alle Organisationen für ihre Beiträge!

Design: Zoe Langer

Übersetzung: Barbara Wiebking

Bildrechte bei den teilnehmenden Organisationen  
wenn nicht explizit genannt

