



## Discussion Paper



| Beiträge von **Studierenden**

### **Geschlechtergerechtigkeit im Sport**

Eine Untersuchung der Unterrepräsentanz von Frauen in Gremien und Spitzenämtern der Sportbünde, Fachverbände und Vereine

**Felicitas Jalsovec**

**Harriet Taylor Mill-Institut für Ökonomie und Geschlechterforschung**  
Discussion Paper 42, 11/2020

#### **Herausgeberinnen**

Miriam Beblo

Claudia Gather

Madeleine Janke

Friederike Maier

Antje Mertens

Aysel Yollu-Tok

Discussion Papers des Harriet Taylor Mill-Instituts für Ökonomie und  
Geschlechterforschung der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin

Herausgeberinnen: Miriam Beblo, Claudia Gather, Madeleine Janke,  
Friederike Maier, Antje Mertens & Aysel Yollu-Tok

## **Discussion Paper 42, 11/2020**

ISSN 1865-9806

Download: <http://harriet-taylor-mill.de/index.php/de/publikationen/discussion-papers>

Discussion Papers des Harriet Taylor Mill-Instituts für Ökonomie und  
Geschlechterforschung der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin  
| Beiträge von Studierenden

Mit der Unterreihe | Beiträge von Studierenden möchten wir außergewöhnlich interessante und diskussionswürdige Arbeiten von Studierenden, insbesondere von Studentinnen und Studenten der HWR Berlin vorstellen.

Die Arbeiten sollen anregende Beiträge zur wissenschaftlichen wie auch politischen Diskussion um Geschlechterfragen in den Bereichen Wirtschaft, Recht, Soziologie und Verwaltung liefern. Sie können im Rahmen von größeren Seminararbeiten, der Bachelor- oder der Masterarbeit entstanden sein. Die Reihe erscheint in loser Folge.

Eingereichte Manuskripte werden durch zwei Gutachter\*innen geprüft. Für den Inhalt sind die Autorinnen und Autoren selbst verantwortlich.

Weitere Informationen zur Discussion Paper Reihe des Harriet Taylor Mill-Instituts der HWR Berlin finden sich hier:

<http://harriet-taylor-mill.de/index.php/de/publikationen/discussion-papers>

Die Herausgeberinnen

**Geschlechtergerechtigkeit im Sport - Eine Untersuchung der Unterrepräsentanz von Frauen in Gremien und Spitzenämtern der Sportbünde, Fachverbände und Vereine.**

**Felicitas Jalsovec**

## **Autorin**

*Felicitas Jalsovec* studierte Nonprofit-Management und Public Governance an der HWR Berlin, ein Kooperationsstudiengang mit der HTW Berlin. Der Master bereitet gezielt auf eine Führungsrolle im Non-Profit Sektor vor. Sportverbände und -vereine sind dabei ein wichtiger und großer Teil des deutschen Non-Profit Sektors. Selbst lange als Fußballerin in verschiedenen Vereinen aktiv, möchte die Autorin insbesondere die fehlende Präsenz von Frauen in Führungspositionen des Sports in den Fokus rücken. Aus diesem Grund ist ihre vorliegende Abschlussarbeit mit dem Thema „Geschlechtergerechtigkeit im Sport – Eine Untersuchung der Unterrepräsentanz von Frauen in Gremien und Spitzenämtern der Sportbünde, Fachverbände und Vereine“ entstanden. Für ihre Masterarbeit erhielt sie die Politeia-Medaille 2020 der HWR Berlin. Diese wird seit 2001 für die besten studentischen Arbeiten mit entsprechender Thematik zur Etablierung und Förderung der Frauen- und Geschlechterforschung vergeben. Betreut wurde die Arbeit von Prof. Dr. Friederike Edel (Hochschule Darmstadt) und Dr. Jana Hertwig, LL.M. (wissenschaftliche Mitarbeiterin und Leiterin des Schwerpunktbereiches „Recht und Gender“ am HTMI).

## **Abstrac**

Im Nonprofit-Sektor arbeiten mehrheitlich weibliche ArbeitnehmerInnen. Aus diesem Grund wird in diesem Bereich die geschlechterungleiche Verteilung von Macht und Entscheidungskompetenzen besonders sichtbar, da sich der erheblich größere weibliche Anteil nicht in der Führungsebene widerspiegelt. Der Nonprofit-Sektor in Deutschland zeichnet sich vor allem durch seine vielfältige Vereinslandschaft aus und Sportvereine sind die zahlenmäßig größte Gruppe. Dabei übernimmt der Sport in Deutschland immer mehr gesellschaftspolitische Aufgaben und hat eine nicht zu unterschätzende Hebelwirkung auf die Gesellschaft. Insbesondere der Fußballsport mit seiner enormen Reichweite und medialen Aufmerksamkeit hat noch immer den Ruf der starren Männerdomäne. Anhand Forschungen aus der Privatwirtschaft, Soziologie und dem Nonprofit-Bereich, veranschaulicht die Master Thesis möglich Gründe der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen und überträgt diese auf den Sport. Die theoretischen Erkenntnisse konnten zum Schluss durch vier Expertinnen im Interview noch einmal praktisch beleuchtet und unterstützt werden. Die Arbeit basiert dabei maßgeblich auf den Fragen: Welche der bereits bekannten Gründe bzw. Mechanismen für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen treffen auf den Sport zu? Welche weiteren Besonderheiten lassen sich speziell im Fußball erkennen? Welche Maßnahmen können helfen die Barrieren abzubauen?

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	XI
Abkürzungsverzeichnis.....	XIII
1 Einführung in das Thema.....	1
1.1 Gesellschaftliche und politische Relevanz.....	1
1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise der Arbeit .....	3
2 Rahmenbedingungen für Geschlechtergerechtigkeit im Sport .....	4
2.1 Politische & rechtliche Grundlagen .....	4
2.1.1 Gesetzlicher Rahmen .....	4
2.1.2 Selbstverpflichtung & Geschlechterquote .....	6
2.2 Struktur und Besonderheiten des organisierten Sports .....	8
2.2.1 Aufbau des deutschen Sportsystems .....	8
2.2.2 Aktuelle Probleme & Herausforderungen .....	12
2.2.3 Historische Entwicklung der Rolle der Frau im Sport .....	14
3 Frauen in Führungspositionen.....	17
3.1 Aktueller Forschungsstand.....	17
3.2 Gründe der Unterrepräsentanz .....	20
3.2.1 Kulturelle & ideologische Faktoren .....	20
3.2.2 Strukturelle & institutionelle Faktoren.....	22
3.2.3 Individuelle & lebenslaufbezogene Faktoren .....	25
4 Fußball als letzte „Männerdomäne“.....	30
4.1 Geschlechtergerechtigkeit im Fußball .....	30
4.2 Struktur und Aufbau des Fußballs .....	32
5 Empirische Untersuchung .....	35
5.1 Expertinneninterviews .....	35
5.2 Methodische Vorgehensweise.....	36
5.3 Auswertung & Interpretation.....	37
6 Handlungsempfehlungen .....	44
7 Fazit und Ausblick.....	48
Quellenverzeichnis .....	51

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Drei Säulen im deutschen Sportsystem.....	8
Abbildung 2: Öffentliche Sportverwaltung .....	9
Abbildung 3: Hierarchie Struktur des deutschen Sports .....	10
Abbildung 4: Organigramm DOSB .....	12
Abbildung 5: Aufteilung der Regionalverbände .....	35

## Abkürzungsverzeichnis

AFM	Ausschuss für Frauen und Mädchenfußball
AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGleiG	Bundesgleichstellungsgesetz
BMFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
DFB	Deutscher Fußball-Bund
DSB	Deutscher Sportbund
DOSB	Deutscher Olympischer Sportbund
EU	Europäische Union
e.V.	eingetragener Verein
FLVW	Fußball- und Leichtathletik-Verband Westfalen
FRVS	Fußballregionalverband Süd
FüPoG	Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst
GG	Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland
IOC	Internationales Olympisches Komitee
LSB NRW	Landessportbund Nordrhein-Westfalen
MINT	Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik
WM	Weltmeisterschaft



# 1 Einführung in das Thema

## 1.1 Gesellschaftliche und politische Relevanz

Der Europarat (o.D.) definiert Geschlechtergerechtigkeit als gleiche Sichtbarkeit, Befähigung, Verantwortung und Teilhabe von Frauen und Männern in allen Bereichen des öffentlichen und privaten Lebens. Es bedeutet einen gleichberechtigten Zugang zu und eine gleichberechtigte Verteilung von Ressourcen zwischen Frauen und Männern. Die Gleichstellung der Geschlechter zielt darauf ab, die Strukturen in der Gesellschaft zu verändern, die zur Aufrechterhaltung ungleicher Machtverhältnisse zwischen Frauen und Männern beiträgt. Die Erreichung dieses Ziels sieht der Europarat als zentrale Bedeutung für den Schutz der Menschenrechte, das Funktionieren der Demokratie, die Achtung der Rechtsstaatlichkeit sowie für Wirtschaftswachstum und Wettbewerbsfähigkeit an.<sup>1</sup> Geschlechtergerechtigkeit hat dabei unterschiedliche Aspekte und die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen ist ein zentraler Punkt, denn Entscheidungskompetenzen liegen mehrheitlich in männlicher Hand.<sup>2</sup> Macht, Zeit sowie Einkommen sind auch im Jahr 2019 noch ungleich verteilt.<sup>3</sup> Somit ist trotz der Verbesserung des Rechtsstatus von Frauen innerhalb Europas Gleichstellung keineswegs Realität. Frauen und Männer bleiben in ihren traditionellen Rollen und Diskriminierung hält in vielen Bereichen weiterhin an.<sup>4</sup> In Anbetracht des hohen Anteils weiblicher ArbeitnehmerInnen im Nonprofit-Sektor ist es hier besonders auffallend, dass sich der Anteil nicht in der Führungsebene widerspiegelt.<sup>5</sup>

Die vorherrschende Rechts- und Organisationsform des Nonprofit-Sektors ist der eingetragene Verein (e.V.).<sup>6</sup> Die regierungsunabhängige Dachorganisation Deutscher Olympischer Sportbund (DOSB) ist dabei mit 90.000 Vereinen und über 27 Millionen Mitgliedern die größte Interessensvereinigung im Bereich des Sports.<sup>7</sup> Als Repräsentant und als Partner für Verbände und Vereine sind der DOSB und seine

---

<sup>1</sup> Vgl. Council of Europe (o.D.), S. 2.

<sup>2</sup> Vgl. Zimmer et. al. (2017), S. 27.

<sup>3</sup> Vgl. Frauenpolitische Rat Land Brandenburg e.V (o.D.).

<sup>4</sup> Vgl. Council of Europe (o.D.), S. 2.

<sup>5</sup> Vgl. Zimmer et. al. (2017), S. 5f.

<sup>6</sup> Vgl. Hallmann (2016), S. 15.

<sup>7</sup> Vgl. DOSB (o.D.).

Mitgliederorganisationen wichtige gesellschaftliche Akteure mit einer nicht zu unterschätzenden Hebelwirkung auf die Gesellschaft<sup>8</sup> – insbesondere, da sich die geschichtliche Entwicklung des Sports konstant in Abhängigkeit zu den vorherrschenden gesellschaftspolitischen Strukturen entwickelt.<sup>9</sup> Besonders für junge Menschen hat der Sport einen hohen Stellenwert in ihrem Leben und spielt hinsichtlich der Entwicklung und Bildung individueller Werte, Normen und Rollenvorstellungen eine bedeutende Rolle.<sup>10</sup> Nicht zuletzt aus diesem Grund haben die AkteurInnen des Sports eine Vorbildfunktion. Sie können helfen, neue Denk- und Handlungsmuster zu schaffen und somit einen wichtigen Beitrag zum Thema Geschlechtergerechtigkeit zu leisten.<sup>11</sup> Mit Blick auf die Führungspositionen des Sports wird jedoch deutlich, dass trotz kontinuierlich steigender weiblicher Mitgliederzahlen die Unterrepräsentanz in Entscheidungsfunktionen deutlich sichtbar ist.<sup>12</sup>

Ein besonderer Schwerpunkt dieser Arbeit wird der Blick auf den Fußball sein. Zum einen, da der Deutsche Fußball-Bund (DFB) als Dachorganisation und Mitglied des DOSB der zweitgrößte Spitzenfachverband mit einem Mitgliederanteil von über 1,1 Millionen Mädchen und Frauen darstellt.<sup>13</sup> Zum anderen ist Fußball die populärste Sportart in Deutschland.<sup>14</sup> Sieben Millionen Menschen sind aktive Mitglieder in rund 27.000 Vereinen. Über 30 Millionen Menschen bezeichnen sich selbst als Fußball-Fans und 99 Prozent kennen die Bundesliga als höchsten professionellen deutschen Ligaspielbetrieb.<sup>15</sup> „Fußball, [so schreibt Theo Zwanziger (2014), ehemaliger Präsident des DFB], ist Geschäft und Spektakel, Vergnügen und Zeitvertreib – und in diesem Sinne auch ein Spiegel unserer Zeit. Aber gerade deshalb ist es umso wichtiger, dass der Fußball auch seiner sozialen und ethischen Verantwortung gerecht wird. Die Faszination des Fußballspiels ist in besonderer Weise geeignet, Akzente für eine mitmenschliche Gesellschaft zu setzen.“<sup>16</sup> Darüber hinaus ist es auffallend, dass das Thema Geschlechtergerechtigkeit und die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen im Fußball eine

---

<sup>8</sup> Vgl. Gerlach et.al. (2013) nach Schweer (2018), S. 5f.

<sup>9</sup> Vgl. Tzschope (2017), S. 250.

<sup>10</sup> Vgl. Brettschneider et.al. (2002)/ Neuber (2007) nach Schweer (2018), S. 6.

<sup>11</sup> Vgl. Schweer (2018), S. 7.

<sup>12</sup> Vgl. Hartmann-Tews et. al. (2003), S. 8.

<sup>13</sup> Vgl. Tzschope (2017), S. 252.

<sup>14</sup> Vgl. Pawlik (2018).

<sup>15</sup> Vgl. Rauball (2014) S. XIII.

<sup>16</sup> Zwanziger (2014), S. 19.

Resistenz aufweisen, wie sie sonst nur noch in der katholischen Kirche zu finden ist, denn obwohl eine Frau das Land führt, Unternehmen mehr und mehr von Frauen geführt werden und Frauen an der Spitze von Medien oder Ministerien zu finden sind, bleibt der Fußball nach wie vor eine Männerwelt.<sup>17</sup>

## **1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise der Arbeit**

Mit Blick auf die bereits beschriebene Relevanz des Themas Geschlechtergerechtigkeit im Sport ist das Ziel der Arbeit, mittels Studien der Privatwirtschaft und dem Nonprofit-Sektor sowie relevanten wissenschaftlichen Theorien aus dem Bereich der Psychologie und Soziologie die bereits erforschten Gründe der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen auf den Bereich des Sports, insbesondere des Fußballs, zu übertragen.

Darüber hinaus werden Handlungsempfehlungen vorgestellt. Diese basieren auf bereits vorhandenen Maßnahmen und Erkenntnissen aus den theoretischen Grundlagen sowie der empirischen Analyse. Im Laufe der Arbeit sollen folgende drei Forschungsfragen beantwortet werden:

1. Welche der bereits bekannten Gründe bzw. Mechanismen für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen treffen auf den Sport zu?
2. Welche weiteren Besonderheiten lassen sich speziell im Fußball erkennen?
3. Welche Maßnahmen können helfen, die Barrieren abzubauen?

Die folgenden zwei Hypothesen sind im Vorfeld der Arbeit getroffen worden:

- a. Dieselben Mechanismen, welche in der Privatwirtschaft zu beobachten sind, greifen auch im Sport und dem ehrenamtlichen Engagement von Frauen und führen so zur Unterrepräsentanz in Führungspositionen des Sports.
- b. Fußball ist die letzte Domäne der Männer, aus diesem Grund haben es Frauen in diesem Bereich besonders schwer.

Das Thema wird mithilfe einer Sekundärforschung theoretisch erarbeitet. Die theoretische Grundlage bildet die Basis für eine qualitative Untersuchung in Form von Expertinneninterviews. Zur Beantwortung der Forschungsfragen

---

<sup>17</sup> Vgl. Kraus (2014), S. 191f.

werden sowohl die Ergebnisse der Primärforschung als auch der Sekundärforschung mit einbezogen.

Die Arbeit besteht insgesamt aus sieben Kapiteln. Im Anschluss an die Einleitung werden in Kapitel zwei die rechtlichen, politischen und strukturellen Rahmenbedingungen des Sports mit Blick auf das Thema Geschlechtergerechtigkeit erläutert. Dabei liegt der Fokus auf den gemeinnützigen Sportanbietern des Nonprofit-Sektors. Insbesondere wird die historische Entwicklung des Sportsystems dargestellt. Das Kapitel drei befasst sich mit dem aktuellen Forschungsstand und den Gründen der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen. Mit Blick auf den Fußball bildet Kapitel vier die Grundlage unter anderem für die empirische Untersuchung in Kapitel fünf und die Handlungsempfehlungen in Kapitel sechs. Die Arbeit endet mit einem Fazit und Ausblick in Kapitel sieben.

## 2 Rahmenbedingungen für Geschlechtergerechtigkeit im Sport

### 2.1 Politische & rechtliche Grundlagen

#### 2.1.1 Gesetzlicher Rahmen

Wird das Thema Geschlechtergerechtigkeit mit Blick auf rechtliche Grundlagen betrachtet, ist die Basis dafür unter anderem in Artikel 3 des deutschen Grundgesetzes (GG) zu finden. Darin heißt es:

*„ (1) Alle Menschen sind vor dem Gesetz gleich.*

*(2) Männer und Frauen sind gleichberechtigt. Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin.*

*(3) Niemand darf wegen seines Geschlechtes, seiner Abstammung, seiner Rasse, seiner Sprache, seiner Heimat und Herkunft, seines Glaubens, seiner religiösen oder politischen Anschauungen benachteiligt oder bevorzugt werden. Niemand darf wegen seiner Behinderung benachteiligt werden.“<sup>18</sup>*

Bereits 1994 wurde die explizite Forderung, „[d]er Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern

---

<sup>18</sup> Bundesamt für Justiz (o.D.).

*und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin*“, nachträglich zu Artikel 3 Abs. 2 GG hinzugefügt.<sup>19</sup> Dieser Nachtrag bildet zusammen mit dem Artikel 33 Abs. 2 des GG, *„[j]eder Deutsche hat nach seiner Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung gleichen Zugang zu jedem öffentlichen Amte“*<sup>20</sup>, die Grundlage für das in Deutschland 2001 verabschiedete Bundesgleichstellungsgesetz (BGleG). Dieses gilt für die Bundesverwaltung, Unternehmen und Gerichten des Bundes und spezifiziert den im GG verankerten Auftrag des Staates zur Gleichstellung innerhalb der bundeseigenen Behörden und Organisationen.<sup>21</sup> Das Gesetz definiert gemäß Abschnitt 1 „Allgemeine Bestimmungen“ § 1 Abs. 1 unter anderem folgende Ziele:

- „1. die Gleichstellung von Frauen und Männern zu verwirklichen,*
- 2. bestehende Benachteiligungen auf Grund des Geschlechtes, insbesondere Benachteiligungen von Frauen, zu beseitigen und künftige Benachteiligungen zu verhindern sowie*
- 3. die Familienfreundlichkeit sowie die Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Berufstätigkeit für Frauen und Männer zu verbessern.“*<sup>22</sup>

Im Allgemeinen hat sich die Gleichstellungspolitik in Deutschland innerhalb der letzten 50 Jahre stetig spezifiziert und verbessert, nicht zuletzt aufgrund entsprechenden juristischen und politischen Drucks seitens der Europäischen Union (EU).<sup>23</sup> Aufgrund der Antidiskriminierungsverbote der EU aus dem Jahr 2000 wurde in Deutschland das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) erlassen. Das AGG trat 2006 in Kraft und richtet sich sowohl an ArbeitgeberInnen sowie ArbeitnehmerInnen.<sup>24</sup> Das AGG berücksichtigt gemäß § 24 ebenfalls BeamtInnen, steht ansonsten aber unabhängig von dem BGleG.<sup>25</sup> Das BGleG steuert die Maßnahmen, welche zu Geschlechtergerechtigkeit im Arbeitsleben führen sollen. Das AGG indes wird insbesondere bei Diskriminierungsart (§ 1 AGG) und -formen (§ 3 AGG) gemäß der EU-Richtlinien angeführt.<sup>26</sup> Das AGG ist dabei für Vereine vor allem von Bedeutung, wenn sie Hauptamtliche beschäftigen, um dann

---

<sup>19</sup> Vgl. Rudek (2013).

<sup>20</sup> Bundesamt für Justiz (o.D.).

<sup>21</sup> Vgl. Rudek (2013).

<sup>22</sup> Bundesamt für Justiz (o.D.).

<sup>23</sup> Vgl. Rudek (2013).

<sup>24</sup> Vgl. Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2017).

<sup>25</sup> Vgl. Rudek (2013).

<sup>26</sup> Vgl. Rudek (2013).

ArbeitnehmerInnen vor Diskriminierung zu schützen.<sup>27</sup> Das BGleIG hingegen betrifft gemäß § 3 Abs. 3 alle „*institutionellen Leistungsempfänger des Bundes und Einrichtungen, die durch Zuweisungen aus Bundesmitteln institutionell gefördert werden [...]*“.<sup>28</sup> Dies trifft in einigen Fällen auf die Sportverbände und Sportvereine zu, wie in Kapitel 2.2.1. noch dargestellt wird.

### **2.1.2 Selbstverpflichtung & Geschlechterquote**

Das AGG ist als eine Grundlage für individuelle Fälle nützlich, allerdings gibt es für die Privatwirtschaft weiterhin keine verpflichtenden Gesetze, welche die Gleichstellung der Geschlechter überprüft und sichert.<sup>29</sup> Anstelle eines verpflichtenden Gleichstellungsgesetzes, wie das BGleIG für den öffentlichen Sektor, existiert für die Privatwirtschaft seit 2001 die „Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft“.<sup>30</sup> In dieser Vereinbarung verpflichten sich die Unternehmen der Privatwirtschaft, durch gezielte Förderung und Investitionen bessere Rahmenbedingungen für Frauen in Ausbildung und Beruf zu schaffen und somit Chancengleichheit zu erreichen.<sup>31</sup> Nachdem die freiwillige Selbstverpflichtungen in Deutschland und auch in anderen Ländern nicht den erhofften Effekt erzielten, wurde unter anderem auf Grundlage des Artikels 3 Absatz 2 des GG die Einführung einer Frauenquote beschlossen.<sup>32</sup>

Das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung definiert diese folgendermaßen: „*Eine Geschlechterquote ist eine Vorgabe, die festlegt, dass Frauen beziehungsweise Männer zu einem bestimmten Mindestanteil in Gremien wie Vorstand oder Aufsichtsrat von an die Quote gebundenen Unternehmen vertreten sein müssen.*“<sup>33</sup> In Deutschland wurde 2016 eine verbindliche Frauenquote von 30 Prozent für die Besetzung von Aufsichtsratspositionen der größten deutschen Unternehmen eingeführt, dies betraf die Kontrollgremien von etwa 100 privatwirtschaftlichen

---

<sup>27</sup> Vgl. Brennecke (2006).

<sup>28</sup> Gölz (2001), S. 1.

<sup>29</sup> Vgl. Kaup (2015), S. 47.

<sup>30</sup> Lange (2017), S. 5.

<sup>31</sup> Vgl. Lange (2017), S. 5.

<sup>32</sup> Vgl. Bath (2019), S. 97f.

<sup>33</sup> DIW Berlin (2019).

Unternehmen.<sup>34</sup> Im Zuge dessen wurde für weitere 3.500 an der Börse notierte oder gesellschaftlich partizipierende deutsche Unternehmen das Gesetz für eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen (FüPoG) erlassen. Das FüPoG verpflichtet die Unternehmen zu der Festlegung individueller Kennzahlen eines Frauenanteils in Führungspositionen. Eine Nichterfüllung hat keine Konsequenzen und auch eine Quote von null Prozent in Aufsichtsrat, Vorstand oder dem oberen Management ist zulässig.<sup>35</sup> Obwohl der Effekt der Geschlechterquote empirisch bewiesen zu mehr Geschlechtergerechtigkeit und einem Abbau der Barrieren für Frauen in Führungspositionen führt,<sup>36</sup> lässt sich eine solche Vorgabe im Nonprofit-Sektor nur sehr vereinzelt finden.<sup>37</sup> Dennoch hat die Debatte um die Geschlechterquoten auch im Bereich des Sports zu einem regen Austausch geführt. Der Landessportbund Nordrhein-Westfalen (LSB NRW) (o.J) beschreibt in seinem Magazin „Chancengleichheit – Gender Mainstreaming im Sport“, dass die *„[...] vorhandenen Strukturen und die Ziele einer Frauenquote innerhalb der Wirtschaft [...] sich ohne große Unterschiede auf den organisierten Sport übertragen [lassen].“*<sup>38</sup> Nach mehrmaligen Versuchen des DOSB Frauenausschusses, eine Geschlechterquote im Sport zu erwirken, wurde dem Antrag 2012 stattgegeben und eine Frauenquote in Führungspositionen eingeführt.<sup>39</sup> Der zufolge sind die Verbände mit einem Mitgliederanteil von mehr als 35 Prozent Frauen verpflichtet, 30 Prozent der Leitungspositionen weiblich zu besetzen. Die Grenze der Frauenquote liegt bei 40 Prozent. Damit soll gewährleistet werden, dass in Verbänden mit hohem Frauenanteil weiterhin beide Geschlechter gleichermaßen vertreten sind.<sup>40</sup> Weiterhin hat der DOSB 2014 in seiner Satzung eine 30 Prozent Quote für alle Gremien der Mitgliederverbände und Spitzenvereine aufgenommen.<sup>41</sup>

---

<sup>34</sup> Vgl. DIW Berlin (2019).

<sup>35</sup> Vgl. DIW Berlin (2019).

<sup>36</sup> Vgl. Bath (2019), S. 98.

<sup>37</sup> Vgl. Zimmer et. al. (2017), S. 45.

<sup>38</sup> LSB NRW (o.J.), S. 26.

<sup>39</sup> Vgl. Deutscher Sportbund (2001) nach Tzschoppe (2017), S. 259.

<sup>40</sup> Vgl. DOSB (2012) nach Hofmann et. al. (2017), S. 244.

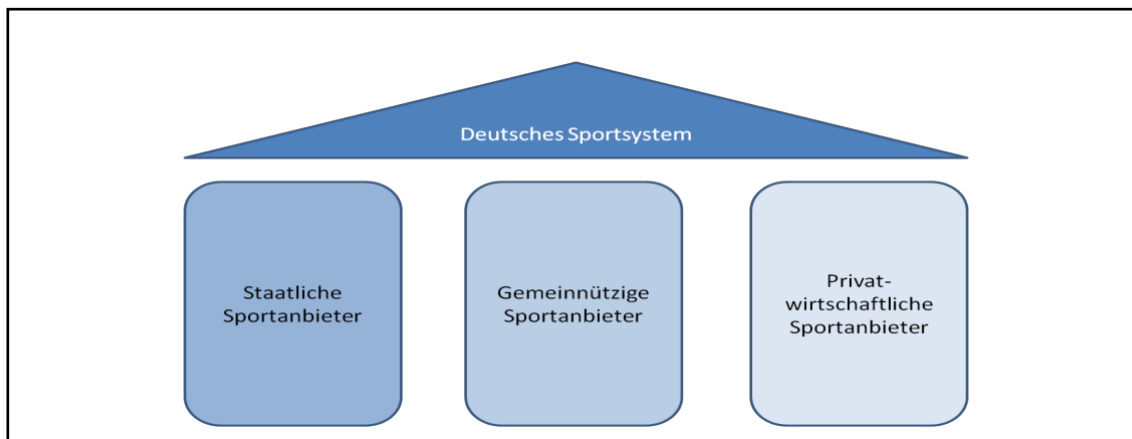
<sup>41</sup> Vgl. DOSB (2018).

## 2.2 Struktur und Besonderheiten des organisierten Sports

### 2.2.1 Aufbau des deutschen Sportsystems

Der Sport in Deutschland wird nach wie vor vorwiegend innerhalb der einzelnen Sportverbände und Vereine organisiert.<sup>42</sup> Ergänzend dazu besteht, wie in Abbildung 1 ersichtlich, ein Markt für profitorientierte Sportanbieter. Darüber hinaus haben ArbeitnehmerInnen im Betriebssport eine weitere Option und die Bundeswehr sowie der Schul- und Hochschulsport haben ebenfalls ein eigenes Sportangebot mit eigener Organisationsstruktur.<sup>43</sup>

Abbildung 1: Drei Säulen im deutschen Sportsystem



Quelle: Digel (o.J.), S. 3.

Der Staat spielt im deutschen Sportsystem eine wichtige Rolle, ist jedoch aufgrund des Missbrauchs seines Einflusses in der Zeit des Nationalsozialismus weit weniger aktiv als in anderen Ländern.<sup>44</sup> Dennoch übernimmt die Sportpolitik auf nationaler Ebene, in den 16 Bundesländern, sowie in Kommunen und Gemeinden verschiedene Aufgaben. Abbildung 2 zeigt die hierarchische Anordnung. Dabei unterstützen die Gemeinden sowie Stadtverwaltungen vorrangig die Vereine ihrer Region und schaffen alle nötigen infrastrukturellen Rahmenbedingungen. Die Landesregierungen sind vor allem für den Schul- und Hochschulsport zuständig sowie ebenfalls an infrastrukturellen Fragen und Förderung des Nachwuchsleistungssports beteiligt. Auf nationaler Ebene hat vor allem der/die BundespräsidentIn eine

<sup>42</sup> Vgl. Digel (o.J.), S. 3.

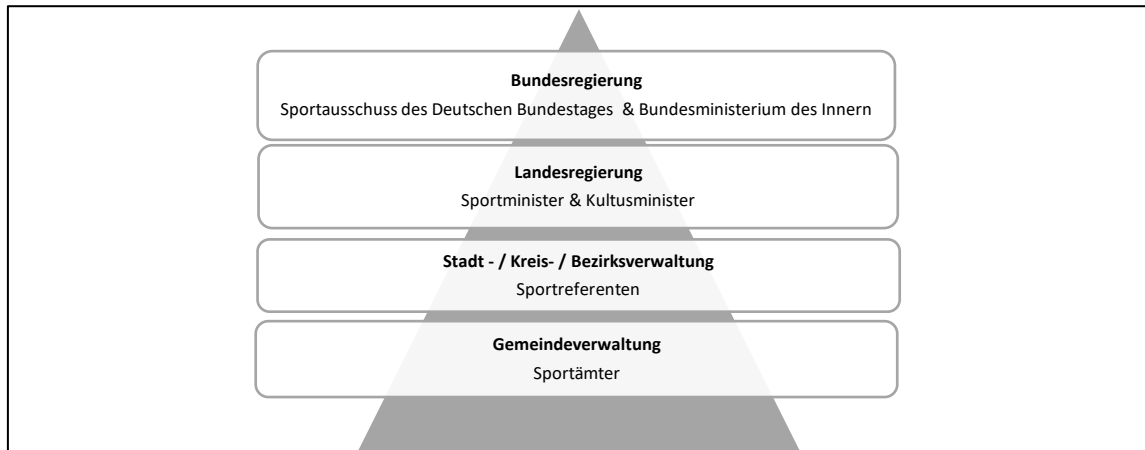
<sup>43</sup> Vgl. Digel (o.J.), S. 3.

<sup>44</sup> Vgl. Digel (o.J.), S. 3.



repräsentative Funktion und das Bundesministerium des Innern ist primär für den Hochleistungssport zuständig.<sup>45</sup>

Abbildung 2: Öffentliche Sportverwaltung



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Digel (o.J.), S. 3.

Sportwissenschaftler Prof. Dr. Helmut Digel beschreibt in seinem Internet Blog „Sport Quer Gedacht“ die Säule des freiwillig bzw. gemeinnützig organisierten Sports als die für den deutschen Sport am essenziellsten.<sup>46</sup> Die Verbands- und Vereinsstruktur ist dabei ebenfalls grundlegend hierarchisch organisiert und es gilt das „Ein-Verbandsprinzip“<sup>47</sup>. Dies bedeutet, es gibt jeweils einen nationalen Spitzenverband pro Sportart. Darunter befinden sich je ein Landesfachverband sowie gelegentlich weitere Kreis- oder Bezirksverbände. Erst dann kommen an der Basis die eigentlichen Sportvereine, welche das Sportangebot für die Mitglieder stellen. Die Vereine sind Mitglied in ihrem jeweiligen Landesfachverband. Vereine, die ein sogenanntes Mehrsparten-Angebot aufweisen, d.h. mehrere Sportarten anbieten, sind gleichzeitig Mitglied in mehreren Landesfachverbänden.<sup>48</sup> Der Wettkampf zwischen den Vereinen wird von dem jeweiligen Landesfachverband organisiert und kontrolliert. Die Landesfachverbände sind wiederum Mitglieder des jeweiligen nationalen Spitzenverbandes. Die Spitzenfachverbände planen alle nationalen Wettbewerbe und setzen die Regeln der jeweiligen Sportart analog zu internationalen Richtlinien fest. Diese internationalen Richtlinien werden von den jeweiligen Europäischen-

<sup>45</sup> Vgl. Digel (o.J.), S. 3.

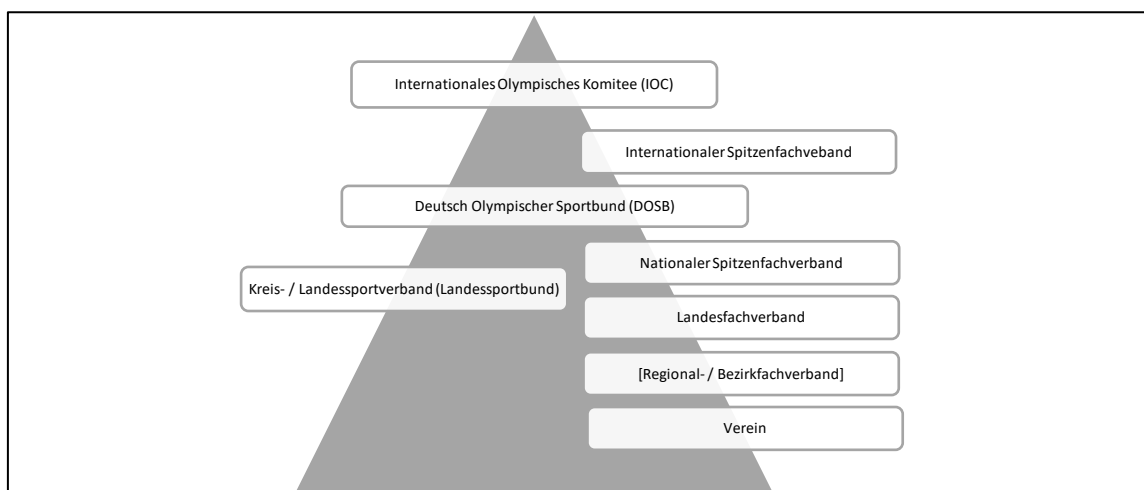
<sup>46</sup> Vgl. Digel (o.J.) S. 4.

<sup>47</sup> Vgl. Pfister (2006), S. 1.

<sup>48</sup> Vgl. Pfister (2006), S. 1f.

oder Weltfachverbänden festgelegt, in denen wiederum die jeweiligen nationalen Spitzenverbände Mitglied sind.<sup>49</sup> Diese Hierarchie wird in Abbildung 3 deutlicher. Ebenso zeigt sie, dass neben der Fachverbands- und Fachvereinsstruktur eine parallele Organisationsstruktur steht. Diese vertritt den Sport im Gesamten. Auf regionaler Ebene sind das die Kreis- und Landessportbünde, welche sich auf nationaler Ebene zum DOSB zusammenschließen. Mitglieder des DOSB sind alle Spitzenfachverbände. Über dem DOSB steht das Internationale Olympische Komitee (IOC).<sup>50</sup> Das Verhältnis zwischen den Landessportverbänden und den Spitzenfachverbänden sieht vor, dass Vereine sich bei inhaltlichen und sportfachlichen Fragen an ihre Fachverbände richten, während sportpolitische und überfachliche Themen den Landessportverbänden obliegen.<sup>51</sup>

Abbildung 3: Hierarchie Struktur des deutschen Sports



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Digel (o.J.), S. 3.

Der DOSB, seine Mitglieder und deren Mitglieder tragen vorwiegend die Rechtsform e.V.<sup>52</sup> Der Literatur und Gesetzgebung zufolge kann eine Definition des Vereins anhand folgender Kriterien dargestellt werden: *„Der Verein ist ein freiwilliger, auf eine gewisse Dauer angelegter, körperschaftlich organisierter Zusammenschluss mehrerer Personen, die unter einem Gesamtnamen einen gemeinschaftlichen Zweck verfolgen [...]“. Zur körperschaftlichen Organisation zählen das Vorliegen einer Satzung, die Vertretung des Zusammenschlusses durch einen Vorstand sowie die*

<sup>49</sup> Vgl. Pfister (2006), S. 2.

<sup>50</sup> Vgl. Pfister (2006), S. 1f.

<sup>51</sup> Vgl. Krüger (2017), S. 12.

<sup>52</sup> DOSB (2017), S. 9.

*Beteiligung der Mitglieder durch Beschlussfassung nach dem Mehrheitsprinzip.*<sup>53</sup> Der DOSB und seine Mitgliederorganisationen werden darüber hinaus zu den sogenannten „Freiwilligenorganisationen“ gezählt, welche durch fünf Merkmale gekennzeichnet sind: 1. Freiwillige Mitgliedschaft, 2. Vereinsziele orientieren sich an Mitgliederinteressen, 3. Demokratische Entscheidungsfindung, 4. Autonomes Handeln und 5. Ehrenamtliches Engagement der Mitglieder. Diese Charaktereigenschaft unterscheidet den organisierten Sport von den kommerziellen Sportangeboten oder dem staatlichen Schul- und Hochschulsport.<sup>54</sup> Ein Verein als solcher ist nicht geschäftsfähig. Die Beschlussfassung erfolgt über die ausführenden Vereinsorgane oder auch Gremien, welche vorwiegend mit den Mitgliedern besetzt und von den Mitgliedern gewählt sind. Die allgemeinen rechtlichen Grundlagen zum Verein sind im Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) zu finden.<sup>55</sup> Entsprechend dem BGB sind die Mitgliederversammlung gemäß § 32 und § 58 BGB als höchstes beschlussfassendes Organ und der Vorstand gemäß § 26 BGB verpflichtend. Darüber hinaus haben vor allem die großen Sportverbände weitere Organe, wie zum Beispiel ein Präsidium, verschiedene Ausschüsse und Beiräte.<sup>56</sup> Anhand der hierarchischen Organisationsstruktur des DOSB in Abbildung 4 wird deutlich, dass sich die Entscheidungskompetenzen und einflussreichen Positionen des Sports vor allem innerhalb des ehrenamtlichen Vorstands und des Präsidiums befinden.

---

<sup>53</sup> Didyk (2014), S. 14.

<sup>54</sup> Vgl. DOSB (2017), S. 9.

<sup>55</sup> Vgl. LSVS (2015), S. 1.

<sup>56</sup> Vgl. LSVS (2015), S. 1.



finden sind, fast immer ein ehrenamtliches Präsidium und eine hauptamtliche Geschäftsführung haben.<sup>61</sup> Aktuell sehen Sportorganisationen die größte Herausforderung darin, Ehrenamtliche für diese Positionen zu finden und zu halten.<sup>62</sup> Die gegenwärtigen Zahlen des Freiwilligensurveys (2014) verdeutlichen das Problem, denn bezogen auf alle Engagierten nimmt der Anteil derjenigen, die eine Leitungs- und Vorstandstätigkeit ausüben, seit 15 Jahren kontinuierlich ab. Die Zahl von Engagierten ohne Leitungs- und Vorstandsfunktion hingegen ist stark zunehmend.<sup>63</sup> In einer Publikation der Friedrich-Ebert-Stiftung mit dem Thema „Ehrenamtliche Vorstände gesucht! – Führungskräfte für gemeinnützige Organisationen gewinnen, entwickeln und binden“ heißt es: *„Vereine können nur dann ihre Funktion in der Gesellschaft wahrnehmen, wenn sie kompetent geführt werden. Führungsverantwortung in einem Verein zu übernehmen ist jedoch nicht einfach: Ein Vorstand muss sich für die Sache des Vereins begeistern können und diese glaubwürdig vertreten. Er nimmt nach innen und außen Vorbildfunktion ein [...].“*<sup>64</sup> Diese Verantwortung beansprucht allerdings neben dem Erwerbsleben viel Zeit und Energie, was wiederum, so heißt es in der Veröffentlichung, im Gegensatz zu der sich veränderten gesellschaftlichen Engagement-Kultur steht, denn die zunehmende Anzahl freiwilliger Engagierter möchte sich kurzfristig und unverbindlich einbringen und dabei möglichst frei handeln und sich entfalten können.<sup>65</sup>

Angesichts der Herausforderung der Akquise und Bindung von Ehrenamtlichen kann ein geschlechtergerechtes Freiwilligenmanagement und das bisher noch unzureichend genutzte Potenzial von Mädchen und Frauen eine mögliche Lösung des Problems sein.<sup>66</sup> Allerdings sieht es so aus, als zeigen Sportorganisationen beim Thema Geschlechtergerechtigkeit mehr Widerstand als andere Bereiche, denn obwohl es den Anschein hat, dass sich auch die historisch gewachsene maskuline Welt des Sports langsam zu öffnen beginnt und immer mehr Frauen wichtige Aufgaben innerhalb der Vereine und Verbände übernehmen<sup>67</sup>, sieht Hartmann-Tews et. al. (2003) diese

---

<sup>61</sup> Vgl. Zimmer et. al. (2017), S. 41.

<sup>62</sup> Vgl. Tzschope (2017), S. 262.

<sup>63</sup> Vgl. Simonson et. al. (2016), S. 9f.

<sup>64</sup> Matuschek et. al. (2013), S. 5.

<sup>65</sup> Vgl. Matuschek et. al. (2013), S. 5.

<sup>66</sup> Vgl. Tzschope (2017), S. 262f.

<sup>67</sup> Vgl. Hartmann-Tews et. al. (2003), S. 69.

Entwicklung kritisch. In ihrem Buch „The Challenge of Change – Frauen in Führungspositionen des Sports – Ein internationaler Vergleich“ schreibt sie: *„Selbst dort wo Frauen zunehmend Funktionsrollen übernehmen – auf den unteren und mittleren Führungsebenen – wird auf der Hinterbühne eine soziale Differenzierung sichtbar: Sportmanagerinnen sind seltener in Vollzeitstellen zu finden, Trainerinnen betreuen eher Jugendgruppen sowie Frauenteam, und alle weiblichen Führungskräfte werden generell (egal auf welcher Ebene) schlechter bezahlt. Neben einer klaren ungleichen Verteilung auf vertikaler Ebene – der Hierarchie von Einfluss und Entscheidungsbefugnis – gibt es somit zusätzlich eine Differenzierung auf horizontaler Ebene – bei der Verteilung von Arbeitsbereichen, Prestige und finanzieller Anerkennung.“*<sup>68</sup> Diese „ausschließende Integration“<sup>69</sup>, wie Hartman-Tews sie 2003 beschreibt, wird insbesondere anhand der empirischen Untersuchung im weiteren Verlauf der Arbeit ersichtlich.

### 2.2.3 Historische Entwicklung der Rolle der Frau im Sport

In kaum einem anderen Bereich der Gesellschaft ist die heterosexuelle Geschlechterordnung als Norm präsenter als im Sport.<sup>70</sup> Nicht zuletzt dient die Differenzierung zwischen Mann und Frau als ausschlaggebendes Kriterium und rechtfertigt die Exklusion des einen oder des anderen Geschlechts.<sup>71</sup> Der Sport ist bereits 1793 von Johann Christoph Friedrich GutsMuths *„[...] als die zentrale Voraussetzung der charakterlichen Entwicklung der männlichen Jugend“* beschrieben worden.<sup>72</sup> In seinem Buch „Gymnastik für die Jugend die Herstellung von Männlichkeit“ erklärt GutMuths: Ein *„[z]entrales Ziel seiner körperlichen Erziehung war die Abhärtung“*.<sup>73</sup> GutMuths sieht den Sport als *„Männlicher Widerwille gegen weibische Weiblichkeit“*<sup>74</sup> und das grundlegende Ziel der Erziehung des Mannes durch Sport ist die Ablehnung und Abgrenzung gegenüber dem *„weiblichen“*.<sup>75</sup> Die damaligen Turner wurden *„als männliche Elite und Speerspitze, als die einzig wahren Männer ihrer Zeit“*<sup>76</sup> betrachtet. Frauen und Mädchen war der Zugang zum Sport

---

<sup>68</sup> Hartmann-Tews et. al. (2003), S. 69.

<sup>69</sup> Hartmann-Tews et.al. (2003), S. 69.

<sup>70</sup> Vgl. Heinze (2017), S. 90.

<sup>71</sup> Vgl. Gieß-Stüber (2017), S. 266.

<sup>72</sup> GutMuths (1793) nach Günter (2018), S. 24.

<sup>73</sup> GutMuths (1793) nach Günter (2018), S. 24.

<sup>74</sup> GutMuths (1793) nach Günter (2018), S. 24.

<sup>75</sup> Vgl. GutMuths (1793) nach Günter (2018), S. 24.

<sup>76</sup> McMillan (1996) nach Günter (2018), S. 27.

verwehrt. Das Turnen als politische und militärische Charakterbildung war ein sicherer Ort, an dem Männer vor weiblichen Einflüssen geschützt und sich uneingeschränkt bewegen konnten.<sup>77</sup> Dies führte nicht nur zu einer Differenzierung der Geschlechter im Sport, es war auch der Anfang einer asymmetrischen Auslegung, in dem der Mann über der Frau steht.<sup>78</sup> Das Turnen und später der Sport im Allgemeinen wurden zu einer Arena der Männlichkeit, in der sich der Mann stets gegen das Weibliche zu behaupten versucht.<sup>79</sup>

Heutzutage ist dieser Schutzraum in den noch immer überwiegend männlich dominierten Sportarten wie Fußball, Eishockey, Motorsport oder Boxen bemerkbar, die Sportarten, welche nicht nur in Deutschland, sondern in ganz Europa das Sportgeschehen, vor allem in den Medien, beherrschen.<sup>80</sup> Pfister (2017) führt die Asymmetrie bzw. höhere Wertigkeit von Männern und die damit einhergehenden Widerstände gegenüber Frauen im Sport auf eine stetig wachsende Beteiligung von Frauen in zuvor männerdominierten Bereichen zurück, insbesondere da in den 1920er Jahren immer mehr Frauen sich aktiv im Sport engagierten.<sup>81</sup> Vor allem in körperbetonten Sportarten führte dies zu einer Art „Krise der Männlichkeit“, welche sich durch den technischen Fortschritt und die Industrialisierung noch verstärkte, denn die „maskuline Körperkraft“ verlor immer mehr an Bedeutung und die Feminisierung steht dabei stellvertretend als „Feindbild“ zu einer maskulinen Ordnung.<sup>82</sup> In den 1950er Jahren wurde der Aufschwung im Frauensport jedoch unter anderem durch die schlechten Arbeitsmarktbedingungen unterbrochen und ungeachtet dem 1949 überarbeiteten Gleichstellungsgesetz waren die traditionellen Rollenbilder und -erwartungen präsenter als zuvor.<sup>83</sup> Die konservative Aufgabenteilung dieser Zeit wirkte sich auch auf den Sport aus. Zu dieser Zeit engagierten sich gerade einmal zehn Prozent Frauen in Sportverbänden und erst in den 1960er Jahren veränderte der Notstand an Arbeitskräften die Situation. Ferner erkannte die Frauen- und Familienpolitik das damals ungenutzte Potenzial von Frauen für

---

<sup>77</sup> Vgl. McMillan (1996) nach Günter (2018), S. 27.

<sup>78</sup> Vgl. Goltermann (1998) nach Günter (2018), S. 29.

<sup>79</sup> Vgl. Klein (1990) nach Günter (2018), S. 29.

<sup>80</sup> Vgl. Kreisky et.al. (2006)/ Sülzle (2005), nach Günter (2018), S. 30.

<sup>81</sup> Vgl. Pfister (2017), S. 30.

<sup>82</sup> Vgl. Günter (2018), S. 28.

<sup>83</sup> Vgl. Pfister et.al. (1982) nach Pfister (2017), S. 32.

den Arbeitsmarkt und parallel erhöhte sich der Druck seitens der Frauenbewegungen, die Gleichstellung der Geschlechter zu erwirken.<sup>84</sup>

Bei der Gründung des Deutschen Sportbundes (DSB)<sup>85</sup> 1950 bestand das Präsidium ausschließlich aus Männern und erst 1951 übernahm Grete Nordhoff als erste Frau den Vorsitz des „Frauenausschusses des DSB“. Inge Bausenwein trat 1968 die Nachfolge an und gleichzeitig wurde der Vorsitz des „Fachausschuss Mädchenarbeit der Deutschen Sportjugend“ mit zwei weiteren Frauen besetzt.<sup>86</sup> Der Ausschuss sowie die Besetzung waren eine direkte Reaktion auf das vom DSB 1968 verabschiedete Maßnahmenpaket, welches unter anderem zum Ziel hatte, eine *„größere Beteiligung der Frauen an der Führung des Sports auf Vereins-, Landes und Bundesebene auch in den herkömmlich Männern ausgeübten Ämtern“*<sup>87</sup> zu erreichen. Dennoch wurde im Jahr 1970, wie auch 1976, 1994 und 1998, die Forderung der DFB Frauenvollversammlung nach einer Frauenquote abgelehnt.

Erst 2012 führte der DOSB eine Geschlechterquote für Führungspositionen ein, sowie 2014 für die Delegierten der DOSB Mitgliedsverbände.<sup>88</sup> Darüber hinaus, *„fördert [der DOSB] die tatsächliche Durchsetzung der Gleichstellung von Frauen und Männern und wirkt mit gezielter Frauenförderung auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin [...]“*<sup>89</sup>, so heißt es in der Präambel Absatz 9 der überarbeiteten Satzung aus dem Jahr 2018. Weiterhin bemüht sich der DOSB, verschiedene Maßnahmen und Richtlinien umzusetzen, um die Präsenz von Frauen in Führungspositionen des Sports zu fördern, unter anderem durch „Mentoring-Programme“ oder „Führungstalente-Camps“.<sup>90</sup> 2016 verabschiedete der DOSB ein Strategiepapier mit dem Ziel, die Gleichstellung in Führungspositionen bis 2020 zu erwirken.<sup>91</sup>

Dessen ungeachtet bestehen im Sport damals wie heute signifikante Geschlechterunterschiede hinsichtlich der Bezahlung sowie Macht und Einflussmöglichkeiten.<sup>92</sup> Das stereotypische Rollenbild des „wahren Mannes“

---

<sup>84</sup> Vgl. Pfister (2017), S. 32f.

<sup>85</sup> Am 20. Mai 2006 fusionierte der Deutsche Sportbund (DSB) mit dem Nationalen Olympischen Komitee für Deutschland zum Deutschen Olympischen Sportbund (DOSB) – Quelle: DOSB (2005).

<sup>86</sup> Vgl. Deutscher Sportbund (2001) nach Tzschoppe (2017), S. 258.

<sup>87</sup> Tzschoppe (2017), S. 258.

<sup>88</sup> Vgl. Deutscher Sportbund (2001) nach Tzschoppe (2017), S. 259.

<sup>89</sup> DOSB (2018).

<sup>90</sup> Vgl. DOSB (o.J.).

<sup>91</sup> Vgl. DOSB (2016).

<sup>92</sup> Vgl. Pfister (2017), S. 33.



wird mehrheitlich mit Sport assoziiert und führt bis heute zu Diskriminierungen von Frauen, homo, trans- und intersexuellen Menschen sowie Menschen mit Handicap.<sup>93</sup> Mit Blick auf die allgemein fortschreitende Geschlechtergerechtigkeit in anderen Bereichen ist es schwer nachzuvollziehen, warum der Sport und seine Institutionen hinter dem allgemeinen Fortschritt zurückfallen.<sup>94</sup>

### 3 Frauen in Führungspositionen

#### 3.1 Aktueller Forschungsstand

Die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen auf dem Arbeitsmarkt kann in Verbindung zur geringen gesellschaftlichen Partizipation in ehrenamtlichen Leitungspositionen gesehen werden.<sup>95</sup> Denn *„[o]b und in welchem Ausmaß Menschen erwerbstätig sind, ist nicht nur wesentliche Voraussetzung für materiellen Wohlstand, sondern gleichzeitig auch wesentliche Vorbedingung für die Teilhabe am gesellschaftlichen Leben insgesamt“*<sup>96</sup> und es besteht die Möglichkeit, *„[...] dass Führungspositionen in Ehrenämtern von jenen Personen übernommen werden, die auch im Erwerbsleben solche herausgehobenen Positionen bekleiden.“*<sup>97</sup> Vor diesem Hintergrund richtet sich der Blick auf die aktuellen Statistiken und Zahlen des Arbeitsmarktes. Dabei fällt auf, dass der Anteil von Frauen in Führungspositionen nur sehr langsam bis gar nicht ansteigt und Frauen sogar noch seltener in leitenden Positionen zu finden sind, als es noch vor zehn Jahren der Fall war.<sup>98</sup> Dem Statistischen Bundesamt zufolge sind aktuell 30 Prozent der Führungspositionen in der deutschen Wirtschaft von Frauen besetzt und damit liegt Deutschland im unteren Bereich aller europäischen Länder.<sup>99</sup> Der Frauenanteil im dritten Sektor ist, im Vergleich zur Privatwirtschaft, sehr hoch.<sup>100</sup> Dessen ungeachtet sind die hauptamtlichen und ehrenamtlichen Führungspositionen ähnlich wie in der Privatwirtschaft

---

<sup>93</sup> Vgl. Günter (2018), S. 31.

<sup>94</sup> Vgl. Günter (2018), S. 33f.

<sup>95</sup> Vgl. Erlinghagen et. al. (2016), S. 652.

<sup>96</sup> Erlinghagen et. al. (2016), S. 652.

<sup>97</sup> Erlinghagen et. al. (2016), S. 662.

<sup>98</sup> Vgl. Kohaut et. al. (2016) nach Bath (2019), S. 10.

<sup>99</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2019).

<sup>100</sup> Vgl. Zimmer et. al (2017), S. 21.

auch in Nonprofit Organisationen größtenteils von Männern besetzt, während Frauen zumeist im operativen Bereich tätig sind.<sup>101</sup>

In Anbetracht der aktuellsten Ergebnisse des Freiwilligensurvey von 2014 wird deutlich, dass der Bereich Sport und Bewegung noch immer den größten Anteil Ehrenamtlicher verzeichnet.<sup>102</sup> Die im Auftrag des Bundesministeriums für Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) ausgeführte Studie aus dem Jahr 2004 „Frauen an die Spitze“ zeigt, dass der Anteil von Männern und Frauen in ehrenamtlichen Aufgaben des Sport zwar nahezu gleich ist, Frauen allerdings vorwiegend in der Hierarchieebene unter den Männern agieren und darüber hinaus auffallend oft in stereotypisch weiblich konnotierten Aufgabenfeldern.<sup>103</sup> Erlinghagen et. al. publizierten 2016 eine Abhandlung zum Thema „Führungspositionen im Ehrenamt – ein weiterer Bereich der Benachteiligung von Frauen?“. Auf Grundlage der Ergebnisse des Freiwilligensurveys 2009 analysiert die Studie die *„Benachteiligung von Frauen hinsichtlich der Übernahme ehrenamtlicher Leitungsfunktionen insbesondere für bestimmte Tätigkeitsbereiche oder in bestimmten Organisationsformen.“*<sup>104</sup> Die Untersuchung kommt zu dem Ergebnis, dass eine Benachteiligung von Frauen bei der Besetzung von ehrenamtlichen Führungspositionen nachweisbar ist, primär in Organisationen im Bereich Freizeit sowie im technischen und religiösen Kontext.<sup>105</sup> Darüber hinaus kommt die Analyse zu dem Schluss, *„[...] dass Frauen eine deutlich verringerte Wahrscheinlichkeit als Männer aufweisen, in ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit Führungspositionen zu übernehmen.“*<sup>106</sup> Laut des Freiwilligensurveys 2014 haben Führungspositionen im Ehrenamt insgesamt noch immer eine hohe Popularität und mehr als 25 Prozent der Befragten sind im Vorstand oder der Leitung aktiv. Der Anteil von Frauen liegt jedoch noch immer signifikant unter dem der Männer.<sup>107</sup> Darüber hinaus zeigt die Studie des BMFSFJ (2004), dass im Sport das Amt der/des PräsidentIn mehrheitlich von Männern besetzt ist und weibliche Führungskräfte vorwiegend in den Frauenabteilungen/-ausschüssen in Erscheinung treten.<sup>108</sup> Der Blick auf die

---

<sup>101</sup> Vgl. BMFSFJ (2017).

<sup>102</sup> Vgl. Simonson et. al. (2016), S. 5 ff.

<sup>103</sup> Vgl. BMFSFJ (2004), S. 16.

<sup>104</sup> Erlinghagen et. al. (2016), S. 647.

<sup>105</sup> Vgl. Erlinghagen et al. (2016), S. 661.

<sup>106</sup> Erlinghagen et. al. (2016), S. 647.

<sup>107</sup> Vgl. Simonson et. al. (2016), S. 9f.

<sup>108</sup> Vgl. BMFSFJ (2004), S. 11.

Zahlen des DOSB zeigt, dass laut dem Gleichstellungsbericht 2018 sowohl das Präsidium als auch die Kommissionen die selbst auferlegte 30-Prozent-Quote erfüllen. Demgegenüber haben die DOSB Mitgliedsorganisationen, die seit 2014 eingeführte Quote nicht erreicht und in keinem der Verbände entspricht der Anteil von Frauen in Führungspositionen dem Frauenanteil der Gesamtmitgliedschaften.<sup>109</sup> Dem DOSB Gleichstellungsbericht zufolge zeigt sich die deutliche Unterrepräsentanz von Frauen im Sport vor allem bei Versammlungen und Ausschusssitzungen, denn nur knapp 25 Prozent betrug der Anteil weiblicher Delegierter bei der letzten DOSB Mitgliederversammlung im Dezember 2017.<sup>110</sup> „Damit [so schreibt der DOSB in seinem Bericht] wird in der Gesamtheit der Delegierten die Empfehlung der 30-Prozent-Quote nicht umgesetzt. Frauen sind weder adäquat zu ihrem Anteil in der Mitgliedschaft vertreten noch entsprechend eingebunden, wenn es darum geht, weitreichende sportpolitische Entscheidungen zu treffen.“<sup>111</sup> Im Allgemeinen kann mit Blick auf die Statistiken und Studien festgehalten werden, dass es trotz der wachsenden Zahl weiblicher Mitglieder für die Umsetzung von Geschlechtergerechtigkeit im Sport weiterer Maßnahmen im Bereich der Führungspositionen bedarf.<sup>112</sup>

Bislang ist wissenschaftlich nicht untersucht, ob die Gründe der Unterrepräsentanz in Führungspositionen im Berufsleben auf das ehrenamtliche Engagement übertragbar und damit ebenso eine Erklärung für die Unterrepräsentanz von Frauen in Gremien und Spitzenämtern der Sportbünde, Fachverbände und Vereine sind.<sup>113</sup> Die Studie „Karriere im Nonprofit-Sektor? Arbeitsbedingungen und Aufstiegschancen von Frauen“ von Annette Zimmer, Eckhard Priller und Franziska Paul (2017) bildet im Folgenden die Basis des weiteren Vorgehens. Die Gründe der geringen Präsenz von Frauen in Führungspositionen werden anhand der in der Studie angewandten übergeordneten Faktoren beschrieben und mit Erkenntnissen aus Wirtschaft, Wissenschaft, Sport und Politik ergänzt.

---

<sup>109</sup> Vgl. DOSB (2018), S. 33.

<sup>110</sup> Vgl. DOSB (2018), S. 33.

<sup>111</sup> DOSB (2018), S. 33.

<sup>112</sup> Tzschoppe (2017), S. 261.

<sup>113</sup> Vgl. Erlinghagen et. al. (2016), S. 653.

## 3.2 Gründe der Unterrepräsentanz

### 3.2.1 Kulturelle & ideologische Faktoren

Zimmer et. al. (2017) verstehen unter den kulturellen sowie ideologischen Faktoren insbesondere die Geschlechterstereotypen. Diese bestehenden Muster prägen die Umwelt jeder/s Einzelnen und die Organisationskultur als Ganzes.<sup>114</sup> Neben der biologischen Trennung des Geschlechts sind die Geschlechterstereotypen, welche im Allgemeinen darüber bestimmen, wie Frauen oder Männer sind bzw. sein sollten, eine soziale Konstruktion.<sup>115</sup> Das Denken in Stereotypen simplifiziert und hilft, mit unvertrauten Begebenheiten umzugehen bzw. sie zu bewältigen.<sup>116</sup> Im Kontext der Geschlechtergerechtigkeit führt es allerdings oft zu Barrieren für Frauen, denn aufgrund der subjektiven Wahrnehmung der Rolle einerseits und der Person andererseits wird Personen aufgrund des Geschlechts nicht die Kompetenz für die Führungsaufgabe zugetraut, auch wenn objektiv die geforderten Eigenschaften vorhanden sind.<sup>117</sup> Die Attributionstheorie der Führung bietet einen theoretischen Erklärungsansatz, wie Personen eigene Urteile über sich selbst und über das Verhalten der/des Führenden bilden. Entsprechend der Theorie bilden wiederum Führungstereotypen die Grundlage des Urteils.<sup>118</sup> Die sozial konstruierten Vorstellungen von „guter“ bzw. „richtiger“ Führung stehen dabei in direktem Zusammenhang mit typisch maskulinen Attributen.<sup>119</sup> Zimmer et. al. (2017) kommen in ihrer Studie ebenfalls zu dem Ergebnis, dass der stereotypische „Mann“ und „Führungskraft“ in eindeutigem Zusammenhang assoziiert werden und aus diesem Grund Führungskompetenz vor allem Männern zugeschrieben wird.<sup>120</sup>

Mit Bezug auf die Attributionstheorie der Führung kommt Gmür (2004) zu dem Schluss, dass Frauen in Führungspositionen aus diesem Grund maskuliner auftreten müssen als Männer, und dies führt zu einem „doppelten Benachteiligungsmechanismus“.<sup>121</sup> Werden Frauen als „gute“ Führungskräfte wahrgenommen bzw. erfüllen die stereotypischen maskulinen Eigenschaften,

---

<sup>114</sup> Vgl. Zimmer et. al. (2017), S. 34 ff.

<sup>115</sup> Vgl. Athenstaed et. al. (2011) nach Kaup (2015), S. 67.

<sup>116</sup> Vgl. Heilmann (2012), S. 115f.

<sup>117</sup> Vgl. Heilmann (2012), S. 115f.

<sup>118</sup> Vgl. Wirtschaftslexikon 24 (2019).

<sup>119</sup> Vgl. Krell (2018) S. 406 ff.

<sup>120</sup> Vgl. Zimmer et. al. (2017), S. 34 ff.

<sup>121</sup> Vgl. Gmür (2004), S. 414.

dann gelten sie häufig als „unweiblich“, „gezwungen männlich“, „Männerimitat“ oder „nicht authentisch“<sup>122</sup> – und weder das Bild einer typischen Frau noch das einer typischen Führungskraft kann so erfüllt werden.<sup>123</sup> Die Konsequenzen sind zum einen die geringeren Chancen für Frauen, bei Auswahlprozessen in einem männerdominierten Umfeld berücksichtigt zu werden, und zum anderen führt es zu einer Beurteilung von Führungskompetenz in Abhängigkeit des Geschlechts.<sup>124</sup> Fehlende klare und standardisierte Anforderungsprofile bei Auswahlprozessen können dann dazu beitragen, dass Entscheidungen nach eigenem subjektivem Ermessen getroffen werden.<sup>125</sup> Insbesondere im Sport sind die ehrenamtlichen Führungspositionen oft nicht definiert und es gibt zumeist keine Information darüber, welche Aufgaben und Pflichten mit der Position einhergehen.<sup>126</sup> Des Weiteren ist die stereotypische Zuschreibung im Kontext bestimmter Berufsgruppen besonders präsent. In einem vornehmlich historisch gewachsenen männlichen oder weiblichen Umfeld haben stereotypische Denkweisen mehr Einfluss und der Mann oder die Frau mit mehr Widerstand zu rechnen.<sup>127</sup> So schreibt Bath (2019): *„[A]uch Frauen, die gewillt sind, sich in typische Männerdomänen vorzuwagen, werden für diese Entscheidung nicht zwingend belohnt. Verschiedene soziologische Untersuchungen haben beispielsweise bei Frauen in Männerdomänen erstaunliches festgestellt. Geschlechterunterschiede treten deutlicher zutage, wenn Frauen sich in typische Männerdomänen vorwagen.“*<sup>128</sup>

In diesem Zusammenhang kann das bereits von Kanter 1977 erforschte Phänomen des „Token-Status“ als weitere Barriere für Frauen in Führungspositionen gesehen werden. Denn schafft es eine Frau, sich in einem homosozialen Umfeld zu behaupten, steht sie als „die Einzige“ unter höherem Druck und höherer Belastung.<sup>129</sup> Zum einen, da die Minderheit in diesem Fall nur eine Vertreterin hat und diese oft nicht als Individuum wahrgenommen wird, was wiederum zu einer stärkeren Fokussierung des stereotypischen Denkens führt und eventuellen Fehlern wird mehr Bedeutung beigemessen.

---

<sup>122</sup> Gmür (2004), S. 414.

<sup>123</sup> Vgl. Gmür (2004), S. 414.

<sup>124</sup> Eagly et. al. (2002) nach Kaup (2015), S. 70 ff.

<sup>125</sup> Vgl. Wolff (2015), S. 215.

<sup>126</sup> Vgl. LSB NRW (o.J.), S. 10.

<sup>127</sup> Vgl. Lotzkat et. al. (2015), S. 169.

<sup>128</sup> Bath (2019), S. 92f.

<sup>129</sup> Vgl. Kanter (1977) nach Krell et. al. (2018), S. 10.

Zum anderen ist sie die Repräsentantin aller Frauen in diversen Gremien oder Ausschüssen, die eine weibliche Delegierte voraussetzen. Beides führt zu mehr Verpflichtungen und Verantwortung, welche sich männliche Führungskräfte oft untereinander aufteilen können.<sup>130</sup>

Die kulturelle, ideologische Annahme, dass die stereotypische Frau für Familie, Hausarbeit, Kinderbetreuung und Pflegeleistungen die Verantwortung hat, spielt ebenfalls eine große Rolle. So stehen Frauen unter dem gesellschaftlichen Druck, alle Rollen auszufüllen.<sup>131</sup> Darüber hinaus werden Frauen, insbesondere Mütter, bei der Auswahl von Führungspositionen weniger oft berücksichtigt, da unbewusst oder bewusst der Gedanke der eventuellen Verpflichtungen über die Arbeit hinaus ihrer Rolle entsprechend, die Entscheidung beeinflussen.<sup>132</sup> Die „Vereinbarkeitsproblematik“ stellt sich dabei nicht nur Frauen hinsichtlich Führungspositionen im Erwerbsleben, sondern auch mit Blick auf das Ehrenamt, denn im Vergleich zu ehrenamtlichem Engagement an der Basis ist der Aufwand einer ehrenamtlichen Führungsposition zeitlich oft höher.<sup>133</sup> Die Studie des BMFSFJ (2004) kam zu dem Schluss: *„Je höher der Zeitaufwand, desto niedriger ist der Frauenanteil.“*<sup>134</sup> Neben dem Aspekt des zeitlichen Aufwands wurden in der Studie des BMFSFJ anhand der ausgewerteten Interviews auch die „ineffektiven Diskussionen“ sowie „ungünstige Sitzungszeiten“ als Gründe von Frauen genannt, eine ehrenamtliche Führungsposition nicht in Erwägung zu ziehen.<sup>135</sup>

### 3.2.2 Strukturelle & institutionelle Faktoren

Die strukturellen und institutionellen Faktoren sind interne und externe, formelle und informelle Werte, Normen und Regeln der Organisation und ihrer Umwelt.<sup>136</sup> Die Analyse von Erlinghagen et. al. (2016) zeigt, dass die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen unter anderem mit der Struktur und dem Aufgabengebiet einer jeweiligen Organisation zusammenhängt.<sup>137</sup> Das Durchschnittsalter von Führungskräften in

---

<sup>130</sup> Vgl. Kanter (1977) nach Krell et. al. (2018), S. 10.

<sup>131</sup> Vgl. Zimmer et. al. (2017) S. 34 ff.

<sup>132</sup> Vgl. Alemann (2007) nach Kaup (2015), S. 73.

<sup>133</sup> Vgl. Klenner et. al. (2001)/ Picot et. al. (2005) nach Erlinghagen et. al. (2016), S. 653.

<sup>134</sup> BMFSFJ (2004), S. 12.

<sup>135</sup> Vgl. BMFSFJ (2004), S. 15.

<sup>136</sup> Vgl. Zimmer et. al. 2017, S. 34f.

<sup>137</sup> Vgl. Erlinghagen et. al. (2016), S. 661.

Deutschland lag 2018 bei 51,9 Jahren.<sup>138</sup> Der Großteil der männlichen Führungskräfte ist somit in den 1950er Jahren geboren und mit der Ideologie der 1960er und 1970er Jahre groß geworden. Dies bedeutet, dass die Strukturen dieser Organisationen durch das traditionelle Rollenbild der Frau aus diesen Jahren, welches noch häufig fest in Organisationskulturen verankert ist, geprägt sind.<sup>139</sup> Die Studie des BMFSFJ (2004) „Frauen an die Spitze“ kam darüber hinaus zu dem Ergebnis: *„Je älter eine Gruppe von Präsidiumsmitgliedern, desto geringer ist der Anteil der weiblichen Führungskräfte.“*<sup>140</sup> Zimmer et. al. (2017) halten ebenfalls fest, dass das Alter und die Größe der jeweiligen Organisation einen erheblichen Einfluss darauf haben, wie stark die stereotypischen Denkweisen tatsächlich verankert sind,<sup>141</sup> und kommen zu dem Schluss: *„Je traditionsreicher bzw. älter eine Organisation ist, desto weniger Frauen sind tendenziell anteilig im Vorstand oder in der Geschäftsführung vertreten.“*<sup>142</sup>

Darüber hinaus weisen Zimmer et. al. (2017) darauf hin, dass ein vorwiegend oder absolut männlich besetzter Vorstand oder Gremium weiterhin männlich bleiben wird.<sup>143</sup> Sattelberg (2015) beschreibt diese sich fortsetzenden Strukturen als „geschlossene Systeme“, zu der auch die Führungsebene einer Organisation zählt. Diese Systeme haben, historisch betrachtet, gleichzeitig Veränderungen innerhalb der Gesellschaft forciert und boykottiert.<sup>144</sup> *„Die Selbsterhaltung, und damit auch die Veränderungsresistenz, ist ein zentrales Charakteristikum geschlossener Systeme und begründet deren hartnäckigen Widerstand gegen Vielfalt [...]“*<sup>145</sup> Die Rechtfertigung oder Reproduktion von geschlossenen Systemen ist in der Forschung als Phänomen der „homosozialen Reproduktion“ bekannt.<sup>146</sup> Kanter (1977) beschreibt es als *„[...] die bevorzugte Auswahl von Personen, die das gleiche Geschlecht wie die Auswählenden haben.“*<sup>147</sup> Das Phänomen der homosozialen Reproduktion ist dabei solange eine Barriere für Frauen, bis die Leitungspositionen nicht mehr

---

<sup>138</sup> Vgl. Statista (2019).

<sup>139</sup> Vgl. Bischoff (2010) nach Kaup (2015), S. 82.

<sup>140</sup> BMFSFJ (2004), S. 11.

<sup>141</sup> Vgl. Zimmer et. al., 2017, S. 48.

<sup>142</sup> Zimmer et. al., 2017, S. 48.

<sup>143</sup> Vgl. Zimmer et. al. (2017) S. 43f.

<sup>144</sup> Vgl. Sattelberg (2015), S. 66.

<sup>145</sup> Sattelberg (2015) S. 66.

<sup>146</sup> Vgl. Kanter (1977) nach Krell (2011) S. 409.

<sup>147</sup> Kanter (1977) nach Krell (2011) S. 409.

rein männlich besetzt sind.<sup>148</sup> Im Sport indes ist die Selektion nach äußerlichen Merkmalen besonders präsent, schreibt Sobiech et. al. (2017), und beschreibt die körperliche Geschlechterdifferenzierung als „[...] ein zentrales Merkmal für Hierarchisierungsprozesse und die Legitimierung von Exklusion [...], wie es in den Präsidien und Vorständen der Sportverbände und Sportvereine – hier sind kaum Frauen vertreten –, bei Wettkämpfen – Männer und Frauen treten bis auf wenige Ausnahmen nicht mit oder gegeneinander an – oder beim Zugang zu bestimmten Sportarten etc. offensichtlich wird.“<sup>149</sup> Eva Selic, Sprecherin der Frauen im Landessportbund Nordrhein-Westfalen (o.J.), sieht darin ebenfalls eine wesentliche Barriere für Frauen in Leitungsfunktionen: „Gerade im Sport engagieren sich unzählige Frauen an der Basis [...]. Weiter in der Hierarchie der Sportvereine, -verbände und -bünde schafften es bislang die wenigsten. [...] Meiner Ansicht nach schätzen Frauen ihre Chancen sehr genau ein und wägen ihre Entscheidungen genau ab. Wenn sie, wie bislang, nur wenig Aussicht auf Erfolg ihres Engagements haben, dann bewerben sie sich zum Beispiel nicht für einen Vorstandsposten.“<sup>150</sup> Neben dem Phänomen der homosozialen Reproduktion werden in der Literatur zwei weitere Mechanismen der (Re)produktion und Rechtfertigung von „geschlossenen Systemen“ erwähnt. Zum einen die bewusste Ausgrenzung, indem die Differenz der sozialen oder numerischen Minderheit betont wird<sup>151</sup> und zum anderen eine gezielte Stigmatisierung der Minderheit.<sup>152</sup> Ein klassisches Beispiel der Stigmatisierung über alle Bereiche hinweg ist die Annahme, dass alle Frauen den Wunsch nach Familie und Kinder haben und somit keinen Aufstiegswillen.<sup>153</sup> Die Betonung des „Anderen“ indes kann mit Blick auf die Sportberichterstattung verdeutlicht werden. So sind Wettbewerbe der Frauen explizit als solche gekennzeichnet wie die „Frauen-Fußball-Weltmeisterschaft“, während über die Männersportarten ohne „Gender Marking“ berichtet wird.<sup>154</sup> Dieser fortwährende sprachliche Gebrauch führt zu einer Exklusion des Frauensports, denn durch den Gender-Zusatz wird ein „Status der

---

<sup>148</sup> Vgl. Krell (2011) S. 409.

<sup>149</sup> Sobiech et. al. (2017) S. 7.

<sup>150</sup> Selic nach LSB NRW (o.J.), S. 26.

<sup>151</sup> Vgl. Bourdieu (1987) nach Krell (2011), S. 409f.

<sup>152</sup> Vgl. Goffman (1975) nach Krell (2011), S. 410.

<sup>153</sup> Vgl. Goffman (1975) nach Krell (2011), S. 410.

<sup>154</sup> Vgl. Bruce (2013)/ Ducan et. al. (1998) nach Rulofs (2017), S. 65.



Zweitrangigkeit“ oder zumindest „des Besonderen“ hergestellt.<sup>155</sup> Außerdem fällt auf, dass „[w]enn eine Differenz nicht mehr exklusiv ist bzw. nicht mehr als Distinktionsmerkmal angeführt werden kann, wird nach neuem distinktiven Merkmalen gesucht.“<sup>156</sup>. Die Mechanismen der Ausgrenzung führen dabei zu dem von Hartmann-Tews et. al. (2003) beobachtetem Phänomen der „ausschließenden Integration“. *„Frauen kommen langsam in die Entscheidungsgremien und Führungspositionen des Sports – eine allmähliche Integration zeichnet sich ab –, zugleich ist dieser Prozess aber mit impliziten Ausschlusskriterien verbunden.“*<sup>157</sup>

Des Weiteren sehen Zimmer et. al. (2017) in der Position des Vorstands bzw. der/des PräsidentIn selbst eine weitere Barriere für Frauen. So sind in Führungspositionen von Vereinen und Verbänden zumeist bekannte Persönlichkeiten aus dem öffentlichen Leben oder mit einer entsprechenden Karriere-Laufbahn zu finden. Dies wiederum bedeutet, dass vor allem Personen mit einem guten Netzwerk gewählt oder berufen werden.<sup>158</sup> Dabei sind die *„[f]ür organisationsinterne, ebenso wie für unternehmensübergreifende Aufstiege relevante Netzwerke [...] traditionell männlich dominiert und tendieren aufgrund von teils bewussten, teils unbewussten oder pfadabhängigen Schließung dazu, Frauen von diesen wichtigen Ressourcen systematisch auszuschließen.“*<sup>159</sup>, schreibt Erlinghagen et. al. (2016). Diese Beobachtung ist besonders signifikant, da laut der BMFSFJ-Studie (2004) gerade im Sport Netzwerke eine große Rolle spielen und Außenstehende es oft schwer haben, die Struktur zu verstehen oder sich intern durchzusetzen. Darüber hinaus fällt die Bildung von Seilschaften Männern zumeist leichter und sie machen mehr Gebrauch davon.<sup>160</sup>

### 3.2.3 Individuelle & lebenslaufbezogene Faktoren

Die individuellen und lebenslaufbezogenen Faktoren stehen in direktem Zusammenhang mit einer geschlechterstereotypischen Denkweise, denn Frauen selbst haben das durch kulturelle und historische Anpassungsprozesse gebildete Rollenbild verinnerlicht und es spiegelt sich oft in ihren individuellen

---

<sup>155</sup> Bruce (2013)/ Ducan et. al. (1998) nach Rulofs (2017), S. 65.

<sup>156</sup> Bourdieu (1987) nach Krell (2011), S. 409f.

<sup>157</sup> Hartman-Tews (2004).

<sup>158</sup> Vgl. Zimmer et. Al. (2017), S. 41 ff.

<sup>159</sup> Erlinghagen et. al. (2016), S. 651f.

<sup>160</sup> Vgl. BMFSFJ (2004), S. 237.

Entscheidungen und Lebensläufen wieder.<sup>161</sup> Dabei kann, wie bereits dargestellt, ein Wirkungszusammenhang zwischen der Vereinbarkeitsproblematik und den von Frauen getroffenen Entscheidungen festgestellt werden, es ist und bleibt jedoch individuell, wie jede einzelne Frau ihr Leben gestaltet.<sup>162</sup> Bath (2019) fällt dabei auf, dass viele Frauen weiterhin traditionell weiblich geprägte Berufe favorisieren, die mit einer möglichen Familiengründung kompatibel sind und schlussfolgert, dass Frauen ihre Rolle als Nebenverdienerin tief verankert haben.<sup>163</sup> Dies wird auch in einem Artikel der Zeitung „Die Zeit“ (2019) deutlich, der sich mit der weiblichen Selbstdarstellung in den Sozialen Medien beschäftigt. Demzufolge orientiert sich die Mehrzahl junger Frauen und Mädchen an traditionellen Stereotypen.<sup>164</sup> *„Eine starke eigene Meinung schmälert deinen finanziellen Wert, weil sich dann bestimmte Firmen nicht mehr mit dir zeigen wollen“*, sagt eine YouTuberin.<sup>165</sup> Die nachweislich historische Prägung, welche in den Köpfen der Frauen ein spezifisches Rollenmuster verankert hat, beschreibt Bath (2019) als „Self Fulfilling Prophecy“ oder sich selbst bestätigende Vorhersage: *„Wer immer das Gefühl hat, gegen die Erwartungen kämpfen zu müssen, wird wahrscheinlich eher scheitern als jemand, dem von vorneherein alles zugetraut wird.“*<sup>166</sup> Die besondere Herausforderung dabei ist es, diese Hürde überhaupt zu sehen oder sichtbar zu machen und die bewussten und unterbewussten geschlechterstereotypischen Überzeugungen zu unterbrechen.<sup>167</sup>

Eine wichtige Rolle diesbezüglich spielen die Medien, denn diese haben insbesondere im Kindesalter eine hohe Anziehungskraft und Einfluss auf die eigenen Vorstellungen.<sup>168</sup> Dabei sind gut 85 Prozent der Sportberichte in den Medien über Männer.<sup>169</sup> Zwar ist ein leichter Anstieg der Sportberichterstattung von und über Frauen zu erkennen, dieser steht allerdings in keinem Verhältnis zu der insgesamt stark gestiegenen Anzahl partizipierender Sportlerinnen.<sup>170</sup> Frauen werden in den Medien weltweit und

---

<sup>161</sup> Vgl. Zimmer et. al. (2017), S. 34 ff.

<sup>162</sup> Vgl. Bath (2019), S. 23.

<sup>163</sup> Vgl. Bath (2019), S. 23.

<sup>164</sup> Vgl. Grahn (2019).

<sup>165</sup> Grahn (2019).

<sup>166</sup> Bath (2019), S. 77.

<sup>167</sup> Vgl. Bath (2019) S. 77.

<sup>168</sup> Kaup (2015), S. 75.

<sup>169</sup> Vgl. Rulofs (2017), S. 66.

<sup>170</sup> Vgl. Rulofs (2017), S. 63.

in Deutschland noch immer weitestgehend exkludiert, es sei denn, es handelt sich um einen großen internationalen Wettkampf, wie beispielsweise die Olympischen Spiele.<sup>171</sup> Darüber hinaus verfestigen die Medien oftmals gerade die traditionellen Geschlechterstereotype. Ein aktuelles Beispiel ist die Berichterstattung der Frauen-Fußball-Weltmeisterschaft 2019. Wiederholt lag der Fokus dabei nicht auf leistungsbezogenen Aspekten, sondern vielmehr auf Äußerlichkeiten.<sup>172</sup> „[Ü]ber fußballspielende Frauen wird heute zwar etwas mehr berichtet als noch vor ein paar Jahren, allerdings ist der Fortschritt ziemlich überschaubar, wenn einigen Redaktionen nicht viel mehr dazu einfällt als ‚sexy und schön‘-Fotoklickstrecken zusammenzustellen.“, schreibt Margarete Stokowski (2019) in der Spiegel Online Kolumne.<sup>173</sup> Neben den Medien ist auch das persönliche Umfeld von besonderer Bedeutung. Jungen Frauen wird wiederholt von ihrer Familie, Freunden oder Bekannten davon abgeraten, Berufe im Bereich von Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik, kurz MINT-Berufe, zu ergreifen, so zeigt es das MINT Studienbarometer (2015). Die befragten jungen Frauen gaben an, dass sie durch den Einfluss des sozialen Umfelds eine andere Berufs- bzw. Studienwahl getroffen haben.<sup>174</sup> Trotz zumeist guter Zeugnisse und Fähigkeiten stehen jungen Frauen alle Wege offen, jedoch fehlt die richtige Unterstützung, um eine Berufs- oder Studienwahl abseits von den vorgefertigten Geschlechterstereotypen zu treffen.<sup>175</sup> Im Ehrenamt weist die Studie des BMFSFJ (2004) ebenfalls daraufhin, dass Frauen in Führungspositionen eher „hineinrutschen“ anstatt sich bewusst dafür zu entscheiden. Die Mehrzahl der Frauen haben erst im weiteren Verlauf ihrer Tätigkeit ein sehr genaues Bild von ihrer Karriere im Ehrenamt entwickelt und dieses dann verfolgt.<sup>176</sup> Diesbezüglich ist es wichtig zu erkennen, dass junge Menschen ihre „(medialen) Vorbilder“ fast immer im gleichen Geschlecht sehen.<sup>177</sup> Rulofs (2017) schreibt dazu, dass *„Jungen am häufigsten Sportler als ihre Vorbilder benennen, wohingegen Mädchen am häufigsten ihre Mutter oder Sängerinnen angeben. Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass dies*

---

<sup>171</sup> Vgl. Rulofs (2017), S. 63.

<sup>172</sup> Vgl. Stokowski (2019).

<sup>173</sup> Stokowski (2019).

<sup>174</sup> Vgl. MINT Studienbarometer (2015) nach Bath (2019), S. 66.

<sup>175</sup> Vgl. Bath (2019), S. 67.

<sup>176</sup> Vgl. BMFSFJ (2004), S. 62 ff.

<sup>177</sup> Vgl. Zinnecker et al. (2003)/ Rulofs et. al. (2006) nach Rulofs (2017), S. 70f.

*auch mit der überproportionalen Präsenz von Sportlern in den Medien zusammenhängt.*<sup>178</sup>

Neben fehlenden Vorbildern ist das Thema Macht eine weitere mögliche Barriere für Frauen, eine Leitungsfunktion im Sport zu übernehmen. Denn besonders die Stelle der/des PräsidentIn bringt immer auch Prestige, Macht und Ehre mit sich.<sup>179</sup> Frauen in Führungspositionen sind automatisch mit dem Thema Macht konfrontiert.<sup>180</sup> Dabei empfinden es viele Frauen als unangemessen, ihren Einfluss geltend zu machen bzw. ihre Macht einzusetzen und Macht löst eher Unbehagen statt Motivation aus.<sup>181</sup> Das in der Arbeitswelt vorherrschende Bild einer Führungskraft zeigt allerdings, dass Leistung und Macht als Motivatoren sowie eine von sich überzeugte Persönlichkeit exemplarisch für gute Führung stehen und dieses Bild vor allem Männern zugute kommt, da sie in den entscheidenden Situationen eher nach der Macht greifen, wogegen Frauen Angst vor sozialer Ablehnung haben und sich dagegen entscheiden.<sup>182</sup> Laut dem zweiten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung (2017) motiviert die Aussicht auf Geld und Macht mittlerweile weniger als noch vor einigen Jahren und ein Arbeitsumfeld, welches weiterhin die traditionell männlichen Führungseigenschaften verlangt, schreckt besonders junge Frauen zunehmend ab.<sup>183</sup>

Es gilt abschließend zu berücksichtigen, dass die übergeordneten Faktoren ineinander übergreifend<sup>184</sup> und mit Blick auf Kapitel 2.2.3 in Zusammenhang mit der historischen Entwicklung der Rolle der Frau im Sport zu betrachten sind. Im Folgenden werden die besonders für den Sport als relevant erachteten Gründe der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen noch einmal zusammenfassend dargestellt:

1. Aufgrund der „**maskulin konnotierten Führungstereotypen**“ sind Frauen in einem homosozialen Umfeld mit einem „doppelten Benachteiligungsmechanismus“ konfrontiert. Zum einen werden Frauen die Kompetenzen im Vorfeld aberkannt, wenn sie nicht die typisch maskulinen Führungseigenschaften annehmen, zum anderen werden sie

---

<sup>178</sup> Zinnecker et al. (2003)/ Rulofs et. al. (2006) nach Rulofs (2017), S. 70f.

<sup>179</sup> Vgl. Zimmer et. al. (2017), S. 41 ff.

<sup>180</sup> Vgl. LSB NRW (o.J.), S. 5.

<sup>181</sup> Vgl. Bath (2019), S. 90f.

<sup>182</sup> Vgl. Bath (2019), S. 90f.

<sup>183</sup> Vgl. BMFSFJ (2017), S. 35.

<sup>184</sup> Zimmer et. al. (2017), S. 34 ff.

als zu „männlich“ empfunden, wenn ein maskuliner Führungsstil vertreten wird. Diese doppelte Benachteiligung führt zu einer Barriere für Frauen insbesondere hinsichtlich der Auswahl und Bewertung von Führungskräften.

2. Behauptet sich eine Frau in einem von Männern dominierten Umfeld, steht sie als „**Token-Frau**“ unter besonderem Druck, Verantwortung und Beobachtung. Fehler führen oft zu gravierenderen Konsequenzen als bei männlichen Kollegen und die Arbeitsbelastung ist höher.
3. Die „**Vereinbarkeitsproblematik**“ zeigt sich auch im Ehrenamt. Traditionell obliegt es noch immer der Frau, sich um Kinder und Angehörige zu kümmern. Lange Sitzungsabende oder Vorstandstreffen lassen sich schwer mit Familie oder Pflege in Einklang bringen und der hohe Zeitaufwand einer ehrenamtlichen Führungsposition ist ohne Einschränkungen in anderen Bereichen, beruflich oder privat, nicht machbar.
4. Sportorganisationen sind über mehrere Jahre gewachsene „**männerdominierte geschlossene Systeme**“. Mechanismen wie das Phänomen der „Homosozialen Reproduktion“, der bewussten Ausgrenzung, sowie Stigmatisierung führen zum Erhalt und der (Re)produktion männlicher Dominanz im Sport und erschweren es Frauen, sich durchzusetzen und zu behaupten.
5. Aufgrund der „**Self Fulfilling Prophecy**“ fehlt Frauen das Selbstvertrauen für die Übernahme einer (ehrenamtlichen) Führungsposition. Oft sind es die Frauen selbst, die sich die Führungsrollen nicht zutrauen oder darauf warten, „gefragt“ zu werden. Dabei werden die traditionellen Rollenmuster durch die historisch maskulin geprägten Strukturen des Sports sowie der Sportberichterstattung in den Medien weiter forciert.
6. Männerbünde und Seilschaften sind im Sport historisch gewachsen und erschweren Frauen den Zugang zu Führungspositionen. Frauen fehlen die **Netzwerke** und Unterstützung seitens **Vorbilder**, um in Vorstände und Gremien gewählt zu werden oder den Mut zu finden, dieses Amt auszuüben.
7. **Macht, Prestige und Ehre**, welche mit einer Führungsposition im Sport einhergehen, sind für Frauen oft Gründe, diese Aufgabe abzulehnen.

Frauen empfinden es als unangemessen, ihren Einfluss geltend zu machen bzw. ihre Macht einzusetzen. Macht löst eher Unbehagen statt Motivation aus.

## 4 Fußball als letzte „Männerdomäne“

### 4.1 Geschlechtergerechtigkeit im Fußball

Insbesondere in Anbetracht der Entwicklung anderer Bereiche wie den Medien fällt es schwer, die Unterrepräsentanz von Frauen im Fußball nachzuvollziehen und bei der steigenden Anzahl weiblicher Journalistinnen und Moderatorinnen<sup>185</sup>, die *„kompetent und ganz selbstverständlich über Fußball berichten, ist es kaum zu glauben, dass es keine Frauen gibt, die aus Faszination für den Sport und der Lust auf die Herausforderung in diesem sehr besonderen, hochemotionalen Geschäft in gestaltende Management-Positionen streben.“*<sup>186</sup> Der Sport im Allgemeinen, doch insbesondere der Fußball, ist eine „Männerdomäne“.<sup>187</sup> Dabei ist die vorherrschend maskuline Hierarchie im Fußballsport wie der Sport selbst historisch gewachsen und kein festgelegter Charakter, denn „männlich“ ist Fußball vor allem in Europa und Südamerika, wohingegen in Nordamerika zum Beispiel Fußball ein historischer Frauensport ist.<sup>188</sup> Dies zeigt, dass nicht das Spiel selbst ein Männersport ist, sondern das soziale und kulturelle Umfeld es dazu macht.<sup>189</sup> Die männliche Dominanz kann auf allen Ebenen beobachtet werden. So sind Führungspositionen auf Verbands- und Vereinsebene noch immer vorwiegend mit Männern besetzt, im Spielbetrieb der Vereine sind Männermannschaften vorherrschend und auf den Zuschauerrängen finden sich ebenfalls vorwiegend Männer.<sup>190</sup> Insbesondere die Fußballfankultur hat einen großen Einfluss, denn gerade diese festigt den Männerkult der Sportart.<sup>191</sup> Zugleich sieht Sülze (2011) die Fußballfankultur als ein aktives Mitgestalten der resistenten männlichen Strukturen an, denn der Zusammenhang zwischen Fußball und „wahre Männlichkeit“ ist das Faszinierende und der Anreiz des Sports.<sup>192</sup> Mit mehr weiblicher Präsenz würde das Reizvolle daran für den

---

<sup>185</sup> Vgl. Kraus (2014), S. 194.

<sup>186</sup> Kraus (2014), S. 194.

<sup>187</sup> Vgl. Dunning (2003), S. 473.

<sup>188</sup> Vgl. Markovits et. al. (2004) nach Meuser (2017), S. 179.

<sup>189</sup> Vgl. Meuser (2017), S. 179.

<sup>190</sup> Vgl. Meuser (2017), S. 180.

<sup>191</sup> Vgl. Meuser (2017), S. 180.

<sup>192</sup> Vgl. Sülze (2011), S. 303.

Großteil der Fans verloren gehen und ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis im Fußball zu erwirken, kann gleichzeitig bedeuten, gegen die eigentliche Attraktivität des Spiels vorzugehen, nicht nur in den Augen der Männer, sondern auch in denen vieler Frauen.<sup>193</sup> Fußball ist nicht als Männer- und Frauensportart getrennt zu betrachten, sondern im Gesamten, und doch spiegelt der Fußball wie keine andere Sportart die männliche Geschlechterdominanz wieder.<sup>194</sup>

Die zunehmende Akzeptanz und Partizipation von Frauen bedeutet nicht gleichzeitig einen Abbau der dominanten männlichen Strukturen, denn auch 2018 fühlte sich die „Gemeinschaft der Männer“ von einer Frau gestört, die Männerfußballspiele kommentierte und bewertete, wie das Beispiel Claudia Neumann verdeutlicht.<sup>195</sup> Die Journalistin sah sich wiederholt im Internet sexistischen Kommentaren ausgesetzt, nachdem sie sowohl bei der Fußball-Europameisterschaft 2016 als auch der Fußball-Weltmeisterschaft 2018 Spiele der Männernationalmannschaft live im ZDF kommentierte.<sup>196</sup> Und dabei sind es nicht nur die Spieler selbst, sondern das gesamte Fußballsystem, welches männlich konnotiert ist, denn auch Fußballinteressierte und Kenner werden automatisch als maskulin assoziiert.<sup>197</sup> Stereotypisches Denken und Geschlechterzuschreibungen gewinnen im Fußballsport noch einmal mehr an Bedeutung.<sup>198</sup> Küppers (2018) erklärt: *„Fußball und die Fußballfankultur stellen einen wichtigen Ort gesellschaftlich wirkmächtiger Konstruktionen von Männlichkeit dar, in dem die Anwesenheit von Frauen\* ausgeblendet wird.“*<sup>199</sup> Besonders deutlich wird dies in Anbetracht der mittlerweile 25 Prozent weiblichen Zuschauerinnen, die zeigen, dass der Fußball schon lange keine reine Männersache mehr ist. Dennoch werden Frauen mit Interesse und Wissen über den Sport nicht wahrgenommen und diejenigen, welche sich im Fußballumfeld durchsetzen, als Sportjournalistin, Spielerin, Trainerin oder Fan, werden als „Ausnahme der Regel“ dargestellt.<sup>200</sup> Erobern Frauen männerdominierte Sportarten wie den Fußball, werden dabei immer auch geschlossene maskuline Systeme

---

<sup>193</sup> Vgl. Sülze (2011), S. 303.

<sup>194</sup> Vgl. Groll et. al. (2012), S. 131.

<sup>195</sup> Vgl. Günter (2018), S. 33.

<sup>196</sup> Vgl. Dörr (2018).

<sup>197</sup> Vgl. Rubin (2009) nach Küppers (2018), S. 87.

<sup>198</sup> Vgl. Küppers (2018), S. 87.

<sup>199</sup> Küppers (2018), S. 87f.

<sup>200</sup> Vgl. Sülze (2005), S. 37 ff.

aufgebrochen und die Hierarchie der Geschlechter aufgelöst.<sup>201</sup> Und obwohl Frauenfußball einer der größten, stetig populärer werdenden Teamsportarten der Welt ist,<sup>202</sup> hat es den Anschein, dass der Fußball als Integrationsvorbild beim Thema Geschlechtergerechtigkeit die weiter bestehende maskuline Dominanz „mit einem Augenzwinkern“ rechtfertigt.<sup>203</sup> Staudenmeyer (2018) resümiert mit Blick auf die Sportmedien: *„Es finden überwiegend stereotype und heteronormative Inszenierungen von Weiblichkeit\* statt. Vielfältige Weiblichkeiten\* werden lediglich in Bezug auf Herkunft, Hautfarbe und Religion dargestellt, eine Pluralität hinsichtlich der Schönheitsideale, der Körperformen, des Alters, der sexuellen Orientierungen oder hinsichtlich Ability gibt es nicht. Es wird deutlich, dass der integrative Anspruch von Fußball längst nicht auf alle Kategorien angewendet wird. Die Kategorie Geschlecht wird sogar an einigen Stellen explizit als legitimes Diskriminierungsmerkmal kommuniziert.“*<sup>204</sup>

Fußball und die damit einhergehenden Rollenbilder beeinflussen über das Spiel hinaus die gesellschaftlichen Regeln und Normen.<sup>205</sup> In Anbetracht der großen Macht und Einflussnahme dieser Sportart ist auffällig, dass die entscheidenden Positionen im deutschen Fußball ausschließlich mit Männern besetzt sind.<sup>206</sup> Aus diesem Grund besteht bei der Inklusion von Frauen in den Fußball weiterhin Forschungsbedarf und die geschlechterbezogene Organisationsforschung schreibt diesbezüglich, dass es mehr Frauen bedarf, um die kulturell bedingte Starrheit der Organisationskultur und Struktur der Verbände zu durchbrechen und einen geschlechtergerechten Zugang zu Macht und Einfluss zu gewährleisten; ob dies auch auf den Fußball zutrifft, bleibt zu untersuchen.<sup>207</sup>

## 4.2 Struktur und Aufbau des Fußballs

Ein signifikanter Faktor für die Veränderung innerhalb Organisationen ist das In-Frage-stellen vorhandener Strukturen und das Mitwirken aller betroffenen AkteuerInnen, insbesondere der Führungskräfte selbst. Darüber hinaus bedeutet es zumeist eventuelle Machtverluste oder Interessenskonflikte, die

---

<sup>201</sup> Vgl. Sülzle (2005), S. 37 ff.

<sup>202</sup> Vgl. Staab (2017), S. 56.

<sup>203</sup> Vgl. Staudenmeyer (2018), S. 114.

<sup>204</sup> Staudenmeyer (2018), S. 119.

<sup>205</sup> Vgl. Meuser (2008), S. 118.

<sup>206</sup> Vgl. Sobiech (2012), S. 174.

<sup>207</sup> Vgl. Klein et. al. (2012), S. 64.



den Prozess schwierig gestalten.<sup>208</sup> Die ehemalige Fußball-Nationaltrainerin Steffi Jones erklärt in einem Interview mit dem Spiegel, dass insbesondere der deutsche Fußball sehr von Männerseilschaften geprägt ist.<sup>209</sup> *„Der DFB sei ein von Männern geführter Verein, der mal ‚ordentlich Durchzug‘ brauchte [...] Auch beim DFB müssen Frauen an die Spitze. Männerdomänen sind Vergangenheit.“*<sup>210</sup> Mit Blick auf den deutschen Fußball und dem DFB als Dachverband wird deutlich, dass die traditionell männlich dominierten Strukturen schwer aufzubrechen sind, da insbesondere die Führungspositionen mit Prestige sowie Macht einhergehen.<sup>211</sup> Und auch Hildebrandt (2014) erklärt: *„Ein solches Organisationssystem lässt sich nicht beeinflussen, indem ein kleiner Bestandteil des System verändert wird – es müssen alle Bestandteile berücksichtigt sowie Arbeitsweisen, Strukturen sowie Werte und Ziele auf sich verändernde Herausforderungen abgestimmt sein. [...] Innovationskraft, Flexibilität und Effizienz werden auch von Organisationen wie dem DFB erwartet, die –bei einer entsprechenden Größe und Komplexität – ihre hierarchischen Organisationsstrukturen anpassen müssen.“*<sup>212</sup> Unter anderem aufgrund des Enthüllungskandals um die FIFA-Weltmeisterschaft 2006 und dem bedeutenden Wachstum des Verbandes über die letzten zehn Jahre führte der DFB im Juni 2017 bis Januar 2018 eine Strukturreform durch.<sup>213</sup>

Dabei ist der DFB durchaus selbstkritisch und möchte eine „vorbildliche“ Governance-Struktur umsetzen, heißt es in einem Artikel der Frankfurter Allgemeinen Zeitung (2017).<sup>214</sup> Nachdem DFB-Präsident Reinhard Grindel im April 2019 zurücktrat, ist es des Weiteren das erste Mal in der Geschichte des deutschen Fußballs nicht mehr ausgeschlossen, dass bei der Wahl im September 2019 als NachfolgerIn eine Frau gewählt wird. Ute Groth, Vorsitzende des deutschen katholischen Sportverband (DJK), hat ihre Bewerbung bereits eingereicht und erklärt: *„Ich möchte mit meiner Kandidatur etwas verändern, wir brauchen ehrliche, begeisternde Menschen im Ehrenamt und an der Spitze des DFB.“*<sup>215</sup> Am Ende wurde Fritz Keller,

---

<sup>208</sup> Vgl. Hildebrandt, (2014), S. 373.

<sup>209</sup> Vgl. Windmann (2019).

<sup>210</sup> Windmann (2019).

<sup>211</sup> Vgl. Hildebrandt (2014), S. 373.

<sup>212</sup> Hildebrandt (2014), S. 373f.

<sup>213</sup> Vgl. SPONSORS (2018).

<sup>214</sup> Vgl. Ashelm (2017).

<sup>215</sup> WELT (2019).

Sportchef des SC-Freiburg, der neue DFB-Präsident. Eine Wahl, die durchaus überraschte, aber keinen echten Veränderung mit sich bringt<sup>216</sup>, „[...] dafür hätte es eine Frau gebraucht.“<sup>217</sup>

Die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen wird mit Blick auf den DFB-Vorstand besonders deutlich. Dieser setzt sich zum einen aus den 17 Mitgliedern des Präsidiums zusammen,<sup>218</sup> worunter eine Frau zu finden ist, die den Vorsitz des Frauen- und Mädchenfußballausschusses begleitet.<sup>219</sup> Zum anderen sind die jeweiligen PräsidentInnen der Landes- und Regionalverbände vertreten.<sup>220</sup> Hier sieht das Geschlechterverhältnis ähnlich aus, unter den 19 VertreterInnen der Landesverbände ist keine Frau<sup>221</sup> und auch die fünf Regionalverbände haben keine Präsidentin.<sup>222</sup> Weitere Mitglieder des Vorstands sind die zwölf VertreterInnen der Deutschen Fußball Liga e.V. und auch hier findet sich keine Frau im Vorstand.<sup>223</sup> Die Struktur des deutschen Fußballsystems ist dabei hierarchisch aufgebaut, mit dem DFB an der Spitze.<sup>224</sup> Darunter folgen die fünf Regionalverbände, die sich wiederum aus den 21 Landesverbänden zusammensetzen. Diese haben wiederum Bezirks- oder Kreisverbände und darunter die jeweiligen Vereine.<sup>225</sup> Für die weitere Arbeit sind besonders die fünf Regionalverbände relevant. Diese sind aufgeteilt in die Regionen Nord, West, Süd, Südwest und Nordost. Wie bereits festgestellt, findet sich bei keinem der fünf eine Präsidentin im Vorstand. Überdies sind in keinem der Verbände Frauen angemessen ihrem Mitgliederanteil in Leitungsfunktionen vertreten. Vielmehr ist die bereits in Kapitel 3.2.2 dargelegte „ausschließende Integration“ deutlich erkennbar, da die jeweils einzige Frau im Vorstand den Vorsitz des Mädchen- und Frauenfußballausschusses inne hat. Einzig der süddeutsche Fußball Verband (SFV) hat darüber hinaus eine zweite Frau als Vorsitzende im „Ausschuss für Freizeit- & Breitensport“.<sup>226</sup>

---

<sup>216</sup> Vgl. Cöln (15.08.2019).

<sup>217</sup> Cöln (15.08.2019).

<sup>218</sup> Vgl. DFB (2016).

<sup>219</sup> Vgl. DFB (2019).

<sup>220</sup> Vgl. DFB (2016).

<sup>221</sup> Vgl. DFB (2019).

<sup>222</sup> Vgl. DFB (2018).

<sup>223</sup> Vgl. DFB (2019).

<sup>224</sup> Vgl. Kapitel 2.2.1.

<sup>225</sup> Vgl. DFB (18.08.2015).

<sup>226</sup> Vgl. DFB (2019).

Abbildung 5: Aufteilung der Regionalverbände



Quelle: DFB (2015)

## 5 Empirische Untersuchung

### 5.1 Expertinneninterviews

Der Fokus der empirischen Analyse liegt, wie bereits in der Einleitung erläutert, auf dem Fußball als „letzte Männerdomäne“. Mit Blick auf die Vergleichbarkeit wurden die insgesamt sechs Frauen, die in den fünf Fußballregionalverbänden im Vorstand tätig sind, für ein Interview angefragt. Vier der sechs Frauen haben sich zurückgemeldet. Die Ergebnisse der Untersuchung setzen sich aus den Interviews dieser vier Expertinnen zusammen. Die Frauen sind jeweils Vorsitzende des Frauen- und Mädchenausschusses in einem der fünf Fußballregionalverbände. Der Frauen- und Mädchenausschuss (AFM) ist auf Regionalebene unter anderem für den reibungslosen Ablauf des Ligaspielbetriebs zuständig, und alle Fragen und Anliegen bezüglich des Frauen- und Mädchenfußballs kommen hier zusammen. Darüber hinaus repräsentiert der Ausschuss die regionalen Verbände gegenüber dem DFB.<sup>227</sup> Alle vier Expertinnen sind zudem im übergeordneten DFB-Ausschuss Frauen- und Mädchenfußball (AFM) in Frankfurt aktiv.<sup>228</sup>

<sup>227</sup> Vgl. NFV (o.J.).

<sup>228</sup> DFB (2018).

## 5.2 Methodische Vorgehensweise

### Forschungsdesign

Anhand eines qualitativen Vorgehens wurden die Forschungsfragen zwei „*Welche weiteren Besonderheiten lassen sich speziell im Fußball erkennen?*“ und die Forschungsfrage drei „*Welche Maßnahmen oder Strategien können helfen, die Barrieren abzubauen?*“ näher beleuchtet. Die Erkenntnisse werden in Kapitel 5.3 und Kapitel 6 dargestellt. Die Hypothese „*Fußball ist die ‚letzte Domäne‘ der Männer, aus diesem Grund haben es Frauen in diesem Bereich besonders schwer*“ wurde dabei ebenfalls überprüft. Aufgrund des zeitlichen Rahmens wurde die Untersuchung als Querschnittsstudie angelegt.

### Instrument

Die Erhebung der Daten erfolgte mittels leitfadengestützter Expertinneninterviews. Diese Form wurde gewählt, da dabei die Erfahrungen und das Wissen der vier Frauen im Fokus stehen. Die Expertinnen müssen dabei nicht selbst von der Thematik betroffen sein, sondern können auch aufgrund individueller Beobachtungen aus der Praxis berichten und so dem/der InterviewerIn zu neuen Erkenntnissen verhelfen. Das Expertinneninterview ist teil-strukturiert aufgebaut. Dies ermöglicht eine thematische Eingrenzung und verhindert das Abschweifen. Zudem bietet es dabei gleichzeitig jedoch genügend Raum für individuelle Antworten der Expertinnen.<sup>229</sup> Die Forschungsfrage und Hypothesen sowie die in den vorherigen Kapiteln erarbeitete theoretische Grundlage bildete die Basis der Fragen.

### Durchführung

Die Expertinneninterviews wurden innerhalb eines Zeitrahmens von 20-30 Minuten durchgeführt und mittels Tonaufzeichnung dokumentiert. Die Leitfragen wurden mit der Bitte um Vorbereitung an die Expertinnen vorab per E-Mail versendet. Des Weiteren wurden persönliche Daten über einen kurzen Fragebogen erhoben. Dieser beinhaltete Alter, Familienstand, Kinder, beruflicher Abschluss und höchste berufliche Position. Die Interviews sind telefonisch geführt worden. Es wurde auf die Möglichkeit der Anonymität hingewiesen und von allen vier Expertinnen nicht in Anspruch genommen. Vor dem Einstieg in das Interview erfolgte jeweils eine Begrüßung und

---

<sup>229</sup> Vgl. Oehlrich (2019), S. 85.

Erklärung der Hintergründe sowie des Ziels der Befragung. Darüber hinaus wurden der Ablauf und zeitliche Rahmen erklärt. Es wurde des Weiteren das Einverständnis der Audio-Aufnahme und Verwendung der persönlichen Daten erfragt und von allen vier Frauen freigegeben.

Die im Rahmen des Interviews gestellten Fragen mit der jeweiligen Intention liegen der Autorin vor. Die Fragen wurden im Laufe des Gesprächs ergänzt oder genauer hinterfragt.

### **Auswertungsverfahren**

Die Interviews wurden zunächst wortwörtlich transkribiert. Der Inhalt stand dabei im Vordergrund. Pausen, Stockungen und Ähnliches wurden dabei außen vor gelassen. Ebenfalls wurden nonverbale Laute nicht verschriftlicht. Die verschriftlichten Interviews sind in Anlehnung an die Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) ausgewertet. Hier wurde das strukturierte deduktive Verfahren ausgewählt, da bereits der Aufbau und die Struktur der theoretischen Grundlage ein Kategoriensystem vorgab. Die Definition der Kategorien, zusammen mit einem Ankerbeispiel, sind im Kodierleitfaden Anhang 2 festgehalten.<sup>230</sup> Die Kategorien A bis G basieren auf den zuvor erarbeiteten Gründen der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen des Sports.<sup>231</sup> Im ersten Schritt wurden die Antworten der jeweiligen Kategorie zugeordnet. Die Antworten wurden dabei auf das Wesentliche reduziert und zusammengefasst.<sup>232</sup> Im Anschluss wurden anhand folgender Leitfragen die Aussagen interpretiert und diskutiert: *„Wie oft kommt jede Kategorie im Datensatz vor? Was bedeutet dies mit Blick auf die Forschungsfrage? Wie verhalten sich meine Ergebnisse zum bestehenden Stand der Forschung?“*<sup>233</sup>

### **5.3 Auswertung & Interpretation**

Im Folgenden werden die Aussagen der Expertinnen mit Blick auf die entsprechenden Kategorien zusammengefasst und interpretiert. Die Grundlage bildet dabei eine Kodierungs- und Auswertungstabelle, welche der Autorin vorliegen. Die Antworten der Expertinnen konnten mitunter in die aus der Theorie hergeleiteten Kategorien eingeordnet werden und es war keine

---

<sup>230</sup> Vgl. Mayring (2015) S. 97.

<sup>231</sup> Vgl. Kapitel 3.2.

<sup>232</sup> Vgl. Mayring (2015) S. 72.

<sup>233</sup> Philip (2019).

Anpassung der Kategorien erforderlich. Dementsprechend werden die Kategorien A bis G aus der Sicht der Expertinnen letztlich als Barrieren der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen des Sports wahrgenommen, allerdings mit unterschiedlicher Gewichtung und Relevanz.

#### Kategorie A: „Maskulin konnotierte Führungstereotype“

Die Verbindung „männlich“ bedeutet gleich „gute“ Führung wird von den Expertinnen mittlerweile nicht mehr so stark erlebt. Alle vier sprechen jedoch davon, sich Respekt und Anerkennung über die langen Amtszeiten erworben zu haben und dass ihnen vor allem in der Anfangszeit nichts zugetraut wurde.

Expertin 3 spricht dabei von den typischen Klischees im Fußball. Demnach sei es verwunderlich, dass Frauen tatsächlich etwas vom Fußball verstehen und im Interview beschreibt sie, dass ihr damals ein Mann vorgezogen wurde, der noch nie ein Frauenfußballspiel gesehen hat und diesem trotzdem eher zugetraut wurde, die Spielklasse zu führen.<sup>234</sup> Diese Aussagen sind mit Blick auf die geschichtliche Entwicklung des Fußballs kritisch zu betrachten, denn zu der Zeit, in dem die Expertinnen ihre ehrenamtlichen Laufbahnen begannen, war vor allem die Leitung und Führung dieser Sportart rein männlich und der Frauen- und Mädchenfußball toleriert, aber nicht zwingend akzeptiert, ebenso wie die Frauen selbst.<sup>235</sup> Dies kann sich heute schon merklich verändert haben. Dennoch zeigt das Beispiel von Expertin 4, dass den Expertinnen trotz ihrer langen Amtszeiten und Erfahrungen in Führung auch heutzutage nicht zwingend das gleiche Vertrauen entgegengebracht wird wie eventuell einem Mann. So sagt sie selbst, als es darum ging, dass sie einen möglichen männlichen Gegenkandidaten bei der letzten Wahl haben könnte: *„[...] das war schon ein bisschen erschreckend, wie jetzt ‚meine Männer‘ um mich herum so überlegt haben – auch nicht alle –, dass ich gewählt werde und wenn ich nicht gewählt werde, wie kriegen sie mich dann da wieder rein?“*<sup>236</sup>.

Es kann festgehalten werden, dass Führungskompetenz weiterhin im Fußball vor allem Männern zugetraut wird, weniger jedoch aus dem Aspekt des „Führens“ als vielmehr aus dem Vorurteil heraus, dass Frauen nichts von

---

<sup>234</sup> Vgl. Interview Expertin 3.

<sup>235</sup> Vgl. Kapitel 4.1.

<sup>236</sup> Vgl. Interview Expertin 4.

Fußball verstehen bzw. der Fußball noch immer ein männerdominiertes geschlossenes System ist.

### Kategorie B: „Token Status Phänomen“

Dem „Token-Status Phänomen“ fiel ebenfalls eine eher geringere Bedeutung zu. Alle vier sprechen zwar bewusst davon, stellvertretend für die Frauen zu „kämpfen“ und sich als einzige Frau unter Männern auch für Frauenthemen verantwortlich zu fühlen, die auch über ihr Ressort des AFM hinausgehen, doch sehen sie das nicht als Last oder Bürde an. Es wird sogar eher als normal empfunden und dem keinen besonderen Stellenwert beigemessen. Dies kann daran liegen, dass sie als Frauen für den Frauen- und Mädchenfußball zuständig sind und selbst auch daran interessiert sind, diesen voranzubringen. Dessen ungeachtet sehen die Expertinnen allerdings, dass die Männer auch gerne die Verantwortung für alles „weibliche“ auf sie übertragen. So sagt Expertin 1 beispielsweise: *„Alles was über den Mädchenfußball hinausgeht, weisen Männer von sich ab, wir haben ja einen Ausschuss Frauen- und Mädchenfußball, die sollen sich darum kümmern‘ – Männer sehen sich nicht in der Verantwortung, dabei ist es auch ihre Verantwortung zu sagen, ‚ich hab da eine Frau‘ oder ‚ich höre mich mal um“*<sup>237</sup>. Und auch Expertin 4 beschreibt den Umstand als einzige Frau mit allem, was mit „Frauen“ zu tun hat, auch ihre Verantwortung ist und *„alles andere, was mit Fußball zu tun hat, übernehmen andere“*.<sup>238</sup> Darüber hinaus beschreibt Expertin 4, dass wenn sie als Frau sich immer um Frauenthemen kümmert, es dann häufig auch abgetan wird. Sie sieht es als wichtige Aufgabe an, Männer mit *„ins Boot zu holen, die dann dafür werben, weil dann wird das Thema gehört“*.<sup>239</sup>

### Kategorie C: „Vereinbarkeitsproblematik“

Die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und dem entsprechenden Rollenbild oder der Rollenerwartung wird von den Expertinnen, sogar mehr als früher, als mögliche Barriere gesehen, eine Führungsposition im Ehrenamt nicht auszuüben – allerdings weniger aufgrund des Rollenverständnisses, sondern vielmehr mit Blick auf die zunehmenden Aufgaben einer ehrenamtlichen Leitungsfunktion und den gleichzeitig gewachsenen Ansprüchen der Umwelt,

---

<sup>237</sup> Interview Expertin 3.

<sup>238</sup> Interview Expertin 4.

<sup>239</sup> Interview Expertin 4.

wie zum Beispiel in der Schule, dem Studium und im Berufsleben. Dies betrifft demnach nicht nur Frauen, sondern (junge) Menschen im Allgemeinen. Alle vier Expertinnen beschreiben, dass sie Ämter unter anderem aufgrund des hohen Zeitaufwandes abgegeben<sup>240</sup> oder im Erwerbsleben ihre Arbeitszeit für das Ehrenamt gekürzt haben<sup>241</sup>. Sie sagen weiterhin, dass es ohne die Unterstützung einer flexiblen Arbeitsstelle und einem/einer verständnisvollen bzw. unterstützenden PartnerIn nicht möglich gewesen wäre, so viel für das Ehrenamt zu tun.

#### Kategorie D: „Männerdominierende geschlossene Systeme“

Das männerdominierte Umfeld im Fußball ist nach Auswertung der Interviews als die größte Barriere für Frauen zu betrachten. In den Gesprächen wurde immer wieder die Aussage getroffen, dass Männer eben nicht von sich aus darauf kommen, Frauen mit einzubeziehen. Mit Blick auf Kapitel 3.2.2 können die Mechanismen der (Re)produktion geschlossener Systeme in den Antworten der Expertinnen wiedergefunden werden. Diese gewachsene Struktur wird von den Frauen als sehr schwer aufzubrechen gesehen. Mit Blick auf das Interview mit Expertin 4 und ihren Erfahrungen als Vizepräsidentin des Spielausschusses in einem der Landesfußballverbände kann beobachtet werden, dass es, sobald es über den Bereich des Frauen- und Mädchenfußballs hinausgeht, auch die Abwehrmechanismen eines „geschlossenen Systems“ zu beobachten sind. Dabei spricht Sie unter anderem von „Neid auf ihre Position“ und „Kämpfen“<sup>242</sup>, die es auszutragen gilt.

Auch die Beobachtung von Expertin 3 zeigt, wie schwer es ist, dem „Weiblichen“ in einem männerdominierten Umfeld Platz einzuräumen. Sie erzählt, dass Männern, die sich im Frauen- und Mädchenfußball engagieren, oft viele „*Dinge so ein bisschen kaputt machen*“<sup>243</sup>, da sie die von ihnen gewohnten Denkweisen und Strukturen aus dem Männer- und Jugendbereich durchsetzen wollen oder gewöhnt sind, diese aber nicht unbedingt übertragbar oder gut sind. Die männliche Dominanz und Resistenz ist für alle vier noch immer spürbar und in den Augen der Expertinnen auch schwer zu

---

<sup>240</sup> Vgl. Interview Expertin 1.

<sup>241</sup> Vgl. Interview Expertin 2.

<sup>242</sup> Vgl. Interview Expertin 4.

<sup>243</sup> Interview Expertin 3.



verändern. Expertin 4 führt an, dass Frauen auch lernen müssen, wo Entscheidungen getroffen oder beeinflusst werden und das geschieht im Fußball nicht in Sitzungen, sondern zum Beispiel am Spielfeldrand mit der richtigen Person und einem Schulterklopper.<sup>244</sup> Darüber hinaus ist es auch wichtig, sich klar zu äußern und die Männer auch auf mögliche Diskriminierung aufmerksam zu machen. Expertin 2 sieht das ähnlich. Frauen können etwas ändern, indem sie Präsenz zeigen und mit Selbstbewusstsein auftreten und auch einen Beitrag leisten. So beschreibt sie, dass sie diese Momente schon ein paar Mal erlebt hat, wenn die Männer dann einfach sagen: *„Von der Seite, also sorry, nicht bewusst, haben wir das überhaupt nicht gesehen.“*<sup>245</sup> Resümiert können die vier Expertinnen berichten, dass ihre männlichen Mitglieder oft auch dankbar sind für den etwas anderen „Blickwinkel“. Zudem sieht es insbesondere Expertin 2 auch als eine „Generationssache“, denn in Anbetracht der Schwierigkeit überhaupt Ehrenamtliche für Führungspositionen zu finden, erklärt sie: *„[D]er Generation jetzt so ist das völlig egal, ob das Frauen oder Männer machen. Die sind froh, wenn sich jemand um sie oder um den Sport oder solche Sachen kümmert.“*<sup>246</sup>

#### Kategorie E: „Self Fulfilling Prophecy“

Alle vier Expertinnen erwähnen, dass es auch und vor allem an den *„Frauen selbst liegt, ob sie es wirklich wollen.“* Expertin 2 spricht zudem davon, dass es auch typbedingt ist. So sagt sie: *„Ich kenne in den Ausschüssen auch Personen, die über drei Jahre so gut wie nie etwas sagen [...] Ich will nicht sagen, dass die dann weniger tun, aber die werden natürlich dann das ein oder andere Mal, gerade wenn es dann um ‚Wer kriegt was‘ geht, in so einer Verteilung schnell übergegangen.“* Bei allen vier Interviews ist festzustellen, dass die Frauen ein starkes Selbstbewusstsein mitbringen und schon seit der Kindheit daran gewöhnt sind, sich durchzusetzen. Dennoch sind alle vier Frauen in ihre Positionen und das Ehrenamt so „reingerutscht“ aufgrund ihrer eigenen intrinsischen Motivation, Verantwortung zu übernehmen oder etwas verändern zu wollen. Einzig Expertin 4 gibt an, sich bewusst dafür entschieden zu haben.

---

<sup>244</sup> Vgl. Interview Expertin 4.

<sup>245</sup> Interview Expertin 2.

<sup>246</sup> Vgl. Interview Expertin 2.

Alle vier Expertinnen sehen es als eine der größten Hürden, dass viele Frauen sich Führungspositionen nicht zutrauen oder auch nicht klar kommunizieren können, wenn sie es machen wollen. Expertin 3 spricht darüber hinaus auch davon, dass es Frauen schwer fällt, ihre Komfortzone zu verlassen und Frauen schnell aufgeben wenn es schwierig oder unangenehm wird.<sup>247</sup> Die eigenen Erfahrungen und Beobachtungen der Expertinnen unterstützen dabei die theoretische Annahme, dass das traditionell konservative Frauenbild stark in den Köpfen von Frauen verankert ist.

#### Kategorie F: Fehlende Netzwerke und Vorbilder

Sowohl Expertin 3 als auch Expertin 4 nannten Hannelore Ratzeburg als erste Frau und jetzige Chefin des Frauen- und Mädchenfußballs beim DFB als eine Art Vorbild oder Mentorin. Im Fall von Expertin 4 hat sich diese explizit für sie eingesetzt und eine Satzungsänderung herbeigeführt, so dass Expertin 4 von da an mit Sitz und Stimme im Vorstand vertreten war. Die Expertinnen sehen sich mittlerweile selbst in der Rolle der Förderinnen und sehen den Bedarf an mehr Frauen in den Gremien und Ausschüssen, unter anderem um die männerdominierten Strukturen aufzubrechen und es für Frauen attraktiver zu machen, eine Führungsposition im Fußball überhaupt anzustreben. Denn, so beschreibt es Expertin 3 in ihrem Interview: *„Was oft auch noch abschreckt für grad junge Frauen, wenn die in so Gremien kommen und da sitzen lauter alte Kerle, das motiviert natürlich auch nicht unbedingt, um zu sagen, ‚da mach ich jetzt mit‘.“*<sup>248</sup> Expertin 3 sieht dabei die Vorbildfunktion jedoch auch beim DFB als höchste Instanz. So erklärt sie: *„Gemischt geschlechtliche Gremien sind eine Vorgabe und wenn der DFB das vorführen würde bzw. machen würde, dann würden die Landesverbände nachziehen.“*<sup>249</sup> Im Bereich des Frauen- und Mädchenfußballs sind die Frauen untereinander sehr gut vernetzt und die Expertinnen sehen darin keine Barriere. Expertin 4 zweifelt jedoch an der Durchschlagskraft solcher Netzwerke für den Fußball im Allgemeinen – vor allem, da, wie bereits erwähnt, Entscheidungen weniger in Sitzungen getroffen werden, sondern Vieles noch immer über das *„Wer kennt wen“* läuft und es im Fußball noch immer viel mehr Männer als Frauen gibt. Es ist schwierig, mit nur reinen Frauennetzwerken Strukturen zu verändern,

---

<sup>247</sup> Vgl. Interview Expertin 3.

<sup>248</sup> Vgl. Interview Expertin 3.

<sup>249</sup> Interview Expertin 4.

doch es ist praktisch, um eine Frau „an der Hand zu haben.“ Expertin 2 beschreibt, dass es für sie sehr wichtig war, „dass sie das Argument entkräften konnte, ‚ja wir haben ja keine Frauen, es gibt ja keine, die das wollen‘ z.B. dadurch dass genug Frauen am Leadership-Programm teilnahmen und es auch wieder genug Interessentinnen für die nächste Runde gab.“<sup>250</sup>

### Kategorie G: Macht, Prestige und Ehre

Macht, Prestige und Ehre, welche mit einer Führungsposition im Fußball einhergehen, sehen die Expertinnen als kein Hindernis oder Grund, diese Position nicht anzutreten. Darüber hinaus beschreiben es die Expertinnen, eventuell im Gegensatz zu den Männern, zumeist nicht als Anreiz oder Motivator, wie bei der Aussage von Expertin 2 nochmals deutlich wird: „[O]b ich eine Karte fürs Bundesligaspiel bekomme – das hat mich nie bewogen, so ein Amt zu machen ja oder nein.“<sup>251</sup> Alle vier sprechen vorwiegend von der Wertschätzung, die sie brauchen und Unterstützung von „oben“, um motiviert zu bleiben. Sie sind „Macherinnen“ und machen das, was getan werden muss, nicht für Anerkennung, sondern für den Frauen- und Mädchenfußball. Loyalität und ein verantwortungsvoller Umgang mit ihrem Einfluss ist allen vier besonders wichtig, im Mittelpunkt zu stehen, beschreiben sie als eher unangenehm. Allerdings sehen alle vier das nicht als „Schwäche“. So sagt Expertin 1: „Ich brauche keine Führungsposition, um mich zu identifizieren.“<sup>252</sup> Und Expertin 3 hat gelernt, damit umzugehen und sich den Einfluss auch zu Nutze zu machen, wenn sie ihre Meinung äußert, ohne groß darüber nachzudenken, ob sie dann weniger gemocht wird. So sagt sie: „Ich meine, was kann mir passieren? Notfalls werde ich nicht mehr gewählt und dann ist das halt so.“<sup>253</sup>

Zusammenfassend kann als Ergebnis der empirischen Untersuchung die „männerdominierten geschlossenen Systeme“ und die „Self Fulfilling Prophecy“ bzw. das damit einhergehende geringe Selbstbewusstsein von Frauen als die prägnantesten Gründe der Unterrepräsentanz von Frauen in Ausschüssen und Gremien des Fußballs festgehalten werden. Damit ist die

---

<sup>250</sup> Interview Expertin 2.

<sup>251</sup> Interview Expertin 2.

<sup>252</sup> Interview Expertin 1.

<sup>253</sup> Interview Expertin 4.

Hypothese „Fußball ist die ‚letzte Domäne‘ der Männer, aus diesem Grund haben es Frauen in diesem Bereich besonders schwer“ bestätigt, denn insbesondere im Fußball können die Barrieren auf die traditionell männlichen Hierarchiestrukturen zurückgeführt werden. Darüber hinaus hat mit Blick auf das Ehrenamt auch die **Vereinbarkeitsproblematik** einen hohen Einfluss auf die Unterrepräsentanz. Diese trifft allerdings sowohl auf Frauen als auch auf Männer zu.

Die Expertinnen spiegeln die theoretischen Erkenntnisse wider und sind sich generell in ihren Aussagen sehr einig. Dessen ungeachtet sind die Ergebnisse der Interviews kritisch zu betrachten, da sie jeweils sehr speziell auf den Frauen- und Mädchenfußball als ein innerhalb des männerdominierten Fußballsports weiblich konnotierten und auch von Männern zunehmend akzeptierten Bereich betreffen. Einblicke, wie es außerhalb des Frauen- und Mädchenfußballs aussieht, konnten von den Expertinnen vereinzelt gegeben werden, dabei zeigt sich das Phänomen der „ausschließenden Integration“ sehr deutlich.

So engagieren sich Frauen zumeist im Bereich des Frauen- und Mädchenfußballs, da sie selbst von dort kommen oder sich dafür motivieren bzw. etwas verändern möchten, während die Ausschüsse und Gremien anderer Abteilungen zumeist weiterhin männlich besetzt bleiben.

## **6 Handlungsempfehlungen**

Geschlechtergerechtigkeit im Sport kann nur erreicht werden, wenn sich gleichzeitig die Organisationsstrukturen und -kulturen der Sportvereine und Verbände ändern und damit Voraussetzungen geschaffen werden, die Interessen und jeweiligen Lebenssituationen von Frauen und Männern angemessen zu berücksichtigen.<sup>254</sup> Im Folgenden werden vier Handlungsmaßnahmen beschrieben, die helfen können, die Unterrepräsentanz von Frauen in Spitzenämtern und Gremien des Fußballs abzubauen. Die Maßnahmen basieren auf bereits vorhandenen Gleichstellungsbemühungen von Verbänden und Vereinen und werden durch die theoretischen Grundlagen sowie die empirische Untersuchung unterstützt.

### **Maßnahme 1: *Bewusstsein schaffen***

---

<sup>254</sup> Vgl. BMFSFJ (2004), S. 84.

Eine Studie zum Weltfrauentag 2019 lässt darauf schließen, dass das Thema Geschlechtergerechtigkeit in der Gesellschaft zunehmend an Relevanz verliert, obwohl die Fakten weiterhin eine fast schon resistente Ungleichheit aufweisen.<sup>255</sup> Das Ungleichgewicht von Einfluss und Macht im Sport und besonders im Fußball führt aufgrund der unterbewussten Mechanismen weiterhin zu einer männerdominierten Struktur. Insbesondere Frauen stoßen bei der „älteren Generation“ von ehrenamtlich besetzten Präsidien und Vorständen auf ein Umfeld, welches sich erst noch mit den neuen Rollenbildern anfreunden muss. Wie Expertin 3 im Interview erwähnt, kommt vielen Vorständen eine Frau für eine unbesetzte Position erstmal gar nicht in den Sinn, automatisch denken die Männer an Männer.<sup>256</sup> Dieses Denken zu verändern, kann durch mehr weibliche Präsenz und Aufklärung verbessert werden. Zum Beispiel durch Frauen, die bewusst ausgewählt werden, um bei einer Vorstandssitzung die Zahlen vorzustellen oder die Mitgliederversammlung zu leiten oder durch Gleichstellungsberichte, die faktisch die Unterrepräsentanz in Führungspositionen, bei gleichzeitiger Präsenz von Frauen an der Basis darlegen. Eine weitere Möglichkeit sind gemeinsame mixed-team-Turniere, die die Geschlechtertrennung des Sports auflösen und eventuelle Vorurteile abbauen.

### **Maßnahme 2: Leadership-Programme**

Der organisierte Sport prägt schon früh die individuellen Wert- und Handlungsmuster und beeinflusst das stereotypische Denken.<sup>257</sup> Die Mehrheit der im Sport engagierten Ehrenamtlichen ist seit Beginn der Mitgliedschaft im Sportverein aktiv und es kann ein möglicher Zusammenhang zwischen einer langjährigen Mitgliedschaft und dem ehrenamtlichen Engagement im Sport festgestellt werden.<sup>258</sup> Der Weg für Frauen zu einer Führungsposition im Fußball beginnt demnach fast immer an der Basis im Verein und wird im Idealfall auf Verbandsebene fortgesetzt. Stereotypische Einstiegsbereiche sind die Jugendressorts oder der Frauen- und Mädchenfußball.<sup>259</sup> Einer der prägnantesten Gründe für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen des Fußballs ist die „Self Fulfilling Prophecy“. Demnach

---

<sup>255</sup> Ipsos (2019).

<sup>256</sup> Vgl. Interview Expertin 3.

<sup>257</sup> Vgl. Brettschneider et. al. (2002)/ Neuber (2007) nach Schweer (2018), S. 6.

<sup>258</sup> Vgl. BMFSFJ (2004), S.48 & vgl. Kapitel 5.1.

<sup>259</sup> Vgl. BMFSFJ (2004), S.60f. & vgl. Kapitel 5.1.

trauen sich Frauen oft die Führungsverantwortung nicht zu oder gehen automatisch davon aus, dass es ein/e „Andere/r“ bestimmt besser kann.<sup>260</sup> Das vom DFB und DOSB 2006 eingeführte Leadership-Programm kann ein Konzept sein, diese Barriere abzubauen. Das Programm beinhaltet unterschiedliche Bausteine: zum einen die Schulung und Qualifizierung als Führungskraft, zum anderen stehen Förderung und Vernetzung im Allgemeinen ebenfalls im Fokus.<sup>261</sup> Das Programm wurde derweil auf unterschiedlichen Verbandsebenen erfolgreich eingeführt.<sup>262</sup> Das Leadership-Programm kann durch gezieltes Training Führungskompetenzen vermitteln, was wiederum das Selbstvertrauen stärkt und die Angst nehmen kann vor den oft unzureichend definierten Aufgaben einer Führungsposition im Ehrenamt. An der Basis der Fußballvereine engagieren sich viele Frauen. Diese direkt anzusprechen und dahingehend zu motivieren, ein solches Programm zu absolvieren, kann helfen, Selbstzweifel abzubauen. Auch die Expertinnen haben mit dem Programm gute Erfahrungen gemacht. So spricht Expertin 4 über zwei Teilnehmerinnen des Programms: *„Ich weiß das konkret an zwei Beispielen, wo ich auch selber gemerkt habe nach dem Jahr ‚wow‘, das Selbstbewusstsein, was sie aus meiner Sicht vorher nicht hatten bzw. sie hatten ein anderes Auftreten.“*<sup>263</sup>

### **Maßnahme 3: Netzwerke bilden und pflegen – Mentoring-Programme**

Eine Voraussetzung für den Erfolg eines Leadership-Programms ist es auch, für die Absolventinnen mögliche Positionen oder Stellen in Aussicht zu haben, die sie im Verein oder Verband bekleiden können. Da eine Neubesetzung einer ehrenamtlichen Position vor allem über ein funktionierendes Netzwerk läuft, haben Männer momentan noch einen Vorsprung, da oft nicht klar ist, welche Frau eventuell dafür in Frage käme. Mit einem ebenso starken Frauennetzwerk würde die Frage nach einer geeigneten Kandidatin schneller gelöst sein. Aus diesem Grund ist die Vernetzung auch ein Bestandteil der bereits bestehenden Leadership-Programme.<sup>264</sup> Darüber hinaus ist es wichtig, diese Netzwerke zu pflegen und mit Berichten von und für Frauen am Leben zu erhalten. Der LSB NRW (o.J.) kann die positive Wirkung bestätigen. Das

---

<sup>260</sup> Vgl. Kapitel 3.2.3.

<sup>261</sup> Vgl. DFB (o.D.).

<sup>262</sup> Vgl. DOSB (2017).

<sup>263</sup> Interview Expertin 4.

<sup>264</sup> DOSB (2017).

von ihnen gegründete Netzwerk von Frauen für Frauen und die direkte Ansprache und mögliche Unterstützung durch das Netzwerk führten zu einem Anstieg weiblicher Bewerberinnen für das Präsidium.<sup>265</sup> Ehemalige Spielerinnen oder Frauen, die den Weg schon gegangen sind, können dabei eine wichtige Funktion einnehmen und als Vorbilder oder Mentorinnen junge Frauen motivieren, einem solchen Netzwerk beizutreten bzw. sich zu engagieren. Dabei können die bereits existierenden Mentoring-Programme helfen. So ist mitunter im bereits vorgestellten Leadership-Programm des DFB und DOSB auch ein Mentoring-Programm integriert und die TeilnehmerInnen bekommen jeweils eine/n MentorIn zur Seite gestellt, der/die sie das ganze Jahr über individuell begleiten.<sup>266</sup> In dieselbe Richtung geht auch der Gedanke von Expertin 2, welche im Interview erzählt, sich bei der Neubesetzung einer Position mit einer Frau persönlich vorzustellen, um zu signalisieren: *„[Du] bist jetzt nicht ganz alleine oder so, wenn du irgendwelche Fragen hast, kannst du dich an mich wenden.“*<sup>267</sup>

#### **Maßnahme 4:** Rahmenbedingungen anpassen

Damit das Ehrenamt mit den beruflichen und sozialen Verpflichtungen vereinbar bleiben kann, müssen Lösungen gefunden werden. Dies betrifft nicht alleine Frauen, sondern generell junge Menschen, die sich nicht mehr langfristig binden wollen oder können. Der Faktor Zeit spielt dabei eine große Rolle.<sup>268</sup> Wie Expertin 2 in ihrem Interview erwähnt, können Sitzungszeiten und Treffen zeitlich flexibler gestaltet werden und sind dann eventuell sogar für alle besser als zuvor.<sup>269</sup> Eine weitere Möglichkeit könnte eine „Shared-Leadership“ sein, welche der LSB NRW (o.J.) in seinem Magazin „Chancengleichheit – Gendermainstreaming im Sport“ kurz vorstellt. Dabei, so heißt es im Artikel, müssten eventuelle Satzungsänderungen vorgenommen werden, doch es wäre eine zukunftsfähige Option.<sup>270</sup> Die Ausgestaltung könnte so aussehen, dass *„[...] in einem Vorstand ein Mitglied nur formal den Vorsitz übernimmt, der Vorstand aber Entscheidungen im Team trifft.“*<sup>271</sup>

---

<sup>265</sup> LSB NRW (o.J.), S. 21f.

<sup>266</sup> DOSB (2017).

<sup>267</sup> Interview Expertin 2.

<sup>268</sup> Vgl. LSB NRW (o.J.), S. 14.

<sup>269</sup> Vgl. Interview Expertin 2.

<sup>270</sup> Vgl. LSB NRW (o.J.), S. 13.

<sup>271</sup> LSB NRW (o.J.), S. 13.

## 7 Fazit und Ausblick

Die vorliegende Untersuchung der Unterrepräsentanz von Frauen in Gremien und Spitzenämtern der Sportbünde, Fachverbände und Vereine zeigt, dass nach wie vor Handlungsbedarf besteht. Mit Blick auf die Forschungsfragen kann angeführt werden, dass die Gründe der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen im Sport sich nicht maßgeblich zu denen im Erwerbsleben unterscheiden. Dennoch ist vor allem die Vereinbarkeitsproblematik hinsichtlich einer ehrenamtlichen Führungsposition noch einmal prägnanter als im Erwerbsleben. Denn durch die hohen Ansprüche von Beruf und Familie, unabhängig von Rollenvorstellungen und Rollenerwartungen, bleibt immer weniger Zeit, sich langfristig für ein Ehrenamt zu engagieren und insbesondere eine zeitintensive Führungsposition zu übernehmen. Darüber hinaus bestehen insbesondere in männerdominierten Sportarten wie dem Fußball für Frauen weiterhin strukturelle Barrieren, die schwer zu durchbrechen und oft nicht sichtbar sind. Es lässt sich erkennen, dass der Fußballsport noch immer ein besonders geschlossenes System ist, welches von Frauen nur durch viel Präsenz und Bewusstsein verändert werden kann. Speziell im Fußball ist dabei zusätzlich der Aspekt zu berücksichtigen, dass das „wahre Männliche“ den Reiz und die Faszination dieser Sportart ausmachen kann, sowohl für Frauen als auch für Männer.

In Anbetracht der Herausforderung, überhaupt Ehrenamtliche für Führungspositionen zu finden, ist es wichtig, das Potenzial von Frauen und Mädchen zu berücksichtigen und auf die Barrieren einzugehen. Der Sport ist dabei mit seinen bisherigen Programmen und Maßnahmen auf einem guten Weg. Doch es bleibt abzuwarten, wie sich das mit der Zeit bemerkbar macht. Die „ausschließende Integration“, wie sie sich insbesondere im Fußballsport wiederfinden lässt, gilt es dabei, besonders zu beobachten, denn schnell kann die (Frauen-) Abteilung als eine Art Alibi für Geschlechtergerechtigkeit im Fußball herangezogen werden. Gleichstellung im Sport kann nur gelingen, wenn die Männer miteinbezogen werden. So ist es speziell im Fußball auch die Sache der Männer, eine geschlechtergerechte Besetzung der Gremien und Ausschüsse zu wollen. Der DFB als höchste Instanz kann dabei eine wichtige Rolle spielen, indem er Zeichen setzt und bei sich anfängt. Eine Chance diesbezüglich wurde verpasst. Am 27. September 2019 wurde wieder ein



Mann zum DFB-Präsidenten gewählt. Mit Ute Groth, Katja Kraus, Sylvia Schenk oder auch Silvia Neid wären qualifizierte Kandidatinnen zur Wahl gestanden, doch es wurde am Ende Fritz Keller. Es bleibt daher abzuwarten, wie die weitere Entwicklung der strukturellen Veränderungen im DFB weitergehen.<sup>272</sup>

Generell sollte das Bewusstsein darüber, dass der Sport auch gleichzeitig ein Spiegel der Gesellschaft ist und einen hohen Einfluss auf Stereotypenbildung hat, nicht außer Acht gelassen werden. Es gibt viele Ebenen, auf denen etwas getan werden muss, nicht zuletzt mit Blick auf die Sportberichterstattung. Dabei fängt Geschlechtergerechtigkeit an der Basis an. Die Sportvereine tragen einen großen Teil dazu bei, dass sich Frauen losgelöst von alten Rollenbildern und Rollenerwartungen entwickeln können. Der Abbau von stereotypischen Denkmustern ist mitunter nicht nur in den Köpfen der Männer notwendig, sondern vielmehr noch in denen der Frauen selbst. Der Sport als einer der wichtigsten gesellschaftlichen Akteure mit einer nicht zu unterschätzenden Hebelwirkung auf die Gesellschaft kann dazu beitragen, dass eine gleiche Verteilung von Macht, Zeit sowie Einkommen im Nonprofit-Sektor und auch innerhalb der Privatwirtschaft in Zukunft zum einen weiterhin präsent bleibt und zum anderen die ungleiche Verteilung mehr und mehr abgebaut wird.

---

<sup>272</sup> Vgl. Cöln (15.08.2019).

## Quellenverzeichnis

### Monografien & Sammelbänder

**Bachmann**, Günther (2014): Der Sport muss sich beweisen – Beobachtungen zur Nachhaltigkeit, in: **Hildebrandt**, Alexandra (Hrsg.): CSR und Sportmanagement – Jenseits von Sieg und Niederlage: Sport als gesellschaftliche Aufgabe verstehen und umsetzen, Springer Verlag Heidelberg, S. 15-18.

**Bath**, Johanna (2019): Geschlechtergerechtigkeit und Fakten – Der Girlboss Mythos. Springer, Berlin, Heidelberg.

**Dunning**, Eric (2003): Sport als Männerdomäne. Anmerkungen zu den sozialen Quellen männlicher Identität und deren Transformation, in: Elias, Norbert/ Dunning, Eric: Sport und Spannung im Prozeß der Zivilisation, Suhrkamp, Frankfurt a. M., S. 473-502.

**Gieß-Stüber**, Petra/ **Sobiech**, Gabriele (2017): Zur Persistenz geschlechtsbezogener Differenzsetzungen im Sportunterricht, in: **Sobiech**, Gabriele/ **Günter**, Sandra (Hrsg.) (2017): Sport & Gender – (inter)nationale sportsoziologische Geschlechterforschung, Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 265-280.

**Groll**, Stefanie/ **Diehr**, Susanne (2012): Who the f\*\*\* is Abby? – Die Berichterstattung zur Fußballweltmeisterschaft der Frauen 2011 und ihr Schweigen, in: **Sobiech**, Gabriele/ **Ochsner**, Andrea (Hrsg.): Spielen Frauen ein anderes Spiel? Geschichte, Organisation, Repräsentation und kulturelle Praxen im Frauenfußball, Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 123-138.

**Günter**, Sandra (2018): „Männlicher Widerwille gegen weibische Weichlichkeit“ (GutsMuths (1793) 1893, 26). Historische und aktuelle Perspektiven auf hegemoniale Männlichkeitskonstruktionen im Feld des Sports, in: **Schweer**, Martin. K. W. (Hrsg.) (2018): Sexismus und Homophobie im Sport, Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 21-37.

**Hallmann**, Thorsten (2016): Der Nonprofit-Sektor in Deutschland – Historische, empirische und theoretische Perspektiven, in: **Zimmer**, Annette / **Hallmann**, Thorsten (Hrsg.) (2016): Nonprofit-Organisationen vor neuen Herausforderungen, Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 13-29.

**Hartmann-Tews, Ilse/ Combrink, Claudia/ Lützens, Sascha/ Nicolai, Yvonne/ Rulofs, Bettina/ Weber, Rebecca/ Schlüter, Andrea** – Ministerium für Städtebau und Wohnen, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.) (2003): *The Challenge of Change – Frauen in Führungspositionen des Sports – Ein internationaler Vergleich*, WAZ Druck Duisburg.

**Heinze, Rüdiger** (2017): *Tough Ain't Enough. Geschlecht im Sportfilm*, in: Sobiech, Gabriele/ Günter, Sandra (Hrsg.) (2017): *Sport & Gender – (inter)nationale sportsoziologische Geschlechterforschung*, Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 89 -105.

**Hildebrand, Alexandra** (2014): *Evolution statt Revolution. Der Deutsche Fußball-Bund auf dem Weg zur Nachhaltigkeit?* in: Hildebrandt, Alexandra (Hrsg.): *CSR und Sportmanagement – Jenseits von Sieg und Niederlage: Sport als gesellschaftliche Aufgabe verstehen und umsetzen*, Springer Verlag Heidelberg, S. 371-378.

**Hofmann, Annette R./ Tietjens, Maïke/ Pfister, Gertrud** (2017): *Sport für alle – Der Deutsche Turner-Bund (DTB), ein Sportverband für Mädchen und Frauen?*, in: Jütting, Dieter H./ Krüger Michael (Hrsg.): *Sport für alle – Idee und Wirklichkeit*, Waxmann Verlag Münster, S. 233-247.

**Holzheid, Hildegund** (2015): *Die Insel der Seligen?! Frauen in der Justiz*, in: Welpé, Isabell M./ Brosi, Prisca/ Ritzenhöfer, Lisa/ Schwarzmüller, Tanja (Hrsg.): *Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte – Perspektiven aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medien und Politik*, Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 379-383.

**Kaup, Julia** (2015): *Die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen – Eine Ursachenanalyse*, Springer Fachmedien Wiesbaden.

**Klein, Marie-Luise/ Deitersen-Wieber, Angela/ Lelek, Stella** (2012): *Strukturelle Auswirkungen der Inklusion des Frauen- und Mädchenfußballs in die Fußballvereine – untersucht am Beispiel des Westdeutschen Fußball- und Leichtathletikverbandes*, in: Sobiech, Gabriele/ Ochsner, Andrea (Hrsg.): *Spielen Frauen ein anderes Spiel? Geschichte, Organisation, Repräsentation und kulturelle Praxen im Frauenfußball*, Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 61-75.

**Kraus, Katja** (2015): „Ich sehe keinen Grund dafür, warum eine Frau dieses Land führen kann, aber Fußball eine geheime Wissenschaft sein sollte, die sich nur Männern erschließt“, in: Welp, Isabell M./ Brosi, Prisca/ Ritzenhöfer, Lisa/ Schwarzmüller, Tanja (Hrsg.): Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte – Perspektiven aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medien und Politik, Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 309-315.

**Kraus, Katja** (2014): Frauen im Abseits, in: Hildebrandt, Alexandra (Hrsg.): CSR und Sportmanagement – Jenseits von Sieg und Niederlage: Sport als gesellschaftliche Aufgabe verstehen und umsetzen, Springer Verlag Heidelberg, S. 191-194.

**Krüger, Michael** (2017): Sport für alle – in der Tradition der deutschen Turn- und Sportvereine, in Jütting, Dieter H./ Krüger Michael (Hrsg.): Sport für alle – Idee und Wirklichkeit, Waxmann Verlag Münster, S. 3-30.

**Krell, Gertraude** (2018): Geschlechterungleichheiten in Führungspositionen, in: Krell, Gertraude/ Ortlieb, Renate/ Sieben Barbara (2018): Gender und Diversity in Organisationen – Grundlegendes zur Chancengleichheit durch Personalpolitik, Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 403-422.

**Krell, Gertraude** (2011): Geschlechterungleichheiten in Führungspositionen, in: Krell, Gertraude/ Ortlieb, Renate/ Sieben, Barbara (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, S. 403-423.

**Lemke, Wilfried** (2014): Nachhaltigkeit im Sport für eine bessere Welt, in: Hildebrandt, Alexandra (Hrsg.): CSR und Sportmanagement – Jenseits von Sieg und Niederlage: Sport als gesellschaftliche Aufgabe verstehen und umsetzen, Springer Verlag Heidelberg, S. 3-14.

**Lotzkat, Gesche/ Welp, Isabell M.** (2015): Gibt es Geschlechtsstereotype in der Wahrnehmung von Berufsgruppen?, in: Welp, Isabell M./ Brosi, Prisca/ Ritzenhöfer, Lisa/ Schwarzmüller Tanja (Hrsg.): Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte – Perspektiven aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medien und Politik, Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 167-185.

**Lüders, Christine** (2014): Antidiskriminierung im Sport, in: Hildebrandt, Alexandra (Hrsg.): CSR und Sportmanagement – Jenseits von Sieg und

Niederlage: Sport als gesellschaftliche Aufgabe verstehen und umsetzen, Springer Verlag Heidelberg, S. 25-38.

**Maly**, Dr. Ulrich (2014): Grußwort in: Hildebrandt, Alexandra (Hrsg.) (2014): CSR und Sportmanagement – Jenseits von Sieg und Niederlage: Sport als gesellschaftliche Aufgabe verstehen und umsetzen, Springer Verlag Heidelberg, S. XXI-XXII.

**Mayring**, Philipp (2015): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, Beltz Verlag Weinheim und Basel, 12. Auflage.

**Menne**, Simone (2015): „Mafacht in einem positiven Sinne gewinnt man, indem man eine gute Führungskraft für seine Mitarbeiter ist“, in: Welpel, Isabell M./ Brosi, Prisca/ Ritzenhöfer, Lisa/ Schwarzmüller Tanja (Hrsg.): Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte – Perspektiven aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medien und Politik, Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 315-327.

**Meuser**, Michael (2017): Fußballfans: Inszenierungen außeralltäglicher Männlichkeit, in: Sobiech, Gabriele/ Günter, Sandra (Hrsg.): Sport & Gender – (inter)nationale sportsoziologische Geschlechterforschung, Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 179-192.

**Meuser**, Michael (2008): It's a men's world. Ernste Spiele männlicher Vergemeinschaftung, in: Klein, Gabriele/ Meuser, Michael: Ernste Spiele: Zur politischen Soziologie des Fußballs, Transcript-Verlag, Bielefeld, S. 113-134.

**Oehlrich**, Marcus (2019): Wissenschaftliches Arbeiten und Schreiben, Springer Gabler, Berlin.

**Orlopp**, Bettina (2015): „Führung bedeutet, immer wieder neue Herausforderungen anzunehmen“, in: Welpel, Isabell M./ Brosi, Prisca/ Ritzenhöfer, Lisa/ Schwarzmüller Tanja (Hrsg.): Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte – Perspektiven aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medien und Politik, Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 469-479.

**Pfister**, Gertrud (2012): „Lasst sie Fußball spielen“ – Ärztinnen als Anwältinnen des Mädchenfußballs an der Wende vom 19. zum 20. Jahrhundert, in: **Sobiech**, Gabriele/ Ochsner, Andrea (Hrsg.): Spielen Frauen ein anderes Spiel? Geschichte, Organisation, Repräsentation und kulturelle Praxen im Frauenfußball, Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 41-60.

**Pfister**, Gertrud (2017): 100 Jahre Frauen im Sport. Anfänge, Entwicklungen, Perspektiven, in: Sobiech, Gabriele/ Günter, Sandra (Hrsg.) (2017): Sport & Gender – (inter)nationale sportsoziologische Geschlechterforschung, Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 23-34.

**Plehwe**, Kerstin (2015): „Als gute Führungskraft muss man Antworten auf die Herausforderungen der Moderne finden“, in: Welppe, Isabell M./ Brosi, Prisca/ Ritzenhöfer, Lisa/ Schwarzmüller Tanja (Hrsg.): Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte – Perspektiven aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medien und Politik, Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 393-399.

**Rauball**, Dr. Reinhard (2014): Vorwort „Standardwerk Sportmanagement und CSR“ in: Hildebrandt, Alexandra (Hrsg.) (2014): CSR und Sportmanagement – Jenseits von Sieg und Niederlage: Sport als gesellschaftliche Aufgabe verstehen und umsetzen, Springer Verlag Heidelberg, S. XIII-XIV.

**Rulofs**, Bettina/ Hartmann-Tews, Ilse (2017): Mediale Präsentation von Sportler\_innen in der Presse – Ein Überblick zu den Befunden inhaltsanalytischer Studien, in: Sobiech, Gabriele/ Günter, Sandra (Hrsg.): Sport & Gender – (inter)nationale sportsoziologische Geschlechterforschung - Theoretische Ansätze, Praktiken und Perspektiven, Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 61-74.

**Sattelberger**, Thomas (2015): Neue Talentmärkte – Neue Förder- und Auswahlkultur, in: Welppe, Isabell M./ Brosi, Prisca/ Ritzenhöfer, Lisa/ Schwarzmüller Tanja (Hrsg.): Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte – Perspektiven aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medien und Politik, Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 63-73.

**Schmidpeter**, René (2014): Vorwort des Reihenherausgebers: Respect als Basis für Fairplay und Profit!, in: Hildebrandt, Alexandra (Hrsg.) (2014): CSR und Sportmanagement – Jenseits von Sieg und Niederlage: Sport als gesellschaftliche Aufgabe verstehen und umsetzen, Springer Verlag Heidelberg, S. V-IV.

**Schweer**, Martin K.W. (2018): Sexismus und Homonegativität im Sport – Anmerkungen zum Status Quo interdisziplinärer Forschung, in: Schweer, Martin. K. W. (Hrsg.) (2018): Sexismus und Homophobie im Sport, Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 3-20.

**Sobiech, Gabriele/ Ochsner, Andrea (2012):** Einführung: Spielen Frauen ein anderes Spiel? in: **Sobiech, Gabriele/ Ochsner, Andrea (Hrsg.):** Spielen Frauen ein anderes Spiel? Geschichte, Organisation, Repräsentation und kulturelle Praxen im Frauenfußball, Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 9-20.

**Sobiech, Gabriele (2012):** Die Logik der Praxis: Frauenfußball zwischen symbolischer Emanzipation und männlicher Herrschaft, in: **Sobiech, Gabriele/ Ochsner, Andrea (Hrsg.):** Spielen Frauen ein anderes Spiel? Geschichte, Organisation, Repräsentation und kulturelle Praxen im Frauenfußball, Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 171-194.

**Sobiech, Gabriele/ Günter, Sandra (2017):** Von der Frauen- zur Geschlechterforschung: Theoretische Ansätze und Entwicklungen in der Geschlechterforschung der deutschen Sportwissenschaft, in: **Sobiech, Gabriele/ Günter, Sandra (Hrsg.):** Sport & Gender – (inter)nationale sportsoziologische Geschlechterforschung – Theoretische Ansätze, Praktiken und Perspektiven, Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 3-22.

**Staab, Monika (2017):** Erlebte Geschichte: Die Anfänge des Frauenfußballs nach 1970, in: **Sobiech, Gabriele/ Günter, Sandra (Hrsg.):** Sport & Gender – (inter)nationale sportsoziologische Geschlechterforschung - Theoretische Ansätze, Praktiken und Perspektiven, Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 49-58.

**Staudenmeyer, Bettina (2018):** Von Frauen\* gespielter Fußball – Medieninszenierungen seit 2011, in: **Schweer, Martin. K. W. (Hrsg.) (2018):** Sexismus und Homophobie im Sport, Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 105-123.

**Sülzle, Almut (2005).** Fußball als Schutzraum für Männlichkeit? Ethnographische Anmerkungen zum Spielraum für Geschlechter im Stadion, in: **Hagel, Antje/ Selmer, Nicole/ Sülzle, Almut (Hrsg.):** Gender kicks. Texte zu Fußball und Geschlecht KOS-Schriften, Band 10, Deutsche Sportjugend / Koordinationsstelle Fan-Projekte (Verlag), Frankfurt a.M., S. 37-52.

**Sülzle, Almut (2011):** Fußball, Frauen, Männlichkeiten. Eine ethnographische Studie im Fanblock, Campus Verlag, Frankfurt a.M.

**Tzschope**, Petra (2017): Sport für alle – Sport und Sportpolitik von und für Frauen und Mädchen in Deutschland, in: Jütting, Dieter H./ Krüger Michael (Hrsg.): Sport für alle – Idee und Wirklichkeit, Waxmann Verlag Münster, S. 248-265.

**Walther-Ahrens**, Tanja (2014): Kick it like the girls, in: Hildebrandt, Alexandra (Hrsg.): CSR und Sportmanagement – Jenseits von Sieg und Niederlage: Sport als gesellschaftliche Aufgabe verstehen und umsetzen, Springer Verlag Heidelberg, S. 195-204.

**Wolff**, Michael (2015): „Der erste Schritt einer gelungenen Personalauswahl muss ein klares Anforderungsprofil sein“, in: Welpel, Isabell M./ Brosi, Prisca/ Ritzenhöfer, Lisa/ Schwarzmüller Tanja (Hrsg.): Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte – Perspektiven aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medien und Politik, Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 209-219.

**Zimmer**, Annette/ Priller, Eckhard/ Paul, Franziska (2017): Karriere im Nonprofit-Sektor? Arbeitsbedingungen und Aufstiegschancen von Frauen, Zentrum für Europäische Geschlechterstudien (ZEUGS) – Working Paper – Special Issue, Münster.

**Zimmer**, Annette/ Hallmann, Thorsten (Hrsg.) (2016): Nonprofit-Organisationen vor neuen Herausforderungen, Springer Fachmedien Wiesbaden, 2016.

**Zwanziger**, Theo (2014): Fußball ist Politik – Fußball ist Gesellschaft, in: Hildebrandt, Alexandra (Hrsg.): CSR und Sportmanagement – Jenseits von Sieg und Niederlage: Sport als gesellschaftliche Aufgabe verstehen und umsetzen, Springer Verlag Heidelberg, S. 19-24.



*Internetquellen / PDF*

**Antidiskriminierungsstelle des Bundes** (2017): Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG) [online] Online unter URL: [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/ThemenUndForschung/Recht\\_und\\_gesetz/DasGesetz/dasGesetz\\_node.html](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/ThemenUndForschung/Recht_und_gesetz/DasGesetz/dasGesetz_node.html) [Letzter Aufruf: 01.09.2020].

**Ashelm, Michael** (27.09.2017): Was wird aus Bierhoff und Hrubesch?, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung [online] Online unter URL: <https://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/dfb-mitarbeiter-kritisieren-fussballverband-15219301.html> [Letzter Aufruf: 01.09.2020].

**Brennecke, Harald/ Dibbelt, Monika/ Raves, Constantin** (10.2006): Auswirkungen des Antidiskriminierungsgesetzes (AGG) auf Vereine, in Brennecke & Partner [online] Online unter URL: [https://www.brennecke-rechtsanwaelte.de/Auswirkungen-des-Antidiskriminierungsgesetzes-AGG-auf-Vereine\\_77855](https://www.brennecke-rechtsanwaelte.de/Auswirkungen-des-Antidiskriminierungsgesetzes-AGG-auf-Vereine_77855) [Letzter Aufruf: 01.09.2020].

**Bundesamt für Justiz** (o.D.): Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland Art. 3 [online] Online unter: [https://www.gesetze-im-internet.de/gg/art\\_3.html](https://www.gesetze-im-internet.de/gg/art_3.html) [Letzter Aufruf: 01.09.2020].

**Bundesamt für Justiz** (o.D.): Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland Art. 33 [online] Online unter: [https://www.gesetze-im-internet.de/bgleig\\_2015/BJNR064300015.html](https://www.gesetze-im-internet.de/bgleig_2015/BJNR064300015.html) [Letzter Aufruf: 01.09.2020].

**Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat** (2019): Sportförderung [online] Online unter URL: <https://www.bmi.bund.de/DE/themen/sport/sportfoerderung/sportfoerderung-node.html> [Letzter Aufruf: 01.09.2020].

**BMFSFJ** - Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2004): „Frauen an die Spitze“ – Ergebnisse von vier Studien zu Frauen in Führungspositionen des Sport [PDF] Online unter URL: <http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/frauen-an-die-spitze.pdf> [Letzter Aufruf: 01.09.2020].

**BMFSFJ** – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (27.11.2017): Kaum weibliche Führungskräfte in Non-Profit-Organisationen [online] Online unter URL: <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/aktuelles/alle->

meldungen/kaum-weibliche-fuehrungskraefte-in-non-profit-organisationen/120468 [Letzter Aufruf: 01.09.2020].

**BMFSFJ** – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (21.06.2017): Zweiter Gleichstellungsbericht der Bundesregierung [PDF] Online unter URL: <https://www.bmfsfj.de/blob/117916/7a2f8ecf6cbe805cc80edf7c4309b2bc/zweiter-gleichstellungsbericht-data.pdf> [Letzter Aufruf: 01.09.2020].

**Cöln, Christoph** (15.08.2019): Wann gibt der DFB endlich einer Frau die Chance?, in: Welt.de [online] Online unter URL: <https://www.welt.de/sport/fussball/article198622815/Fritz-Keller-Wann-gibt-der-DFB-endlich-einer-Frau-die-Chance.html> [Letzter Aufruf: 01.09.2020].

**Council of Europe** (o.D.): Equality between women and men [PDF] Online unter URL: <https://rm.coe.int/CoERMPublicCommonSearchServices/DisplayDCTMContent?documentId=090000168064f51b> [Letzter Aufruf: 01.09.2020].

**DFB** – Deutscher Fußball-Bund (18.08.2015): Regional- und Landesverbände [online] Online unter URL: <https://www.dfb.de/verbandsstruktur/landes-regionalverbaende/> [Letzter Aufruf: 01.09.2020].

**DFB** – Deutscher Fußball-Bund (15.09.2016): DFB-Vorstand Zusammensetzung und Wahl [online] Online unter URL: <https://www.dfb.de/verbandsstruktur/vorstand/?m=1> [Letzter Aufruf: 01.09.2020].

**DFB** – Deutscher Fußball-Bund (02.04.2019): Das DFB-Präsidium [online] Online unter URL: <https://www.dfb.de/verbandsstruktur/praesidium/> [Letzter Aufruf: 01.09.2020].

**DFB** – Deutscher Fußball-Bund (14.12.2018): Vertreter der Regionalverbände [online] Online unter URL: <https://www.dfb.de/verbandsstruktur/vorstand/vertreter-der-regionalverbaende/> [Letzter Aufruf: 01.09.2020].

**DFB** – Deutscher Fußball-Bund (27.07.2019): Vertreter der Landesverbände [online] Online unter URL:

<https://www.dfb.de/verbandsstruktur/vorstand/vertreter-der-landesverbaende/> [Letzter Aufruf: 01.09.2020].

**DFB** – Deutscher Fußball-Bund (17.10.2018): DFB-Ausschuss für Frauen- und Mädchenfußball [online] Online unter URL: <https://www.dfb.de/verbandsstruktur/kommissionen-ausschuesse/dfb-ausschuss-fuer-frauen-und-maedchenfussball/> [Letzter Aufruf: 01.09.2020].

**DFB** – Deutscher Fußball-Bund (o.D.): Ausschreibung LEADERSHIP-PROGRAMM FÜR FRAUEN IM FUSSBALL [PDF] Online unter URL: <http://www.imspiel-magazin.de/pdf/leadership.pdf> [Letzter Aufruf: 01.09.2020].

**DIW** – Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e.V. (01.2019): Frauenquote (Geschlechterquote) [online] Online unter URL: [https://www.diw.de/de/diw\\_01.c.412682.de/presse/diw\\_glossar/frauenquot e.html](https://www.diw.de/de/diw_01.c.412682.de/presse/diw_glossar/frauenquot e.html) [Letzter Aufruf: 01.09.2020].

**Didyk, Richard** (2014): Recht im Verein, in: Didyk, Richard/ Wollny, Jörg/ Olivia Pauthner, Olivia (2014): Grundlagen der Vereinspraxis, Hanns-Seidel-Stiftung e.V. Geiselberger, Vilsbiburg, S. 13-90 [PDF] Online unter URL: [https://www.hss.de/download/publications/Leitfaden\\_Vereinspraxis.pdf](https://www.hss.de/download/publications/Leitfaden_Vereinspraxis.pdf) [Letzter Aufruf: 01.09.2020].

**Digel, Helmut** (o.J.): Strukturen des Sports in Deutschland I-III in: Sport Quergedacht (online) Online unter URL: [http://sport-quergedacht.de/wiss\\_beitrag/strukturen-des-sports-in-deutschland-i/](http://sport-quergedacht.de/wiss_beitrag/strukturen-des-sports-in-deutschland-i/) [Letzter Aufruf: 01.09.2020].

**DOSB** – Über uns (o.J.): Leitbild und Strategien [online] Online unter URL: <https://www.dosb.de/ueber-uns/leitbild-strategie-arbeitsprogramm/> [Letzter Aufruf: 01.09.2020].

**DOSB** – Über uns (o.J.): Das ist der DOSB [online] Online unter URL: <https://www.dosb.de/ueber-uns/#akkordeon-1031> [Letzter Aufruf: 01.09.2020].

**DOSB** – Gleichstellung im Sport (o.J.): Themenüberblick [online] Online unter URL: <https://gleichstellung.dosb.de/themen/> [Letzter Aufruf: 01.09.2020].

**DOSB** (2018): Gleichstellungsbericht [PDF] Online unter URL: [https://cdn.dosb.de/user\\_upload/Frauen\\_und\\_Gleichstellung/Bericht\\_Gleichstellung\\_20181029\\_final.pdf](https://cdn.dosb.de/user_upload/Frauen_und_Gleichstellung/Bericht_Gleichstellung_20181029_final.pdf) [Letzter Aufruf: 01.09.2020].

**DOSB** (2018): Satzung [PDF] Online unter URL: <https://www.dosb.de/ueberuns/satzung-und-ordnungen/> [Letzter Aufruf: 01.09.2020].

**DOSB** (2019): Sport in Germany [PDF] Online unter URL: [https://cdn.dosb.de/user\\_upload/www.dosb.de/uber\\_uns/Organigramme/Sport-in-Germany.pdf](https://cdn.dosb.de/user_upload/www.dosb.de/uber_uns/Organigramme/Sport-in-Germany.pdf) [Letzter Aufruf: 01.09.2020].

**DOSB** (2017): Sport ist fair!? Chancengleichheit und gesellschaftspolitische Verantwortung im Sport · Grundlagenmaterial und Lehrbeispiele für den gemeinnützig organisierten Sport [PDF] Online unter URL: [https://cdn.dosb.de/user\\_upload/www.integration-durch-sport.de/Service/Info-Material/DOSB\\_Grundlagenmaterial\\_und\\_Lehrbeispiele\\_Sport\\_ist\\_fair\\_Ansicht.pdf](https://cdn.dosb.de/user_upload/www.integration-durch-sport.de/Service/Info-Material/DOSB_Grundlagenmaterial_und_Lehrbeispiele_Sport_ist_fair_Ansicht.pdf) [Letzter Aufruf: 01.09.2020].

**DOSB** (09.10.2016): Beschluss – „Strategische Eckpunkte zum Themenfeld Gleichstellung im DOSB bis 2020“ [PDF] Online unter URL: [https://cdn.dosb.de/alter\\_Datenbestand/fm-frauen-im-sport/Bilder/Vollversammlung/2016/Beschluss\\_Strategische\\_Eckpunkte\\_11.\\_FVV\\_DOSB.pdf](https://cdn.dosb.de/alter_Datenbestand/fm-frauen-im-sport/Bilder/Vollversammlung/2016/Beschluss_Strategische_Eckpunkte_11._FVV_DOSB.pdf) [Letzter Aufruf: 01.09.2020].

**DOSB** (15.11.2017): Nachrichten – Details: Rückblick auf das erste DFB Leadership-Programm für Frauen in Führungsposition im Fußball. Hannelore Ratzeburg im Interview. [online] Online unter URL: <https://www.dfb.de/news/detail/leadership-programm-dfb-fachtagung-frauen-in-verbands-gremien-174567/> [Letzter Aufruf: 01.09.2020].

**DOSB** (10.12.2005): Fusion zwischen NOK und DSB beschlossene Sache – DSB-Bundestag stimmte zu [online] Online unter URL: [https://www.dosb.de/sonderseiten/news/news-detail/news/fusion-zwischen-nok-und-dsb-beschlossene-sache-dsb-bundestag-stimmte-zu/?no\\_cache=1&tx\\_news\\_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx\\_news\\_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=d3e7e19f669da24a470e72fa88108c0f](https://www.dosb.de/sonderseiten/news/news-detail/news/fusion-zwischen-nok-und-dsb-beschlossene-sache-dsb-bundestag-stimmte-zu/?no_cache=1&tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=d3e7e19f669da24a470e72fa88108c0f) [Letzter Aufruf: 01.09.2020].

**Dörr, Julian** (20.06.2018): WM-Kommentatorin Claudia Neumann: Der Fußball und seine Fans haben ein Problem, in: Süddeutsche Zeitung [online] Online unter URL: <https://www.sueddeutsche.de/medien/claudia-neumann-shitstorm-kommentar-1.4024002> [Letzter Aufruf: 01.09.2020].

**Erlinghagen, Marcel/ Saka, Belit/ Steffentorweihen, Ina** (2016): Führungspositionen im Ehrenamt – ein weiterer Bereich der Benachteiligung von Frauen?, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 68 Jg. Nr. 4, S. 647-673, Springer Fachmedien Wiesbaden [PDF] Online unter URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11577-016-0384-3> [Letzter Aufruf: 01.09.2020].

**Frauenpolitischer Rat Land Brandenburg e.V.** (o.D.): 2019 – Hälfte/Hälfte – ganz einfach #Hälfte/Hälfte [online] Online unter URL: <https://www.frauenpolitischer-rat.de/project/2019-bfw2019/> [Letzter Aufruf: 01.09.2020].

**Gmür, Markus** (2004): Was ist ein 'idealer Manager' und was ist eine 'ideale Managerin'? Geschlechtsrollenstereotypen und ihre Bedeutung für die Eignungsbeurteilung von Männern und Frauen in Führungspositionen, in: Zeitschrift für Personalforschung, 18 Jg. Nr. 4, S. 396-417. Online unter URL: [http://hampp-verlag.com/Archiv/4\\_04\\_Gmuer.pdf](http://hampp-verlag.com/Archiv/4_04_Gmuer.pdf) [Letzter Aufruf: 01.09.2020].

**Grahn, Sarah Lena** (28.01.2019): Geschlechterdarstellung in sozialen Medien: Nähen, Kochen, Schminken, in: Zeit Online [online] Online unter URL: <https://www.zeit.de/gesellschaft/2019-01/geschlechterdarstellung-soziale-medien-frauen-studie> [Letzter Aufruf: 01.09.2020].

**Gölz, Heide** (11.12.2001): Gesetz zur Gleichstellung von Frauen und Männern in der Bundesverwaltung und in den Gerichten des Bundes (BGleiG) hier: Einführungsrundschreiben mit ersten Durchführungshinweisen, in: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend [PDF] Online unter URL: <https://www.bmfsfj.de/blob/84198/e24f891b565134b18f99c843f368e36b/gesetz-bgleig-einfuehrungsrundschreiben-data.pdf> [Letzter Aufruf: 01.09.2020].

**Hartmann-Tews, Ilse** (17.06.2004): Sportentwicklung in Europa unter Einbeziehung von Frauen, in: bpb – Bundeszentrale für politische Bildung

[online] Online unter URL:  
<http://www.bpb.de/apuz/28262/sportentwicklung-in-europa-unter-einbeziehung-von-frauen?p=all> [Letzter Aufruf: 01.09.2020].

**Heilman**, Madeline E. (2012): Gender stereotypes and workplace bias, in: Research in Organizational Behavior 32, S.113–135 [PDF] Online unter URL: <https://icos.umich.edu/sites/default/files/lecturereadinglists/Heilman%20Gender%20Stereotypes%20and%20Workplace%20Bias%20%2C%202012%20ROB.PDF> [Letzter Aufruf: 01.09.2020].

**Ipsos** (06.03.2019): Studie zum Weltfrauentag: Deutsche sehen Männer immer noch im Vorteil [online] Online unter URL: <https://www.ipsos.com/de-de/studie-zum-weltfrauentag-deutsche-sehen-manner-immer-noch-im-vorteil> [Letzter Aufruf: 01.09.2020].

**Lange**, Katrin (2017): Die „Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft“ und ihre Bilanzierung. Expertise im Rahmen des Zweiten Gleichstellungsberichts der Bundesregierung [PDF] Online unter URL: <https://www.gleichstellungsbericht.de/de/article/9.katrin-lange.html?sstr=Expertise> [Letzter Aufruf: 01.09.2020].

**LSB NRW** – Landessportbund Nordrhein-Westfalen e.V. (o.J.): „Chancengleichheit – Gender Mainstreaming im Sport“, [PDF] Online unter URL: [https://www.lsb.nrw/fileadmin/global/media/Downloadcenter/Chancengleichheit/Magazin\\_Gender\\_Mainstreaming\\_2.\\_Ausgabe.pdf](https://www.lsb.nrw/fileadmin/global/media/Downloadcenter/Chancengleichheit/Magazin_Gender_Mainstreaming_2._Ausgabe.pdf) [Letzter Aufruf: 01.09.2020].

**LSVS** – Landessportverband für das Saarland (01.09.2015): Vereinsorgane und deren wichtigste Aufgabe, in: LSVS Vereinsberatung Informationsblatt, Nr.11 [PDF] Online unter URL: [https://www.lsvs.de/fileadmin/user\\_upload/LSVS/Vereinsservice/PDFs/Downloads/Informationsblaetter/0011\\_vereinsorgane\\_und\\_deren\\_wichtigste\\_aufgaben.pdf](https://www.lsvs.de/fileadmin/user_upload/LSVS/Vereinsservice/PDFs/Downloads/Informationsblaetter/0011_vereinsorgane_und_deren_wichtigste_aufgaben.pdf) [Letzter Aufruf: 01.09.2020].

**Matuschek**, Katrin/ Lang, Valerie/ Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.) (2013): Ehrenamtliche Vorstände gesucht! Wie Sie Führungskräfte für den Verein gewinnen, entwickeln und binden, Media-Print Informationstechnologie

GmbH, Paderborn [PDF] Online unter URL: <https://library.fes.de/pdf-files/akademie/mup/10317.pdf> [Letzter Aufruf: 01.09.2020].

**NOFV** – Nordostdeutscher Fußballverband e.V. (o.D.): **Satzung** [PDF] Online unter URL: <https://www.nofv-online.de/index.php/satzungen-und-ordnungen.html> [Letzter Aufruf: 01.09.2020].

**Pawlik**, V. (05.11.2018): Beliebteste Sportarten in Deutschland nach Interesse der Bevölkerung an dem Sport in den Jahren 2017 bis 2018, in: Statista [online] Online unter URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/171072/umfrage/sportarten-fuer-die-besonderes-interesse-besteht/> [Letzter Aufruf: 01.09.2020].

**Pfister**, Prof. Dr. Bernhard (2006): Zur Einführung: Aufbau und Struktur der deutschen Sportverbände und Sportvereine [PDF] Online unter URL: [http://sportrecht.org/cms/upload/01grundlagen/02/Pfister-Zur\\_Einfuehrung-Aufbau\\_%20und\\_Struktur\\_der\\_deutschen\\_Sportverbaende\\_und\\_Sportvereine.pdf](http://sportrecht.org/cms/upload/01grundlagen/02/Pfister-Zur_Einfuehrung-Aufbau_%20und_Struktur_der_deutschen_Sportverbaende_und_Sportvereine.pdf) [Letzter Aufruf: 01.09.2020].

**Philip** (01.06.2019): Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (7-Schritte-Tutorial), in: shrike!-master your studies [online] Online unter URL: <http://shrike.de/qualitative-inhaltsanalyse-mayring/> [Letzter Aufruf: 01.09.2020].

**Rudek**, Anja (20.02.2013): Das Bundesgleichstellungsgesetz in: dasGleichstellungswissen [online] Online unter URL: <https://www.dasgleichstellungswissen.de/das-bundesgleichstellungsgesetz.html?src=4> [Letzter Aufruf: 01.09.2020].

**Rudnicka**, J. (29.07.2019): Durchschnittsalter von Führungskräften in Deutschland nach Bundesländern im Jahr 2018 (Stand: 30. Oktober), in: Statista [online] Online unter URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/182536/umfrage/durchschnittsalter-von-geschaefsfuehrern-nach-bundeslaendern-und-geschlecht/> [Letzter Aufruf: 01.09.2020].

**Simonson**, Julia/ Vogel, Claudia/ Tesch-Römer, Clemens (Hrsg.) (2016): Freiwilliges Engagement in Deutschland: zentrale Ergebnisse des Deutschen Freiwilligensurveys 2014, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen

und Jugend, Berlin [PDF] Online unter URL: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-51913-6> [Letzter Aufruf: 01.09.2020].

**SPONSORS** Verlags GmbH (16.02.2018): DFB: Die neue Struktur und ihre Folgen [online] Online unter <https://www.sponsors.de/news/fussball/dfb-die-neue-struktur-und-ihre-folgen?active=1> [Letzter Aufruf: 01.09.2020].

**Statistisches Bundesamt** (2019): Deutschland unter EU-Durchschnitt [online] Online unter URL: [https://www.destatis.de/Europa/DE/Thema/Bevoelkerung-Arbeit-Soziales/Arbeitsmarkt/Frauenanteil\\_Fuehrungsetagen.html](https://www.destatis.de/Europa/DE/Thema/Bevoelkerung-Arbeit-Soziales/Arbeitsmarkt/Frauenanteil_Fuehrungsetagen.html) [Letzter Aufruf: 01.09.2020].

**Statistisches Bundesamt** (06.05.2015): Publikation – Gesetz für die Gleichstellung von Frauen und Männern in der Bundesverwaltung und in den Unternehmen und Gerichten des Bundes (Bundesgleichstellungsgesetz - BGleiG) vom 24.04.2015 [PDF] Online unter URL: [https://www.destatis.de/DE/Methoden/Rechtsgrundlagen/Statistikbereiche/Inhalte/1053\\_BGleiG.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Methoden/Rechtsgrundlagen/Statistikbereiche/Inhalte/1053_BGleiG.pdf?__blob=publicationFile) [Letzter Aufruf: 01.09.2020].

**Stokowski, Margarete** (11.06.2019): Frauenkleidung – Das Bedürfnis, nicht angegafft zu werden, in: Spiegel Online [online] Online unter URL: <https://www.spiegel.de/kultur/gesellschaft/sommer-und-feminismus-das-beduerfnis-nicht-angegafft-zu-werden-a-1271756.html> [Letzter Aufruf: 01.09.2020].

**WELT** (02.05.2019): Diese Frau will DFB-Präsidentin werden [online] Online unter URL: <https://www.welt.de/sport/fussball/article192806865/Fussball-Ute-Groth-diese-Frau-will-DFB-Praesidentin-werden.html> [Letzter Aufruf: 01.09.2020].

**Windmann, Antje** (07.06.2019): Ex-Bundestrainerin Steffi Jones rechnet mit DFB-Spitze ab, in: Spiegel Online [online] Online unter URL: <https://www.spiegel.de/sport/fussball/steffi-jones-rechnet-mit-der-spitze-des-dfb-ab-a-1271419.html> [Letzter Aufruf: 01.09.2020].

**Wirtschaftslexikon 24** (2018): Attributionstheorie [online] Online unter URL: <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/attributionstheorie/attributionstheorie.htm> [Letzter Aufruf: 01.09.2020].



**Wirtschaftslexikon** (2015): Homosozialität [online] Online unter URL:  
<http://www.wirtschaftslexikon.co/d/homosozialitaet/homosozialitaet.htm>  
[Letzter Aufruf: 01.09.2020].

**In der Discussion Paper Reihe des Harriet Taylor Mill-Instituts für Ökonomie und Geschlechterforschung der HWR Berlin sind bisher erschienen:**

**Discussion Paper 2020**

*/Beiträge von Studierenden*

Felicitas Jalsovec

**Geschlechtergerechtigkeit im Sport – Eine Untersuchung der Unterrepräsentanz von Frauen in Gremien und Spitzenämtern der Sportbünde, Fachverbände und Vereine.**

Discussion Paper 42, 11/2020

Hanna Völkle

**Intersections of care work and ecological sustainability. To what extent can time be a common currency?**

Discussion Paper 41, 07/2020

Cara Röhner

**Die Unterrepräsentation von Frauen in der Politik aus verfassungsrechtlicher Sicht – Paritätsgesetze und eine geschlechtergerechte repräsentative Demokratie**

Discussion Paper 40, 01/2020

**Discussion Paper 2019**

Clemens Ohlert und Pauline Boos

**Auswirkungen der Digitalisierung auf Geschlechterungleichheiten**

Discussion Paper 39, 11/2019

*/Beiträge von Studierenden*

Denise Bode

**Mit Strategie zur Gleichberechtigung? Verhandlungsführung selbstständiger Frauen als Mittel zur Reduzierung des Gender Income Gap**

Discussion Paper 38, 11/2019

Silke Bothfeld und Sophie Rouault

**Gender quotas for corporate boards - Why authority does not suffice. A comparative analysis of policy package design**

Discussion Paper 37, 05/2019

**Discussion Papers 2018**

*/Praxisbeiträge zu Vorlesungsreihen*

Jana Hertwig und Lisa Heemann (Hrsg.)

**Weltpolitik ist keine Männersache mehr. Frauen und die Vereinten Nationen**

Mit einem Grußwort von Dr. Franziska Giffey, Bundesministerin für Familien, Senioren, Frauen und Jugend

Discussion Paper 36, 12/2018

*/Beiträge von Studierenden*

Anne Hartmann

**Gendermarketing versus Feminismus: Wenn Sex und nicht Gender vermarktet wird.**

Discussion Paper 35, 12/2018

**Discussion Papers 2017**

*/Beiträge von Studierenden*

Julia Tondorf

**Trans\*(Identität) am Arbeitsplatz in Deutschland und den USA: eine Analyse der verschiedenen Umgangsformen, deren Ursprung und Auswirkungen**

Discussion Paper 34, 12/2017

*/Beiträge von Studierenden*

Stephanie Häring

**Socio-Cultural Determinants of Women's Achievement of Management Positions in Turkey**

Discussion Paper 33, 07/2017

*/Beiträge von Studierenden*

Francesca Sanders

**The impact of austerity on gender equality in the labour market and alternative policy strategies**

Discussion Paper 32, 02/2017

*Fortsetzung und Angaben zum Bezug der Discussion Papers siehe nächste Seite/n.*

**Fortsetzung Discussion Papers des Harriet Taylor Mill-Instituts für Ökonomie und Geschlechterforschung der HWR Berlin:**

**Discussion Papers 2016**

Irem Güney-Frahm

**Who is supporting whom? A critical Assessment of Mainstream Approaches to Female Entrepreneurship**

Discussion Paper 31, 11/2016

Denis Beninger und Miriam Beblo

**An Experimental Measure of Bargaining Power Within Couples**

Discussion Paper 30, 09/2016

Christiane Krämer

**Im Mainstream angekommen? Gender im Wissenschaftsbetrieb**

Discussion Paper 29, 02/2016

**Discussion Papers 2015**

Miriam Beblo und Denis Beninger

**Do husband and wives pool their incomes? A couple experiment?**

Discussion Paper 28, 12/2015

*/Beiträge von Studierenden*

Anja Goetz

**Gibt es einen rechtsextremen Feminismus in Deutschland?**

Discussion Paper 27, 07/2015

Miriam Beblo, Andrea-Hilla Carl, Claudia Gather und Dorothea Schmidt (Hrsg.)

**Friederike Matters – Eine kommentierte Werkschau**

Discussion Paper 26, 04/2015

**Discussion Papers 2014**

Madona Terterashvili

**The Socio-Economic Dimensions of Gender Inequalities in Rural Areas of Georgia**

Discussion Paper 25, 06/2014

Harry P. Bowen, Jennifer Pédussel

**Immigrant Gender and International Trade: Its Relevance and Impact**

Discussion Paper 24, 04/2014

*□ Beiträge von Studierenden*

Viktoria Barnack

**Geschlechtergerechtigkeit im Steuerrecht durch das Faktorverfahren?**

Discussion Paper 23, 02/2014

**Discussion Papers 2013**

Ina Tripp , Maika Büschenfeldt

**Diversity Management als Gestaltungsansatz eines Jobportals für MINT-Fachkräfte und KMU**

Discussion Paper 22, 12/2013

Marianne Egger de Campo

**Wie die „Rhetorik der Reaktion“ das österreichische Modell der Personenbetreuung rechtfertigt**

Discussion Paper 21, 06/2013

Sandra Lewalter

**Gender in der Verwaltungswissenschaft konkret: Gleichstellungsorientierte**

**Gesetzesfolgenabschätzung**

Discussion Paper 20, 01/2013

**Discussion Papers 2012**

Miriam Beblo, Clemens Ohlert, Elke Wolf

**Ethnic Wage Inequality within German Establishments: Empirical Evidence Based on Linked Employer-Employee Data**

Discussion Paper 19, 08/2012

*Fortsetzung und Angaben zum Bezug der Discussion Papers siehe nächste Seite/n.*

**Fortsetzung Discussion Papers des Harriet Taylor Mill-Instituts für Ökonomie und Geschlechterforschung der HWR Berlin:**

Stephanie Schönwetter

**Die Entwicklung der geschlechter-spezifischen beruflichen Segregation in Berlin-Brandenburg vor dem Hintergrund der Tertiärisierung**

Discussion Paper 18, 06/2012

*Beiträge zur Summer School 2010*

Dorota Szelewa

**Childcare policies and gender relations in Eastern Europe: Hungary and Poland compared**

Discussion Paper 17, 03/2012

**Discussion Papers 2011**

*Beiträge zur Summer School 2010*

Karen N. Bredahl

**The incorporation of the 'immigrant dimension' into the Scandinavian welfare states: A stable pioneering model?**

Discussion Paper 16, 11/2011

Julia Schneider, Miriam Beblo, Friederike Maier

**Gender Accounting – Eine methodisch-empirische Bestandsaufnahme und konzeptionelle Annäherung**

Discussion Paper 15, 09/2011

Anja Spsychalski

**Gay, Lesbian, Bisexual, Transgender-Diversity als Beitrag zum Unternehmenserfolg am Beispiel von IBM Deutschland**

Discussion Paper 14, 04/2011

*Beiträge zur Summer School 2010*

Chiara Saraceno

**Gender (in)equality: An incomplete revolution? Cross EU similarities and differences in the gender specific impact of parenthood**

Discussion Paper 13, 03/2011

*Beiträge zur Summer School 2010*

Ute Gerhard

**Die Europäische Union als Rechtsgemeinschaft. Nicht ohne Bürgerinnenrechte und die Wohlfahrt der Frauen**

Discussion Paper 12, 01/2011

**Discussion Papers 2010**

*Beiträge zur Summer School 2010*

Petr Pavlik

**Promoting Equal Opportunities for Women and Men in the Czech Republik: Real Effort or Window Dressing Supported by the European Union?**

Discussion Paper 11, 11/2010

*Beiträge zur Summer School 2010*

Gerda Falkner

**Fighting Non-Compliance with EU Equality and Social Policies: Which Remedies?**

Discussion Paper 10, 10/2010

Julia Schneider, Miriam Beblo

**Health at Work – Indicators and Determinants. A Literature and Data Review for Germany**

Discussion Paper 09, 05/2010

**Discussion Papers 2009**

Elisabeth Botsch, Friederike Maier

**Gender Mainstreaming in Employment Policies in Germany**

Discussion Paper 08, 12/2009

Vanessa Gash, Antje Mertens, Laura Romeu Gordo

**Women between Part-Time and Full-Time Work: The Influence of Changing Hours of Work on Happiness and Life-Satisfaction**

Discussion Paper 07, 12/2009

*Fortsetzung und Angaben zum Bezug der Discussion Papers siehe nächste Seite/n.*

**Fortsetzung Discussion Papers des Harriet Taylor Mill-Instituts für Ökonomie und Geschlechterforschung der HWR Berlin:**

Katherin Barg, Miriam Beblo

**Male Marital Wage Premium. Warum verheiratete Männer (auch brutto) mehr verdienen als unverheiratete und was der Staat damit zu tun haben könnte?**

Discussion Paper 06, 07/2009

Wolfgang Strengmann-Kuhn

**Gender und Mikroökonomie - Zum Stand der genderbezogenen Forschung im Fachgebiet Mikroökonomie in Hinblick auf die Berücksichtigung von Genderaspekten in der Lehre**

Discussion Paper 05, 06/2009

**Discussion Papers 2008**

Miriam Beblo, Elke Wolf

**Quantifizierung der betrieblichen Entgeltdiskriminierung nach dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz. Forschungskonzept einer mehrdimensionalen Bestandsaufnahme**

Discussion Paper 04, 11/2008

Claudia Gather, Eva Schulze, Tanja Schmidt und Eva Wascher

**Selbstständige Frauen in Berlin – Erste Ergebnisse aus verschiedenen Datenquellen im Vergleich**

Discussion Paper 03, 06/2008

Madeleine Janke und Ulrike Marx

**Genderbezogene Forschung und Lehre im Fachgebiet Rechnungswesen und Controlling**

Discussion Paper 02, 05/2008

**Discussion Papers 2007**

Friederike Maier

**The Persistence of the Gender Wage Gap in Germany**

Discussion Paper 01, 12/2007

**Die Discussion Papers des Harriet Taylor Mill-Instituts stehen als PDF-Datei zum Download zur Verfügung unter:**

<http://harriet-taylor-mill.de/index.php/de/publikationen/discussion-papers>

Harriet Taylor Mill-Institut der  
Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin  
Badensche Straße 52  
10825 Berlin  
[www.harriet-taylor-mill.de](http://www.harriet-taylor-mill.de)