

Berit Sandberg, Friedrich Schneider und Jasmin Voigt

# Geschlechtsspezifische Entgeltunterschiede bei Führungskräften in Stiftungen – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung

*Entgeltdiskriminierung; Gender Pay Gap; Stiftung; Vergütung*

*Geschlechtsspezifische Vergütungsunterschiede werden auch bei Nonprofit-Organisationen vermutet. Daten aus einer Studie bei Führungskräften in deutschen Stiftungen, die 162 Vergütungsfälle von Hauptamtlichen umfasst, belegen, dass Frauen und Männer in Stiftungsvorständen und -geschäftsführungen bei gleichen Rahmenbedingungen und individuellen Merkmalen ungleich bezahlt und bei der Gehaltsbemessung nicht den gleichen Kriterien unterworfen werden. Bei Vorständen ist die geschlechtsspezifische Entgeltdiskriminierung ausgeprägt; Geschäftsführerinnen sind nicht betroffen.*

## I. Problemstellung

Frauen verdienen im Durchschnitt 21% weniger als Männer (Statistisches Bundesamt 2016), obwohl Entgeltgleichheit sowohl auf EU- als auch auf nationaler Ebene in mehreren Rechtsnormen verankert ist (Artikel 157 AEUV; Richtlinie 2006/54/E; Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz, insbes. § 8 Abs. 2 AGG). Diese Rechtsnormen lösen das Problem der Entgeltdiskriminierung aber nur ansatzweise, weil sie auf einen Vergleich von Tätigkeiten innerhalb eines Unternehmens bzw. Tarifverbunds abstellen (OECD 2008). Das Thema ist und bleibt rechtspolitisch relevant (Pfarr 2011).

Entgeltgleichheit im Sinne von „gleiche Vergütung für gleichwertige Arbeit“ gehört bereits seit den 50er Jahren des vergangenen Jahrhunderts zu den ILO-Kernarbeitsnormen (Übereinkommen 100) (ILO 2012). Dies bis 2030 umzusetzen, ist ein Teilziel im Feld „Wirtschaftswachstum und menschenwürdige Arbeit“, das als Ziel Nr. 8 eines der 17 Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen ist. Diese Nachhaltigkeitsziele wurden 2015 verabschiedet und sind an die Stelle der Millennium-Entwicklungsziele getreten (UN 2015).

In der Bundesrepublik gibt es einen breiten gesellschaftlichen Konsens darüber, dass Frauen und Männer für gleichwertige Arbeit gleich bezahlt werden sollten; 98% der Bevölkerung stimmen dieser These zu (BMFSFJ 2009 a). Dementsprechend hat die Enquete-Kommission des Deutschen Bundestags „Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität“ die Beseitigung von „geschlechtsspezifische[n] Zuweisungen und Abwertungen“ (Enquete-Kommission „Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität“ 2013, S. 37) als einen Aspekt der nachhaltigen Gestaltung von Arbeit identifiziert (ebd.).

70% der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Nonprofit-Organisationen sind Frauen (Priller/Paul 2015). Ihre Arbeitsbedingungen sind überwiegend von atypischen Beschäftigungsverhältnissen und Unterbezahlung geprägt (Priller u. a. 2012; Priller/Paul 2015) – ein latenter Widerspruch zum Selbstverständnis ihrer Arbeitgeber als wertebasierte Organisationen und den erwähnten normativ-politischen Leitlinien. In diesem Zusammenhang ist auch die Frage der geschlechtsspezifischen Entgeldiskriminierung relevant.

Bei der Analyse von Entgeltunterschieden zwischen Frauen und Männern sind zwei Sachverhalte zu unterscheiden. Der eine ist eine Einkommensdifferenzierung auf Grund von Unterschieden in personen- oder organisationsbezogenen Merkmalen, wie z. B. Bildungsniveau, Berufserfahrung, Beschäftigungsform, Tätigkeitsprofil oder Branche. Der andere ist die Einkommensdiskriminierung auf Grund des Geschlechts (Allinger 2003; BMFSFJ 2009 b).

Dementsprechend setzen Erklärungsversuche bei der horizontalen und vertikalen Geschlechtersegregation an. Frauen sind in bestimmten Berufen und Branchen unterrepräsentiert und gelangen seltener in Führungspositionen. Eine Erklärungsgröße für die Entgeltlücke ist also im Allgemeinen die Geschlechtstypik des ausgeübten Berufs (horizontale Segregation) (BMFSFJ 2009 b). Eine andere Determinante ist die berufliche Position (vertikale Geschlechtersegregation). Weitere Argumente in der Diskussion um den Gender Pay Gap sind geschlechtsspezifische Biographiemuster und das geschlechtsspezifische Verhandlungsverhalten (Boll/Leppin 2015).

Die Entgeldiskriminierung ist regelmäßig Gegenstand der amtlichen Statistik und wissenschaftlicher Analysen. Dies gilt jedoch nicht für den Nonprofit-Sektor. Die Effekte einer horizontalen oder vertikalen Geschlechtersegregation werden zwar auch für Nonprofit-Organisationen diskutiert (Gibelman 2000; Hallock 2002; Etienne/Narcy 2010; Faulk u. a. 2012; Tancraitor 2016), aber die Datenlage und der wissenschaftliche Diskurs sind vergleichsweise rudimentär. Dies gilt vor allem für Nonprofit-Organisationen im deutschsprachigen Raum. Bislang gibt es nur wenige empirische Studien, die die Entgeltssituation von Frauen und Männern in der DACHLI-Region analysieren, und alle basieren auf Daten, die für einen breiter angelegten Untersuchungszweck erhoben wurden (Sandberg 2008; Gmür 2009; VMI 2011).

Die wenigen Untersuchungen, die die Entgeltssituation von Führungskräften in den Blick nehmen, versuchen den Gender Pay Gap zu quantifizieren, klären jedoch nicht (Sandberg 2008; VMI 2011) oder nur ansatzweise (Gmür 2009) das Ausmaß einer vermuteten geschlechtsspezifischen Diskriminierung. Zudem liefern sie widersprüchliche Befunde zu den Ursachen nachgewiesener Verdienstlücken (Gibelman 2000 vs. Hallock 2002 und Gmür 2009). Vor dem Hintergrund der Diskussion um die Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen von Nonprofit-Organisationen (Blewitt 2011) ist eine Klärung dieser Fragen aber von besonderem Interesse.

Der vorliegende Beitrag greift Daten einer Vergütungsstudie unter deutschen Stiftungen auf und untersucht, wie hoch die absoluten Gehaltsunterschiede zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften in Stiftungen sind und auf welche Einflussfaktoren sie zurückzuführen sind. Dabei soll nicht zuletzt geklärt werden, inwieweit die Befunde mit den einschlägigen theoretischen Erklärungsansätzen kompatibel sind.

Im Kapitel II wird der Forschungsstand zu Verdienstunterschieden zwischen Männern und Frauen kurz erörtert und in Kapitel III werden die Datenbasis und die Methode genauer beschrieben. Kapitel IV stellt die Ergebnisse der Regressionsanalyse dar, die in Kapitel V diskutiert werden. In Kapitel VI erfolgt eine Zusammenfassung und Schlussfolgerung.

## II. Forschungsstand

Verdienstunterschiede zwischen Männern und Frauen sind weltweit empirisch belegt, auch wenn die Angaben abhängig vom Berechnungsmodus differieren. Die OECD gibt den unbereinigten Gender Pay Gap in Deutschland für 2015 mit 17% an (OECD 2017). Das Statistische Bundesamt beziffert die unbereinigte Verdienstlücke in Deutschland dagegen in den Jahren 2012, 2013 und 2014 mit 22%, in 2015 mit 21% (Statistisches Bundesamt 2016).

Es gibt zahlreiche Studien, die versuchen, diese Befunde theoretisch zu erklären.<sup>1</sup> Bei allen Berechnungen verbleibt ein erheblicher Anteil – in Deutschland von 20 Prozentpunkten –, der nicht durch individuelle, berufsbiographische oder durch arbeitsplatzbezogene Merkmale erklärt werden kann (IW 2013) und der auf eine Geschlechterdiskriminierung hindeutet.

Studien, die den Gender Pay Gap in Führungspositionen vermessen und erklären, sind jedoch rar (Hinz/Gartner 2005; Holst/Busch 2010; Busch/Holst 2013). Eine Studie des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW Berlin) kommt 2013 mit Daten aus dem Sozioökonomischen Panel (SOEP) auf eine unbereinigte geschlechtsspezifische Verdienstlücke unter Führungskräften von 29%. Der Vergleichswert für Nicht-Führungskräfte beträgt 25% (Busch/Holst 2013). Nonprofit-Organisationen wurden in dieser Erhebung nicht berücksichtigt.

Eine quantitative US-amerikanische Studie aus dem Jahr 2000 untersuchte anhand von über 4.500 Fällen die Situation von Frauen in Nonprofit-Organisationen in Bezug auf ihre Repräsentanz in Führungspositionen, Karrierehindernisse („Gläserne Decke“) und Entgeltdiskriminierung. Abgesehen von Arbeitsverhältnissen mit niedrigen Einkommensniveaus, in denen Männer schlechter verdienten als Frauen, fiel der Verdienstunterschied zu Ungunsten der Frauen aus. Der Gender Pay Gap lag bei 17,4% des Medianeneinkommens. Neben dem Ausbildungshintergrund wurde das Geschlecht als maßgebliche Determinante der Gehaltshöhe identifiziert. Unter Ausschluss der Faktoren Alter und Ausbildung blieb im Top-Management eine Entgeltlücke in Höhe von 10,1%, im mittleren Management in Höhe von 11,2% (Gibelman 2000).

Nach einer etwas jüngeren Studie zur Repräsentanz und Vergütung von Führungskräften in 606 US-amerikanischen Nonprofit-Organisationen unterschiedlicher Branchen, die auf Daten des Annual Charity Index basierte, verdienten weibliche Führungskräfte 19,3% weniger als männliche. Die Verdienstlücke wurde jedoch ausschließlich auf Größenmerkmale der Organisation zurückgeführt. Unter Kontrolle von Variablen wie Reinvermögen und Ausgabenvolumen war kein signifikanter Entgeltunterschied zwischen den Geschlechtern feststellbar (Hallock 2002).

Daten der American Society of Association Executives (ASAE) von 2013 zeigen mit Bezug auf Verbände<sup>2</sup> eine budgetabhängige Verdienstlücke von 0,4% bis 31%. Je größer die Organisation gemessen am Budgetvolumen ist, desto geringer ist die Entgeltlücke (Rominiecki 2013). Die aktuellsten Daten für die USA liefert der GuideStar Nonprofit Compensation Report von 2016 zur Situation von Vorstandsvorsitzenden und Geschäftsführer/-innen (CEOs) in Charities.<sup>3</sup> Je nach Branche und Budget der Organisation verdienten Frauen 8% bis 23% weniger als ihre

1 Für eine Übersicht s. Busch/Holst 2013.

2 501c(6) organizations nach US-amerikanischem Recht.

3 501c(3) organizations, d. h. gemeinnützige Organisationen nach US-amerikanischem Recht.

männlichen Kollegen (McLean 2016). Untersuchungen zur Situation in einzelnen US-Bundesstaaten bestätigen die Verdienstlücke (z. B. Tancraitor 2016).

Untersuchungen zur Vergütung von Führungskräften in der Schweiz im Jahr 2010 haben ergeben, dass in der Geschäftsführung von Nonprofit-Organisationen mit Bezug auf das arithmetische Mittel der Jahresgesamtbezüge ein unbereinigter Gender Pay Gap von 21,3% existiert. Unter Berücksichtigung von Einflussfaktoren wie Organisationsgröße und Berufserfahrung verbleibt eine bereinigte Verdienstlücke von 5% (VMI 2011).<sup>4</sup> Eine in Bezug auf den Untersuchungsgegenstand ähnlich angelegte Analyse aus 2009 erklärte sowohl die Position der Person (Managementebene) als auch das Budgetvolumen und die Branchenzugehörigkeit der Organisation zu dominierenden Einflussfaktoren beobachteter Verdienstunterschiede und schrieb dem Geschlecht einen Erklärungsbeitrag von weniger als 1% zu (Gmür 2009).

Für deutsche Nonprofit-Organisationen ist empirisch belegt, dass der Frauenanteil im Niedriglohnbereich höher ist als der der Männer (Schmeißer u. a. 2012) und dass sich Frauen häufiger als Männer in atypischen Beschäftigungsverhältnissen befinden (Schmeißer 2013). Es gibt aber keine systematischen rechtsformübergreifenden Erhebungen zum Gender Pay Gap und seinen Ursachen bei Hauptamtlichen.

2015 führte das Beratungsunternehmen Kienbaum Management Consultants GmbH in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Verbandsmanagement e.V. (DGVM) eine Erhebung zur Vergütung in hauptamtlich geführten Verbänden durch (o. V. 2015). Eine Sonderauswertung<sup>5</sup> der Daten zur Vergütungssituation in gemeinnützigen Verbänden lieferte keine belastbaren Fallzahlen.

In einer Vergütungsstudie zur Situation von Führungskräften in Stiftungen von 2007, in die Angaben zu 19 weiblichen Vorstandsmitgliedern und 41 Geschäftsführerinnen einflossen, wurde ein unbereinigter Gender Pay Gap von 15% in Vorständen und von 20% in Geschäftsführungen ermittelt. Diese Verdienstlücke ließ sich durch das Ausblenden personen- oder leistungsbezogener Faktoren nicht eliminieren und allenfalls auf die Unterrepräsentanz von Frauen in großen Stiftungen zurückführen (Sandberg 2008). Die Untersuchung beschränkte sich auf Zusammenhangsanalysen ohne die Daten einer multivariaten Analyse zu unterwerfen.

Unabhängig von methodischen Unterschieden zeigen die vorliegenden empirischen Befunde zum Ausmaß des Gender Pay Gap eine große Bandbreite an Werten, wobei geschlechtsspezifische Entgeltunterschiede im Management von Nonprofit-Organisationen weniger ausgeprägt zu sein scheinen als in der Privatwirtschaft.<sup>6</sup> Inwiefern Verdienstlücken tatsächlich auf das Geschlecht von Führungskräften zurückzuführen sind oder auf deren Position bzw. institutionellen Merkmalen (Branchenzugehörigkeit, Reinvermögen, Budgetvolumen) beruhen, ist erst ansatzweise ausgelotet.

4 Zu ähnlich angelegten Studien aus den Jahren 1998 und 2005 s. Gmür 2009.

5 Die Verfasser/-innen danken der Kienbaum Management Consultants GmbH und namentlich Frau Dr. Julia Zmitko, Leiterin Data-Management, für die Sonderauswertung des Datensatzes zur Vergütung in gemeinnützigen Verbänden.

6 S. dazu auch Faulk u. a. 2012, die (ohne Bezug auf Führungskräfte) darauf hinweisen, dass die Entgeltunterschiede zwischen Männern und Frauen in Branchen mit einem hohen Anteil von Nonprofit-Organisationen geringer sind als in Bereichen, in denen kommerzielle Unternehmen dominieren.

### III. Datenbasis und Methode

Zur vorliegenden Untersuchung geschlechtsspezifischer Vergütungsunterschiede auf der Führungsebene von Stiftungen wird Datenmaterial aus einer Erhebung von 2014 herangezogen, die Vergütungsangaben zum Vorjahr erfasste. Die Organisationsbefragung lieferte Daten zur Vergütung von haupt- und ehrenamtlichen Mitgliedern von Stiftungsvorständen, Geschäftsführungen und Stiftungsräten in deutschen Stiftungen.<sup>7</sup>

Der Begriff Vorstand bezeichnet hier den Vorstand im Sinne des § 81 Abs. 1 Nr. 5 i.V.m. §§ 26, 86 BGB, also das obligatorische Entscheidungsorgan der Stiftung, das die Stiftung im Außen- und Innenverhältnis vertritt. In der Praxis wird dieses Organ teilweise als Stiftungsrat bezeichnet. Dieser ist jedoch im engeren Sinne ein reines Aufsichtsorgan. Manche Stiftungen haben eine Geschäftsführung – oft als besonderer Vertreter nach § 30 BGB, selten mit Organqualität –, auf die Aufgaben des Vorstands delegiert werden.

Die Vergütungsstudie war nicht als repräsentative Studie angelegt, sondern beruht auf einer unvollständigen Vollerhebung über insgesamt 5.570 Datensätze (Stiftungen) aus der Datenbank des Mäcenata Instituts für Philanthropie und Zivilgesellschaft. Die Online-Umfrage brachte 2014 in zwei Erhebungswellen eine Rücklaufquote von 11,4% (Nettoausschöpfung). In die Analyse wurden 1.544 Führungskräfte aus 624 Stiftungen einbezogen, darunter 166 hauptamtliche.<sup>8</sup> Bei der Interpretation der Daten ist zu berücksichtigen, dass Stiftungen mit großen Vermögen überrepräsentiert sind.<sup>9</sup>

Bei den hauptamtlichen Führungskräften wurden vergütungsbezogene Daten von 71 Männern und 33 Frauen in Vorstandpositionen (104 Fälle) sowie von 35 Männern und 18 Frauen in der Geschäftsführung ermittelt (53 Fälle). Bei 5 weiteren Fällen, bei denen die Angabe zum Geschlecht der Person fehlte, wurden die Werte interpoliert. Damit wurden insgesamt 109 männliche und 53 weibliche Führungskräfte berücksichtigt. Aus den geringen Fallzahlen ergeben sich Einschränkungen für die Tiefe der Analyse, z. B. in Bezug auf geschlechtsspezifische Unterschiede bei variablen Vergütungskomponenten (insgesamt 30 Fälle).

Das Jahresgrundgehalt bzw. die Gesamtvergütung standen als abhängige Variablen im Mittelpunkt der Analyse. Als unabhängige Variablen wurden verschiedene positions-, personen- und stiftungsbezogene Merkmale geprüft. Vergleiche hierzu auch Tabelle 1, in der wichtige statistische Merkmale aufgelistet sind.

Das Jahresgrundgehalt von Vorstandsmitgliedern und Geschäftsführer/-innen (fixe Vergütung) wurde auf Vollzeitäquivalente (VZÄ) normiert (40-Stunden-Woche). Die Gesamtvergütung p. a. umfasst das normierte Jahresgrundgehalt, variable Vergütungsanteile sowie monetäre und immaterielle Zusatzleistungen. Variable Vergütungselemente sind z. B. erfolgsabhängige Prämien. Zu den finanziellen Zusatzleistungen zählen z. B. Versorgungsleistungen. Geldwerte Vor-

7 Die zur Vergütungssituation ehrenamtlicher Stiftungsratsmitglieder erhobenen Daten lieferten keinen einzigen Fall von Vergütung.

8 Zur Methodik s. Sandberg 2015.

9 Unabhängig von der gewählten Methodik (unvollständige Vollerhebung) ist eine Beurteilung der Repräsentativität nicht möglich, da die Grundgesamtheit der Stiftungen in Deutschland mangels Registerpflicht nicht vollständig erfasst ist und nur von einem Bruchteil der namentlich bekannten Stiftungen vergütungsrelevante Merkmale bekannt sind (s. dazu BvDS 2014). Zu den Strukturmerkmalen der befragten Stiftungen s. Sandberg 2015.

teile umfassen u. a. Versicherungsschutz, Fahrtkostenerstattung und Dienstwagen sowie Weiterbildungsbildungsangebote auf Kosten der Stiftung.

Die beiden Variablen, die sich auf die Position innerhalb der Stiftung beziehen (Position Vorstand/ Geschäftsführung und Vorsitz in Vorstand oder Geschäftsführung) sind Dummy-Variablen, die den Wert 0 oder, wenn zutreffend, 1 annehmen.

Wesentliche Parameter für die Bemessung des Grundgehalts sind die Position und die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit. Dabei fließt auch der Umfang der erwarteten Mehrarbeit ein, die bei Führungspositionen in Stiftungen nur in Einzelfällen durch Freizeitausgleich und monetär überhaupt nicht separat kompensiert wird (Sandberg 2015). Die Variable Überstunden zu vertraglicher Arbeitszeit ist der Quotient aus Mehrarbeit und vereinbarter Arbeitszeit in Stunden pro Woche. Leistet eine Person z. B. 20 Überstunden pro Woche bei einer vertraglichen Arbeitszeit von 40 Wochenstunden, nimmt die Variable den Wert 0,5 an.<sup>10</sup>

Die Variable Geschlecht ist mit 0 für Männer und 1 für Frauen codiert. Weitere personenbezogene Parameter, die in der Literatur zur Erklärung von Verdienstunterschieden herangezogen werden und auf die Erwerbsbiographie abstellen, sind Qualifikation und Berufserfahrung. Hier wurde auf den höchsten erworbenen Bildungsabschluss abgestellt. Der Referenzwert bei den sechs nominalskalierten Variablen ist die Promotion. Als metrische Variable wurde außerdem die in Jahren gemessene Dauer der Berufstätigkeit berücksichtigt.

Entgolten wird nicht nur die aufgewendete Zeit bzw. die Arbeitsleistung, sondern auch die mit der Position verbundene Verantwortung und das Haftungsrisiko. Aus stiftungsbezogenen Zusammenhangsanalysen ist bekannt, dass die Vergütung von Führungskräften u. a. von der Größe der Stiftung abhängt. Diese wurde hier am durchschnittlichen Budgetvolumen p. a. und an der Anzahl der hauptamtlichen und freiwilligen Mitarbeiter/-innen gemessen. Das durchschnittliche Jahresbudget der Stiftung wurde als ordinalskalierte Variable in fünf Klassen mit einer Bandbreite von 0 bis über 1.000.000 Mio. Euro abgebildet, die Mitarbeiterzahl als metrische Variable.

Da viele Stiftungen nach ihrer Gründung einige Jahre brauchen, um Stiftungskapital zu generieren (z. B. durch Zustiftungen im Erbfall), und vom temporären ehrenamtlichen Engagement ihrer Stifter im Vorstand profitieren, wurde auch das Alter der Stiftung in Jahren einbezogen. Der Stiftungszweck, der auf eine Branchenzugehörigkeit verweist, wurde nicht berücksichtigt, weil bei 12 unterschiedlichen Stiftungszwecken im Datensatz und maximal 162 Fällen auf einzelne Stiftungszwecke unzureichende Fallzahlen entfallen.

Der Einfluss der Variablen auf das Jahresgrundgehalt (fixe Vergütung) wurde mit der Regressionsgleichung (1) untersucht.

- (1) Fixe Vergütung in VZÄ =  $\beta_1 \times$  Position +  $\beta_2 \times$  Vorsitz +  $\beta_3 \times$  Überstunden zur vertraglichen Arbeitszeit +  $\beta_4 \times$  Geschlecht +  $\beta_5 \times$  Höchster Bildungsabschluss +  $\beta_6 \times$  Dauer der Berufstätigkeit +  $\beta_7 \times$  Budget +  $\beta_8 \times$  Anzahl Mitarbeiter/-innen +  $\beta_9 \times$  Alter der Stiftung +  $\varepsilon$

<sup>10</sup> Der Datensatz enthält mehrere Fälle, bei denen eine vertraglich vereinbarte Arbeitszeit von 15 Wochenstunden um ein Vielfaches überschritten wird.

Der Einfluss derselben Variablen auf die Gesamtvergütung (fixe Grundvergütung in VZÄ plus variable Vergütung plus Zusatzleistungen) wurde mit der Schätzgleichung (2) ermittelt.

- (2) Gesamtvergütung in VZÄ =  $\beta_1 \times$  Position +  $\beta_2 \times$  Vorsitz +  $\beta_3 \times$  Überstunden zur vertraglichen Arbeitszeit +  $\beta_4 \times$  Geschlecht +  $\beta_5 \times$  Höchster Bildungsabschluss +  $\beta_6 \times$  Dauer der Berufstätigkeit +  $\beta_7 \times$  Budget +  $\beta_8 \times$  Anzahl Mitarbeiter/-innen +  $\beta_9 \times$  Alter der Stiftung +  $\varepsilon$

Der Datensatz wurde in drei Varianten aufbereitet. Im ersten Durchgang wurden alle beobachteten Werte unbearbeitet in die Regression aufgenommen (s. Tabelle 2-1 und 2-2). Im zweiten Durchgang wurden die stärksten Ausreißer geglättet, indem sie an die Randverteilung angeglichen wurden (s. Tabelle 3-1 und 3-2). Um die endgültige Robustheit der Ergebnisse aufzuzeigen und das Argument zu entkräften, dass einzelne Personen mit einem ungewöhnlich hohen Einkommen und teilweise zugleich untypischen persönlichen Merkmalen (Realschulabschluss) die Ergebnisse verzerrten, wurden diese Ausreißer im dritten Durchgang aus der Regression entfernt (s. Tabelle 4-1 und 4-2). Neben der Grundschatzung (s. Tabellen 2-1 bis 4-2, jeweils Spalten 1 und 6) wurden separate Schätzergebnisse nach der Position in der Stiftung (s. jeweils Spalten 2 und 7 Vorstand; Spalten 3 und 8 Geschäftsführung) und nach dem Geschlecht der Führungskräfte (s. Spalten 4 und 9 Männer; Spalten 5 und 10 Frauen) ermittelt.<sup>11</sup>

## IV. Ergebnisse

Ohne Berücksichtigung des Geschlechts und der Funktion zeigt sich bei den Jahresgrundgehältern der 162 betrachteten Führungskräfte eine Bandbreite von 22.500 Euro bis 345.000 Euro. Der Median liegt bei 83.300 Euro. Das Vergütungsniveau ist bei Vorständen erwartungsgemäß höher als bei Geschäftsführer/-innen (Median für das Jahresgrundgehalt 90.000 Euro bzw. 74.000 Euro). Dieser positionsbezogene Unterschied ist auch bei der Gesamtvergütung zu sehen (Median 100.000 Euro bzw. 78.535 Euro). Dagegen wirkt sich die Position des oder der Vorsitzenden in einem mehrköpfigen Vorstand oder unter mehreren Geschäftsführer/-innen nicht auf das Gehalt aus.

Abgesehen von der Position als Vorstand oder Geschäftsführer/-in haben folgende personen- und stiftungsbezogene Faktoren einen Einfluss auf die Höhe der Vergütung (s. Tabellen 2-1 bis 4-2).

Der Akademikeranteil ist in Stiftungen mit 89,7% bei Vorstandsmitgliedern und 79,5% bei Geschäftsführer/-innen sehr hoch. 40,2% der Vorstände haben promoviert; bei Geschäftsführer/-innen sind es Einzelfälle (Sandberg 2015). Sowohl bei Vorständen als auch bei Geschäftsführer/-innen wirkt sich der Bildungsabschluss mehr oder weniger deutlich auf die Vergütungs-

11 In der Grundregression (Tabelle 2-1 Spalte (1)) beträgt  $F(15,146) = 5,41$  bei  $Prob > F = 0,000$ . Für Spalte (6) der Tabelle 2-2 gilt  $F(15,146) = 4,57$  bei  $Prob > F = 0,000$ . Für die Spalte (1) in der Tabelle 3-1 gilt  $F(15,146) = 5,45$  bei  $Prob > F = 0,000$  und für die Spalte (6) der Tabelle 3-2 gilt  $F(15,146) = 4,53$  bei  $Prob > F = 0,000$ . Für die Tabelle 4-1 Spalte (1) gilt  $F(15,143) = 5,12$  bei  $Prob > F = 0,000$  und für die abschließende Tabelle 4-2 und die Spalte (6) gilt  $F(15,143) = 4,15$  bei  $Prob > F = 0,000$ .

höhe aus; Akademiker/-innen müssen weniger Abstriche machen. Die in Jahren ausgedrückte Berufserfahrung hat einen deutlich geringeren Einfluss.

Das Alter der Stiftung und die Anzahl der Mitarbeiter haben nur einen geringen Effekt auf das Gehalt. Das Budgetvolumen der Stiftung ist als Einflussfaktor nur in Bezug auf ein Mindestniveau relevant, ohne das eine Vergütung nicht möglich wäre. Anders als vermutet steigt das Gehalt nicht mit dem Grad der Budgetverantwortung.

Bei Vorständen zeigt sich ein starker Zusammenhang zwischen der Grundvergütung und dem Verhältnis der Überstunden zur vertraglichen Arbeitszeit. Überstunden werden bei Führungspositionen in Stiftungen selten zusätzlich kompensiert, sind also in der Regel mit der Grundvergütung abgegolten (Sandberg 2015). Auf Geschäftsführungsebene ist die Leistung im Sinne von Mehrarbeit überhaupt nicht maßgeblich. Hier lässt sich die Vergütungshöhe eher auf objektivierbare Kriterien wie Qualifikation und Berufserfahrung zurückführen.

Obwohl die Entscheider/-innen sich dessen nicht bewusst sind (Sandberg 2015), spielt das Geschlecht für die Gehaltsbemessung durchaus eine Rolle. In den Abbildungen 1 bis 3 sind die Gehälter der Vorstände, der Geschäftsführer/-innen und von allen Führungskräften in Form eines Boxplots für Frauen und Männer aufgetragen. Alle drei Abbildungen zeigen ganz eindeutig eine höhere Vergütung der Männer.

Bei der Betrachtung des Jahresgrundgehalts von Frauen und Männern wird deutlich, dass männliche Führungskräfte höhere Vergütungen als weibliche erhalten. Das höchste dokumentierte Gehalt von 345.000 Euro ist mehr als doppelt so hoch wie der Maximalwert bei Frauen (137.000 Euro). Da das arithmetische Mittel aufgrund der starken Streuung der Werte nicht aussagekräftig ist, ist für die Bestimmung des Gender Pay Gap der Median heranzuziehen. Die Hälfte der Männer verdient mehr als 90.000 Euro. Bei den Frauen liegt der Median um 14.500 Euro niedriger. Das entspricht einem unbereinigten Gehaltsgefälle von 16,1%. Bezogen auf die Gesamtvergütung beträgt die unbereinigte Verdienstlücke 18,4%.

Bei Vorstandsmitgliedern ist der Gender Pay Gap deutlich ausgeprägter als bei Geschäftsführer/-innen. Bei den männlichen Vorständen liegt der Median für die Grundvergütung p. a. bei 100.000 Euro, bei den weiblichen bei 75.500 Euro, was einer Verdienstlücke von 24,5% entspricht. Für die Gesamtvergütung ergibt sich ein Gefälle von 30,6%. Auf der Ebene der Geschäftsführung beträgt die auf das Jahresgrundgehalt bezogene Verdienstlücke dagegen nur 1,8%. Auf die Gesamtvergütung bezogen verdienen Geschäftsführerinnen sogar 1,6% mehr als ihre männlichen Kollegen.

Die Regressionsanalyse zeigt einen signifikanten Einfluss des Geschlechts sowohl bei der fixen Vergütung als auch bei der Gesamtvergütung (s. Tabellen 2-1 bis 4-2). Männer bekommen unter sonst gleichen Bedingungen ein um bis zu 29.000 Euro höheres Fixgehalt. Dies gilt jedoch nur für Vorstände, nicht für Geschäftsführer/-innen. Auf Geschäftsführungsebene lässt sich keine geschlechtsspezifische Diskriminierung nachweisen.

Geschlechtsspezifische Unterschiede zeigen sich nicht nur in der Höhe der Vergütung als solcher, sondern auch in den Faktoren, die den Verdienstabstand beeinflussen.

Bei Männern ist sowohl die Höhe der Grundvergütung als auch die Gesamtvergütung vom Ausmaß der geleisteten Überstunden, also von einem Leistungsmerkmal getrieben, bei Frauen nicht – ein Effekt, der wie bereits erwähnt unabhängig vom Geschlecht bei Vorständen, aber nicht in Geschäftsführungen auftritt. Bei Männern treiben 50% Mehrarbeit das Jahresgehalt um 37.000

Euro und die Gesamtvergütung um ca. 57.000 Euro in die Höhe (s. Tabelle 2-1 und 2-2), während dieser Aspekt bei Frauen überhaupt nicht greift. Dabei leisten Männer nicht mehr Überstunden als Frauen – im Gegenteil. Im Durchschnitt arbeiten Männer 34,5% Wochenstunden mehr als ihr Arbeitsvertrag vorsieht; Frauen kommen auf einen Wert von 44,1%, ohne dass sich das in der Vergütung niederschlägt.

Mit Blick auf leistungsbezogene Vergütungskomponenten ist bemerkenswert, dass Männer vergleichsweise öfter monetäre Zusatzleistungen beziehen und bis zu 90% ihrer Grundvergütung als zusätzliche variable Gehaltskomponenten erhalten, während diese Relation zwischen Prämie und Grundvergütung bei Frauen maximal 21% beträgt.

Bei Frauen haben weder stiftungsbezogene Größenmerkmale noch ihre Berufserfahrung in Jahren einen Einfluss auf das Gehalt. Es ist letztlich die Qualität der (akademischen) Ausbildung, die bei sonst gleichen Bedingungen die Vergütung bestimmt – und in Vorständen ist es zudem das Geschlecht. Das führt dazu, dass Frauen in Stiftungsvorständen bei gleicher beruflicher Qualifikation weniger verdienen als Männer.

Bei Männern ist der im Geschlechtervergleich entscheidende Faktor das leistungsorientierte Kriterium Mehrarbeit. Dies gilt vor allem für Vorstände. Dieses Ergebnis deutet darauf hin, dass die Entscheider/-innen bei männlichen Vorstandsmitgliedern die Kriterien Position und Leistung (s. Sandberg 2015) bewusst oder unbewusst stärker ins Spiel bringen und Ermessensspielräume ausreizen.

## V. Diskussion

Wie lassen sich diese empirischen Befunde zur Entgelddiskriminierung in Stiftungen theoriebasiert erklären? Wesentliche Argumente in der Diskussion um den Gender Pay Gap, die auch auf Nonprofit-Organisationen bzw. Stiftungen zutreffen könnten, sind die horizontale und vertikale Segregation des Arbeitsmarkts, geschlechtsspezifische Biographiemuster und das geschlechtspezifische Verhandlungsverhalten.

In der freien Wirtschaft erklärt die Betriebsgröße 2,7 Prozentpunkte der Lohnlücke (Boll/Leppin 2015; s. auch Hammermann/Schmidt 2015). Obwohl ein solcher Einfluss anhand der vorliegenden Daten nicht bezifferbar ist, zeigt die Situation im Stiftungswesen einen Zusammenhang zwischen Stiftungstyp bzw. -größe und der Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen. Frauen leiten eher kleinere Stiftungen. In der Leitung operativer Stiftungen, die überdurchschnittlich häufig in die Kategorie großer, vermögender Stiftungen fallen, sind sie unterrepräsentiert. Je größer das Vermögen einer Stiftung ist, desto seltener gelangen Frauen in die Stiftungsleitung (Sandberg 2008).

Das wäre ein vergütungsrelevantes Indiz für eine horizontale Geschlechtersegregation im Stiftungswesen, doch da das Gehalt weder bei weiblichen noch bei männlichen Führungskräften vom Budgetvolumen abhängt, lässt sich die bestehende Entgeltlücke bei Stiftungen mit diesem Argument nicht erklären. Dieser Befund widerspricht Berechnungen, die Vergütungsunterschiede zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften in Nonprofit-Organisationen ausschließlich auf die Organisationsgröße und entsprechende Finanzdaten zurückführen (Hallock

2002) und relativiert Studien, die Größenkriterien eine nicht unerhebliche Bedeutung zuschreiben (Gmür 2009; Rominiecki 2013; McLean 2016).

Die vertikale Geschlechtersegregation, also der Einfluss der beruflichen Position auf Gehaltsunterschiede, ist für Führungskräfte in der Wirtschaft statistisch nicht signifikant (Busch/Holst 2013). Für Stiftungen gilt das nicht, denn die Entgeltdiskriminierung ist in Stiftungsvorständen ausgeprägter als in Geschäftsführungen, obwohl die Inhalte der Tätigkeit abgesehen von der Vertretung der Stiftung nach außen (Vorstand) weitgehend vergleichbar sind und sich nur dann wesentlich unterscheiden, wenn ein stiftungsinternes Ressortprinzip gilt. Die Berufung in einen Stiftungsvorstand bringt Männern im Vergleich zur Position in der Geschäftsführung erhebliche Gehaltsvorteile, Frauen jedoch nicht.

Sowohl die geringe Repräsentanz von Frauen in Vorständen als auch die latente Entgeltdiskriminierung könnten auf den Einfluss der Stifter zurückzuführen sein. Rund zwei Drittel aller privatrechtlichen Stiftungen werden von natürlichen Personen errichtet und diese sind überwiegend Männer (BvDS 2014). Es sind überdurchschnittlich gebildete und vermögende Personen mit hohem beruflichen Status. Jeder zweite ist Unternehmer. Stifter sind zu Lebzeiten meist selbst in ihrer Stiftung aktiv und besetzen die Organe nach dem Ähnlichkeitsprinzip mit Personen aus ihrem persönlichen Umfeld (Timmer 2005; BvDS 2015), und zwar auf eine Weise, in der sich Werthaltungen und geschlechtsspezifische Vorurteile manifestieren können. In Geschäftsführungen von Stiftungen sind Frauen öfter allein oder unter sich als in Vorständen. Wie hoch der Frauenanteil in den betreffenden Gremien genau ist, ist jedoch nicht bekannt (BvDS 2014; s. auch Paul/Walter 2016), so dass das Ausmaß der vertikalen Segregation nicht eingeschätzt werden kann.

Familienbedingte Brüche in der Erwerbsbiographie kommen bei Frauen häufiger vor als bei Männern, die ihre Berufstätigkeit seltener zu Gunsten der Erziehung von Kindern unterbrechen oder einschränken. Die Hürden für die anschließende Rückkehr in den Beruf und die Defizite an Berufserfahrung schlagen sich auch in Einkommensverlusten nieder (BMFSFJ 2009 b; Boll/Leppin 2015; Hammermann/Schmidt 2015). Bei Führungskräften in der Privatwirtschaft lassen sich Verdienstunterschiede am besten mit solchen erwerbsbiographischen Besonderheiten erklären (Busch/Holst 2013). Auch Beobachtungen in Nonprofit-Organisationen verweisen auf diese Ursache (Gibelman 2000). Bei Stiftungen bildet sich die Erwerbsbiographie dagegen kaum in Verdienstunterschieden ab. Nur bei Männern hat die Berufserfahrung einen (moderaten) Einfluss auf das Gehalt. Erwerbsbiographische Besonderheiten erklären jedoch nicht, warum Frauen weniger verdienen, denn die Dauer ihrer Berufstätigkeit ist für die Gehaltsbemessung statistisch nicht relevant.

Das Stiftungswesen ist ein kleiner Teilarbeitsmarkt mit spezifischen Anforderungen an Führungskräfte insbesondere, was Fachwissen im Tätigkeitsfeld der betreffenden Stiftung und Know-how im Stiftungsmanagement angeht (Falk u. a. 2010). Hochrangige Stiftungspositionen unterliegen einer geringen Fluktuation. Vakante Stellen werden überwiegend mit „Quereinstiegen“ besetzt, die nicht aus Stiftungen kommen (Sandberg/Mecking 2008). Beides relativiert die Bedeutung der in Jahren gemessenen Berufserfahrung.

Ein weiterer Aspekt, der im Zusammenhang mit Entgeltdiskriminierung diskutiert wird, betrifft Unterschiede im Verhandlungsverhalten. Damit sind nicht die geschlechtsbezogenen Vorurteile in der Arbeitsplatzbewertung vermeintlicher Frauentätigkeiten gemeint (BMFSFJ 2009 b), son-

dern vielmehr individuelle Verhaltensmuster, die auf Rollenerwartungen basieren (Wüst/Burkart 2012; Boll/Leppin 2015). Sie können dazu führen, dass Frauen bei Gehaltsverhandlungen ihre Interessen weniger offensiv vertreten als Männer. Ob und inwieweit dieser Aspekt auch in Stiftungen relevant ist, ist nicht bekannt und lässt sich anhand der vorliegenden Daten nicht analysieren.

Die Werte zur Höhe von monetären und geldwerten Zusatzleistungen, die regelmäßig einem mehr oder weniger weitreichenden Verhandlungsspielraum unterliegen, scheinen diesen Erklärungsansatz jedoch zu stützen. Anders als bei Frauen beziehen sich Gehaltsverhandlungen über Zusatzleistungen neben der Berufserfahrung männlicher Führungskräfte stark auf leistungsbezogene Parameter. Personalverantwortliche in Stiftungen geben an, dass variable Gehaltskomponenten eine Möglichkeit seien, hohe Gehaltsforderungen interessanter Bewerber bzw. bewährter Mitarbeiter zu kanalisieren. Zudem beziehen Frauen auch in Stiftungen stärker als Männer nichtmonetäre Leistungen in ihr Entscheidungskalkül ein, wie z. B. Angebote zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

## VI. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Die Auswertung des vorliegenden empirischen Materials zum Gender Pay Gap auf der Führungsebene von Stiftungen hat zu folgenden Ergebnissen geführt, die bereits vorliegenden empirischen Befunden z. T. widersprechen:

Geschlechtsspezifische Gehaltsunterschiede gibt es nicht nur in der freien Wirtschaft und im öffentlichen Sektor. Es gibt sie auch im Hauptamt von Stiftungen. Frauen werden in gleicher Position und bei vergleichbarer Qualifikation schlechter bezahlt als Männer.

Die Verdienstunterschiede sind in Vorständen deutlicher ausgeprägt als auf der Ebene der Geschäftsführung, wobei die Kriterien für die Gehaltsbemessung positionsabhängig variieren. Die Gehaltsunterschiede lassen sich mit stiftungsbezogenen Größenmerkmalen nicht erklären, und anders als Theorieansätze zur Erwerbsbiographie unterstellen, scheinen geschlechtsspezifische Biographiemuster für die Vergütung von Führungspositionen in Stiftungen keine Rolle zu spielen.

Für Frauen gelten insbesondere bei der Vergütung von Vorstandstätigkeit andere Maßstäbe als für Männer, was für eine explizit geschlechtsspezifische Diskriminierung spricht.

Es gibt Indizien dafür, dass es Männern besser gelingt als Frauen, monetäre und geldwerte Zusatzleistungen zu verhandeln.

Abgesehen von diesen ersten Ergebnissen zeigt der Überblick über die vorliegenden Vergütungsstudien eine erhebliche Forschungslücke. Ähnliches gilt für fehlende Erkenntnisse zur Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen insbesondere in Stiftungen, die für eine umfassende Würdigung herangezogen werden müssten. Die Datenlage zur Vergütung ist verglichen mit unternehmensbezogenen Gehaltsstatistiken rudimentär, was die Belastbarkeit der Aussagen schmälert.

In Bezug auf den Gender Pay Gap kam die stiftungsbezogene Vergütungsstudie von 2007 bei den Geschäftsführerinnen zu erheblich höheren Werten (Sandberg 2008; s. o.). Ob dies auf einefrauenfreundlichere Vergütungspolitik oder schlicht auf die Anzahl und die Merkmale der Fälle

zurückzuführen ist, ist eine offene Frage. Die stiftungsbezogene Vergütungsstudie von 2014 liefert wie die von 2007 vergleichsweise geringe Fallzahlen und ist angesichts fehlender Registerdaten und folglich unbekannter Grundgesamtheit an existierenden Stiftungen nicht repräsentativ, sondern eine unvollständige Vollerhebung.

Unabhängig davon belegen die Daten, dass Entgeltdiskriminierung auch im Stiftungswesen existiert, und werfen weiterführende Fragen zu Besonderheiten auf, die Stiftungen möglicherweise von anderen Nonprofit-Organisationen unterscheiden. Für eine genauere Analyse der vertikalen Geschlechtersegregation in Stiftungen müsste die Repräsentanz von Frauen in den Organen bzw. Funktionen quantifiziert werden. In wieweit die Governance-Strukturen von Stiftungen (Stifter/-inneneinfluss, Organstruktur und Besetzungsmechanismen, Rolle eines Stiftungsrats in Bezug auf die Vergütungspolitik, Repräsentanz von Frauen in Organen mit vergütungspolitischen Befugnissen etc.) die Unterschiede zwischen Vorstand und Geschäftsführung erklären können, bedarf ebenfalls weiterer Untersuchungen. Dies betrifft nicht zuletzt die Frage, warum Entscheider/-innen bei der Gehaltsbemessung sowohl positions- als auch geschlechtsbezogen unterschiedliche Kriterien anlegen.

Wie sich Frauen in Stiftungen im Vergleich zu Männern bei Gehaltsverhandlungen positionieren, bedarf ebenfalls einer eingehenderen, und zwar qualitativen Untersuchung. In diesem Zusammenhang wäre in Anlehnung an die Hypothese der Arbeitsspende (labor donation; donative labor hypothesis) (Hansmann 1980; Weisbrod 1983; Preston 1989) auch zu untersuchen, ob Stifterinnen, die hauptamtlich im Vorstand ihrer eigenen Stiftung arbeiten, niedrigere Vergütungen beanspruchen als ihre männlichen Pendants.

## Abstract

*Berit Sandberg, Friedrich Schneider and Jasmin Voigt; The Gender Pay Gap Among Foundations on Leaders – Results of an Empirical Study*

*Foundation; Gender Pay Gap; Pay Discrimination; Remuneration*

*Researchers presume a gender pay gap in nonprofit organizations. The paper is based on 162 cases collected with full-time managers in German foundations. The data proves that women in executive boards are payed less than men although their environment and individual features are the same. The salary assessment is based on gender-specific criteria. There is a distinct gender pay gap among board members wheras female managing directors are not affected.*

**Tabellen und Abbildungen**

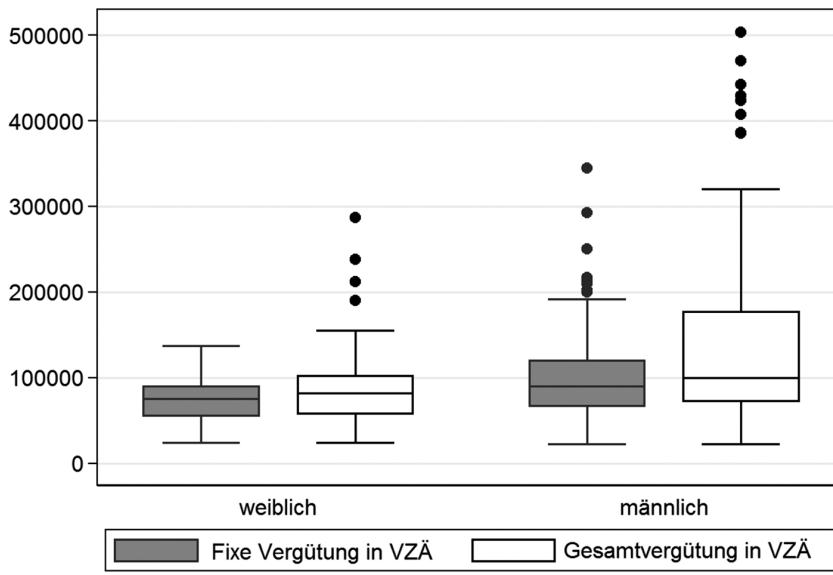


Abbildung 1: Vergütung der Führungskräfte nach Geschlecht (Boxplot)

Quelle: Eigene Darstellung

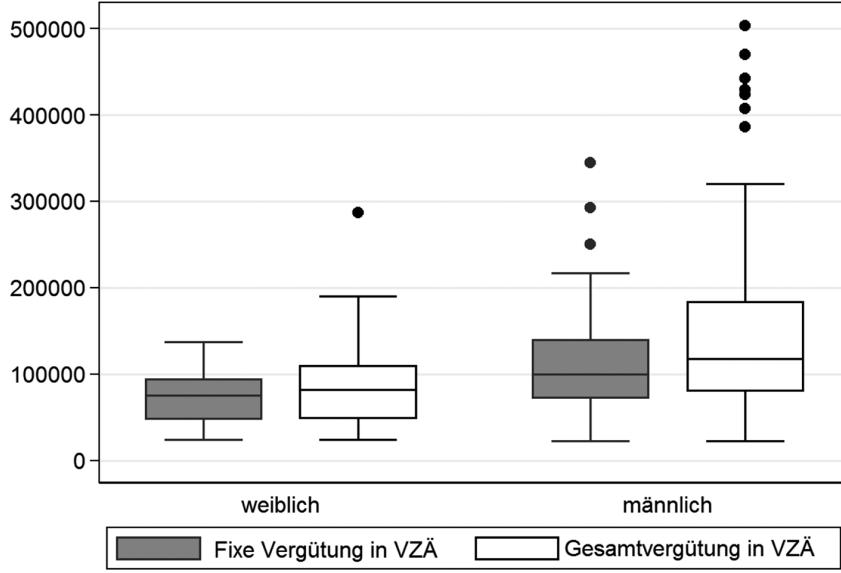


Abbildung 2: Vergütung der Vorstände nach Geschlecht (Boxplot)

Quelle: Eigene Darstellung

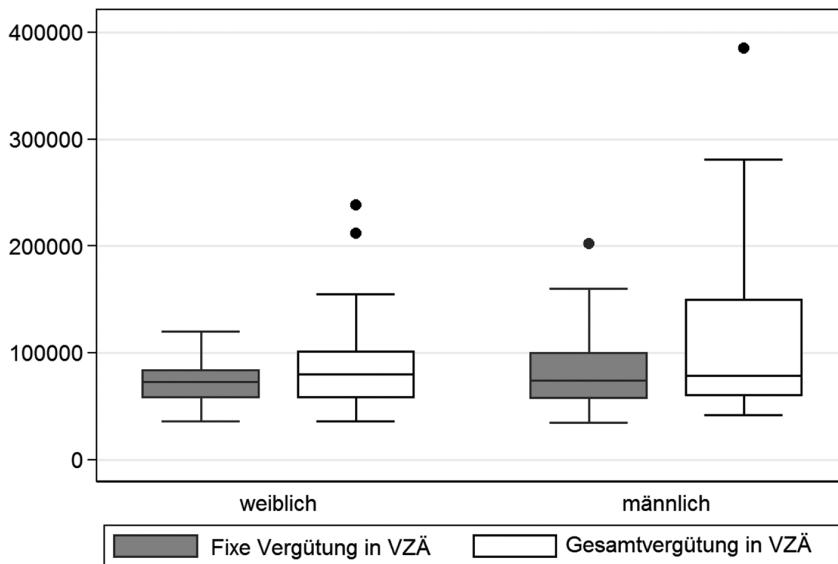


Abbildung 3: Vergütung der Geschäftsführer/-innen nach Geschlecht (Boxplot)

Quelle: Eigene Darstellung

		Anzahl Beobachtungen	Durchschnitt	Standardabweichung	Minimum	Maximum
Fixe Vergütung in VZÄ	Gesamt	162	96.472,84	55.803,03	22.500	345.000
	Ausreißer geglättet	162	95.843,21	53.207,01	22.500	294.000
	ohne Ausreißer	159	92.620,12	47.873,27	22.500	293.000
Gesamtvergütung in VZÄ	Gesamt	162	122.908,84	91.223,55	22.500	503.500
	Ausreißer geglättet	162	122.374,70	89.165,14	22.500	444.000
	ohne Ausreißer	159	116.325,10	78.182,13	22.500	429.600
Dauer Berufstätigkeit	Gesamt	162	25,88	8,51	0	35
	Ausreißer geglättet	162	25,88	8,51	0	35
	ohne Ausreißer	159	25,77	8,53	0	35
Überstunden zu vertraglicher Arbeitszeit	Gesamt	162	0,29	0,32	0	2,33
	Ausreißer geglättet	162	0,29	0,32	0	2,33
	ohne Ausreißer	159	0,29	0,32	0	2,33
Anzahl Mitarbeiter	Gesamt	162	276,27	635,09	0	4.000
	Ausreißer geglättet	162	276,27	635,09	0	4.000
	ohne Ausreißer	159	279,03	640,68	0	4.000
Alter Stiftung	Gesamt	162	57,17	79,84	2	493
	Ausreißer geglättet	162	57,17	79,84	2	493
	ohne Ausreißer	159	57,32	80,58	2	493

Tabelle 1: Deskriptive Statistik

Datenquelle: Vergütungsstudie

## Geschlechtsspezifische Entgeltunterschiede bei Führungskräften in Stiftungen

VARIABLEN	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	fixes Gehalt	fixes Gehalt (Vorstand)	fixes Gehalt (Geschäftsführung)	fixes Gehalt (männlich)	fixes Gehalt (weiblich)
Vorstand	8.919,54 (10.561,723)			29.003,92* (15.266,667)	3.215,31 (8.574,421)
Vorsitz	5.545,84 (9.677,208)	1.028,07 (11.177,908)		-7.382,77 (13.322,276)	4.186,38 (7.978,261)
Überstunden zu vertraglicher Arbeitszeit	40.749,47*** (14.933,684)	64.168,75*** (20.823,731)	18.889,41 (19.145,369)	78.314,83*** (24.671,455)	-1.125,24 (9.308,289)
Männlich	20.688,04** (8.595,736)	28.956,70** (12.731,010)	7.431,64 (8.464,927)		
Dauer Berufstätigkeit	629,09 (463,519)	454,73 (674,974)	744,33* (432,342)	793,90 (643,348)	-281,15 (364,278)
Anzahl Mitarbeiter/-innen	-8,58 (6.261)	-13,19* (7.712)	1,52 (9.079)	-13,11* (7.629)	1,72 (10.155)
Alter Stiftung	105,97** (52,209)	168,02* (99.348)	66,51* (36.823)	106,04* (63.646)	118,16 (86.399)
Höchster Bildungsabschluss: Referenzwert Promotion					
Universitätsabschluss	-19.639,52** (9.158,122)	-16.711,29 (12.914,844)	-21.113,61** (9.270,763)	-6.739,01 (12.971,869)	-17.266,29** (7.482,105)
Fachhochschulabschluss	-32.643,74*** (12.183,869)	-35.885,50** (17.192,904)	-21.619,35 (13.021,113)	-31.262,81* (16.909,837)	-13.487,16 (10.408,139)
Abitur	-18.647,62 (19.768,858)	-28.795,21 (26.679,041)	28.273,28 (19.589,873)	-8.470,69 (31.304,564)	-9.873,96 (12.765,757)
Realschulabschluss, Lehre, Sonstige	27.023,64 (18.867,747)	55.528,42** (24.520,581)	-40.912,10* (20.633,257)	83.763,59*** (28.970,221)	-23.731,26* (12.712,644)
Budget: Referenzwert Budget größer 1.000.000 EUR					
Budget bis 50.000	-86.469,36** (34.178,759)	-114.527,54** (44.068,853)	608,99 (20.279,356)	-16.943,29 (66.329,517)	-15.505,79 (25.557,275)
Budget 50.001-250.000	-45.061,04 (29.262,094)	-40.444,16 (33.836,290)	-9.501,48 (11.540,946)	-51.818,64 (39.203,386)	7.527,96 (23.826,540)
Budget 250.001-500.000	-35.065,84 (30.655,186)	-43.568,20 (37.999,151)		-18.607,45 (41.153,720)	11.952,62 (25.732,164)
Budget 500.001-1.000.000	-9.579,99 (28.226,738)	-4.229,01 (31.755,024)	13.820,80 (11.302,133)	-1.696,20 (38.364,904)	28.536,50 (22.514,755)
Konstante	78.640,74** (31.742,643)	76.010,39** (35.968,878)	57.558,37*** (15.098,389)	63.703,13 (44.457,003)	68.046,05*** (24.995,936)
Anzahl der Beobachtungen	162	109	53	109	53
R^2	0,357	0,393	0,531	0,398	0,661
Standardfehler in Klammern *** p<0,01. ** p<0,05. * p<0,1					

Tabelle 2-1: Ergebnisse für das fixe Gehalt im Gesamtdatensatz

Quelle: Eigene Berechnungen

VARIABLEN	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
	Gesamtvergütung	Gesamtvergütung (Vorstand)	Gesamtvergütung (Geschäftsführung)	Gesamtvergütung (männlich)	Gesamtvergütung (weiblich)
Vorstand	-2.901,38 (17.769,000)			13.830,12 (25.477,782)	7.566,22 (22.152,169)
Vorsitz	5.188,54 (16.280,896)	965,80 (17.820,495)		-11.704,41 (22.232,884)	-4.859,11 (20.611,979)
Überstunden zu vertraglicher Arbeitszeit	64.396,23** (25.124,370)	99.646,62*** (33.198,448)	26.557,35 (47.594,886)	114.164,71*** (41.172,964)	5.523,31 (24.048,129)
Männlich	29.177,78** (14.461,432)	37.486,30* (20.296,544)	5.056,79 (21.043,586)		
Dauer Berufstätigkeit	1.603,27** (779,823)	1.345,77 (1.076,083)	1.204,19 (1.074,791)	2.110,16* (1.073,652)	253,86 (941,120)
Anzahl Mitarbeiter/-innen	-19,42* (10,533)	-22,27* (12,295)	-17,61 (22,571)	-22,70* (12,732)	-20,15 (26,236)
Alter Stiftung	136,37 (87,835)	194,90 (158,387)	24,05 (91,542)	147,07 (106,215)	332,27 (223,213)
Höchster Bildungsabschluss: Referenzwert Promotion					
Universitätsabschluss	-46.727,86*** (15.407,588)	-48.107,57** (20.589,623)	-27.915,91 (23.046,875)	-36.767,71* (21.648,108)	-34.779,19* (19.330,149)
Fachhochschulabschluss	-42.469,52** (20.498,092)	-70.817,20** (27.409,964)	30.125,55 (32.370,147)	-54.965,20* (28.219,987)	-2.465,22 (26.889,610)
Abitur	-54.946,15 (33.259,047)	-67.075,18 (42.533,336)	174,64 (48.699,912)	-51.819,92 (52.242,631)	-41.617,27 (32.980,558)
Realschulabschluss, Lehre, Sonstige	35.539,78 (31.743,021)	78.389,39** (39.092,189)	-72.957,66 (51.293,737)	98.610,33** (48.346,961)	-32.095,64 (32.843,341)
Budget: Referenzwert Budget größer 1.000.000 EUR					
Budget bis 50.000	-99.066,08* (57.502,207)	-145.319,27** (70.257,224)	29.706,41 (50.413,949)	-64.746,43 (110.694,033)	18.700,05 (66.027,671)
Budget 50.001-250.000	-45.371,12 (49.230,429)	-48.551,41 (53.943,854)	37.632,42 (28.690,489)	-62.999,30 (65.424,581)	59.632,78 (61.556,288)
Budget 250.001-500.000	-48.103,37 (51.574,162)	-56.801,15 (60.580,539)		-34.243,91 (68.679,397)	59.904,66 (66.479,501)
Budget 500.001-1.000.000	6.390,63 (47.488,550)	4.218,84 (50.625,775)	78.272,21*** (28.096,805)	17.689,01 (64.025,281)	62.897,40 (58.167,268)
Konstante	82.376,34 (53.403,695)	77.487,16 (57.343,755)	28.714,22 (37.534,200)	70.237,81 (74.192,083)	36.014,99 (64.577,442)
Anzahl der Beobachtungen	162	109	53	109	53
R^2	0,319	0,380	0,415	0,370	0,313
Standardfehler in Klammern *** p<0,01. ** p<0,05. * p<0,1					

Tabelle 2-2: Ergebnisse für die Gesamtvergütung im Gesamtdatensatz

Quelle: Eigene Berechnungen

## Geschlechtsspezifische Entgeltunterschiede bei Führungskräften in Stiftungen

VARIABLEN	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	fixes Gehalt	fixes Gehalt (Vorstand)	fixes Gehalt (Geschäftsführung)	fixes Gehalt (männlich)	fixes Gehalt (weiblich)
Vorstand	9.533,25 (10.058,176)			28.116,72* (14.692,229)	3.215,31 (8.574,421)
	4.521,50 (9.215,832)	133,23 (10.659,577)		-7.551,93 (12.820,999)	4.186,38 (7.978,261)
Vorsitz	37.858,66*** (14.221,697)	59.483,79*** (19.858,114)	18.889,41 (19.145,369)	74.962,94*** (23.743,143)	-1.125,24 (9.308,289)
	19.398,77** (8.185,921)	26.590,11** (12.140,660)	7.431,64 (8.464,927)		
Dauer Berufstätigkeit	635,27 (441,420)	465,95 (643,674)	744,33* (432,342)	808,94 (619,141)	-281,15 (364,278)
	-8,39 (5,962)	-12,77* (7,354)	1,52 (9,079)	-12,72* (7,342)	1,72 (10,155)
Anzahl Mitarbeiter/-innen	107,80** (49,719)	171,48* (94,741)	66,51* (36,823)	106,52* (61,251)	118,16 (86,399)
Höchster Bildungsabschluss: Referenzwert Promotion					
Universitätsabschluss	-19.929,42** (8.721,494)	-17.017,19 (12.315,970)	-21.113,61** (9.270,763)	-7.967,52 (12.483,777)	-17.266,29** (7.482,105)
	-32.814,61*** (11.602,984)	-35.908,38** (16.395,652)	-21.619,35 (13.021,113)	-31.712,96* (16.273,572)	-13.487,16 (10.408,139)
Fachhochschulabschluss	-18.945,03 (18.826,347)	-29.445,41 (25.441,907)	28.273,28 (19.589,873)	-9.353,42 (30.126,668)	-9.873,96 (12.765,757)
	13.283,62 (17.968,197)	36.930,06 (23.383,537)	-40.912,10* (20.633,257)	57.149,99** (27.880,159)	-23.731,26* (12.712,644)
Budget: Referenzwert Budget größer 1.000.000 EUR					
Budget bis 50.000	-84.893,54** (32.549,233)	-111.157,50*** (42.025,336)		-18.793,35 (63.833,739)	-15.505,79 (25.557,275)
	-43.573,20 (27.866,977)	-38.344,69 (32.267,267)	-10.110,47 (19.086,572)	-50.518,90 (37.728,281)	7.527,96 (23.826,540)
Budget 50.001-250.000	-33.840,97 (29.193,652)	-40.127,72 (36.237,092)	-608,99 (20.279,356)	-20.105,51 (39.605,230)	11.952,62 (25.732,164)
	-10.138,25 (26.880,984)	-4.855,22 (30.282,512)	13.211,81 (19.158,940)	-3.705,72 (36.921,349)	28.536,50 (22.514,755)
Budget 250.001-500.000	80.041,43*** (30.229,263)	78.937,34** (34.300,965)	58.167,36*** (20.807,209)	66.640,37 (42.784,221)	68.046,05*** (24.995,936)
	162	109	53	109	53
R^2	0,359	0,384	0,531	0,378	0,661
Standardfehler in Klammern *** p<0,01. ** p<0,05. * p<0,1					

Tabelle 3-1: Ergebnisse für das fixe Gehalt (extreme Ausreißer geglättet)

Quelle: Eigene Berechnungen

VARIABLEN	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
	Gesamtvergü-tung	Gesamtvergü-tung (Vorstand)	Gesamtvergü-tung (Geschäfts-führung)	Gesamtvergü-tung (männlich)	Gesamtvergü-tung (weiblich)
Vorstand	-2.368,40 (17.391,538)			13.083,74 (25.010,192)	7.566,22 (22.152,169)
Vorsitz	4.319,24 (15.935,045)	208,61 (17.422,240)		-11.853,61 (21.824,847)	-4.859,11 (20.611,979)
Überstunden zu vertraglicher Arbeitszeit	61.739,09** (24.590,660)	95.350,91*** (32.456,524)	26.557,35 (47.594,886)	110.858,58*** (40.417,324)	5.523,31 (24.048,129)
Männlich	28.095,88** (14.154,232)	35.508,47* (19.842,954)	5.056,79 (21.043,586)		
Dauer Berufstätigkeit	1.608,35** (763,257)	1.354,36 (1.052,035)	1.204,19 (1.074,791)	2.123,94** (1.053,947)	253,86 (941,120)
Anzahl Mitarbeiter/-innen	-19,25* (10,309)	-21,90* (12,020)	-17,61 (22,571)	-22,36* (12,499)	-20,15 (26,236)
Alter Stiftung	137,98 (85,970)	197,97 (154.847)	24,05 (91.542)	147,60 (104,266)	332,27 (223,213)
Höchster Bildungsabschluss: Referenzwert Promotion					
Universitätsabschluss	-46.969,52*** (15.080,289)	-48.367,12** (20.129,484)	-27.915,91 (23.046,875)	-37.811,39* (21.250,804)	-34.779,19* (19.330,149)
Fachhochschulabschluss	-42.615,87** (20.062,657)	-70.831,40*** (26.797,402)	30.125,55 (32.370,147)	-55.369,30** (27.702,070)	-2.465,22 (26.889,610)
Abitur	-55.163,38* (32.552,534)	-67.614,80 (41.582,795)	174,64 (48.699,912)	-52.545,35 (51.283,830)	-41.617,27 (32.980,558)
Realschulabschluss, Lehre, Sonstige	23.889,21 (31.068,713)	62.620,00 (38.218,551)	-72.957,66 (51.293,737)	76.096,51 (47.459,658)	-32.095,64 (32.843,341)
Budget: Referenzwert Budget größer 1.000.000 EUR					
Budget bis 50.000	-97.574,24* (56.280,703)	-142.123,16** (68.687,106)		-66.270,59 (108.662,484)	18.700,05 (66.027,671)
Budget 50.001-250.000	-44.129,35 (48.184,640)	-46.805,43 (52.738,309)	7.926,01 (47.448,719)	-61.968,98 (64.223,855)	59.632,78 (61.556,288)
Budget 250.001-500.000	-47.072,60 (50.478,586)	-53.895,18 (59.226,676)	-29.706,41 (50.413,949)	-35.563,34 (67.418,935)	59.904,66 (66.479,501)
Budget 500.001-1.000.000	5.913,39 (46.479,764)	3.679,53 (49.494,382)	48.565,81 (47.628,622)	15.945,65 (62.850,236)	62.897,40 (58.167,268)
Konstante	83.602,28 (52.269,255)	80.053,84 (56.062,229)	58.420,63 (51.726,178)	72.860,97 (72.830,448)	36.014,99 (64.577,442)
Anzahl der Beobachtungen	162	109	53	109	53
R^2	0,318	0,373	0,415	0,360	0,313
Standardfehler in Klammern *** p<0,01. ** p<0,05. * p<0,1					

Tabelle 3-2: Ergebnisse für die Gesamtvergütung (extreme Ausreißer geglättet)

Quelle: Eigene Berechnungen

## Geschlechtsspezifische Entgeltunterschiede bei Führungskräften in Stiftungen

VARIABLEN	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	fixes Gehalt	fixes Gehalt (Vorstand)	fixes Gehalt (Geschäftsführung)	fixes Gehalt (männlich)	fixes Gehalt (weiblich)
Vorstand	12.293,44 (9.137,451)			26.129,92* (13.708,902)	3.215,31 (8.574,421)
Vorsitz	-959,27 (8.425,432)	-4.997,64 (9.880,207)		-10.799,79 (11.999,151)	4.186,38 (7.978,261)
Überstunden zu vertraglicher Arbeitszeit	28.515,41** (13.068,747)	45.874,35** (18.706,147)	18.889,41 (19.145,369)	66.763,57*** (22.400,296)	-1.125,24 (9.308,289)
Männlich	13.915,17* (7.485,217)	17.277,58 (11.349,722)	7.431,64 (8.464,927)		
Dauer Berufstätigkeit	669,91* (400,529)	538,66 (591,820)	744,33* (432,342)	880,61 (576,461)	-281,15 (364,278)
Anzahl Mitarbeiter/-innen	-7,32 (5,413)	-11,00 (6,770)	1,52 (9,079)	-11,05 (6,845)	1,72 (10,155)
Alter Stiftung	115,80** (45,128)	185,98** (87,120)	66,51* (36,823)	109,83* (57,011)	118,16 (86,399)
Höchster Bildungsabschluss: Referenzwert Promotion					
Universitätsabschluss	-19.573,00** (7.941,276)	-15.893,59 (11.371,288)	-21.113,61** (9.270,763)	-9.770,14 (11.733,591)	-17.266,29** (7.482,105)
Fachhochschulabschluss	-31.941,81*** (10.549,326)	-33.652,01** (15.111,339)	-21.619,35 (13.021,113)	-31.132,18** (15.184,397)	-13.487,16 (10.408,139)
Abitur	-19.282,27 (17.084,692)	-30.335,79 (23.394,630)	28.273,28 (19.589,873)	-10.164,50 (28.069,869)	-9.873,96 (12.765,757)
Realschulabschluss, Lehre, Sonstige	-36.159,22* (18.783,108)	-24.591,14 (26.528,388)	-40.912,10* (20.633,257)	-32.041,99 (36.351,026)	-23.731,26* (12.712,644)
Budget: Referenzwert Budget größer 1.000.000 EUR					
Budget bis 50.000	-80.080,13*** (29.553,709)	-102.323,68*** (38.746,746)		-23.070,78 (59.441,258)	-15.505,79 (25.557,275)
Budget 50.001-250.000	-37.199,49 (25.305,211)	-29.233,90 (29.720,332)	-10.110,47 (19.086,572)	-45.033,93 (35.136,917)	7.527,96 (23.826,540)
Budget 250.001-500.000	-28.134,48 (26.504,005)	-25.389,06 (33.459,659)	-608,99 (20.279,356)	-23.127,82 (36.900,083)	11.952,62 (25.732,164)
Budget 500.001-1.000.000	-12.302,55 (24.390,309)	-6.858,50 (27.832,399)	13.211,81 (19.158,940)	-10.502,70 (34.414,425)	28.536,50 (22.514,755)
Konstante	83.515,48*** (27.452,154)	86.472,02*** (31.636,667)	58.167,36*** (20.807,209)	72.594,78* (39.964,666)	68.046,05*** (24.995,936)
Anzahl der Beobachtungen	159	106	53	106	53
R^2	0,350	0,349	0,531	0,328	0,661
Standardfehler in Klammern *** p<0,01. ** p<0,05. * p<0,1					

Tabelle 4-1: Ergebnisse für das fixe Gehalt (ohne extreme Ausreißer)

Quelle: Eigene Berechnungen

VARIABLEN	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
	Gesamtvergütung	Gesamtvergütung (Vorstand)	Gesamtvergütung (Geschäftsführ- ung)	Gesamtvergütung (männlich)	Gesamtvergütung (weiblich)
Vorstand	2.780,85			10.965,76	7.566,22
	(15.444,011)			(22.132,947)	(22.152,169)
Vorsitz	-7.013,79	-10.943,85		-20.680,82	-4.859,11
	(14.240,565)	(15.381,053)		(19.372,564)	(20.611,979)
Überstunden zu vertraglicher Arbeitszeit	48.938,25**	77.595,91***	26.557,35	100.627,92***	5.523,31
	(22.088,642)	(29.120,872)	(47.594,886)	(36.165,155)	(24.048,129)
Männlich	18.273,93	19.101,79	5.056,79		
	(12.651,424)	(17.668,728)	(21.043,586)		
Dauer Berufstätigkeit	1.681,59**	1.519,69	1.204,19	2.271,83**	253,86
	(676,970)	(921,318)	(1.074,791)	(930,693)	(941,120)
Anzahl Mitarbeiter/-innen	-17,02*	-18,56*	-17,61	-19,07*	-20,15
	(9,149)	(10,539)	(22,571)	(11,051)	(26,236)
Alter Stiftung	152,56**	224,75	24,05	155,32*	332,27
	(76,275)	(135,625)	(91,542)	(92,043)	(223,213)
Höchster Bildungsabschluss: Referenzwert Promotion					
Universitätsabschluss	-44.189,27***	-43.337,30**	-27.915,91	-37.964,43**	-34.779,19*
	(13.422,250)	(17.702,300)	(23.046,875)	(18.943,818)	(19.330,149)
Fachhochschulabschluss	-38.897,90**	-63.778,42***	30.125,55	-51.790,82**	-2.465,22
	(17.830,346)	(23.524,639)	(32.370,147)	(24.515,126)	(26.889,610)
Abitur	-54.511,36*	-66.995,31*	174,64	-51.224,55	-41.617,27
	(28.876,344)	(36.419,688)	(48.699,912)	(45.318,649)	(32.980,558)
Realschulabschluss, Lehre, Sonstige	-52.570,00*	-30.537,87	-72.957,66	-74.345,07	-32.095,64
	(31.746,986)	(41.298,178)	(51.293,737)	(58.688,533)	(32.843,341)
Budget: Referenzwert Budget größer 1.000.000 EUR					
Budget bis 50.000	-91.466,13*	-132.259,37**		-71.068,90	18.700,05
	(49.951,328)	(60.319,158)		(95.967,585)	(66.027,671)
Budget 50.001-250.000	-32.653,06	-29.643,02	7.926,01	-51.335,62	59.632,78
	(42.770,567)	(46.267,251)	(47.448,719)	(56.728,360)	(61.556,288)
Budget 250.001-500.000	-36.181,65	-26.346,54	-29.706,41	-38.187,60	59.904,66
	(44.796,755)	(52.088,464)	(50.413,949)	(59.574,981)	(66.479,501)
Budget 500.001-1.000.000	2.318,34	750,01	48.565,81	4.385,87	62.897,40
	(41.224,211)	(43.328,203)	(47.628,622)	(55.561,901)	(58.167,268)
Konstante	86.488,09*	88.139,79*	58.420,63	78.104,63	36.014,99
	(46.399,304)	(49.250,512)	(51.726,178)	(64.522,734)	(64.577,442)
Anzahl der Beobachtungen	159	106	53	106	53
R^2	0,303	0,333	0,415	0,337	0,313
Standardfehler in Klammern *** p<0,01. ** p<0,05. * p<0,1					

Tabelle 4-2: Ergebnisse für die Gesamtvergütung (ohne extreme Ausreißer)

Quelle: Eigene Berechnungen

## Literaturverzeichnis

- Allinger, Hans Joachim (2003), Geschlechtsspezifische Einkommensdifferenzierung und -diskriminierung, Beitrag zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung Nr. 278, Nürnberg.
- Blewitt, Joan M. (2011), Is there a glass ceiling for women in non-profit management and leadership? in: International Journal of Social Entrepreneurship and Innovation, 1. Jg., 2011, Heft 2, S. 184-198.
- BMFSFJ (2009 a), Sinus Sociovision, Entgeltungleichheit – gemeinsam überwinden, Berlin.
- BMFSFJ (2009 b), Entgeltungleichheit zwischen Frauen und Männern in Deutschland, Berlin.
- Boll, Christina/Leppin, Julian S. (2015), Die geschlechtsspezifische Lohnlücke in Deutschland – Umfang, Ursachen und Interpretation, in: Wirtschaftsdienst, 95. Jg., 2015, H. 4, S. 249-254.
- Busch, Anne/Holst, Elke (2013), Geschlechtsspezifische Verdienstunterschiede bei Führungskräften und sonstigen Angestellten in Deutschland, Welche Relevanz hat der Frauenanteil im Beruf? in: Zeitschrift für Soziologie, 42. Jg., 2013, Heft 4, S. 315-336.
- (BvDS) Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.) (2014), Zahlen, Daten, Fakten zum deutschen Stiftungswesen, Berlin.
- (BvDS) Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.) (2015), Stifterinnen und Stifter in Deutschland – Engagement, Motive, Ansichten, Berlin.
- Enquête-Kommission „Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität“ (2013), Schlussbericht der Enquête-Kommission „Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität – Wege zu nachhaltigem Wirtschaften und gesellschaftlichem Fortschritt in der Sozialen Marktwirtschaft“, BT-Drs. 17/13300.
- Etienne, Jean-Michel/Narcy, Mathieu (2010), Gender Wage Differentials in the French Nonprofit and For-profit Sectors, Evidence from Quantile Regression, in: Annals of Economics and Statistics, o. Jg., 2010, H. 99/100, S. 67-90.
- Falk, Hermann/Kramer, Andreas/Zeidler, Susanne (2010), Führung, Steuerung und Kontrolle in der Stiftungspraxis, Berlin.
- Faulk, Lewis/Edwards, Lauren Hamilton/Lewis, Gregory B./McGinnis, Jasmine (2012), An Analysis of Gender Pay Disparity in the Nonprofit Sector, An Outcome of Labor Motivation or Gendered Jobs?, in: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 20. Jg., 2012, H. 10, S. 1-20.
- Gibelman, Margaret (2000), The Nonprofit Sector and Gender Discrimination, A Preliminary Investigation into the Glass Ceiling, in: Nonprofit Management and Leadership, 10. Jg., 2002, H. 3, S. 251-269.
- Gmür, Markus (2009), Werden Frauen und Männer gleich bezahlt?, in: Verbandsmanagement, 35. Jg., 2009, H. 1, S. 50-59.
- Hallock, Kevin (2002), The Gender Pay and Employment Gaps for Top Managers in U.S. Nonprofits, Cornell University, ILR Working Papers, <<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/workingpapers/93/>> [06.04.2017].
- Hammermann, Andrea/Schmidt, Jörg (2015), Facetten des Gender Pay Gap, Empirische Evidenz auf Basis des Sozio-ökonomischen Panels, IW policy paper, Nr. 8, 2015, <<http://www.iwkoeln.de/studien/iw-policy-papers/beitrag/217616/>> [06.04.2017].
- Hansmann, Henry B. (1980), The Role of Nonprofit Enterprise, in: The Yale Law Journal, 89. Jg., 1980, H. 5, S. 835-901.
- Hinz, Thomas/Gartner, Hermann (2005), Geschlechtsspezifische Lohnunterschiede in Branchen, Berufen und Betrieben, in: Zeitschrift für Soziologie, 34. Jg., 2005, Heft 1, S. 22-39.
- Holst, Elke/Busch, Anne (2010), Führungskräfte-Monitor 2010, Berlin, <[https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.358490.de/diwkompakt\\_2010-056.pdf](https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.358490.de/diwkompakt_2010-056.pdf)> [06.04.2017].
- (ILO) International Labour Office, Bureau for Gender Equality & International Labour Standards Department (2012), Gender Equality and Decent Work, Selected ILO Conventions and Recommendations that promote Gender Equality as of 2012, 3., überarb. Aufl., Genf.
- (IW) Institut der deutschen Wirtschaft (2013), Frauen sind die Gewinner am Arbeitsmarkt, Eine arbeitsmarktökonomische Analyse im Spiegel der Gleichstellungsdebatte, Tabellen und Abbildungen <<http://www.iwkoeln.de/wissenschaftsveranstaltungen/beitrag/pressekonferenz-beschaeftigungs-und-karriereperspektiven-von-frauen-102502>> [28.12.2016].
- McLean, Chuck (2016), 5 Key Findings from GuideStar's 2016 Nonprofit Compensation Report, 13.9.2016, <<https://trust.guidestar.org/5-key-findings-from-guidestars-2016-nonprofit-compensation-report>> [06.04.2017].
- OECD (2008), Gender and Sustainable Development, Maximizing the Economic, Social and Environmental Role of Women, o.O., <<http://www.oecd.org/social/40881538.pdf>> [28.12.2016].
- OECD (2017), Gender wage gap (indicator), DOI: 10.1787/7ce77aa-en.
- o. V. (2015), Gewinnen, binden, fordern; Vergütung als Anreiz im modernen Verbandsmanagement; Ergebnisse der DGVM/Kienbaum Vergütungsbenchmark „Verbände und Organisationen 2015“, in: Verbändereport, 19. Jg., 2015, H. 9, S. 6-13.

- Paul, Franziska/Walter, Andrea (2016), Besser geht's nicht?, Geschlechterverhältnisse in Führungs-, Kontroll- und Beratungsgremien in Nonprofit-Organisationen in Deutschland, Ergebnisse einer Online-Befragung, Zentrum für Europäische Geschlechterstudien, Working Paper No. 9, Münster.
- Pfarr, Heide (2011), Die Entgeltgleichheit für Frauen und Männer erfordert ein Durchsetzungsgesetz, in: WSI Mitteilungen, 64 Jg., 2011, H. 5, S. 253-257.
- Preston, Anne E. (1989), The Nonprofit Worker in a For-profit World, in: *Journal of Labor Economics*, 7. Jg., 1989, H. 4, S. 438-463.
- Priller, Eckhard/Alischer, Mareike/Droß, Patrick J./Paul, Franziska/Poldrack, Clemens J./Schmeißer, Claudia/Waitkus, Nora (2012), Dritte-Sektor-Organisationen heute, Eigene Ansprüche und ökonomische Herausforderungen, Ergebnisse einer Organisationsbefragung, Berlin.
- Priller, Eckart/Paul, Franziska (2015), Gute Arbeit in atypischen Beschäftigungsverhältnissen, Eine Analyse der Arbeitsbedingungen von Frauen in gemeinnützigen Organisationen unter Berücksichtigung ihrer Beschäftigungsformen und Lebenslagen, Berlin 2015, <[http://www.boeckler.de/pdf\\_fof/S-2014-769-3-1.pdf](http://www.boeckler.de/pdf_fof/S-2014-769-3-1.pdf)> [27.12.2016].
- Rominiecki, Joe (2013), Association Executive Compensation, What's Your Worth?, associations now vom 1.8.2013, <<http://associationsnow.com/2013/08/association-executive-compensation-whats-your-worth/>> [06.04.2017].
- Sandberg, Berit (2008), Führungsfrauen in Stiftungen, Ein Beitrag zur Empirie von Geschlechterstrukturen im Dritten Sektor, in: *Zeitschrift für Frauenforschung und Geschlechterstudien*, 26. Jg., 2008, H. 2, S. 52-63.
- Sandberg, Berit (2015), Führungskräfte in Stiftungen zwischen Ehrenamt und Spitzengehalt, Die Vergütungsstudie 2014, Essen.
- Sandberg, Berit/Mecking, Christoph (2008), Vergütung haupt- und ehrenamtlicher Führungskräfte in Stiftungen, Die Ergebnisse der Vergütungsstudie 2007, Essen. Schmeißer, Claudia (2013), Die Arbeitswelt des Dritten Sektors, Atypische Beschäftigung und Arbeitsbedingungen in gemeinnützigen Organisationen, WZB Discussion Paper SP V 2013-302, Berlin.
- Schmeißer, Claudia/Stuth, Stefan/Behrend, Clara/Budras, Robert/Hipp, Lena/Leuze, Kathrin/Giesecke, Johannes (2012), Atypische Beschäftigung in Europa 1996-2009, WZB Discussion Paper P 2012-001, Berlin.
- Statistisches Bundesamt (2016), Pressemitteilung Nr. 97 vom 16.3.2016, Verdienstunterschied zwischen Frauen und Männern in Deutschland bei 21%, <[https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2016/03/PD16\\_097\\_621.html](https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2016/03/PD16_097_621.html)> [05.01.2017].
- Tancraitor, Carrie L. (2016), A survey of executive-based compensation by gender in nonprofit organizations in southwestern Pennsylvania, <<http://gradworks.umi.com/10/17/10172582.html>> [06.04.2017].
- Timmer, Karsten (2005), Stiften in Deutschland, Die Ergebnisse der StifterStudie, Gütersloh
- (UN) United Nations (2015), Sustainable Development Goals, <<http://www.un.org/sustainabledevelopment/economic-growth/>> [28.12.2016].
- (VMI) Verbandsmanagement Institut (Hrsg.) (2011), Vergütung von Führungskräften in Schweizer Verbänden und anderen Nonprofit-Organisationen, Gehaltsstudie 2011, Freiburg.
- Weisbrod, Burton A. (1983), Nonprofit and Proprietary Sector Behavior, Wage Differentials among Lawyers, in: *Journal of Labor Economics*, 1. Jg., 1983, H. 3, S. 246-263.
- Wüst, Kirsten/Burkart, Brigitte (2012), Schlecht gepokert? Warum schneiden Frauen bei Gehaltsverhandlungen schlechter ab als Männer?, in: *Gender*, 4. Jg., 2012, H. 3, S. 106-121.