

# Frauen. Power.

*Genderdebatte:  
Spitzenjobs im Sportbusiness  
sind extrem selten von  
Frauen besetzt.  
Das muss sich ändern.  
Aus vielen Gründen.*

VON ANJA STURM

**F**rauen und Sport. Frauen und Fußball. Kein großer Widerspruch anno 2018. Sollte man meinen. Doch weit gefehlt: Spätestens wenn es ums Geschäft und ums Geld geht, spricht um Führungspositionen mit Entscheidungskraft, wird die Luft im Sportbusiness dünn für Frauen. Spitzenjobs werden noch immer am liebsten mit Männern besetzt. Schon aus Tradition. Laut UEFA waren 2015 nur 17 Prozent aller verantwortlichen Positionen in europäischen Sportgremien von Frauen besetzt. Eine Studie des Antidiskriminierungsnetzwerks Football Against Racism errechnet Anfang 2018 für

Führungspositionen im europäischen Fußball einen Frauenanteil von gerade einmal 3,7 Prozent. Weniger geht ja kaum.

Klar: Der Mangel an weiblichen Führungskräften ist kein originäres Problem des Sportbusiness. Auch in vielen anderen Branchen sind Frauen an der Spitze noch immer komplett unterbesetzt. Doch im Sport, zumal im Fußball, sind die gewachsenen Strukturen offenbar besonders zäh.

Eine, die davon ein Lied singen kann, ist Katja Kraus. Zwölf Jahre lang war sie Torhüterin beim FSV Frankfurt, von 1995 bis 1997 war sie Fußball-Nationaltorhüterin und von 2003 bis 2011 Vorstandsmitglied beim Hamburger SV – als erste und bislang einzige Frau bei einem Bundesligisten im Männerfußball. Heute ist Kraus CEO von



JvM Sports und Mitglied im Aufsichtsrat von Adidas. Die 47-Jährige nutzt ihre Prominenz gerne, um die testosterongepägten Zustände im Kickerbusiness zu kritisieren. Als Keynote-Speakerin auf den X Days 2014 sagte sie: „Außer der katholischen Kirche und der Fußballbranche gibt es keine Institution, die sich so beharrlich der Entwicklung weiblicher Führungskräfte verweigert. Für mich ist es überhaupt nicht plausibel, dass der Fußball immer unter allen Quotendiskussionen durchschlüpft.“

Vier Jahre später scheint sich an Kraus' Ärger wenig geändert zu haben. Gegenüber HORIZONT sagt sie jetzt: „Ein guter linker Verteidiger ist noch lange kein guter Trainer oder gar Vorstandsvorsitzender. Frauen müssen auch in der Sportbranche ihren

Führungsanspruch reklamieren und die manifesten Glaubenssätze infrage stellen.“

Auch Michaela Röhrbein hält die Genderdiskussion für „überfällig“. Seit 2016 ist die 44-Jährige Generalsekretärin des Deutschen Turner-Bundes, zuvor hat sie sieben Jahre lang das Zentrum für Hochschulsport der Leibniz-Universität in Hannover geleitet. Röhrbein sagt: „Wir brauchen einen Kulturwandel – ohne Druck scheint dieses Thema immer wieder in Vergessenheit zu geraten, oder es wird verschleppt.“

Dabei geht es den Frauen nicht nur um die Ausweitung ihrer eigenen Karrierechancen. Das wird spätestens dann deutlich, wenn man – ganz unverdächtig – Männer zum Thema befragt. Ewald Manz zum Beispiel. Er ist Partner im Münchner

Büro des Beratungsunternehmens Odgers Berndtson und spezialisiert auf Senior-Executive-Suchen unter anderem für die Sportbranche. Kaum einer kennt den internationalen Recruitingmarkt im Sportbusiness so gut wie Manz. Und er sagt: „Wir müssen die Attraktivität von Spitzenjobs im Sport für Frauen steigern.“

Dem Berater kommt es dabei allerdings weniger auf klassische Genderthemen wie Diversität und typisch weiblichen Führungsstil an. Manz hat vor allem den Wandel in Konzernen und Gesellschaft im Blick: „Globalisierung, Professionalisierung, Technologie und Digitalisierung haben die Sportindustrie in den vergangenen zehn Jahren nachhaltig verändert. Gleichzeitig hat sich auch die demografische Ent-

wicklung des Sports dramatisch verändert. Frauen sind nicht nur Teil der Fangemeinde, sondern auch Entscheidungsträger, Change-Agenten und wichtige Akteure in der Branche geworden.“

Mit anderen Worten: Über kurz oder lang fehlt es nicht nur in Vereinen und Verbänden an talentiertem Führungsnachwuchs. Das Problem greift weit über die Institutionen hinaus und betrifft zunehmend Hersteller und Handel. Frauenmangel im Sportbusiness schwächt so letztlich das gesamte Sportbusiness.

Das sieht auch Simone Adelwart so. Sie ist ehemalige Langlauf-Spitzensportlerin, war Kader-Mitglied und Sportsoldatin und verantwortet mittlerweile als Marketing

Coordinator Europe den Skatebereich bei der US-Sportmarke K2, die unter anderem Inliner und Mountainbikes herstellt. Adelwart sieht Frauen im Sportbusiness nicht nur als potenzielle Kolleginnen, sondern auch als kauf- und entscheidungskräftige Klientel. Und genau deshalb müsse sich im Sportbusiness einiges ändern. Adelwart: „Über viele Jahre existierte die Zielgruppe Frau im Sport gar nicht – vor allem im Markt der Hardware. Männerprodukte wurden größen- und farbtechnisch angepasst, und das war es dann.“

Dabei seien Frauen und Männer völlig unterschiedliche Zielgruppen und müssten entsprechend unterschiedlich angesprochen werden. „Ich kann mir gut vorstellen,

dass die Bedürfnisse der Frauen leichter aufgenommen werden, wenn mehr Frauen im Unternehmen an Positionen sitzen, die entsprechende Entscheidungen treffen können. Nach fast sechs Jahren in der Sportbranche würde ich behaupten, dass jedem Sportunternehmen daran gelegen sein sollte, Frauen in Führungspositionen zu fördern“, so Adelwart.

Dafür macht sich seit zwei Jahren auch die weltweit größte Sportmesse Ispo stark. In der neu eingeführten „Women's Lounge“ werden branchenrelevante Genderthemen diskutiert. Kim Scholze, Community Managerin der Ispo, sagt: „Im Retail reicht es nicht aus, die Eingangstüren kinderwagengerecht zu gestalten. Und

## Heike Ullrich, DFB

Seit 1996 beim DFB, seit Januar 2018 Direktorin für Verbände, Vereine und Ligen beim DFB

„Ich würde mir mehr Frauen in Führungspositionen wünschen. Divers oder gemischt arbeitende Teams, egal, ob mit einer hohen Genderdurchmischung oder auch mit einer Generationendurchmischung, arbeiten in der Regel kreativer und auch effektiver. Hinzu kommt, dass für die Sportbranche die Frau/Mutter in der Familie als Entscheidungsführerin hinsichtlich Freizeitgestaltung und Hobby sowie Kaufverhalten

der Kinder immer mehr in den Fokus rückt. Mit mehr Frauen in Führungspositionen könnten also auch Märkte und Marktpotenziale richtig und effektiver „gelesen“ werden. Leider trauen sich Frauen häufig erst dann eine Position zu, wenn Sie selbst davon überzeugt sind, sämtliche Anforderungen vollends zu erfüllen. Männer agieren hier deutlich mutiger und selbstbewusster. Ob die Aufgabe dann immer besser erfüllt wird, wäre interessant zu erforschen. Bei mir persönlich war es eher eine natürliche „Inhouse“-Entwicklung bis zu meiner jetzigen Position. Dabei gab es in den über 20 Jahren beim DFB keine Situation, in der ich mich wirklich unwohl gefühlt habe, weil ich allein als Frau in Diskussions- oder Entscheidungsrunden nur mit Männern saß. Ich denke da gar nicht mehr drüber nach, dass ich in einem sehr männerlastigen Umfeld arbeite.“



Heike Ullrich

## Veronika Rücker, DOSB

Seit Januar 2018 Vorstandsvorsitzende beim Deutschen Olympischen Sportbund DOSB, zuvor mehr als zehn Jahre hauptamtlich bei der DOSB-Führungsakademie

„Der DOSB hat sowohl eine Muss- als auch eine Sollquote für alle Gremien eingeführt. Dass wir bisher weder Positionen unbesetzt lassen mussten noch gezwungen waren, händeringend nach geeigneten Frauen zu suchen, zeigt, dass das Instrument funktioniert. Rückblickend war es wohl am schwersten, Unterstützer(innen) für die Einführung einer Geschlechter-Quote zu gewinnen. Das war – so wurde es mir überliefert – ein langer und nicht immer einfacher Weg. Bei niedrigem Frauenanteil aber bilden die Führungsebenen nicht die Vielfalt des organisierten Sports ab, ob im profitorientierten Sportbusiness. Der Sport läuft damit Gefahr, sein Potenzial nicht voll-



Veronika Rücker

ständig auszuschöpfen. Wenn wir die Kompetenzen und Fähigkeiten von Frauen nicht verstärkt nutzen, geht uns wesentliches Potenzial verloren. Es liegt dabei auch an uns, die Positionen attraktiver zu gestalten. Zahlreiche Funktionen im organisierten Sport sind Ehrenämter, die überdurchschnittliches zeitliches Engagement erfordern. Entscheidungen sind häufig langwierige Prozesse, Ergebnisse sind gelegentlich zäh errungene Kompromisse. Wer gutes Personal sucht, ist gefordert, auch altbewährte Prozesse und Strukturen zu überdenken.“

## „Natürlich ist das ein Problem“

Sascha L. Schmidt von der WHU – Otto Beisheim School of Management über die Männerdominanz im Sportbusiness

**Der Frauenanteil bei der Sports Business Academy an der WHU (Spoac) liegt gerade mal bei 17 Prozent. Ganz schön wenig.**

Dass generell deutlich weniger Frauen als Männer an der Spoac teilnehmen, ist bedauerlich, aber letztlich ein Spiegelbild der Frauenquote im gesamten Sportbusiness, aus dem die Spoac vorwiegend rekrutiert.

**Erkennen Sie zumindest eine Trendwende?**

Mein persönlicher Eindruck ist, dass der Anteil an Frauen im Sportbusiness langsam, aber stetig steigt. Eine klare Trendwende erkenne ich allerdings bislang nicht.

**Warum sind Spitzenjobs im Sportbusiness nach wie vor so stark männerdominiert?**

Wie in vielen anderen Industrien ist das eine historisch gewachsene Situation. Das deutsche Sportbusiness ist von der Männerdomäne Fußball geprägt. Erst in den vergangenen zehn bis 15 Jahren machen zunehmend auch Frauen den Schritt ins Sportbusiness. Sie haben es aufgrund veralteter Strukturen und fehlender Akzeptanz aber schwer, sich in Führungspositionen vorzuarbeiten.

**Ein echtes Problem, oder?**

Natürlich ist das ein Problem. Verschiedene Forschungsstudien haben gezeigt, dass eine höhere Vielfalt in Unternehmen viele Vorteile mit sich bringt. Bei dieser sogenannten Diversität geht es natürlich nicht allein um den Frauenanteil, aber dieser spielt eine wichtige Rolle. Diversität för-

dert zum Beispiel die Innovationskraft und Kreativität in Unternehmen. Sie ermöglicht es, auf gesellschaftlichen Wandel schneller zu reagieren.

**Was tun?**

Um Frauen den Zugang zu Führungspositionen im Sportbusiness zu erleichtern, sind in allen im Sportbusiness involvierten Organisationen Veränderungen notwendig. Vor allem aber müssen teils noch vorhandene Geschlechterstereotype aufgegeben werden.

**Inwiefern?**

Ich sehe das vor allem im Recruiting-Bereich. Das Sportbusiness gilt – leider auch in den Köpfen vieler Frauen – noch immer als Männerdomäne. Viele Frauen bewerben sich erst gar nicht, weil sie das Sportbusiness für sich selbst nicht als Karrieremöglichkeit auf dem Schirm haben.



FOTO: FALCO RETERS PHOTOGRAPHY

Sascha L. Schmidt, WHU



**sport1**

Ab 2019/20 im TV & Digital

**DFB-POKAL LIVE**

Fussball

## Kerstin Lutz, Team Marketing

Seit 2000 bei Team Marketing Luzern, seit 2012 als Managing Director Sponsorship für globale Vermarktung der Champions League verantwortlich

„Viele Frauen bekommen gar nicht die Chance, im Sport- oder Fußballbusiness Karriere zu machen. Vor allem beim Fußball kommt schnell die Frage: Versteht die denn den Sport überhaupt? Dabei ist es mit Sicherheit keine Frage des Könnens. Bei manchen Frauen dann schon eher eine Frage des Wollens. Frauen schauen oft viel pragmatischer auf einen Job und fragen sich, ob sie für eine Spitzenposition in der Profi-Liga wirklich so viel anderes aufgeben wollen. In der Quotenfrage bin ich mir nicht ganz sicher. Eine



Kerstin Lutz

Quote wäre ein erster Schritt, Dinge zu verändern. Auch meiner Karriere würde sie natürlich helfen, aber schlussendlich zählt die Qualität, nicht die Quote.

Mir wäre ein offener Arbeitgeber lieber. Denn das Wichtigste ist, dass das Unternehmen hinter einem steht und das Thema von sich aus pusht. Ich persönlich bin in 20 Jahren Fußball-Spitzenjobs nur einmal explizit als Frau angesprochen worden. Wichtig ist aber schon, vieles nicht zu persönlich zu nehmen oder sich sofort als Opfer zu sehen. Zudem brauchen wir positive Rollen-Vorbilder. Gerade im Fußball brauchen wir mehr Frauen wie Katja Kraus, die zeigt, dass es klappen kann.“

## Katja Kraus, JvM Sports

Ex-Fußball-Nationaltorhüterin und Ex-HSV-Vorstand, heute GF JvM Sports und Aufsichtsratsmitglied Adidas

„Es gibt verschiedene Gründe, warum das Sportgeschäft nach wie vor so stark von Männern geprägt ist. Dort herrscht eine gewisse Versorgungsmentalität von ehemaligen Fußballern für ehemalige Fußballer. Spitzenjobs im Sport sind sehr begehrt, sie werden noch immer allzu oft in lange gewachsenen Männernetzwerken untereinander verteilt. Das Fußballgeschäft wird zu einer Art Geheimwissenschaft erklärt, die sich nur demjenigen erschließt, der selbst gespielt hat und somit die ihm eigenen Gesetze versteht. Ein guter linker Verteidiger ist allerdings noch lange kein guter

Trainer oder gar Vorstandsvorsitzender. Zugleich gibt es keinen Grund, warum Frauen das Land, Ministerien und Unternehmen anführen können, nicht aber einen Fußballverein leiten. Diese Sichtweise bricht aufgrund des veränderten Wettbewerbs und Anforderungen wie Internationalisierung und Digitalisierung langsam auf, doch die Veränderungsgeschwindigkeit ist sehr gering. Frauen müssen auch in der Sportbranche ihren Führungsanspruch reklamieren und die manifesten Glaubenssätze infrage stellen. Ich wüsste deshalb nicht, was gegen eine Frauenquote im Sportgeschäft spräche. Bislang drückt sich der Fußball um solche Entwicklungen, wie auch insgesamt um Diversity, Governance oder Compliance, noch allzu unangetastet herum.“



Katja Kraus

Hersteller sollten bei Frauensneakern nicht an ‚rosa Sportschuhe‘ denken.“ In zwei Jahren hat die Ispo Women’s Lounge bereits über 50 Sprecher und Sprecherinnen sowie mehr als 1000 Besucher erreicht.

Auch Berater Manz setzt auf Networking. Gerade hat er die Initiative „Women in Sports Business Network“ ins Leben gerufen. Ziel dieser Plattform ist es, „einen Rahmen für den Austausch untereinander zu schaffen und gleichzeitig Unterstützung in der eigenen Karriereentwicklung zu geben“, so Manz. Und er bringt gute Argumente vor: „Vor allem die Digitalisierung bietet für Frauen extrem große Chancen. Mit hervorragenden Kenntnissen in die-

sem Bereich stehen ihnen auch im Sportbusiness jetzt sehr viele neue Türen offen. Denn in der digitalen Transformation geht es gerade tatsächlich um die ‚most wanted talents‘ – egal, ob Mann oder Frau.“

Doch Networking alleine wird kaum ausreichen, um die straffen Männerbünde durchlässiger zu machen. Michaela Röhrbein vom Deutschen Turnerbund: „Es geht um Bewusstmachung, dass eine Schieflage vorliegt.“ Pragmatisch und nicht dogmatisch, aber mit nachhaltiger Konsequenz von der Spitze aus sei an einer Veränderung zu arbeiten. „Wenn es gelingt, dass sich jedes Unternehmen, jeder Verband eine Selbstverpflichtung auferlegt, individuell

angepasste Maßnahmen implementiert, ein Controlling und ein transparentes Berichtswesen einführt, das auch Konsequenzen bei Nichterfüllung von Zielen beinhaltet, wäre ein Schritt getan“, so Röhrbein.

Dass sich etwas tut, zeigt der Deutsche Olympische Sportbund. Schon 2015 führte der Verband eine Frauenquote für alle Gremien ein. Laut Generalsekretärin Veronika Rucker zwar ein nicht ganz einfacher Weg (siehe Kasten), doch es wirkt. Heute bewegt sich der Frauenanteil zumindest im DOSB-Präsidium zwischen 30 und 40 Prozent. Immerhin – aber trotzdem Zustände, von denen das Sportbusiness insgesamt noch weit entfernt ist.