

Feminist Leadership: Warum die Zukunft der Führung feministisch ist

Ein Artikel von Heike Sohna, Geschäftsführerin SEQUOYA Karriereberatung und Organisationsentwicklung GmbH

Einleitung: Eine unbequeme Wahrheit über Macht

Es ist 7:30 Uhr morgens. Ich sitze an meinem Schreibtisch, lese die Zahlen zur Repräsentanz von Frauen in deutschen Führungsetagen – und frage mich, wie es sein kann, dass wir aktuell noch immer über dasselbe Problem sprechen wie vor zwanzig Jahren.

29,1 Prozent. Das ist der Anteil von Frauen in Führungspositionen in Deutschland im Jahr 2024 – deutlich unter dem EU-Durchschnitt von 35,2 Prozent und weit entfernt von dem, was Schweden mit 44,4 Prozent laut [Destatis](#) bereits erreicht hat. Diese Zahl ist nicht nur eine Statistik. Sie ist ein Symptom. Ein Symptom dafür, dass wir Führung immer noch falsch denken, falsch organisieren und falsch bewerten.

Als Geschäftsführerin von SEQUOYA Karriereberatung und Organisationsentwicklung GmbH begleite ich seit Jahren Führungskräfte, Teams und Organisationen in Veränderungsprozessen. Und ich erlebe täglich, was die Forschung längst belegt: Die Art, wie wir Führung verstehen, ist nicht neutral. Sie ist geprägt von Machtstrukturen, die bestimmte Menschen bevorzugen und andere systematisch benachteiligen. Feminist Leadership ist der Ansatz, der das nicht nur benennt – sondern verändert.

Dieser Artikel ist mein Versuch, Feminist Leadership aus der akademischen Ecke herauszuholen und dorthin zu bringen, wo er hingehört: in die Mitte der Organisationsentwicklung, in Führungsetagen, in Teamentwicklungs-Workshops, in die tägliche Praxis.

Was ist Feminist Leadership – und was ist es nicht?

Feminist Leadership ist kein Führungsstil für Frauen. Das ist das erste und wichtigste Missverständnis, das ich in meiner Arbeit immer wieder antreffe.

Feminist Leadership ist ein Ansatz, der Machtstrukturen in Organisationen kritisch analysiert, hinterfragt und aktiv verändert. Er basiert auf der Überzeugung, dass traditionelle Führungsmodelle – hierarchisch, transaktional, auf „Macht über“ ausgerichtet – nicht nur ineffizient sind, sondern aktiv zur Unterdrückung und Diskriminierung von Frauen und marginalisierten Personen beitragen (Batliwala, 2010).

Die Masterarbeit von Lea Klinkhammer (2025), die ich für diesen Artikel als zentrale Quelle heranziehe, fasst es präzise zusammen: Feminist Leadership erweitert bestehende Führungsansätze – transformationale Führung, Servant Leadership, kollektive Führung – um ein entscheidendes Alleinstellungsmerkmal: **die explizite Machtkritik**.

Andere progressive Führungsansätze mögen Empathie, Kooperation und Selbstorganisation betonen. Aber sie alle operieren weiterhin innerhalb eines „Macht über“-Paradigmas.

Feminist Leadership bricht damit. Es ersetzt „Macht über“ durch „Macht mit“ – durch gemeinsame Entscheidungsfindung, durch Teilhabe auf Augenhöhe, durch die Anerkennung und Umverteilung von Macht (Wolf, 2023).

Helene Wolf beschreibt in ihrem vielzitierten Beitrag in der Zeitschrift GiP (2023) drei Dimensionen von Macht, die im feministischen Führungsverständnis zentral sind:

- **„Macht mit“:** Gemeinsame Entscheidungsfindung durch Aushandlung verschiedener Interessen und Bedarfe
- **„Macht zu“:** Die Fähigkeit, in anderen Veränderungen anzustoßen, indem Kompetenzen anerkannt und bislang unterdrückte Stimmen gehört werden
- **„Macht in uns“:** Selbstwirksamkeit und der Handlungsspielraum, den Menschen unabhängig von ihrer Position bei der Mitgestaltung ihrer Umwelt erleben

Diese drei Dimensionen sind keine abstrakten Konzepte. Sie sind konkrete Handlungsanleitungen für die tägliche Führungspraxis.

Der Kontext: Warum jetzt?

Wir leben in einer Zeit, die nach neuen Führungsmodellen verlangt. Fachkräftemangel, gesellschaftliche Polarisierung, die Klimakrise, die Transformation der Arbeitswelt durch Digitalisierung und KI – all das stellt Organisationen vor Herausforderungen, die mit traditionellen Führungsansätzen nicht zu bewältigen sind.

Der Gender Equality Index der EU weist Deutschland 2024 einen Wert von 77 in der Kategorie Arbeit aus – Platz 11 im EU-Vergleich (EIGE, 2024). Zehn Länder machen es besser. Das ist kein Naturgesetz. Das ist eine politische und organisationale Entscheidung.

Gleichzeitig zeigt die Forschung: Sind mehr Frauen im Top-Management, werden auch mehr Frauen für neu geschaffene Positionen eingestellt (Cohen & Broschak, 2013, zitiert nach Hentschel et al., 2019). Die gezielte Unterstützung weiblicher Karrieren wirkt sich nicht nur auf die aktuelle Generation aus – sie ebnet den Weg für kommende Generationen.

Und dann ist da noch der Fachkräftemangel. Eine der von Klinkhammer (2025) befragten Expertinnen bringt es auf den Punkt: In Zeiten, in denen Unternehmen händierend nach Talenten suchen, können es sich Organisationen schlicht nicht mehr leisten, Frauen und marginalisierte Personen durch toxische Machtstrukturen zu verlieren. Feminist Leadership ist damit nicht nur eine ethische Forderung – es ist eine wirtschaftliche Notwendigkeit.

Feminist Leadership in der Praxis: Was bedeutet das konkret?

Hier wird es für mich als Organisationsentwicklerin besonders spannend. Denn Feminist Leadership ist kein Konzept, das man einführt wie ein neues CRM-System. Es ist ein Prozess – eine fortlaufende Annäherung, Reflexion und Neujustierung.

1. Machtstrukturen sichtbar machen

Der erste Schritt ist immer eine ehrliche Bestandsaufnahme. Jede Organisation hat formelle und informelle Machtstrukturen. Flache Hierarchien, Vertrauensarbeitszeit im Homeoffice oder Mitbestimmungsgremien ändern daran nichts, solange die zugrundeliegenden Machtdynamiken nicht explizit adressiert werden

In meiner Beratungspraxis beginne ich deshalb jeden Organisationsentwicklungsprozess mit der Frage: Wer hat hier eigentlich Macht? Wer trifft Entscheidungen – formal und informal? Wessen Stimmen werden gehört, wessen nicht? Diese Fragen sind unbequem. Sie sind auch unverzichtbar.

2. Entscheidungsprozesse demokratisieren

Feminist Leadership bedeutet, Entscheidungsmacht zu teilen. Das klingt einfacher, als es ist. Denn Machtteilung geht immer mit einem spürbaren Machtverlust bei bisherigen Führungspersonen einher – und mit Phasen der Verunsicherung über alle Hierarchieebenen hinweg.

Konkrete Formate, die ich in meiner Arbeit einsetze: Dialogveranstaltungen, Teamentwicklungs-Workshops, Supervisionen, Führungskräftecoachings mit explizitem Fokus auf Machtreflexion, und Formate zum Thema Mental Care – insbesondere für Frauen, um deren eigene Ressourcen zu stärken.

3. Führung als geteilte Praxis verstehen

Eine der zentralen Erkenntnisse aus der feministischen Führungsforschung: Führung wird nicht nur „von oben“ ausgeführt. In feministischen Organisationen arbeiten Führungskräfte aus einer Vision geteilter Macht heraus – sie befähigen ihre Teammitglieder, selbst Führungskompetenzen zu entwickeln und zu nutzen (Batliwala, 2010).

Das ist ein fundamentaler Paradigmenwechsel. Und er erfordert von allen Beteiligten ein Umdenken darüber, was Führung, Führungsstärke und Führungskompetenz überhaupt bedeuten.

4. Gleichstellung als gesamtorganisationale Aufgabe

Eine der häufigsten Fallen, die ich in Organisationen beobachte: Gleichstellungsarbeit wird an formell beauftragte Personen delegiert – und damit aus der Verantwortung der Gesamtorganisation entlassen. Feminist Leadership fordert das Gegenteil: eine breitere Verankerung von Gleichstellungszielen und die Beteiligung zusätzlicher Verbündeter.

Besonders kritisch: Diversity- und Gleichstellungsinitiativen erreichen häufig nur die von Diskriminierung betroffenen Personen – nicht die Gesamtbelegschaft. Wie eine der von Klinkhammer (2025) befragten Expertinnen treffend formuliert: „Wenn es ums Thema Gleichstellung geht, dann ist es nicht der alte weiße Mann, der sich für diese Veranstaltung anmeldet.“

Feminist Leadership und andere Führungsansätze: Konkurrenz oder Ergänzung?

Eine Frage, die mir in Workshops immer wieder gestellt wird: Ist Feminist Leadership nicht einfach dasselbe wie transformationale Führung? Oder Servant Leadership?

Die Antwort ist differenziert. Feminist Leadership teilt zentrale Werte mit modernen Führungsansätzen: Vision, Empathie, Zusammenarbeit, Kommunikation. Diese Überschneidungen machen eine Kombination der Ansätze in der Praxis nicht nur möglich, sondern notwendig – um auf unterschiedliche Anforderungen situativ reagieren zu können.

Der entscheidende Unterschied liegt im Machtverständnis. Selbst progressive Führungsansätze, die sozialen Wandel anstreben, operieren weiterhin mit einem „Macht über“-Verständnis. Feminist Leadership macht die Analyse von Machtdynamiken zum zentralen Bestandteil – und sieht diese Analyse sogar als Voraussetzung für die Umsetzung aller anderen positiven Elemente moderner Führungsansätze.

Traditionelle Führungsansätze wie autoritäres oder transaktionales Leadership stehen dagegen im direkten Widerspruch zu feministischen Führungswerten. Hier gibt es keine sinnvolle Kombination – hier braucht es einen echten Paradigmenwechsel.

Die Herausforderungen: Ehrlichkeit ist Pflicht

Ich wäre keine gute Beraterin, wenn ich die Herausforderungen verschweigen würde. Feminist Leadership ist kein einfacher Weg.

Widerstand aus den eigenen Reihen: Selbst, wenn das Top-Management einen feministischen Organisationswandel mitträgt, kann es innerhalb der Belegschaft erhebliche Widerstände geben – insbesondere von jenen, die vom bisherigen System profitiert haben (Acker, 2006, zitiert nach Klinkhammer, 2025). Das ist keine böse Absicht. Das ist menschliche Psychologie.

Strukturelle Barrieren: Vollzeit zu besetzende Führungspositionen, eine stark auf Fakten und Zahlen ausgerichtete Unternehmenskultur, fehlendes Verständnis für die Wichtigkeit „weicherer“ Themen wie Personalentwicklung – all das erschwert die Implementierung feministischer Führungsprinzipien (Klinkhammer, 2025).

Die Komplexität des Prozesses: Feminist Leadership hat keine festgelegte Roadmap. Es ist ein fortlaufender Prozess, der Planbarkeit und klare Zielsetzungen herausfordert. Das ist Zumutung und Chance zugleich (Wolf, 2023).

Die Versuchung des einfachen Weges: Batliwala (2022) warnt ausdrücklich davor, der Versuchung nachzugeben, andere Führungsansätze als einfacheren Ersatz zu implementieren. Sie weisen weiterhin unterdrückende Machtstrukturen auf. Wer eine tatsächliche Überwindung dieser Strukturen forcieren möchte, findet im Feminist Leadership den geeigneten Ansatz – aber eben keinen bequemen.

Der wirtschaftliche Nutzen: Weil Werte allein nicht reichen

Ich bin Unternehmerin. Ich weiß, dass Werte allein keine Organisationen transformieren. Deshalb ist es mir wichtig, auch den wirtschaftlichen Nutzen von Feminist Leadership klar zu benennen.

Die Forschung und die von Klinkhammer (2025) befragten Expertinnen sind sich einig: Feminist Leadership steigert die Mitarbeitendenzufriedenheit und -bindung, fördert individuelle Potenziale, schafft sinnstiftende und respektvolle Arbeitsbedingungen und stärkt die Innovationskraft. Eine gesteigerte Zufriedenheit sowie mentale Gesundheit der Mitarbeitenden senken die Fluktuation – und damit langfristig die Kosten.

In Zeiten des Fachkräftemangels ist Feminist Leadership ein unverzichtbarer strategischer Wettbewerbsvorteil.

Gleichzeitig – und das ist mir persönlich wichtig – sollte Feminist Leadership nicht allein aus neoliberalen, ökonomischen Gründen eingeführt werden. Es geht um mehr. Es geht um eine Selbstverpflichtung zu sozialer Gerechtigkeit, die konsistent mit den nach außen dargestellten Organisationswerten ist (Klinkhammer, 2025).

SEQUOYA und Feminist Leadership: Meine persönliche Haltung

Ich richte SEQUOYA Karriereberatung und Organisationsentwicklung GmbH konsequent feministisch aus. Das ist keine Marketingentscheidung. Das ist eine Haltung.

Ab 2027 werden unsere Bildungsangebote explizit an Frauen in Führungspositionen ausgerichtet sein. Wir entwickeln Formate, die nicht nur Kompetenzen vermitteln, sondern Machtstrukturen sichtbar machen, Selbstwirksamkeit stärken und Netzwerke aufbauen, die tragen.

Denn ich glaube: Die Frage ist nicht, ob Organisationen sich feministisch ausrichten werden. Die Frage ist, ob sie es rechtzeitig tun.

Fazit: Feminist Leadership ist keine Option – es ist eine Notwendigkeit

Feminist Leadership ist kein Trend. Es ist eine Antwort auf eine tiefe strukturelle Krise in der Art, wie wir Organisationen führen und gestalten.

Es ist unbequem. Es erfordert Mut, Vertrauen und die Bereitschaft, eigene Machtpositionen zu hinterfragen. Es braucht Zeit. Aber es ist der einzige Ansatz, der Machtstrukturen nicht nur benennt, sondern tatsächlich verändert.

Und in einer Zeit, in der Organisationen händeringend nach Talenten suchen, in der gesellschaftliche Legitimität zunehmend zur Geschäftsgrundlage wird, in der die nächste Generation von Führungskräften andere Werte einfordert – ist Feminist Leadership keine Option mehr. Es ist eine Notwendigkeit.

Autorenbox



Heike Sohna ist Geschäftsführerin der SEQUOYA Karriereberatung und Organisationsentwicklung GmbH in Berlin. Als erfahrene Karriereberaterin, Coach und Organisationsentwicklerin begleitet sie seit mehr als 20 Jahren Führungskräfte, Teams und Organisationen in Veränderungsprozessen. Ihr Schwerpunkt liegt auf Führungsentwicklung, Teamentwicklung und der strategischen Ausrichtung von Organisationen in einer sich wandelnden Arbeitswelt. Gemeinsam mit ihrem Team hat sie in mehr als 5.000 Coachings fundierte Praxiserfahrung gesammelt und Menschen erfolgreich in Veränderungsprozessen unterstützt. SEQUOYA richtet seine Bildungsangebote ab 2027 explizit an Frauen in Führungspositionen aus.

Quellenverzeichnis

- Batliwala, S. (2010). *Feminist Leadership for Social Transformation*. CREA.
- Batliwala, S. (2022). *Feminist Leadership: A New Paradigm*. CREA.
- EIGE – European Institute for Gender Equality (2024). *Gender Equality Index 2024*. <https://eige.europa.eu/gender-equality-index>
- Destatis (2024). *Anteil von Frauen in Führungspositionen in der EU*. https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2025/11/PD25_393_13.html
- Hentschel, T. et al. (2019). *Advancing Women into Leadership*. Journal of Applied Psychology.
- Klinkhammer, L. (2025). *Feminist Leadership – Eine qualitative Untersuchung zur Implementierung feministischer Führungsprinzipien in Organisationen*. Masterarbeit, unveröffentlicht.
- Wolf, H. (2023). Feministische Führungs- und Organisationskultur: Eine Erkundung. *GiP*, 2023 (3), 22ff. <https://fairsharewl.org/wp-content/uploads/2023/10/Beitrag-GiP-Helene-Wolf.pdf>

Feminist Leadership – 10 Fragen, 10 Antworten

1: Was ist Feminist Leadership – und hat es etwas mit Feminismus zu tun?

Ja, Feminist Leadership ist ein Führungsansatz, der explizit auf feministischen Werten basiert: Gleichberechtigung, Machtkritik, Partizipation und soziale Gerechtigkeit. Er analysiert, wie Machtstrukturen in Organisationen entstehen, wen sie bevorzugen und wen sie benachteiligen – und entwickelt alternative Modelle. Der Begriff „feministisch“ ist dabei, sondern eine präzise Beschreibung des theoretischen Fundaments.

2: Ist Feminist Leadership nur für Frauen relevant?

Nein. Feminist Leadership ist ein Ansatz für alle Menschen in Führungsverantwortung – unabhängig von Geschlecht, Herkunft oder Position. Er richtet sich an alle, die Organisationen gerechter, partizipativer und wirksamer gestalten wollen. Männliche Führungskräfte, die feministische Führungsprinzipien leben, sind nicht nur möglich – sie sind notwendig.

3: Was unterscheidet Feminist Leadership von transformationaler Führung oder Servant Leadership?

Alle drei Ansätze teilen Werte wie Empathie, Vision und Zusammenarbeit. Der entscheidende Unterschied liegt im Machtverständnis: Transformationale und dienende Führung operieren weiterhin innerhalb eines „Macht über“-Paradigmas. Feminist Leadership macht die kritische Analyse von Machtdynamiken zum zentralen Bestandteil – und sieht diese Analyse als Voraussetzung für alle anderen positiven Elemente moderner Führung.

4: Wie fange ich als Führungskraft an, feministisch zu führen?

Der erste Schritt ist Reflexion: Wer hat in meiner Organisation Macht? Wessen Stimmen werden gehört, wessen nicht? Welche informellen Strukturen begünstigen bestimmte Personen? Konkrete Einstiegspunkte sind: Entscheidungsprozesse transparenter gestalten, aktiv nach unterrepräsentierten Perspektiven fragen, Führungsverantwortung teilen und Formate schaffen, in denen Machtfragen offen besprochen werden können.

5: Wie reagiere ich auf Widerstand im Team oder in der Führungsebene?

Widerstand ist normal und menschlich – besonders von jenen, die vom bisherigen System profitiert haben. Wichtig ist: Widerstand nicht ignorieren, sondern als Information nutzen. Dialogformate schaffen, in denen Bedenken gehört werden. Fortschritte sichtbar machen und feiern. Und: Geduld. Kulturwandel braucht Zeit – aber er braucht auch Konsequenz.

6: Bringt Feminist Leadership wirtschaftlichen Nutzen – oder ist das nur Ideologie?

Beides schließt sich nicht aus. Die Forschung zeigt klar: Feminist Leadership steigert Mitarbeitendenzufriedenheit und -bindung, fördert Innovation und senkt Fluktuation. In Zeiten des Fachkräftemangels ist das ein handfester Wettbewerbsvorteil. Gleichzeitig sollte

Feminist Leadership nicht allein aus ökonomischen Gründen eingeführt werden – die wertebasierte Überzeugung ist die nachhaltigere Grundlage.

7: Wie lässt sich Feminist Leadership in bestehende HR-Prozesse integrieren?

Konkrete Ansatzpunkte: Stellenausschreibungen auf diskriminierende Sprache prüfen, Auswahlprozesse strukturieren und anonymisieren, Führungskräfteentwicklung um Machtreflexion erweitern, Elternzeit für alle Geschlechter aktiv fördern, Gehaltstransparenz herstellen und Gleichstellungsziele in die Unternehmenssteuerung integrieren – nicht als Anhang, sondern als Kernkennzahl.

8: Was ist der Unterschied zwischen Feminist Leadership und Diversity Management?

Diversity Management zielt darauf ab, Vielfalt in Organisationen zu erhöhen und zu nutzen. Feminist Leadership geht weiter: Es hinterfragt die Machtstrukturen, die Vielfalt überhaupt erst verhindern. Diversity Management kann ohne Machtkritik betrieben werden – Feminist Leadership nicht. Beide Ansätze ergänzen sich, aber Feminist Leadership ist das tiefgreifendere Konzept.

9: Wie lange dauert es, eine Organisation feministisch auszurichten?

Es gibt keine festgelegte Roadmap und kein definiertes Enddatum. Feminist Leadership ist ein fortlaufender Prozess – eine Annäherung, Reflexion und Neujustierung. Was es braucht: klare Zwischenziele, regelmäßige Reflexionsräume, die Bereitschaft, auch unbequeme Erkenntnisse anzunehmen, und die Konsequenz, nicht aus Bequemlichkeit in alte Strukturen zurückzufallen.

10: Wo kann ich mehr über Feminist Leadership lernen – und wie kann SEQUOYA dabei unterstützen?

Empfehlenswerte Einstiegslektüre: Helene Wolfs Beitrag in der GiP (2023, kostenlos verfügbar unter <https://fairsharewl.org/wp-content/uploads/2023/10/Beitrag-GiP-Helene-Wolf.pdf>) sowie die Arbeiten von Srilatha Batliwala. SEQUOYA bietet Teamentwicklungs-Workshops, Führungskräftecoachings und Organisationsentwicklungsprozesse mit explizitem Fokus auf feministischer Führung an. Ab 2027 richten wir unsere Bildungsangebote gezielt an Frauen in Führungspositionen aus.

[Sprechen Sie uns an](#) – wir begleiten Sie gerne auf diesem Weg.