

SPORTS-STUDIE 2019

EQUAL PLAY

FRAUENKARRIEREN
IN DER SPORTBRANCHE

INHALT

01 EXECUTIVE SUMMARY S. 03

02 VORWORT S. 04-05

03 EINLEITUNG S. 06

04 METHODIK S. 07

- STUDIENDESIGN
- DESKRIPTION DER STICHPROBE

05 ERGEBNISSE & ANALYSE S. 08-21

- DAS VERHÄLTNIS VON FRAUEN ZU MÄNNERN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN
- DER WEG IN DIE SPORTBRANCHE
- DER WEG IN DIE AKTUELLE FÜHRUNGSPPOSITION
- DIE FÖRDERUNG DER KARRIERE
- FRAUEN ALS MEHRWERT FÜR DIE SPORTBRANCHE
- DIE HERAUSFORDERUNGEN UND HINDERNISSE FÜR FRAUEN IN DER SPORTBRANCHE

EXTRINSISCHE HERAUSFORDERUNGEN

- MÄNNERDOMINANZ UND ÖFFENTLICHE WAHRNEHMUNG
- FRAUEN FINDEN KEINEN ZUGANG ZU ETABLIERTEN NETZWERKEN
- ARBEITSBEDINGUNGEN ERSCHWEREN VEREINBARKEIT VON BERUF & FAMILIE
- WENIG BETRIEBLICH INSTITUTIONALISIERTES PERSONALWESEN

INTRINSISCHE HERAUSFORDERUNGEN

- PERSÖNLICHE WAHRNEHMUNG VON FRAUEN DER SPORTBRANCHE
- SELBSTBEWUSSTSEIN UND HOHE EIGENMOTIVATION

06 FAZIT S. 22

07 REFERENZEN S. 23

08 APPENDIX S. 24

EXECUTIVE SUMMARY

Die Faszination des Sports liegt in seiner Buntheit und Vielfalt. Unterschiedliche Nationalitäten, Temperamente und Spielweisen der Athletinnen und Athleten prägen den Wettbewerb um Titel oder auch den gemeinsamen Kampf um Meisterschaften. **Die Chancen sind auf dem Platz beim Startschuss für alle gleich.**

Abseits der Sportstätten spiegelt sich diese Offenheit bislang nicht wider, wie aus dem Gleichstellungsbericht des DOSB (2018) hervorgeht. **Die Führungsetagen sind noch immer männlich dominiert.** Das ist umso erstaunlicher, da der Sport eine geachtete Vorbildfunktion einnimmt und gesellschaftliche Entwicklungen abbilden sollte.

Der ökonomische Gewinn durch Diversität und gemischtgeschlechtliche Führungsteams ist hinlänglich durch Studien belegt. **Grund genug, Rahmenbedingungen zu verändern und die Branche für Entscheiderinnen zu öffnen.** Der kulturelle Zugewinn durch Diversität, bessere Ergebnisse durch unterschiedliche Blickwinkel und die spezifischen Fähigkeiten von Frauen, mit Blick auf eine erhöhte Komplexität und veränderte Führungsanforderungen, sind mindestens ebenso bedeutend. Viele Wirtschaftsunternehmen, Parteien und Institutionen haben sich auf Basis dieser Fakten Ziele gesetzt und Bedingungen geschaffen, die Veränderung ermöglichen. Die Sportbranche bleibt bislang hinter diesen Entwicklungen zurück.

Warum das so ist, welche Impulse es zur Veränderung braucht, und wie die Innenansichten von handelnden Personen im Sport sind, haben wir in dieser Studie beleuchtet.

Die vorliegende Studie betrachtet explizit Frauenkarrieren in der Sportbranche. **Analysiert werden Karrierewege von Frauen, die derzeit in Führungspositionen in Vereinen oder Verbänden tätig sind, sowie die Herausforderungen, die den Frauen auf dem Weg dahin begegnet sind.** Im Fragebogen wurden Führungsfrauen befragt, durch Experteninterviews tiefergehende Erklärungen durch Frauen im Sport und die Betrachtung männlicher Entscheider hinzugefügt.

MEHR ALS DIE HÄLFTE DER STUDIENTEIL- NEHMERINNEN FÜHLEN SICH IN IHREM KAR- RIEREVERLAUF GEHINDERT.

Nur 12,7 % der Befragten nehmen in ihrem Unternehmen die Bereitschaft zur Angleichung des Geschlechterverhältnisses in den Führungsetagen wahr.

Die beschriebenen Hindernisse für das berufliche Weiterkommen sind unter anderem die **schwierige Vereinbarkeit von Beruf und Familie, das oftmals wenig institutionalisierte Personalwesen der Vereine und Verbände sowie fehlende Personalentwicklungsmaßnahmen.** Darüber hinaus empfinden

die Befragten es als schwierig, Zugang zu den etablierten, meist männlichen Netzwerken zu bekommen. Diesen bewerten sie jedoch als unabdingbar für eine langfristig erfolgreiche Karriere.

Veränderung beginnt bei den Verantwortungsträgern. Es braucht Menschen, die aus Überzeugung vorangehen. Manch einer der Experten hat seinen Wunsch nach Frauen in Entscheidungspositionen klar formuliert und zugleich den Mangel an Bewerberinnen beklagt.

Ziel muss es also sein, Frauen einzuladen, relevante Positionen einzunehmen. Dazu braucht es neue Rahmenbedingungen, eine veränderte Ausstrahlung der Branche und ein Bekenntnis zur Öffnung hin zu Vielfalt und neuen Impulsen. Weibliche Vorbilder motivieren zudem Bewerberinnen.

Es geht also vor allem darum, damit anzufangen, die Strukturen so anzupassen, dass Vereine und Verbände für verschiedene Menschen attraktiv sind und erfolgreiche Karrierewege allen offenstehen. Jedem die gleiche Chance.

KATJA KRAUS
GESCHÄFTFÜHRERIN
JUNG VON MATT /
SPORTS



EWALD MANZ
PARTNER BEI
ODGERS BERNDTSON



VORWORT

1. WAS HAT SIE BEWOGEN, SICH MIT DEM STUDIEN- THEMA FRAUENKARRIEREN IN DER SPORTBRANCHE ZU BESCHÄFTIGEN?

KK: Die Studie ist ein Impuls, ein Bewusstsein für die Rolle von Frauen in der Sportbranche zu erzeugen. Es gibt zu wenige Frauen an der Spitze von Verbänden und Vereinen. Die Führungsgremien im Sport sind homogen besetzt. Dabei ist der ökonomische und kulturelle Gewinn durch Diversität längst nachgewiesen.

Wichtiger noch ist jedoch die gesellschaftliche Vorbildfunktion, die dem Sport zukommt. Beinahe alle Verbände und Vereine beschäftigen sich mit sozialer Verantwortung. Gleiche Chancen für alle in der eigenen Organisation wären eine glaubwürdige Grundlage dafür.

EM: Wir müssen die Attraktivität von Spitzenjobs im Sport-Business für Frauen steigern. Vor dem Hintergrund der sich immer schneller wandelnden und sich verändernden Rahmenbedingungen wie z. B. Generationswandel, Transformation, Digitalisierung, Professionalisierung, Corporate Governance, Globalisierung, Content everywhere, Vielfalt der Medien hat sich auch das Sport-Business in den letzten Jahren nachhaltig verändert und dieser Wandel wird sich zunehmend beschleunigen.

Gleichzeitig einhergehend damit hat der gesamte demographische Wandel das Sport-Business nachhaltig verändert. Frauen sind nicht nur fester Bestandteil der Fangemeinde, sondern auch Entscheidungsträgerinnen, Change-Agentinnen und damit sehr wichtige Akteure in der Branche geworden. Daher war es uns ein Anliegen, Aufmerksamkeit auf dieses wichtige Thema zu lenken.

2. WAS SIND FÜR SIE DIE WESENTLICHEN ERKENNTNISSE DER STUDIE?

KK: Es gibt nur bei wenigen Entscheidern in der Branche das Bewusstsein für eine Veränderungsnotwendigkeit. Mehr als die Hälfte der Befragten benennt ihr Frausein als Hinderungsgrund für die Karriere. Nur jede zehnte Frau erkennt in ihrem Unternehmen Pläne zur expliziten Förderung von Frauen in Führungspositionen. Es gibt ein dringendes Bedürfnis nach strategischer Personalarbeit und modernen Rahmenbedingungen. Das gilt nicht nur für Frauen, sondern zunehmend auch für Männer mit veränderten Lebensprioritäten.

Aus der Exotik entfaltet sich keine Kraft. Die Frauen haben das Bedürfnis, sich viel stärker zu vernetzen. Auch, um ein Gegengewicht zu bestehenden, oft hermetisch abgeschlossenen Männerbündnissen zu schaffen.

EM: Wesentliche Erkenntnis ist für uns, dass Frauen nicht nur bereichernd für die Branche sind, sondern auch Führungsverantwortung übernehmen möchten. Da es nach wie vor leider noch Hindernisse gibt, wird es daher wichtig sein, dass die Arbeitgeber sich dieses Themas weiter annehmen und die Voraussetzungen schaffen, um diverse Persönlichkeiten zu gewinnen, die in ihrer Gesamtheit einen Mehrwert für den Unternehmenserfolg leisten. Es gibt schon einige Unternehmen, wie beispielsweise die DFL, die hier mit tollen Maßnahmen zur Förderung ALLER Mitarbeiter vorangehen, um die Diversität weiter zu fördern. Auf der einen Seite muss Personalentwicklung einen noch größeren Stellenwert erhalten, auf der anderen Seite müssen Frauen auch aktiver werden und bei passender Gelegenheit die Initiative ergreifen. Daher möchten wir Frauen mit dieser Studie informieren, motivieren und hier einen Anstoß geben.

3. WARUM HAT DER SPORT EIGENE REGELN IM VERGLEICH ZUR WIRTSCHAFT?

KK: Die Regeln sind von Männern aufgestellt. Es ist ein attraktives, aufmerksamkeitsstarkes Arbeitsumfeld und es gibt nur wenige Führungspositionen. Diese werden oft im internen Kreis vergeben.

EM: Es fehlt ganz einfach an Erkenntnis und Wissen um den Mehrwert von Frauen in Management-Positionen im Sport-Business. Dieses Wissen wollen und werden wir beginnend mit dieser Studie und weiteren folgenden Aktivitäten zu diesem Thema liefern. Hinzu kommt aber auch, dass wir Frauen durch unsere Initiative die Chancen, die für sie im Sport-Business liegen, auch noch transparenter machen möchten.

4. WELCHE WIRKUNG HAT EINE HÖHERE ZAHL VON FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN AUF DEN SPORT?

KK: Die Branche bekommt eine andere Ausstrahlung, der Ton verändert sich, die wirtschaftlichen Ergebnisse und die Kultur werden besser. Die Attraktivität für Investoren, Sponsoren und weibliche Fans wird erhöht. Weibliche Vorbilder erzeugen eine höhere Zahl an Kandidatinnen und dienen als Mentorinnen für andere Frauen. Der Sport hat die Chance, einen wichtigen gesellschaftlichen Impuls zu setzen.

EM: Es führt ganz klar zu einer besseren Ausgewogenheit und Balance der Mannschaftsaufstellung im Management, einer Bereicherung der Vielfalt, anderen Sichtweisen, Erschließung neuer Märkte und Kunden-Fanzielgruppen.

5. WIE IST DIESES ZIEL AUS IHRER SICHT ZU ERREICHEN?

KK: Veränderung in der Organisation beginnt von der Spitze an. Verantwortungsträger aus der Branche müssen mit Überzeugung vorangehen. Wer Veränderung will, muss dazu bereit sein, sowohl die Struktur als auch die Ausstrahlung zu verändern.

EM: Einen ersten Schritt haben wir mit der vorliegenden Studie getan. Die Erkenntnisse leisten einen großen Beitrag dafür, die relevanten Entscheider für das Thema zu sensibilisieren. Sie soll ihnen aufzeigen, welche Chancen sich auftun, um im Kampf um die besten Talente zukünftig auch konsequent auf das große Potential an Frauen für das Sport-Business zugreifen zu können und dieses für sich und die Organisation zu erschließen und zu gewinnen.

EINLEITUNG

In der Sportbranche gibt es bislang nur wenige Frauen in Führungspositionen.

Der aktuelle Gleichstellungsbericht des DOSB bestätigt: Frauen sind in hauptberuflichen Führungspositionen mit Entscheidungsbefugnis erheblich (mit 20,2%) unterrepräsentiert, bei einer bedeutenden Anzahl an Verbänden hält keine Frau eine Führungsposition inne.

Dennoch sind mehr als die Hälfte des beruflichen Personals weiblich (DOSB, 2018).

Es scheint einen deutlichen Bruch auf dem Karriereweg von Frauen zu geben, wenn es darum geht, den Sprung in die Führungsriege zu schaffen. Ziel dieser Studie ist daher herauszufinden, wie der Weg

derjenigen Frauen, die es in Führungspositionen in der Sportbranche geschafft haben, aussah und auf welche Herausforderungen Frauen stoßen, wenn es um ihre Karriereentwicklung in der Sportbranche geht.

In diesem Zusammenhang wird der Begriff „**Sportbranche**“ sehr eng gefasst. Die Studie betrachtet Frauen, die derzeit in einem Sportverband oder einem professionellen Sportverein in leitender Funktion aktiv sind.

METHODIK

STUDIENDESIGN.

Zur Erhebung der Daten wurde eine Online-Umfrage von weiblichen Führungskräften der Sportbranche durchgeführt. Insgesamt wurde die Befragung an 120 Frauen versandt. Die daraus resultierende Stichprobe umfasst 69 Befragte, was einer Rücklaufquote von 57,5% entspricht. Die Studienteilnehmerinnen konnten einzelne Fragen auslassen, weshalb die Stichprobengröße (n) je Frage variiert. Die Gestaltung der Online-Umfrage ermöglichte eine quantitative sowie qualitative Auswertung der Fragen.

Darüber hinaus wurden qualitative Tiefeninterviews mit sieben weiblichen sowie fünf männlichen Führungskräften des deutschen Sportsektors geführt. Die Interviews dauerten ca. 45–60 Minuten und wurden mit freundlicher Genehmigung der Befragten aufgezeichnet.

DESKRIPTION DER STICHPROBE.

Die Online-Umfrage wurde ausschließlich an weibliche Führungskräfte versandt. Das Durchschnittsalter der Befragten liegt bei 43 Jahren (n=66). Mehr als 75% (n=66) der führenden Frauen in der Sportbranche sind Akademikerinnen, mit Bildungsschwerpunkt in Sportwissen- oder Betriebswirtschaft. Zwei von drei Befragten geben an, in einer Partnerschaft zu leben (n=65),

knapp 40% der Befragten haben Kinder (n=66). Das offensichtliche Interesse der Befragten am Sport ist ein erheblicher Faktor für eine Karriere im Sportsektor: 84,4% (n=66) geben an, ein großes Interesse am Sport zu haben.

Mehr als 42% der Studienteilnehmerinnen waren ehemals im Leistungssport aktiv; jede vierte davon sogar als Profisportlerin (n=66). Diese persönliche Verbindung zur Sportwelt ist aus Sicht der befragten Frauen sehr wertvoll: Zwei von drei (n=29) der Studienteilnehmerinnen sind der Ansicht, dass ihre sportliche Karriere, unabhängig des Grades der Professionalität, einen positiven Einfluss auf die berufliche Karriere in der Sportbranche hatte bzw. hat.

Die Positionen, die von den Studienteilnehmerinnen ausgeübt werden, spiegeln alle Führungsebenen wider. Der Begriff „Führungsebenen“ ist in dieser Studie folgendermaßen definiert: Das oberste Hierarchielevel bildet der Vorstand, an den die Führungsebene 1 berichtet. Führungsebene 2 berichtet an Führungsebene 1, Führungsebene 3 berichtet an Führungsebene 2. In der Stichprobe sind 16,0% (n=69) der Studienteilnehmerinnen auf Vorstandsebene, 33,3% auf erster Führungsebene und 36,2% auf zweiter Führungsebene vertreten. 14,5% sind auf der dritten Führungsebene vertreten (siehe Abbildung 1).

Darüber hinaus ist eine Vielzahl an Sportarten für den beruflichen Kontext der Studienteilnehmerinnen von Bedeutung: 39,7% geben an, dass gleich mehrere Sportarten relevant für sie sind, 29,4% sind im Fußballumfeld, 8,8% im Handball und 7,9% im Basketball (n=68) aktiv.

Unsere Stichprobe beleuchtet demnach eine große Bandbreite an verschiedenen Karrierestufen sowie an Sportarten und kann als repräsentativ für die Sportbranche eingestuft werden. **Von 69 Befragten ist die Mehrheit in Unternehmensbereichen wie Marketing (27,5%), Kommunikation (13%), Human Resources (11,6%) sowie Vertrieb (8,7%) tätig. 26,1% der Befragten sind Teil der Geschäftsführung.**

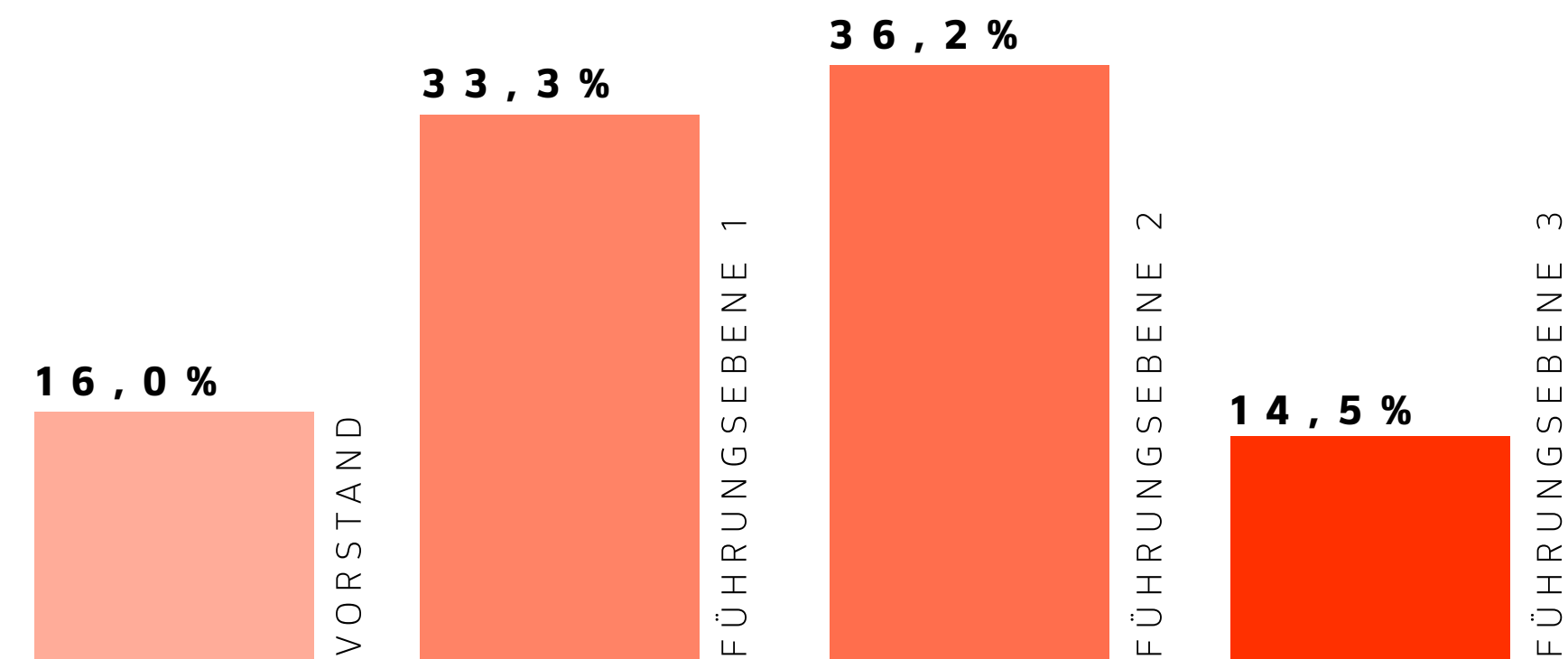


ABBILDUNG 1.
PROZENTUALE VERTEILUNG DER STUDIENTEILNEHMERINNEN AUF DIE BETRACHTETEN FÜHRUNGSEBENEN

QUELLE: ONLINE-UMFRAGE, N=69

ERGEBNISSE & ANALYSE

DAS VERHÄLTNIS VON FRAUEN ZU MÄNNERN IN FÜHRUNGSPOSITIONEN.

Das durchschnittliche Verhältnis der Anzahl von Frauen zu Männern, die eine Führungsposition bekleiden, liegt in den Unternehmen der Befragten derzeit bei ca. 24% zu 76% (n=55). Somit ist der durchschnittliche Anteil von Frauen in Führungspositionen im Verhältnis zu Männern geringfügig höher als in der Betrachtung vom DOSB (20,2%), jedoch nur marginal. **Auch wenn der Anteil von Frauen in Führungspositionen gegenüber dem von Männern nicht annähernd ausgeglichen ist, haben nur 12,7% (n=55) der Unternehmen nach Angabe der Studienteilnehmerinnen einen offen kommunizierten Plan, die Zahl der weiblichen Führungskräfte zu steigern und das bestehende Verhältnis anzugleichen** (siehe Abbildung 2).

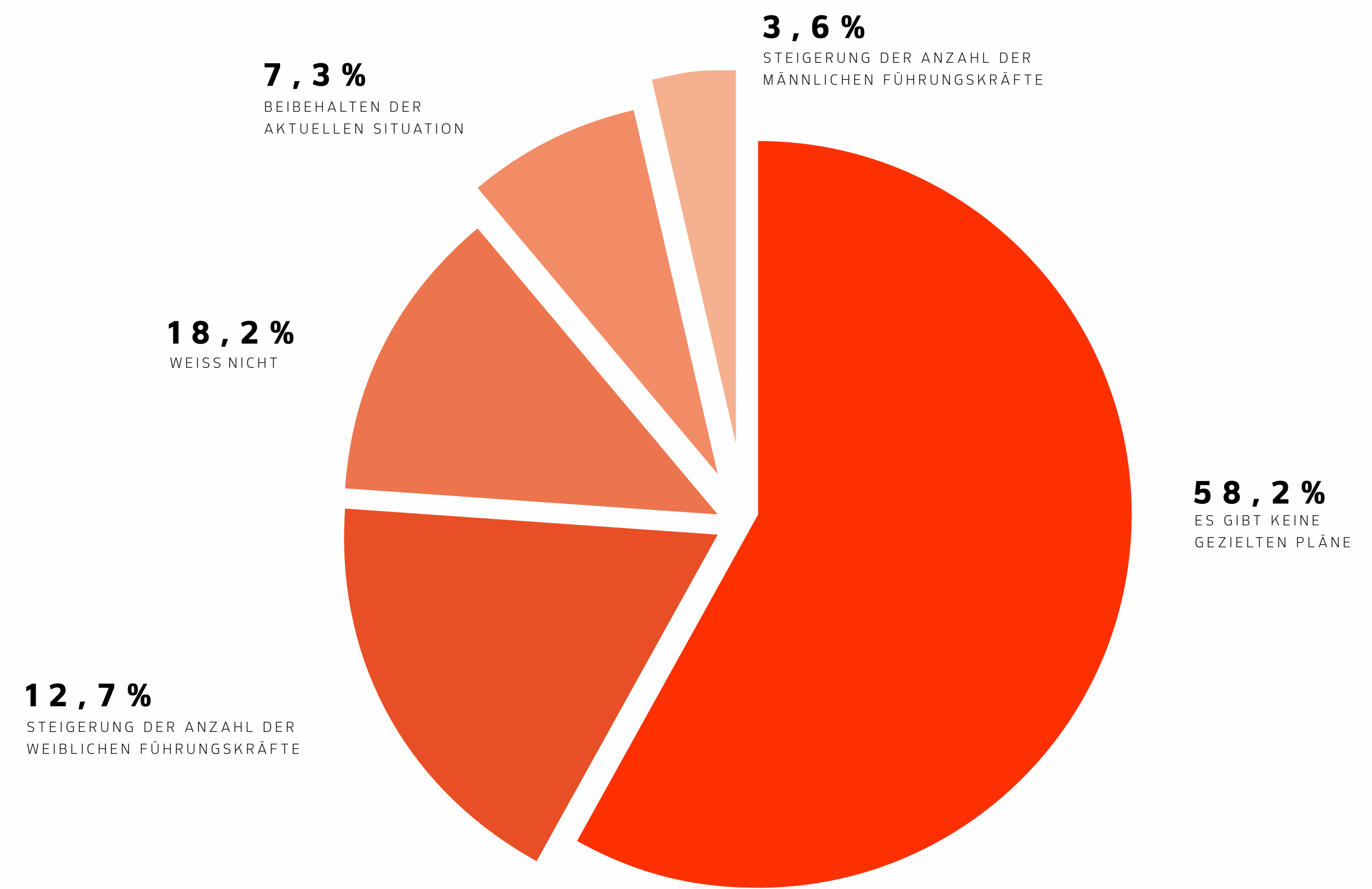


ABBILDUNG 2.
BESTREBEN DER UNTERNEHMEN ZUR UMSTRUKTURIERUNG DER FÜHRUNGSEBENE NACH ANGABE DER STUDIENTEILNEHMERINNEN IN PROZENT

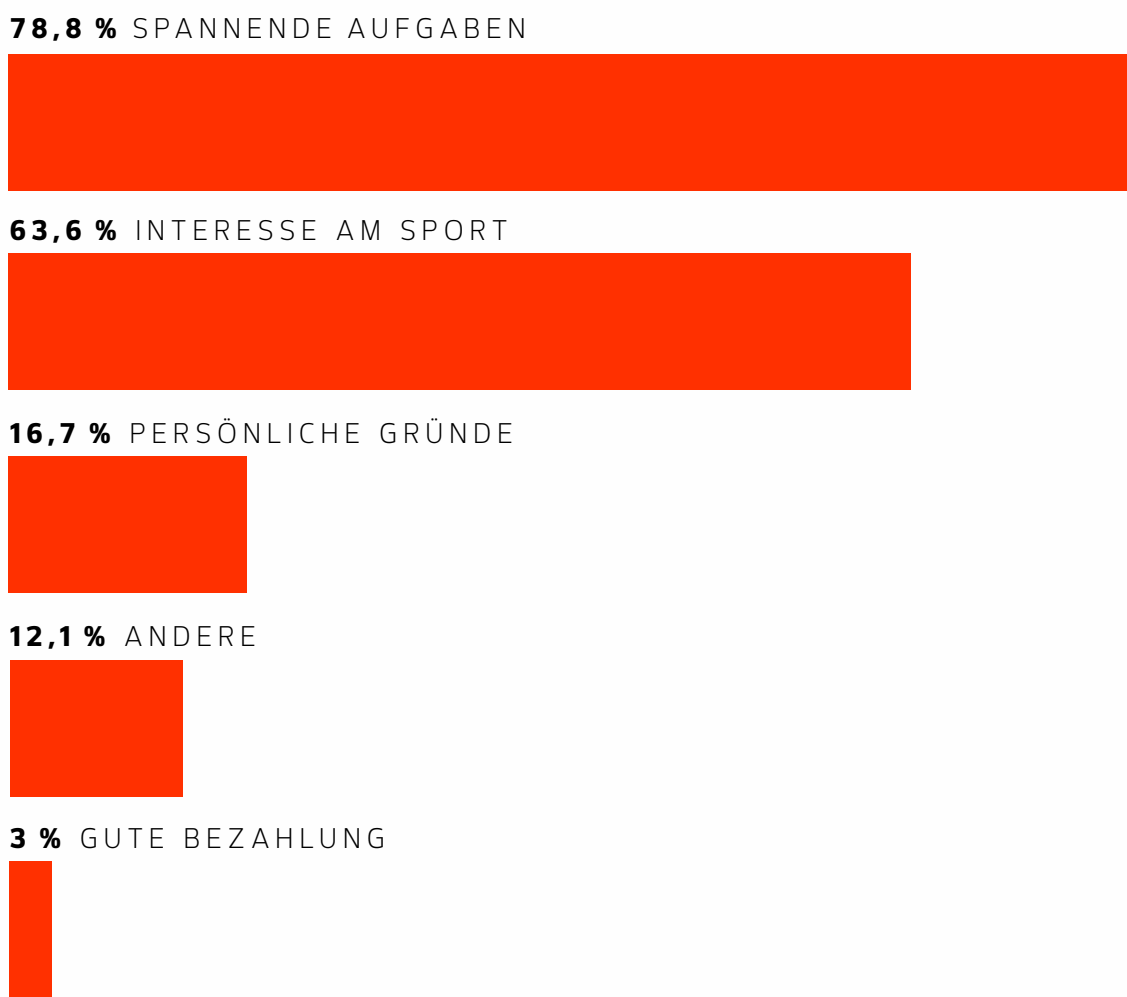
QUELLE: ONLINE-UMFRAGE, N = 55

DER WEG IN DIE SPORTBRANCHE.

65% der Befragten waren bereits vor ihrer derzeitigen Position in der Sportbranche tätig. Doch auch ein Querein-
stieg in den Sektor ist nicht unüblich: 35% der Studienteilneh-
merinnen waren zuvor in einer anderen Branche tätig (n=69).
44% der Befragten (n=66) haben sich ganz bewusst für einen
Karriereweg in der Sportbranche entschieden. Dabei lässt sich
neben dem eigenen hohen Interesse am Sport auch die Aus-
sicht auf spannende Aufgaben als wesentlicher Treiber für
eine Karriere im Sportsektor ausmachen (siehe Abbildung 3).

ABBILDUNG 3. AUFSCHLÜSSELUNG DER HÄUFIGSTEN BEWERBUNGSMOTIVATIONEN

QUELLE: ONLINE-UMFRAGE, N=66



DER WEG IN DIE AKTUELLE FÜHRUNGSPPOSITION.

Die Befragten (n=66) sind mehrheitlich (65,2%) über Weiter-
entwicklungsmaßnahmen oder interne Ausschreibungen des
Arbeitgebers in die heutige Führungsposition gekommen.
21,2% haben sich auf klassischem Weg beworben. Das per-
sönliche Netzwerk (28,8%) ist ein weiterer wichtiger Faktor
(siehe Abbildung 4) für das berufliche Fortkommen in der
Sportbranche.

ABBILDUNG 4. PRIMÄRE EINSTIEGSFAKTOREN IN DIE AKTUELLE FÜHRUNGSPPOSITION

QUELLE: ONLINE-UMFRAGE, N=66



DIE FÖRDERUNG DER KARRIERE.

Die individuelle Karriere hängt oftmals von einem oder mehre-
ren Förderern ab: gefragt, wer den Karriereweg entscheidend
mitgeprägt hat, antworten rund 45% der Befragten, dass das
berufliche Umfeld und die unmittelbaren Vorgesetzten einen
entscheidenden Anteil hatten. **38% der Studienteilnehmerin-
nen betonen jedoch, dass hauptsächlich sie selbst und ihre
hohe Eigenmotivation für ihren erfolgreichen Karriereweg in
der Sportbranche verantwortlich sind.** Das persönliche bzw.
familiäre Umfeld unterstützt vereinzelt auch die individuelle
Karriere (n=57).

Die Vorgesetzten scheinen somit entscheidende Förderer
der eigenen Karriere zu sein. Zudem ist die persönliche
Motivation von tragender Bedeutung, um sich in der Sport-
branche zu behaupten.

FRAUEN ALS MEHRWERT FÜR DIE SPORTBRANCHE.

Die Internationale Organisation für Arbeit (ILO) bestätigt in einer diesjährig veröffentlichten Studie, dass Unternehmen, die auch in Führungspositionen auf ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis setzen, bessere Ergebnisse erzielen und profitabler sind (ILO, 2019). Das liegt unter anderem an den besonderen Charaktereigenschaften von Frauen, die gerade in Führungspositionen relevant sind (ILO, 2019; Cran, 2017). Davon sind **Kommunikationsfähigkeit, Einfühlungsvermögen und emotionale Intelligenz** nur wenige Aspekte, die in der dazu bestehenden Literatur hervorgehoben werden.

Die Studienteilnehmerinnen selbst glauben zu **76,8%** (n=56), **dass das weibliche Geschlecht einen positiven oder gar sehr positiven Einfluss auf die Sportbranche hat** (siehe Abbildung 5 auf Seite 11). Auch die männlichen Studienteilnehmer heben in den Tiefeninterviews hervor, dass Frauen in Führungsetagen die Zusammenarbeit im Team und die Innovationskraft vorantreiben und durch **großes Konfliktpotential** einen erheblichen positiven Einfluss auf die Unternehmensentwicklung haben.

„Ich glaube, es würde uns sehr helfen, wenn wir uns von gewissen Stereotypen, was Führung angeht, verabschieden. Auch für einen Club wie Werder Bremen, der sich modern aufstellen will und sich sozial engagiert und bei dem wir auch verstärkt auf Attribute setzen, die man vielleicht eher Frauen zuschreibt (berechtigt oder nicht): **emotionale Intelligenz, Teamgeist, andere als autoritäre Führungsstile, da ist eine Menge machbar.**“

MARCO BODE

„Ich halte es für unheimlich wichtig Frauen in Führungsteams zu haben, da sie einfach **einen anderen Blick auf die Dinge haben** als manche Männer. Die Themen **Konfliktlösungskompetenz, Empathie, emotionale Intelligenz** halte ich bei ihnen für sehr stark ausgeprägt und ich würde mir manchmal sogar wünschen, **dass die Frauen noch mutiger werden.**“

TAREK BRAUER

„**Wir können es uns nicht erlauben, auf 50% des Marktes zu verzichten.** Wir sind als Organisation dazu verpflichtet uns als Unternehmen zu entwickeln. **Wir wollen für alle Geschlechter als Arbeitgeber attraktiv sein und haben erheblichen Nachholbedarf was das weibliche Geschlecht angeht.** Da müssen wir uns jetzt bewegen. Ich lege ein hohes Augenmerk darauf, dass Frauen in Führungspositionen kommen, einmal weil es unsere Zielgruppe auch so fordert und zweitens, weil es die Art der Zusammenarbeit, das Miteinander, die Teamfähigkeit und Innovationskraft deutlich steigert.“

ALEXANDER VON PREEN

„Ich glaube weniger an weibliche oder männliche Perspektiven, sondern an individuelle. **Jeder Mensch hat viele Facetten und ist nicht nur Frau oder Mann.** Bei der DFL-Tochter DFL Digital Sports beispielsweise haben wir 70 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus 16 Nationen. Auch da wollen wir unterschiedliche Perspektiven und ich glaube, dass diese Perspektivenvielfalt das ist, was das Sport-Business in Zukunft braucht.“

CHRISTIAN SEIFERT

Des Weiteren werden die anderen **Denkansätze, die Problemlösungskompetenz** sowie das bessere **Zielgruppenverständnis** hervorgehoben (siehe Abbildung 6 auf Seite 12). Das bessere Zielgruppenverständnis ist besonders wichtig: **63% der Frauen in Deutschland haben ein ausgeprägtes Interesse an Sport** (PwC, 2018) und **mehr als 40% der Frauen in Deutschland bezeichnen sich selbst als Fußballfans** (IfD Allensbach, 2019). Somit stellen Frauen eine **wichtige Konsumentenzielgruppe** der Branche dar, der die Sportwelt auf Augenhöhe begegnen sollte.

76,8 % POSITIVER IMPACT



19,6 % NEUTRAL



3,6 % KEIN POSITIVER IMPACT



**ABBILDUNG 5:
BEURTEILUNG DES EINFLUSSES VON FRAUEN IN
FÜHRUNGSPPOSITIONEN IN DER SPORTBRANCHE IN PROZENT**

QUELLE: ONLINE-UMFRAGE, N = 56

PROBLEMLÖSUNGSKOMPETENZ
ANDERE BLICKWINKEL
WEITSICHT
Kommunikation auf Augenhöhe
BESSERES ZIELGRUPPENVERSTÄNDNIS
MOTIVATIONSFÄHIGKEIT
ANDERE DENKANSÄTZE
SOZIALE KOMPETENZ
EMOTIONEN
EMPATHIE
VORBILDFUNKTION
FÜHRUNGSKOMPETENZ
DURCHHALTEVERMÖGEN

ABBILDUNG 6.
DARSTELLUNG DER CHARAKTERISTISCHEN EIGENSCHAFTEN
WEIBLICHER FÜHRUNGSKRÄFTE IN SCHLAGWORTEN

QUELLE: ONLINE-UMFRAGE UND TIEFENINTERVIEWS, N = 82

DIE HERAUSFORDERUNGEN UND HINDERNISSE FÜR FRAUEN IN DER SPORTBRANCHE.

Die Verteilung der Studienteilnehmerinnen auf die betrachteten Führungsebenen (siehe Deskription der Stichprobe) spiegelt das Bild wider, was auch in der freien Wirtschaft vorzufinden ist: Frauen sind häufig im mittleren Management anzutreffen, jedoch wenig in Positionen, in denen unternehmensstrategische Entscheidungen getroffen werden.

Das spiegeln auch die Erfahrungen von Marco Bode sowie Tarek Brauer wider, die bekräftigen, dass Frauen in der Sportbranche oftmals „(...) im mittleren Management stecken bleiben“.

Auch wenn die Studienteilnehmerinnen eine Förderung durch das berufliche Umfeld wahrnehmen, scheint der Weg „nach oben“ im Sportsektor gerade für Frauen noch nicht geebnet.

Im Fußball beispielsweise sind derzeit 201 von 210 Posten in Aufsichtsräten, Präsidien und Vorständen nach Angaben der Welt am Sonntag von Männern besetzt. Das entspricht einer prozentualen Verteilung von 95,6% Männern zu 4,3% Frauen in Führungspositionen (Welt am Sonntag, 2019). Eine derart geringe Quote lässt darauf schließen, dass die Förderung von Frauen im Personalprozess fehlt. Dies geht einher mit den Ergebnissen unserer Studie.

DIE HÄLFTE (50,8%) DER STUDIENTEILNEHMERINNEN HABEN HINDERNISSE IN IHREM PERSÖNLICHEN BERUFLICHEN FORTKOMMEN ERLEBT, WOBEI VIELE BEFRAGTE IHR GESCHLECHT IM ZUGE IHRER PERSÖNLICHEN ENTWICKLUNG IN DER SPORTBRANCHE ALS NACHTEIL EMPFINDEN.

(SIEHE ABBILDUNG 7.)

Aus der Auswertung der qualitativen Antworten der Online-Umfrage sowie der Tiefeninterviews ergeben sich mehrere Faktoren, die darauf Einfluss haben, dass sich die Studienteilnehmerinnen oftmals in ihrem Berufsleben gehindert fühlen. Diese lassen sich in extrinsische, strukturell bedingte sowie intrinsische, charakterbezogene Faktoren unterscheiden.

Abbildung 8 auf der Folgeseite bietet eine Übersicht der wiederkehrenden Schlagworte, die die extrinsischen Herausforderungen der Frauen auf ihrem Karriereweg im Sportsektor angeführt haben.

49,2 %

NEIN

50,8 %

JA

ABBILDUNG 7.
PROZENTUALE VERTEILUNG DES GEFÜHLS DER BEHINDERUNG IM INDIVIDUELLEN BERUFLICHEN FORTKOMMEN

QUELLE: ONLINE-UMFRAGE, N = 59

SEXISMUS
EGOS
FEHLENDE FÖRDERUNG
GESCHLECHT
ALTERSBARRIEREN
MOTIVATION BEWEISEN
KOMPETENZ BEWEISEN
FEHLENDE FRAUENSOLIDARITÄT
WAHRNEHMUNG
GERINGE STELLEN-
AUSSCHREIBUNGEN
VEREINBARKEIT BERUF & FAMILIE
MÄNNERDOMINANZ
FEHLENDE NETZWERKE
LEISTUNGSDRUCK
WORK-LIFE-BALANCE
UNTERSCHÄTZUNG
STRUKTURELLE
BEDINGUNGEN
VORURTEILE
KEINE VORBILDER
GLÄSERNE DECKE

ABBILDUNG 8:
DARSTELLUNG DER EXTRINSISCHEN HERAUSFORDERUNGEN
IM SPORTSEKTOR IN SCHLAGWORTEN

QUELLE: ONLINE-UMFRAGE UND TIEFENINTERVIEWS, N = 81

EXTRINSISCHE
HERAUSFORDERUNGEN.

„DAS EINE SIND
DIE STRUKTUREN
AUF DEM PAPIER,
DAS ANDERE DIE
IN DEN KÖPFEN.“

HEIKE ULLRICH

DIE SPORTBRANCHE IST MÄNNLICH DOMINIERT.

Das Sport-Business ist eine „männlich dominierte“ Branche (DOSB, 2018; Hattemer et al., 2017). Auch aus Sicht vieler Studienteilnehmerinnen ist die Sportbranche nach wie vor eine männlich dominierte und geprägte Organisationsstruktur, in der eine „Skepsis der männlichen Kollegen“ existiert. In der Umfrage häufig wiederkehrende Schlagworte wie „Männerdominanz“ oder „Männerbündnisse“ verdeutlichen, dass die Befragten innerhalb der Branche hauptsächlich gegen Vorurteile gegenüber ihrem Geschlecht anzukämpfen haben. Die öffentliche Wahrnehmung spielt bei der Vergabe von Führungspositionen ebenso eine entscheidende Rolle. So beschreibt eine Studienteilnehmerin die Zurückhaltung bei dem Einsatz von Frauen in der Vereinsführung aufgrund von Furcht vor Öffentlichkeitsreaktionen.

„Das eine sind die Strukturen auf dem Papier, das andere die in den Köpfen. Der DFB ist hier recht weit. Grundsätzlich braucht es auch Mut zu solchen Schritten. Wobei Vereine bei ihren Entscheidungen sicher noch stärker von der Fanbase abhängig sind.“

HEIKE ULLRICH

Dies wird in der Studie „Beyond 30%“, die 2018 von der Organisation Women in Sport (WiS) erstellt wurde, ebenso herausgestellt: Bei der Nachbesetzung und Beförderung in Führungspositionen profitieren oftmals Männer. Nicht, weil diese für die Position besser qualifiziert sind, sondern weil Männer in der öffentlichen Wahrnehmung und entsprechend der kulturellen Regung der Sportbranche eher befähigt sind, Führungspositionen auszufüllen.

(WiS, 2018)

Unter den Studienteilnehmerinnen sind mehr als 40% ehemalige Leistungssportlerinnen (siehe Deskription der Stichprobe). Dennoch haben nur wenige der Studienteilnehmerinnen Positionen, in denen diese sportliche Kompetenz von Bedeutung ist: Das Ressort „Sport“ wird mehrheitlich von Männern verantwortet.

„(...) Dies liegt wohl schon noch daran, dass Frauen Führungspositionen ausschließlich im nichtsportlichen Bereich zugetraut werden.“

EWALD MANZ

Somit ist es nicht verwunderlich, dass sich die Studienteilnehmerinnen in Bezug auf ihre sportliche Fachkompetenz unterschätzt fühlen; ein Ergebnis, welches vor allem aus der qualitativen Auswertung der Online-Umfrage und der Tiefeninterviews hervorgeht. Eine weitere Konsequenz der bestehenden Vorurteile ist der hohe Leistungsdruck, dem sich die Befragten ausgesetzt fühlen: Sie geben an, härter und mehr arbeiten zu müssen als ihre männlichen Kollegen, um sich in ihrer Position zu behaupten.

„Von Frauen wird erwartet, dass sie hochinformiert sind, super Kontakte haben und dazu noch kompetent im Auftreten sind. Außerdem sollen sie noch jung, besonders gutaussehend und charmant sein, fünf Sprachen sprechen und idealerweise noch 3 Jahre Auslandserfahrungen mitbringen.“

CARMEN THOMAS

Des Weiteren stellen die alteingesessenen, etablierten männlichen Strukturen und Netzwerke eine zusätzliche Herausforderung dar, wenn es darum geht, Stellen neu zu besetzen oder Beförderungen durchzuführen.

„SOBALD ES UM DIE HÖHEREN POSITIONEN GEHT, HELFEN MÄNNER LIEBER IN DEN MANTEL ALS IN DAS AMT.“

CARMEN THOMAS

FRAUEN FINDEN KAUM ZUGANG ZU ETABLIERTEN NETZWERKEN.

Gerade beim Netzwerken haben Frauen Schwierigkeiten. Einerseits fällt es den Studienteilnehmerinnen schwer, in etablierte Netzwerke einzusteigen.

„Ich glaube, dass Netzwerke noch nicht weitreichend durchmischt und sehr stark männlich dominiert sind und dadurch auch der Zugang zu solchen Positionen schwieriger ist als in deutlich geschlechtsneutraler geprägten Netzwerken.“

ANONYM

Andererseits empfinden die Befragten, dass ihr Geschlecht eine zusätzliche Ebene aufmacht, die das Netzwerken erschwert. Eine der Studienteilnehmerinnen formuliert dies folgendermaßen: „Männer haben es in diesem Business einfacher. Eben mal ‚ein Bier zu trinken‘ mit Partnern oder Dienstleistern ist wesentlich ungezwungener, als wenn man dies als Frau tut.

Doch branchenspezifische Netzwerke sowie das strategische Vernetzen mit Kollegen und Kolleginnen sind für ein berufliches Weiterkommen unabdingbar. **Nicht nur in der Sportbranche, sondern auch in der freien Wirtschaft ist jede dritte Neueinstellung auf persönliche Kontakte zurückzuführen.**

(IAB, 2017)

„Vernetzung ist unabdingbar.“

ANNETTE SCHWARZ

„Frauen haben vermutlich bessere Chancen, wenn sie noch methodischer wertschöpfenderes und paritätischeres Networking im Miteinander erlernen, u.a. um z.B. equal pay endlich gesamtgesellschaftlich durchzusetzen. Denn es ist nicht nur nicht verfassungskonform sondern zusätzlich demütigend, dass jede Frau das für sich selbst durchkämpfen soll.“

CARMEN THOMAS

Eine spezielle Plattform zur Förderung und Vernetzung von Frauen in der Sportbranche wird daher gewünscht, sowie die Bereitschaft, sich gegenseitig zu unterstützen. Denn auch mit den weiblichen Kolleginnen scheinen die Befragten nur wenig vernetzt. Nur 41,8% geben an, gezielt mit anderen weiblichen Führungskräften in der Branche vernetzt zu sein (siehe Abbildung 9), 80% davon sind bilateral vernetzt (n=26).

„Frauen dieser Branche müssen sich viel besser vernetzen. Wir sollten unseren Zusammenhalt stärken. Das ist definitiv ausbaufähig, dass die Frauen der Branche sich zusammentun und stärker werden.“

KATHARINA FRITSCH

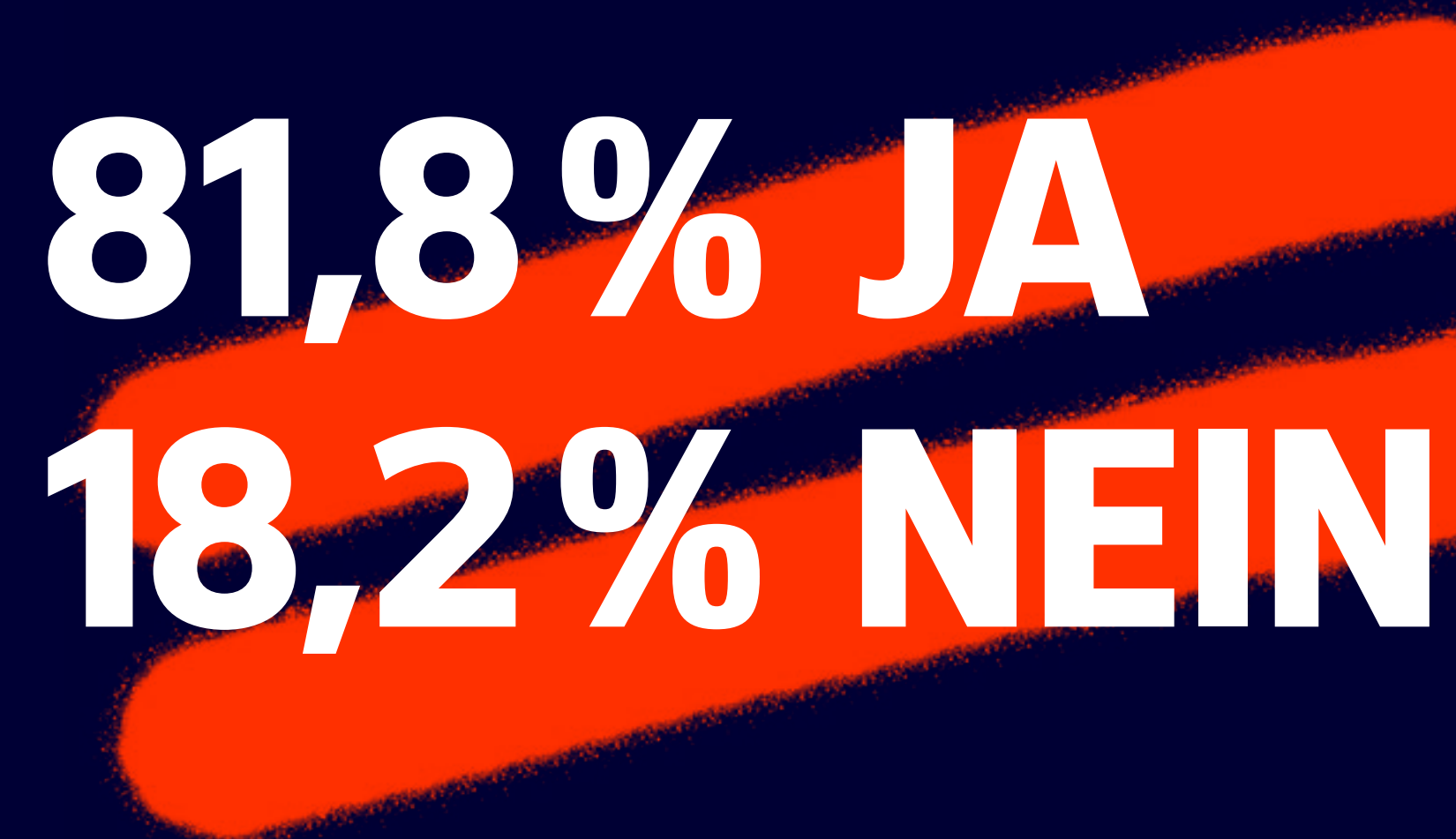
„Wenn wir Frauen uns weiterentwickeln und positionieren wollen, müssen wir uns Plattformen schaffen – es wird kaum jemand anderes für uns tun. Es ist wichtig, mehr zu werden, und dafür ergibt es Sinn, sich eng zu vernetzen. Der Fußball ist zu bunt und vielfältig, als dass da nur Platz für die einzelnen Rollenvorbilder wäre.“

BIBIANA STEINHAUS

ABBILDUNG 9.

QUELLE: ONLINE-UMFRAGE, N=55

ANTEIL DER BEFRAGTEN, DIE GERNE BESSER MIT ANDEREN FRAUEN IN DER SPORTBRANCHE VERNETZT WÄREN



81,8% JA
18,2% NEIN

ARBEITSRAHMENBEDINGUNGEN ERSCHWEREN VEREINBARKEIT VON BERUF UND FAMILIE.

Eine weitere, gravierende Herausforderung für die Karriere von Frauen im Sportsektor ist die **schwierige Vereinbarkeit von Beruf und Familie**. Die Sportbranche ist von unregelmäßigen Arbeitszeiten, Wochenendarbeit, internationalen Verpflichtungen mit einhergehenden Reisezeiten geprägt (WiS, 2018).

„Diese Arbeitsrahmenbedingungen sind im Sport-Business extrem herausfordernd, wenn man die Familie mit dem Beruf vereinbaren möchte.“

MICHAELA RÖHRBEIN

Daher wünschen sich die Studienteilnehmerinnen mehrheitlich flexiblere Arbeitszeiten sowie strukturiertere, modernere Arbeitsformen. Die Möglichkeit zum Home-Office wird zu geringem Teil bereits gewährt, dennoch sind weitere moderne Arbeitsformen (z. B. Job-Sharing), welche die Vereinbarkeit von Beruf und Familie begünstigen würden, noch lange nicht in der Sportbranche institutionalisiert. **Dabei ist der Wunsch nach verbesserten Arbeitsrahmenbedingungen und modernem HR-Management zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie nicht nur bei den weiblichen Befragten groß.**

„Ich bin vor kurzem zum zweiten Mal Vater geworden, und es ist schwer, alles, was an einem zerrt, wie Familie, Kinder, Beruf unter einen Hut zu bringen. Da sind wir im Fußball zwar nicht alleine, aber im Fußball gibt es einen hohen Anspruch an Anwesenheitszeiten, am Wochenende haben wir unsere Spiele und es gibt ganz, ganz viele Jobs, bei denen eine Anwesenheit notwendig ist bzw. erwartet wird. (...)“

TAREK BAUER

Laut Studienteilnehmerinnen sind ebenso Maßnahmen zur Unterstützung der Kinderbetreuung seitens der Arbeitgeber verbesserungswürdig: Dies würde die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erheblich verbessern. Auch das Fehlen von strukturiertem Rückkehr-Management für Frauen, die nach der Schwangerschaft in Elternzeit waren, wurde von den Studienteilnehmerinnen bemängelt.

„...WIR HINKEN MIT DEM MODERNEN HR-MANAGEMENT HINTERHER. DAMIT MEINE ICH FLEXIBLE ARBEITSZEITEN, AGILE STRUKTUREN, DIGITALISIERUNG, DIE MÖGLICHKEIT, VIDEOKONFERENZEN DURCHZUFÜHREN UM DAMIT DEN MENSCHEN, DIE IN DER PHASE SIND, „ALLES UNTER EINEN HUT BRINGEN ZU MÜSSEN“, FREIHEIT UND FLEXIBILITÄT ZU GEWÄHREN.“

TAREK BRAUER

WENIG BETRIEBLICHE INSTITUTIONALISIERUNG VON PERSONALWESEN.

Ein weiterer extrinsischer Faktor, der den Karriereweg von Frauen in der Sportbranche negativ beeinflusst, ist das Personalwesen der Arbeitgeber in der Sportbranche. **Verglichen mit der freien Wirtschaft ist das Personalwesen im Sportsektor mit Kernkompetenzen wie z. B. Talent-Management und Recruiting nur selten institutionalisiert.**

„MODERNES HR-MANAGEMENT BEI FUSSBALL BUNDESLIGA-CLUBS UND AUCH BEI SPORTVEREINEN, DIE EINE GEWISSE GRÖSSE ERREICHT HABEN, IST SEHR WICHTIG. ES MUSS VIEL MEHR WERT DARAUF GELEGT WERDEN. DAS IST EIN THEMA, DAS IN VIELEN CLUBS NOCH EIN SCHATTENDASEIN FRISTET.“

TAREK BRAUER

Entsprechend wenig wird auf die Nachhaltigkeit des Talent-Managements geachtet: Nur selten gibt es vordefinierte Karrierewege, auf denen Frauen gezielt durch Fördermaßnahmen begleitet werden (WiS, 2018). Dies bestätigen auch die Teilnehmerinnen unserer Studie. **Beispielsweise werden Fördergelder meist für den Sport priorisiert und nicht für die Investition in die strukturierte Personalentwicklung des Geschäftsbetriebs.**

Ebenso ist die Form der Ausschreibung von neu zu besetzenden Stellen von Bedeutung. Einstiegs- und Mid-Level-Positionen werden öffentlich ausgeschrieben. Für die Besetzung von Führungspositionen hingegen ist der Prozess oftmals nicht transparent gestaltet: **Der Einsatz von Headhuntern sowie die Vergabe von Positionen „unter der Hand“ und über bestehende Netzwerke machen es schwierig, Einsicht über den**

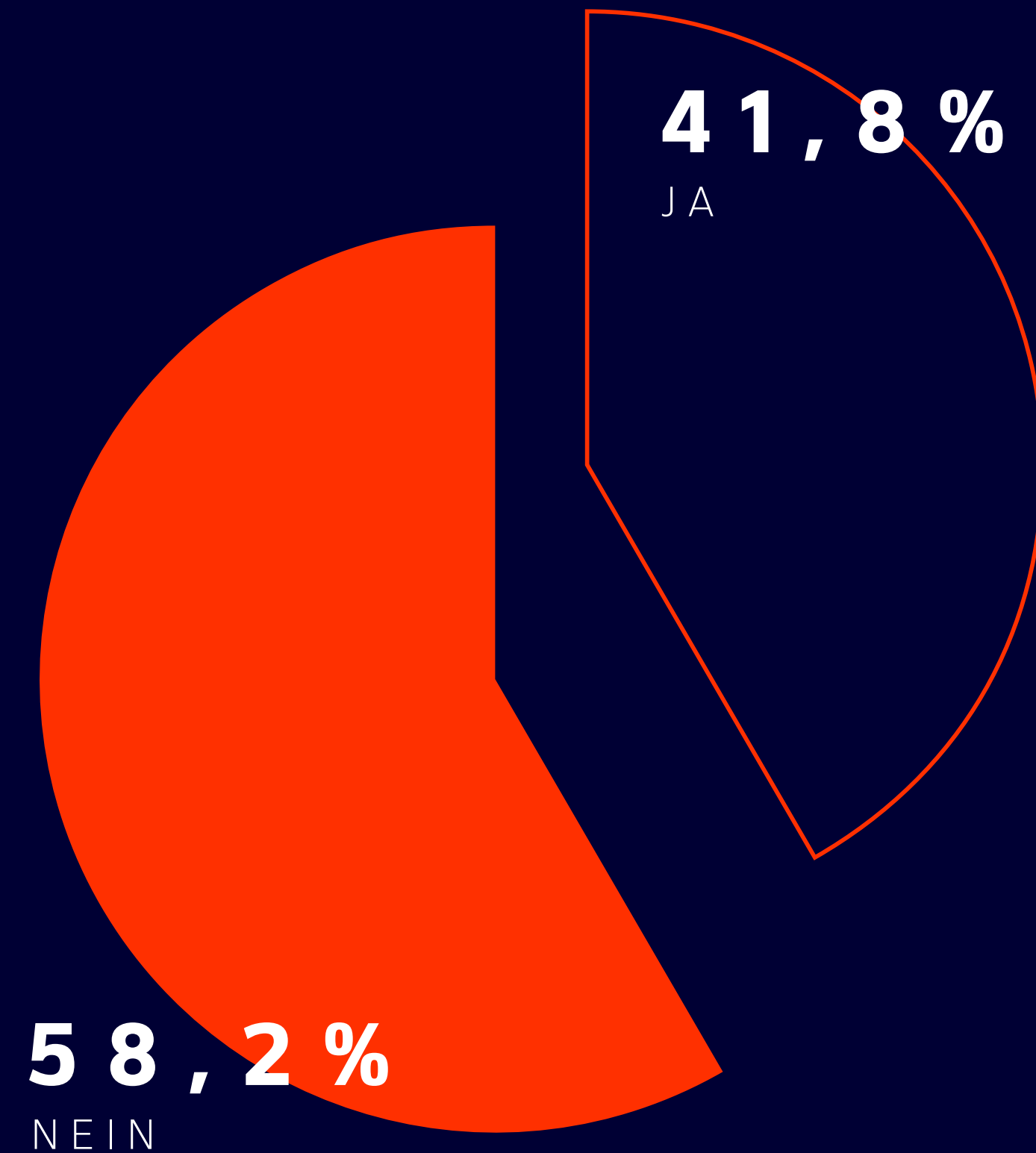
Ablauf von Neubesetzungen zu erhalten. Daher wünschen sich die Befragten mehr Transparenz seitens der Arbeitgeber, wenn es um die Entscheidung von Beförderungen und Neubesetzungen von Führungspositionen geht.

Darüber hinaus sind die Fördermaßnahmen zur Personalentwicklung eher spärlich. Weissenrieder et al. (2017) beschreiben in ihrer Studie, dass Frauen in der freien Wirtschaft ihrer Wahrnehmung nach bei gleicher Qualifikation weniger häufig Förderung erfahren als Männer.

Dies bestätigen auch die vorliegenden Ergebnisse: Nur 41,8% der Studienteilnehmerinnen nehmen eine Förderung der eigenen Karrieren und von Frauen allgemein seitens der Arbeitgeber wahr (siehe Abbildung 10).

Die beschriebenen Fördermaßnahmen reichen von flexibler Arbeitszeitgestaltung über Fort- und Weiterbildungsangebote sowie Mentorenprogramme. Jedoch erlebt die Mehrheit der Befragten keine spezielle Förderung: **weder zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie noch zu persönlicher Weiterentwicklung.** Entsprechend ist der Wunsch nach einer strukturierten Form von Fördermaßnahmen groß. Konkrete Schlagworte zu den Förderungswünschen sind in Abbildung 11 auf der Folgeseite dargestellt.

Dabei gilt es herauszustellen, dass die Studienteilnehmerinnen **nicht unbedingt gesondert behandelt** werden möchten, sondern lediglich **die gleichen Voraussetzungen** wie ihre männlichen Kollegen erhalten möchten.



**ABBILDUNG 10.
PROZENTUALE VERTEILUNG DER WAHRNEHMUNG
KONKRETER FÖRDERMASSNAHMEN ZUR
PERSONALENTWICKLUNG AUF ARBEITGEBERSEITE**

QUELLE: ONLINE-UMFRAGE, N=55

FÖRDERPROGRAMME RÜCKKEHR-MANAGEMENT
UNTERSTÜTZUNG VON KINDERBETREUUNG KULTURELLES UMDENKEN
ÜBERSTUNDENREGELUNG FLEXIBLE ARBEITSZEITEN
KOMPETENZENTWICKLUNG FÜHRUNGSKRÄFTEAUSBILDUNG
VEREINBARKEIT BERUF & FAMILIE
SCHULUNGEN MENTORING CHANCENGLEICHHEIT
FRAUENNETZWERKE NEUTRALE BEURTEILUNG
HOMEOFFICE RECRUITING VON FRAUEN

ABBILDUNG 11.
DARSTELLUNG GEWÜNSCHTER FÖRDERMASSNAHMEN
AUF ARBEITGEBERSEITE IN SCHLAGWORTEN

QUELLE: ONLINE-UMFRAGE, N = 59

INTRINSISCHE HERAUSFORDERUNGEN.

Den in dem vorherigen Abschnitt beschriebenen extrinsischen Herausforderungen, wie z.B. den allgemeinen Arbeitsrahmenbedingungen, den Vorurteilen, mit denen sich die Frauen konfrontiert sehen, sowie der Netzwerkproblematik, stehen intrinsische Herausforderungen gegenüber, die Frauen auf ihrem Karriereweg hindern (siehe Abbildung 12).

- **FEHLENDES SELBSTBEWUSSTSEIN**
- **FEHLENDE SELBSTBEHAUPTUNG**
- **FEHLENDER RESPEKT**
- **FEHLENDE VORBILDER**
- **NOTWENDIGKEIT
AUSSERORDENTLICHER
EIGENMOTIVATION**

**ABBILDUNG 12.
DARSTELLUNG DER INTRINSISCHEN
HERAUSFORDERUNGEN IM SPORTSEKTOR
NACH NENNUNGSHÄUFIGKEIT**

QUELLE: ONLINE-UMFRAGE UND TIEFENINTERVIEWS, N = 81

**„ICH WÜRD E GERNE DEN ANTEIL WEIBLICHER
FÜHRUNGSKRÄFTE ERHÖHEN. WIR HABEN EIN
ENTWICKLUNGSPROGRAMM, IN DEM WIR
MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER MITTEL-
UND LANGFRISTIG AN FÜHRUNGSPPOSITIONEN
HERANFÜHREN. UND DA MACHEN WIR KEINEN
UNTERSCHIED ZWISCHEN MÄNNERN UND FRAUEN.“**

CHRISTIAN SEIFERT

PERSÖNLICHE WAHRNEHMUNG DER SPORTBRANCHE.

Ein intrinsischer Faktor, der von den Befragten oftmals als Hindernis bei der Entscheidung für eine leitende Position in der Sportbranche beschrieben wird, ist die persönliche Wahrnehmung des Sportsektors.

Aufgrund der männlich dominierten Strukturen und etablierten Netzwerke sowie der fehlenden Frauen in Führungspositionen als Vorbilder stellt die Branche nur bedingt ein attraktives Arbeitsumfeld dar. Entsprechend hinterfragen Frauen, ob die Branche prinzipiell die Richtige für sie ist.

„(...) ES LIEGT STARK AN DER WAHRNEHMUNG DER FRAUEN VON SICH SELBST. VIELE FRAUEN, DIE SICH EINE FÜHRUNGSPPOSITION IN DER SPORTBRANCHE ZUTRAUEN, FRAGEN SICH ZUGLEICH AUCH: WILL ICH MICH ÜBERHAUPT IN DIESE STRUKTUREN UND NETZWERKE EINARBEITEN.“

HEIKE ULLRICH

Der Mangel an weiblichen, in der Öffentlichkeit präsenten Führungskräften in der Sportbranche führt ebenso dazu, dass Berufseinsteigerinnen wenig weibliche Vorbilder haben, zu denen sie aufschauen können. **Viele der Studienteilnehmerinnen bekräftigen, dass die mangelnden „Role Models“ Berufseinsteigerinnen davon abhalten, sich um Positionen in der Branche zu bewerben.**

SELBSTBEWUSSTSEIN UND HOHE EIGENMOTIVATION, SICH IN DER MÄNNERWELT ZU BEHAUPTEN.

Die Mehrheit der Studienteilnehmerinnen gibt an, dass ein starkes Selbstbewusstsein, eine „dicke Haut“ und eine hohe Eigenmotivation unabdingbar sind in der vorwiegend männerdominierten Branche. Dies ist besonders für den Berufseinstieg von Bedeutung, jedoch auch langfristig relevant, um sich auf dem Karriereweg nach oben zu behaupten. Dennoch scheint oftmals das fehlende Selbstbewusstsein bezüglich der eigenen Kompetenzen ein Hinderungsgrund, wenn es um das berufliche Vorankommen von Frauen in der Sportbranche geht.

„AUF EINE AUSGESCHRIEBENE FÜHRUNGSPPOSITION BEWERBEN SICH SOFORT EINIGE MÄNNER – MANCHMAL BEREITS VORAB –, ABER SELTEN EINE FRAU. FRAUEN SIND HIER DEUTLICH ZURÜCKHALTENDER.“

ANNETTE SCHWARZ

„FRAUEN BEWERBEN SICH OFT ERST, WENN SIE 100 % DER ANFORDERUNGEN AN EINE STELLE ERFÜLLEN – MÄNNER HALTEN SICH OFT SCHON BEI 60 % FÜR GEEIGNET.“

HENRIKE VON PLATEN, WUV

FAZIT

Die Sportbranche wird für ihre bunte Vielfalt geliebt. Die Führungsetagen hingegen sind zu homogen – und dies trotz der Erkenntnis, dass Unternehmen, die von einer heterogenen, diversen Führungsriege geleitet werden, wirtschaftlich deutlich besser abschneiden.

Um den Status quo in der Sportbranche zu ändern braucht es Verantwortungsträger, die sich den Fakten stellen und aus Überzeugung heraus eine Veränderung herbeiführen. Eine Selbstverpflichtung seitens der Verbände und Vereine zur Angleichung des Verhältnisses von Frauen und Männern in den Führungsetagen wäre beispielsweise ein erster Schritt in die richtige Richtung. **Moderne Arbeitsrahmenbedingungen**, um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu fördern, sowie **bessere Personalentwicklungsmaßnahmen** sind weitere Möglichkeiten, die Herausforderungen, denen Frauen auf ihrem Karriereweg in der Sportbranche begegnen, abzubauen.

REFERENZEN

CRAN, C. (2017), „WHAT WILL THE FUTURE OF WORK MEAN FOR WOMEN?“, WWW.SILICONREPUBLIC.COM/CAREERS/FUTURE-OF-WORK-WOMEN-DIVERSITY, HERUNTERGELADEN AM 13.08.2019

DEUTSCHER OLYMPISCHER SPORT BUND (2018), GLEICHSTELLUNGSBERICHT, [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), HERUNTERGELADEN AM 20.08.2019

HATTEMER, R., RATZ, M. & TROISEN, G. (2017), DIE SPORT-MANAGER IN DER SPORTBRANCHE, [HTTPS://VSD-ONLINE.DE/NEWS/AKTUELLES/NEWS/DETAIL/REVIEW-VSD-SPORT-PLATZ-PERSPEKTIVEN-ZUR-FUSSBALL-EM-2024-296/](https://vsd-online.de/news/aktuelles/news/detail/review-vsd-sport-platz-perspektiven-zur-fussball-em-2024-296/), HERUNTERGELADEN AM 23.08.2019

IFD ALLENSBACH (2019), ALLENSBACHER MARKT- UND WERBETRÄGER-ANALYSE – AWA, [HTTPS://DE.STATISTA.COM/STATISTIK/DATEN/STUDIE/727821/UMFRAGE/FUSSBALL-FANS-IN-DEUTSCHLAND-NACH-GESCHLECHT/](https://de.statista.com/statistik/daten/studie/727821/umfrage/fussball-fans-in-deutschland-nach-geschlecht/), HERUNTERGELADEN AM 22.08.2019

INSTITUT FÜR ARBEITSMARKT- UND BERUFSFORSCHUNG (2017), JEDE DRITTE STELLE WIRD ÜBER PERSÖNLICHE KONTAKTE BESETZT, [HTTPS://WWW.IAB.DE/DE/INFORMATIONSSERVICE/PRESSE/PRESSEINFORMATIONEN/KB1817.ASPX](https://www.iab.de/de/informations-service/presse/presseinformationen/kb1817.aspx), HERUNTERGELADEN AM 16.08.2019

INTERNATIONAL LABOUR OFFICE, BUREAU FOR EMPLOYERS’ ACTIVITIES (2019), WOMEN IN BUSINESS AND MANAGEMENT: THE BUSINESS CASE FOR CHANGE, [HTTPS://WWW.ILO.ORG/WCMSP5/GROUPS/PUBLIC/---DGREPORTS/---DCOMM/---PUBL/DOCUMENTS/PUBLICATION/WCMS_700953.PDF](https://www.ilo.org/wcmSP5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700953.pdf), HERUNTERGELADEN AM 23.08.2019

WERBEN UND VERKAUFEN (2019), „FORDERNDE FRAUEN WIRKEN UNSYMPATHISCH“, [HTTPS://WWW.WUV.DE/WUV-PLUS/FORDERNDE_FRAUEN_WIRKEN_UNSYMPATISCH?UTM_SOURCE = NEWSLETTER-REDAKTION&UTM_CAMPAIGN = MAILING&UTM_MEDIUM = TEASERHEADLINE](https://www.wuv.de/wuv-plus/fordernde-frauen-wirken-unsympatisch?utm_source=newsletter-redaktion&utm_campaign=mailing&utm_medium=teaserheadline), HERUNTERGELADEN AM 21.08.2019

PRICEWATERHOUSECOOPERS (2018), DO YOU FOLLOW SPORTS REPORTING?, [HTTPS://WWW.STATISTA.COM/STATISTICS/975728/POPULARITY-OF-SPORTS-REPORTING-IN-GERMANY/](https://www.statista.com/statistics/975728/popularity-of-sports-reporting-in-germany/), HERUNTERGELADEN AM 22.08.2019

URCH, M. (2012), PARTIZIPATION VON FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN IN SPORTORGANISATIONEN AM BEISPIEL DER SPORTUNION IM BURGENLAND, URSACHEN DER UNTERREPRÄSENTANZ VON FRAUEN AN DER „SPITZE DES SPORTS“, [HTTP://OTHES.UNIVIE.AC.AT/20080/1/2012-04-26_0408973.PDF](http://othes.univie.ac.at/20080/1/2012-04-26_0408973.pdf), HERUNTERGELADEN AM 06.08.2019

WEISSENRIEDER, C., GRAML, R., HAGEN, T. & ZIEGLER, Y. (2017), IST DIE GLÄSERNE DECKE NOCH AKTUELL? UNTERSUCHUNG WAHRGENOMMENER ASPEKTE DER UNTERNEHMENSKULTUR UND DER GESCHLECHTSSPEZIFISCHEN UNTERSCHIEDE IN KARRIERECHANCEN, [HTTPS://D-NB.INFO/118706601X/34](https://d-nb.info/118706601X/34), HERUNTERGELADEN AM 23.08.2019

WELT AM SONNTAG (2019), „EINE FRAUENQUOTE IM FUSSBALL WÜRD E HELFEN“, [HTTPS://WWW.WELT.DE/SPORT/FUSSBALL/BUNDESLIGA/FC-ST-PAULI/ARTICLE189288497/FC-ST-PAULI-SANDRA-SCHWEDLER-FRAUENQUOTE-IM-FUSSBALL-WUERDE-HELFEN.HTML](https://www.welt.de/sport/fussball/bundesliga/fc-st-pauli/article189288497/fc-st-pauli-sandra-schwedler-frauenquote-im-fussball-wuerde-helfen.html), HERUNTERGELADEN AM 14.08.2019

WOLF, A., TRENMANN, J. & BOOS, L. (2017), UNTERNEHMENSKULTUR UND DER EINFLUSS AUF DEN FRAUENANTEIL IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN – THEORETISCHE AUFARBEITUNG UND EMPIRISCHE BEFUNDE, [HTTPS://D-NB.INFO/1138196185/34](https://d-nb.info/1138196185/34), HERUNTERGELADEN AM 14.08.2019

WOMEN IN SPORT (2018), BEYOND 30 % – FEMALE LEADERSHIP IN SPORT, [HTTPS://WWW.WOMENINSPORT.ORG/WP-CONTENT/UPLOADS/2017/10/WOMEN-IN-SPORT-BEYOND-3025-1-1.PDF](https://www.womeninsport.org/wp-content/uploads/2017/10/women-in-sport-beyond-3025-1-1.pdf), HERUNTERGELADEN AM 14.08.2019

APPENDIX

AUFLISTUNG DER BEFRAGTEN EXPERTEN UND EXPERTINNEN IM RAHMEN DER STUDIE

MARCO BODE, AUFSICHTSRATSVORSITZENDER, SV WERDER BREMEN, UND

TAREK BRAUER, DIREKTOR RECHT UND PERSONAL, PROKURIST, SV WERDER BREMEN

KATHARINA FRITSCH, LEITERIN UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION & CSR, 1. FC NÜRNBERG

EWALD MANZ, PARTNER, ODGERS BERNDTSON

MICHAELA RÖHRBEIN, GENERALSEKRETÄRIN, DEUTSCHER TURNERBUND

ANNETTE SCHWARZ, LEITERIN PERSONAL, DEUTSCHER FUSSBALL-BUND

CHRISTIAN SEIFERT, GESCHÄFTSFÜHRER, DFL DEUTSCHE FUSSBALL LIGA

BIBIANA STEINHAUS, SCHIEDSRICHTERIN, DEUTSCHER FUSSBALL-BUND

CARMEN THOMAS, JOURNALISTIN, AUTORIN UND DOZENTIN

HEIKE ULLRICH, DIREKTORIN VERBÄNDE, VEREINE UND LIGEN, DEUTSCHER FUSSBALL-BUND

ALEXANDER VON PREEN, CEO, INTERSPORT DEUTSCHLAND

KIRSTEN WITTE-ABE, STV. RESSORTLEITERIN CHANCENGLEICHHEIT UND DIVERSITY,

DEUTSCHER OLYMPISCHER SPORTBUND

EINE STUDIE
IN GEMEINSAMER ARBEIT VON



JUNGvMATT
SPORTS

DISCLAIMER

An dieser Stelle möchten wir als Verfasser darauf hinweisen, dass die vorliegende Studie in ihrer Aussagekraft aufgrund einiger Limitationen begrenzt ist. Fokus der Datenerhebung sind Experten aus dem Sportbereich, weiblich wie männlich. Die Online-Befragung wurde ausschließlich mit weiblichen Studienteilnehmerinnen durchgeführt.

Die daraus resultierende Stichprobe ist durch die prinzipiell geringe Anzahl von FraUen in Führungspositionen in der Sportbranche quantitativ limitiert.

Der Datensatz von 69 Teilnehmerinnen lässt jedoch durch deskriptive Auswertungen Rückschlüsse auf Frauenkarrieren im Sportbereich treffen. Um die Aussagekraft und die damit verbundene Chance der Ableitung weiterer Handlungsempfehlungen im Zuge zukünftiger Folgestudien zu steigern, möchten wir gerne zur entsprechenden Teilnahme und Beachtung aufrufen.