

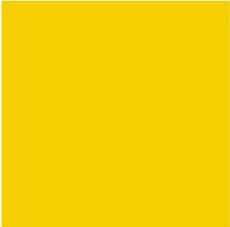


Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend

# Frauen an die Spitze.



**Ergebnisse von vier Studien  
zu Frauen in Führungspositionen  
im Sport**



## Vorwort

Frauen treten sowohl im Leistungssport als auch in den Sportorganisationen immer deutlicher in Erscheinung. Die Zahl der Frauen, die in Deutschland am organisierten Sport teilnehmen, steigt seit Jahrzehnten kontinuierlich an. Heute sind 10,4 Millionen Mädchen und Frauen Mitglied im Deutschen Sportbund (DSB). Während 1950 nur 10% der Mitglieder weiblich waren, stieg der Frauenanteil bis heute auf fast 40%. 90% des jährlichen Mitgliederzuwachses des DSB ist weiblich. Unter den 55 DSB-Spitzenverbänden gibt es derzeit 7, in denen die weiblichen Mitglieder die Mehrheit ausmachen.



Trotz der hohen weiblichen Mitgliederzahlen, trotz aller Willensbekundungen und Frauenförderpläne lässt die Teilhabe von Frauen in Funktionen und auch in repräsentativen Ämtern in den Sportorganisationen zu wünschen übrig. In den Präsidien von 25 Spitzenverbänden findet sich keine einzige Frau. Das sind immerhin 45% aller Spitzenverbände. Lediglich ein Landessportbund sowie vier Spitzenverbände werden von Präsidentinnen geleitet.

Aus diesen Zahlen wird deutlich: Die Gleichstellung der Geschlechter hat sich keineswegs in allen Bereichen und auf allen Ebenen des Sports durchgesetzt. Hier ist noch viel zu tun.

Angesichts der stetig wachsenden Zahl sportaktiver Frauen stellen sich die Fragen: Warum sind Frauen nicht ihrem Mitgliederanteil entsprechend in den Führungspositionen des Sports vertreten? Sind Frauen dort nicht erwünscht? Gibt es zu wenig Interessentinnen? Oder streben Frauen seltener Führungspositionen an? Das Bundesministerium will dem mit dem Projekt „Frauen an die Spitze – Aktionsbündnis zur Steigerung des Frauenanteils in den Führungspositionen des Sports“ nachgehen, das in Zusammenarbeit mit dem Deutschen Sportbund und Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern der Freien Universität Berlin in einigen Fachorganisationen und Landessportbünden durchgeführt wird.

In den hier vorliegenden Ergebnissen wird deutlich, dass die ehrenamtlich engagierten Frauen, anders als ihre männlichen Kollegen, Schwierigkeiten haben bei der Vereinbarkeit ihres Ehrenamtes mit Familie und Beruf. Daraus folgt: Je höher der Zeitaufwand, desto niedriger ist der Frauenanteil. Es wird eine der wichtigsten Aufgaben der nächsten Jahre in den Sportorganisationen sein, eine Änderung der Organisationskultur herbeizuführen. Junge Männer von heute werden Ämter nicht mehr in dem zeitlichen Umfang ausüben können, wie es Ältere bisher tun, weil sie in zunehmendem Umfang Familienpflichten übernehmen, wenn ihre Partnerinnen erwerbstätig sind. Die gut ausgebildeten Frauen von heute werden nicht mehr daran denken, hinter Männern in öffentlichen Funktionen zurückzustehen, sondern ihre Teilhabe einfordern.



Die Einführung des Gender Mainstreaming in Organisationen für Männer und Frauen kann ein Weg zur Änderung der Organisationskultur sein. Der Deutsche Sportbund hat auf seiner letzten Bundeshauptversammlung einen weitgehenden Beschluss zur Einführung des Gender Mainstreaming in seine Organisationsstrukturen beschlossen und ist damit richtungsweisend für seine Mitgliedsorganisationen. Er reagiert damit auch auf Tendenzen in einigen seiner Mitgliedsorganisationen.

Zweifellos stehen die Sportorganisationen insgesamt am Anfang eines längeren Diskussionsprozesses. Er wird unterstützt und hoffentlich auch gefördert durch die Ergebnisse des Projektes „Frauen an die Spitze“. Ich bin sicher, dass sie nicht nur national, sondern auch auf internationaler Ebene große Beachtung finden werden.



RENATE SCHMIDT  
BUNDESMINISTERIN FÜR FAMILIE, SENIOREN,  
FRAUEN UND JUGEND



## Inhalt

|             |   |           |
|-------------|---|-----------|
| <b>I.</b>   | <b>Kurzfassungen von vier Teilstudien</b> .....   | <b>7</b>  |
| 1.1         | Kurzfassung der Interviewstudie: Biographien von Frauen in ehrenamtlichen Führungspositionen im deutschen Sport .....       | 7         |
| 1.2         | Kurzfassung der quantitativen Befragung: Biographien von weiblichen und männlichen Führungskräften im deutschen Sport ..... | 11        |
| 1.3         | Kurzfassung der quantitativen Befragung: Übungsleiterinnen – ein Führungskräftepotenzial? .....                             | 14        |
| 1.4         | Kurzfassung: Organisationsanalyse ausgewählter Sportverbände .....  | 15        |
| <b>II.</b>  | <b>Interviewstudie: Biographien von Frauen in ehrenamtlichen Führungspositionen im deutschen Sport</b> .....                | <b>20</b> |
|             | <i>Sabine Radtke</i>  |           |
| 2.1         | Einführung in die Problemstellung: Zur Situation von Frauen in ehrenamtlichen Führungspositionen .....                      | 20        |
| 2.2         | Untersuchungsleitende Fragestellungen der Interviewstudie .....   | 22        |
| 2.3         | Methode der qualitativen Datenerhebung .....  | 24        |
| 2.3.1       | Standardisierung des Interviews .....   | 24        |
| 2.3.2       | Vorgehensweise .....  | 26        |
| 2.3.3       | Zeitlicher Ablauf der Interviewstudie .....   | 26        |
| 2.3.4       | Konstruktion des Interview-Leitfadens .....   | 27        |
| 2.3.5       | Auswahl der Interviewpartnerinnen .....   | 28        |
| 2.3.6       | Durchführung der Interviews .....   | 29        |
| 2.3.7       | Auswertung der Interviews: Qualitative Datenanalyse (QDA) .....   | 30        |
| 2.4         | Darstellung der Ergebnisse .....  | 31        |
| 2.4.1       | Zur Sozio-Demographie der weiblichen Führungskräfte .....   | 31        |
| 2.4.2       | Zur Sportbiographie der weiblichen Führungskräfte .....   | 41        |
| 2.4.3       | Zur Berufsbiographie der weiblichen Führungskräfte .....  | 48        |
| 2.4.4       | Zur Ehrenamtsbiographie der weiblichen Führungskräfte .....   | 60        |
| 2.4.5       | Gründe der Unterrepräsentanz von Frauen aus Sicht der Befragten .....   | 76        |
| 2.5         | Fazit: Aktueller Typus der weiblichen Führungskraft im Ehrenamt des Sports .....  | 80        |
| 2.6         | Verwendete Literatur .....  | 85        |
| 2.7         | Interviewleitfaden .....  | 88        |
| <b>III.</b> | <b>Quantitative Befragung: Biographien von weiblichen und männlichen Führungskräften im deutschen Sport</b> .....           | <b>94</b> |
|             | <i>Sabine Radtke</i>  |           |
| 3.1         | Zum Untersuchungsdesign .....   | 94        |
| 3.1.1       | Population .....  | 94        |
| 3.1.2       | Vorgehensweise und Datenerhebung .....  | 95        |
| 3.1.3       | Rücklauf und Stichprobe .....   | 96        |
| 3.1.4       | Datenauswertung .....   | 97        |
| ↑ 3.1.5     | Zeitlicher Ablauf der quantitativen Studie .....  | 98 →      |

|            |   |            |
|------------|---|------------|
| 3.2        | Ausgewählte deskriptive Ergebnisse .....  | 98         |
| 3.2.1      | Zur Sozio-Demographie der Präsidiumsmitglieder .....                                      | 98         |
| 3.2.2      | Zur Ehrenamtsbiographie der Präsidiumsmitglieder .....                                    | 108        |
| 3.2.3      | Zur Berufsbiographie der Präsidiumsmitglieder .....                                       | 120        |
| 3.2.4      | Zur Sportbiographie der Präsidiumsmitglieder .....  | 127        |
| 3.3        | Zusammenfassung .....   | 130        |
| 3.4        | Fragebogen an die Präsidiumsmitglieder der Spitzenverbände und<br>Landessportbünde .....  | 133        |
| <br>       |   |            |
| <b>IV.</b> | <b>Quantitative Befragung:<br/>Übungsleiterinnen – ein Führungskräftepotenzial? .....</b> | <b>156</b> |
|            | <i>Katrin Sliep</i>   |            |
| 4.1        | Einführung und Forschungsdesign .....   | 156        |
| 4.2        | Methode der Datenauswertung .....   | 158        |
| 4.3        | Hypothesen und Fragestellungen .....  | 158        |
| 4.4        | Ergebnisse .....  | 160        |
| 4.4.1      | Bereitschaft der Übungsleiterinnen zur Mitarbeit im Vereinsvorstand .....                 | 160        |
| 4.4.2      | Vergleich zwischen Vorstandsmitarbeiterinnen und den<br>übrigen Befragten .....           | 162        |
| 4.4.3      | Die Gruppe der nicht im Vorstand engagierten Übungsleiterinnen .....                      | 169        |
| 4.5        | Zusammenfassung .....   | 170        |
| 4.6        | Fazit und Ausblick .....  | 171        |
| 4.7        | Verwendete Literatur .....  | 173        |
| 4.8        | Fragebogen der Übungsleiterinnenbefragung im DTB .....                                    | 174        |
| <br>       |   |            |
| <b>V.</b>  | <b>Organisationsanalyse ausgewählter Sportverbände .....</b>                              | <b>180</b> |
|            | <i>Dr. Dr. Sabine Meck</i>  |            |
| 5.1        | Fragestellungen .....   | 180        |
| 5.2        | Empirische Erhebungen .....   | 181        |
| 5.2.1      | Analyse des Jahrbuchs des Sports (DSB) 2002-2003 .....                                    | 181        |
| 5.2.1.1    | Methode und Methodenkritik .....  | 181        |
| 5.2.1.2    | Geschlechterverteilung in den Führungsebenen des DSB .....                                | 182        |
| 5.2.2      | Geschlechterverteilung in den Führungsebenen der Landessportbünde ....                    | 191        |
| 5.2.3      | Geschlechterverteilung in den Führungsebenen der Fachverbände .....                       | 196        |
| 5.2.4      | Analyse der Jahrbücher ausgewählter Fachverbände .....                                    | 201        |
| 5.2.4.1    | Ergebnisse Eissport-Verband/Fragebogen der Übungsleiterinnen-<br>befragung im DTB .....   | 201        |
| 5.2.4.2    | Ergebnisse Tischtennis-Bund .....   | 202        |
| 5.2.4.3    | Ergebnisse Ruderverband .....   | 203        |
| 5.3        | Verwendete Literatur .....  | 205        |



|             |  |            |
|-------------|--|------------|
| <b>VI.</b>  | <b>Frauen in Führungspositionen – theoretische Überlegungen<br/>im deutschen und internationalen Diskurs .....</b>               | <b>206</b> |
|             | <i>Prof. Dr. Dr. Gertrud Pfister</i>   |            |
| 6.1         | Einleitung und Fragestellung .....   | 206        |
| 6.2         | Ursachen und Hintergründe der Geschlechterhierarchien –<br>theoretische Ansätze und empirische Befunde .....                     | 209        |
| 6.2.1       | Geschlechterhierarchien .....  | 209        |
| 6.2.2       | Geschlecht als soziale Konstruktion .....  | 211        |
| 6.2.3       | Geschlechterhierarchien auf dem Arbeitsmarkt – Erklärungsansätze .....   | 213        |
| 6.2.4       | Subjektorientierte Überlegungen .....  | 214        |
| 6.2.5       | Nachfrageorientierte Ansätze .....   | 219        |
| 6.2.6       | Die doppelte Perspektive .....   | 224        |
| 6.3         | Geschlechterarrangements in Führungsgremien –<br>eine organisationssoziologische Perspektive .....                               | 225        |
| 6.4         | Arbeitsmarktforschung und Organisationssoziologie –<br>zur Übertragbarkeit der Thesen und Ansätze auf die Sportorganisationen .. | 236        |
| 6.5         | Verwendete Literatur .....   | 240        |
| <b>VII.</b> | <b>Frauen in Führungspositionen des Sports –<br/>internationale Tendenzen .....</b>  | <b>247</b> |
|             | <i>Prof. Dr. Dr. Gertrud Pfister</i>   |            |
| 7.1         | Einleitung .....   | 247        |
| 7.2         | Internationale Organisationen und das IOC .....  | 249        |
| 7.3         | Geschlechterarrangements in Sportorganisationen –<br>Frauen in Führungspositionen in verschiedenen Ländern .....                 | 251        |
| 7.3.1       | Dänemark .....   | 251        |
| 7.3.2       | USA .....  | 253        |
| 7.3.3       | Australien .....   | 256        |
| 7.4         | Sportorganisationen als Männerdomänen – ein weltweites Phänomen .....  | 258        |
| 7.5         | Verwendete Literatur .....   | 261        |



# I.

## Kurzfassungen von vier Teilstudien

### 1.1 Kurzfassung der Interviewstudie: Biographien von Frauen in ehrenamtlichen Führungspositionen im deutschen Sport

#### **Zur Sozio-Demographie der weiblichen Führungskräfte**

Auf den ersten Blick weisen die weiblichen Führungskräfte keine durchgängigen Ähnlichkeiten hinsichtlich ihrer Familiensituation auf. Denn unter den Befragten befinden sich sowohl Verheiratete als auch Singles, sowohl Mütter als auch kinderlose Frauen. 65% der befragten Frauen sind verheiratet, 60% von ihnen haben Kinder. Im tiefer gehenden Gespräch sind jedoch sehr große Gemeinsamkeiten in Bezug auf bestimmte Lebenserfahrungen der Frauen festzustellen.

Alle Gesprächspartnerinnen erleben ähnliche Schwierigkeiten bei der Vereinbarung von Familie/Haushalt/Kindern, Ehrenamt und in den meisten Fällen Beruf. Nur eine perfekte Organisation des Alltags erlaubt derartige Belastungen. Das Privatleben wird von den Frauen fast immer hintangestellt, und die Partner akzeptieren, dass die gemeinsame Zeit äußerst begrenzt ist. Alle Partner zeigen großes Verständnis für ihre Ehefrauen und halten ihnen den Rücken frei – ein Phänomen, das mit umgekehrten Rollen oft in den Familien erfolgreicher Männer zu finden ist.

Sind in den Familien Kinder vorhanden, wird die Situation für alle betroffenen Frauen schwierig. Dabei ist zu berücksichtigen, dass in vielen Fällen die Kinder nicht mehr in dem Alter sind, in dem eine intensive Betreuung notwendig ist. In der Retrospektive berichteten einige Frauen, dass es unerlässlich ist, dass der Vater in die Kinderbetreuung mit einbezogen wird, so lange der Nachwuchs noch klein ist. In den beschriebenen Familiensituationen der befragten Frauen, können sich die Partner nicht zuletzt deshalb gut ergänzen, da im Zweifelsfall der Vater bereit war und ist, am Wochenende mit den Kindern allein zu Hause zu bleiben – auch hier sind wieder die umgekehrten Rollen der Geschlechter, wie sie in der Regel praktiziert werden, sichtbar. Alle Ehemänner der befragten Frauen sind in die Haushaltsarbeit eingebunden.

Für das Verständnis und die Akzeptanz ist äußerst hilfreich, wenn auch der Ehemann ein Ehrenamt ausübt bzw. ein anderes zeitaufwändiges Hobby hat. Die meisten dieser Männer sind nebenbei selbst ehrenamtlich aktiv, wobei auffällt, dass sich ihr Engagement zumeist auf die Sportvereinsebene erstreckt. Keiner der Ehemänner, die ihre

↑ Frauen in großem Maße unterstützen, hat eine höhere ehrenamtliche Position als die →

jeweilige Partnerin inne. Es bleibt offen, wie die Arbeitsteilung zu bewerkstelligen wäre, wenn beide Partner berufstätig sind und beide sehr hohe Führungspositionen besetzen, die u. a. mit einer häufigen Reisetätigkeit verbunden sind. Viele der Befragten betonen, dass sie sich ihrer glücklichen Lage bewusst sind, einen verständnisvollen Partner zu haben, denn ansonsten wäre ihrer Meinung nach das ehrenamtliche Engagement in dieser Form nicht möglich. Die befragten Frauen sind der Auffassung, dass es nicht viele Männer akzeptieren können, im Schatten einer erfolgreichen Frau zu stehen. In diesem Sinne ist auch der mit 35% relativ hohe Anteil der weiblichen Führungskräfte ohne Partner zu verstehen.

Außerdem bleibt festzuhalten, dass das ehrenamtliche Engagement der weiblichen Führungskräfte nicht unbedingt davon abhängt, ob ihre Eltern bereits sportlich oder ehrenamtlich aktiv waren – denn auch hier finden sich keine Gemeinsamkeiten unter den befragten Frauen.

### **Zur Sportbiographie der weiblichen Führungskräfte**

Die Interviewpartnerinnen weisen große Ähnlichkeiten in Bezug auf ihre sportliche Vergangenheit auf. Die große Mehrzahl der Befragten hat schon in der Kindheit und Jugend Sport im Verein getrieben, die meisten haben auch an Wettkämpfen teilgenommen. Im Leistungssport auf internationaler Ebene waren jedoch die wenigsten aktiv. Fast alle Frauen – auch und sogar besonders diejenigen, die erst als junge Erwachsene ins Vereinsleben eintraten – berichten mit großer Begeisterung von ihren Erfahrungen im Sport.

Die Mehrzahl der interviewten Führungskräfte weist außerdem eine Lizenz zur Übungsleiterin oder Trainerin auf. Immerhin die Hälfte der Lizenzinhaberinnen findet trotz vielseitiger Belastung durch Familie, Ehrenamt und Beruf noch heute die Zeit, sich regelmäßig als Leiterin einer Sportgruppe zu engagieren. Für fast alle Gesprächspartnerinnen sind sportliche Aktivitäten auch heute noch wichtiger Bestandteil der Lebensführung.

Insgesamt besteht in dieser Gruppe der Befragten ein positiver Zusammenhang zwischen der intensiven, möglicherweise – jedoch nicht zwingend notwendigen – langjährigen Sportaktivität im Verein und der Bindung an den Sport, woraus die Bereitschaft zum ehrenamtlichen Engagement erwächst. Die Vereinsmitgliedschaft der Führungskraft muss nicht zwingend langjährig, aber intensiv sein. Der Intensitätsgrad der Mitgliedschaft erschließt sich in diesem Zusammenhang aus der Integration im Verein, den Verbindungen zu anderen Mitgliedern, der Freude und der Begeisterung am Vereinsleben und daraus folgend der Bereitschaft zum Engagement. Der leistungssportliche Hintergrund einer Person spielt für das Vorankommen in der Ehrenamtslaufbahn keine ausschlaggebende Rolle.

### **Zur Berufsbiographie der weiblichen Führungskräfte**

Die befragten weiblichen Führungskräfte weisen auffällige Gemeinsamkeiten bezüglich ihrer Berufsbiographie auf. Insgesamt handelt es sich um eine hoch qualifizierte



Untersuchungsgruppe, die in ihrer großen Mehrzahl hohe berufliche Positionen besetzt und dabei sowohl Führungsfähigkeiten als auch Erfahrungen in der Verwaltungsarbeit aufweist. Die Frauen bringen hervorragende Voraussetzungen für die Ausübung einer ehrenamtlichen Führungsposition mit. Die meisten Interviewpartnerinnen erwähnen, dass ihnen die im Beruf erworbenen Kompetenzen im Ehrenamt sehr förderlich sind. Es bleibt demzufolge zu konstatieren, dass die ehrenamtlichen Führungspositionen von Frauen an den beruflichen Erfolg gekoppelt sind. Eine hohe berufliche Qualifikation ist durchaus als eine Grundvoraussetzung für die Übernahme einer ehrenamtlichen Führungsposition anzusehen.

Die befragten Frauen zeigen sich in ihrer Berufsbiographie äußerst leistungs- und erfolgsorientiert. Auffallend viele von ihnen sind nicht nur auf der Karriereleiter emporgeklettert, sondern haben in verschiedenen beruflichen Bereichen gearbeitet. Die Befragten suchen ihre absolute berufliche Zufriedenheit in Positionen, in denen sie selbst zu entscheiden, zu gestalten und zu verändern in der Lage sind. Keinesfalls würden sie sich mit einer für sie unbefriedigenden beruflichen Situation abgeben, denn sie wissen, dass sie durchaus in der Lage sind, ihr Leben in die Hand zu nehmen. Bei den befragten Frauen dieser Interviewstudie findet sich das für Menschen mit hohem beruflichen Status typische Selbstkonzept. Die ehrenamtlichen Führungskräfte suchen sowohl im Beruf als auch im Ehrenamt persönliche Herausforderungen, die es erfolgreich zu meistern gilt. Die persönliche Entwicklung spielt dabei eine wichtige Rolle. Dieser Typus der ehrgeizigen, nach Erfolg strebenden weiblichen Führungskraft ist von einem Leistungsethos geprägt. Die Leistungsorientierung erstreckt sich nicht nur auf die berufliche Tätigkeit, sondern auf die gesamte Lebensführung bis hin zur perfekten Organisation des Alltags. Diese Lebensführung beinhaltet u. a. gesellschaftliche Partizipation und bürgerschaftliches Engagement.

### **Zur Ehrenamtsbiographie der weiblichen Führungskräfte**

Den Aussagen der Befragten ist ein relativ typisches Aufstiegsmuster im Ehrenamt zu entnehmen. In den meisten Fällen verlief die Karriere geradlinig und die Ämter bauten aufeinander auf von der Vereinsebene, über die Landes- bis zur Bundesebene, in manchen Fällen bis in den internationalen Bereich. Die Frauen haben sich zu Beginn auf Vereinsebene für die Sache „Sport“ begeistert, sich dort bereitwillig meist zuerst in der Übungsleitung und später in der Vereinsführung engagiert, bevor sie langsam, aber stetig in immer höhere Positionen bis hin zur regionalen/nationalen Verbandsebene aufrückten, wobei sie durch Engagement, Leistung und Verdienst überzeugten. Der typische Weg zu hohen Funktionärspositionen erfolgt demzufolge über eine relativ lange Anwartschaft, in der Verdienste vorzuweisen sind. Nur einige wenige Frauen weisen einen untypischen Karriereweg auf. Sie wurden aufgrund ihrer beruflichen Ressourcen zur Kandidatur für ein Ehrenamt aufgefordert und begannen im fortgeschrittenen Alter ihr Engagement sofort auf höherer Ebene.

Alle Frauen sind zu ihrem Einstieg ins Ehrenamt zunächst von außen bewegt worden. Einmal in die Ehrenamtslaufbahn eingestiegen, entwickelten die meisten schnell konkrete Vorstellungen über Ziele und weitere Karrierewege. Viele Frauen betonen, wie



sehr es ihnen verhasst ist, sich in den Vordergrund zu spielen. Mehrere möchten keinesfalls Zweifel aufkommen lassen, dass sie sich um Ämter gerissen hätten, sondern sie betonen, es habe sich meist um eine logische Folge der Positionen gehandelt. An dieser Stelle wird des Öfteren eine Bescheidenheit an den Tag gelegt, die in Anbetracht des Erfolgs der Befragten teilweise übertrieben wirkt. Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass die Befragten in Richtung der sozialen Erwünschtheit antworteten und sich ungern als „karrieresüchtig“ outen wollten. Dabei ist zwischen zwei Haltungen zu unterscheiden: Die einen wissen sich durchaus selbstbewusst zu verkaufen, die anderen üben sich eher in Bescheidenheit.

Als Antwort auf die Frage nach den Motiven der Frauen, sich auf der Führungsebene ehrenamtlich zu engagieren, ist auf zwei Anreizsysteme zu verweisen. Es handelt sich erstens, um den Anreiz, etwas aktiv mitzugestalten und dabei Einfluss zu nehmen, und zweitens, um den Anreiz, soziale Beziehungen aufzubauen und daraus folgend Anerkennung und Wertschätzung von außen zu erfahren. Das Antwortverhalten der Befragten weist in diesem Zusammenhang prinzipiell große Ähnlichkeiten auf. Unterschiede finden sich jedoch im Grad der intrinsischen und extrinsischen Motivation. Während für einige die interpersonalen Beziehungen und Anreize von Seiten der Umwelt von größerer Bedeutung sind, so handeln andere in erster Linie tätigkeitsbezogen, ohne dabei auf die Reaktionen der Umwelt als „Belohnung“ bedacht zu sein.

Offenbar werden die unterschiedlichen Bedürfnisse der Befragten, die sie zur Aufnahme und Aufrechterhaltung des Engagements anregen, befriedigt. Jedenfalls überwiegt bei den meisten die Zufriedenheit im Ehrenamt, und 50% der Befragten planen sogar, in der Ämterhierarchie des Sportsystems weiter aufzusteigen. Diese Planung entspricht dem auch im beruflichen Bereich deutlichen Bestreben, selbstbewusst nach neuen Herausforderungen zu suchen.

Mehrere Frauen sitzen als erste und teilweise noch heute als einzige Frauen in von Männern dominierten Gremien. Dabei bleiben Konfrontationen nicht aus: Ein Drittel der Frauen wurde aufgrund ihres Geschlechts mit Barrieren konfrontiert, die jedoch in allen Fällen überwunden werden konnten. Bei vielen Befragten provozierten die Widerstände eine „Jetzt-erst-recht“-Mentalität. Die interviewten Frauen berichten auch von ihren Strategien, um ihre Führungsposition im männlich geprägten System „Sport“ zu behalten oder auszubauen. Dabei sind Kooperationsbereitschaft und die Zusammenarbeit mit den Männern, die dieses System dominieren, Grundvoraussetzung dafür, akzeptiert zu werden. Die Anpassung an das männlich geprägte System vollzieht sich in unterschiedlicher Ausprägung. Nicht alle Befragten fühlen sich als Frau im Sportsystem diskriminiert. Einige Befragte wiesen auf Probleme im Umgang mit anderen Frauen hin, die nicht solidarisch, sondern eher konkurrenzorientiert handeln würden.



## 1.2 Kurzfassung der quantitativen Befragung: Biographien von weiblichen und männlichen Führungskräften im deutschen Sport

Der Überblick über biographische Entwicklungen und die derzeitige berufliche und familiäre Situation, sowie über die Ehrenamtskarriere von weiblichen und männlichen Führungskräften der deutschen Sportverbände<sup>1</sup>, ergab folgende ausgewählte Ergebnisse, die teilweise auf (hoch-)signifikante Unterschiede zwischen den Geschlechtern hinweisen:

### Zur Sozio-Demographie der Präsidiumsmitglieder

- **Altersstruktur:** 80% der Präsidiumsmitglieder sind zwischen 36 und 65 Jahre alt. Je älter eine Gruppe von Präsidiumsmitgliedern, desto geringer ist der Anteil der weiblichen Führungskräfte.
- **Familiensituation:** In Bezug auf den Familienstand unterscheiden sich weibliche und männliche Präsidiumsmitglieder hochsignifikant voneinander. 87% der Männer gegenüber 57% der Frauen sind verheiratet. 20% der Frauen haben keinen Lebenspartner, aber nur 6% der Männer sind Single. Die Partner der weiblichen Präsidiumsmitglieder sind häufiger ebenfalls ehrenamtlich (im Bereich des Sports) engagiert und sie befürworten und unterstützen auch häufiger das Engagement ihrer Lebenspartnerin.
- **Kinder:** Der Anteil der weiblichen Befragten ohne Kinder ist doppelt so hoch wie der Anteil kinderloser Männer. Über 90% der Männer mit Kindern vertraut oder vertraute die Betreuung der Kinder überwiegend der Partnerin an. Nur 17% der weiblichen Präsidiumsmitglieder ist oder war in gleicher Weise von Betreuungsaufgaben entlastet. 41% der befragten Frauen im Vergleich zu lediglich 0,9% der Männer sagen aus, dass sie zeitweise beruflich pausiert haben, um sich um den Nachwuchs zu kümmern.
- **Bildungsabschluss, Erwerbstätigkeit sowie ehrenamtliches Engagement der Eltern:** Ein höherer Anteil weiblicher als männlicher Führungskräfte hat Eltern mit höheren Bildungsabschlüssen. Außerdem waren die Mütter der weiblichen Befragten eher erwerbstätig als die Mütter der männlichen Präsidiumsmitglieder. Über zwei Drittel der Eltern der Stichprobe war weder auf der Vereins-/Verbandsebene des Sports noch in anderen gesellschaftlichen Bereichen ehrenamtlich engagiert.

### Zur Ehrenamtsbiographie der Präsidiumsmitglieder

- **Amt/Zuständigkeitsbereich:** In 97% der Fälle ist das Präsidentenamt von einem Mann ausgefüllt. Außer im Frauenressort überwiegen in allen Funktionsbereichen die Männer. Unter den Ehrenpräsidenten bzw. -mitgliedern findet sich keine einzige Frau.

<sup>1</sup> Die Grundgesamtheit dieser Studie (Präsidiumsmitglieder der Spitzenverbände, der Landessportbünde, des DSB und NOK) besteht aus 697 Personen, darunter 15,2% Frauen und 84,8% Männer. Die Stichprobe umfasst 413 Personen, darunter 17,4% Frauen und 82,6% Männer.



Auch die Tätigkeitsfelder *Presse/Medien/Öffentlichkeitsarbeit* sowie *Natur/Umwelt/Gewässer* sind reine Männerdomänen. Die Frauen der Stichprobe leiten vordergründig Abteilungen, die am ehesten dem traditionellen Frauenbild entsprechen, wie das Ressort *Mädchen/Frauen/Familie*, 33% der weiblichen Präsidiumsmitglieder sind hier engagiert. Ein Anzeichen dafür, dass die weiblichen Führungskräfte jedoch durchaus daran interessiert und in der Lage sind, auch „harte“ Ressorts zu leiten, ist die Tatsache, dass die zahlenmäßig drittgrößte Gruppe der befragten Frauen, nämlich 9%, dem *Bereich Recht/Finanzen/Marketing/Sponsoring* vorstehen.

**Amtsduer:** Ein signifikanter Unterschied zwischen den Geschlechtern findet sich in Bezug auf die Amtsdauer der Präsidiumsmitglieder. Je höher die Amtsdauer, desto niedriger ist der Frauenanteil. Der arithmetische Mittelwert der Amtsdauer der von uns Befragten liegt bei 6,8 Jahren.

**Zeitinvestition für das Ehrenamt:** Der arithmetische Mittelwert des Zeitaufwandes liegt bei 15,7 Stunden/Woche. Weibliche und männliche Führungskräfte unterscheiden sich in ihrer Zeitinvestition für das Ehrenamt sehr stark. Je höher der Zeitaufwand, desto niedriger ist der Frauenanteil.

**Weg in die heutige Position:** Keinen signifikanten Unterschied zeigen die Geschlechter hinsichtlich des Weges in ihre heutige Position als Präsidiumsmitglied. Die meisten Führungskräfte haben ihren Aufstieg geplant. Etwas mehr Frauen als Männer geben an, sich das heutige Amt zunächst nicht zugetraut zu haben.

**Aufstiegsbarrieren:** Auffällig ist, dass mehr Frauen als Männer angeben, auf dem Weg in ihre heutige Position nie Barrieren erlebt zu haben. Weibliche Präsidiumsmitglieder erinnern sich in erster Linie an Barrieren aufgrund ihres Geschlechts. Keiner der Männer meinte hingegen, dass er als Mann benachteiligt worden sei. Männliche Führungskräfte führen vordergründig die Konkurrenz sowie die Machtkämpfe der Funktionäre untereinander an, durch die sie sich in ihrem Aufstieg behindert fühlten. Es darf in diesem Zusammenhang nicht außer Acht gelassen werden, dass die Befragten den Begriff „Barriere“ aus ihrer subjektiven Sichtweise heraus möglicherweise unterschiedlich interpretieren. Es wird demzufolge nicht gemessen, ob es sich – objektiv gesehen – um tatsächliche Barrieren handelt, sondern ob die Präsidiumsmitglieder in bestimmten Situationen im Ehrenamt Barrieren empfunden haben. Die subjektive Wahrnehmung von Barrieren steht hier im Vordergrund der Betrachtung.

**Weitere Ehrenämter:** Die Frauen in unserer Untersuchung haben etwas häufiger als die Männer sowohl im Bereich des Sports als auch in anderen gesellschaftlichen Bereichen noch weitere Ehrenämter inne, wobei der Unterschied nicht als signifikant einzuordnen ist.

**Interesse an Fortbildungslehrgängen für die Führungstätigkeit im Sport:** Die weiblichen Präsidiumsmitglieder haben nicht nur in der Vergangenheit eher als ihre männlichen Kollegen an Fortbildungslehrgängen für ihre Führungstätigkeit →

keit im Sport teilgenommen, sondern sie haben auch mehr Interesse an zukünftiger Weiterbildung, was sie hochsignifikant von den Männern unterscheidet.

**Zukunft des ehrenamtlichen Engagements:** Mehr Frauen als Männer wollen ihren Tätigkeitsbereich zukünftig gerne ausweiten. Im Gegenzug wollen mehr Männer als Frauen ihr ehrenamtliches Engagement einschränken oder ganz aufgeben. Möglicherweise hängt dies mit der unterschiedlichen Altersstruktur der weiblichen und männlichen Befragten zusammen.

### Zur Berufsbiographie der Präsidiumsmitglieder

**Schulabschluss und beruflicher Ausbildungsabschluss:** Die Befragten verfügen über ein beträchtlich höheres Bildungsniveau als die Durchschnittsbevölkerung, wobei weibliche und männliche Präsidiumsmitglieder große Ähnlichkeit aufweisen. Über die Hälfte der Befragten hat das Abitur absolviert und weist als höchsten Ausbildungsabschluss einen (Fach-)Hochschulabschluss auf.

**Erwerbstätigkeit, berufliche Stellung sowie Beruf heute:** Die Variable „Geschlecht“ hat einen hochsignifikanten Einfluss auf die derzeitige Erwerbstätigkeit. 64% der Gesamtstichprobe ist Vollzeiterwerbstätig. Ein weit höherer Anteil der weiblichen als der männlichen Führungskräfte ist Teilzeiterwerbstätig. Die Präsidiumsmitglieder verfügen über hohe berufliche Stellungen. Sie arbeiten in Leitungsfunktionen vor allem in Handels- und Dienstleistungsberufen, in Erziehungsberufen oder in Organisations- und Verwaltungsberufen. Die weiblichen Präsidiumsmitglieder sind in erster Linie in Erziehungsberufen, ihre männlichen Kollegen in Handels- und Verwaltungsberufen tätig.

### Zur Sportbiographie der Präsidiumsmitglieder

**Sport in Kindheit und Jugend:** Nur eine kleine Minderheit der Befragten, ca. 11% der Frauen und 4% der Männer, war in Kindheit/Jugend nicht sportlich aktiv.

**Leistungsniveau zum erfolgreichsten Zeitpunkt:** Die größte Gruppe unter den befragten Führungskräften nahm auf regionalem Niveau an Wettkämpfen teil, gefolgt von der Gruppe der Wettkampfsportlerinnen und Wettkampfsportler auf nationalem Niveau. Größere Differenzen zwischen Frauen und Männern sind hier nicht zu verzeichnen.

**Übungsleiter-/Trainerlizenz:** Über die Hälfte der Führungskräfte des deutschen Sports (61% der Frauen und 56% der Männer) hat in der Vergangenheit nicht nur aktiv Sport getrieben, sondern auch mindestens einen ÜL-/Trainerlehrgang absolviert.

**Sportaktivität heute:** Mit 61% gegenüber 37% sind wesentlich mehr Frauen als Männer auch heute noch sportlich aktiv.



## 1.3 Kurzfassung der quantitativen Befragung: Übungsleiterinnen – ein Führungskräfte- potenzial?

Die Befragung der Übungsleiterinnen im Deutschen Turner-Bund lieferte im Überblick folgende Ergebnisse im Hinblick auf Barrieren bzw. Chancen für ein ehrenamtliches Engagement der Übungsleiterinnen im Vereinsvorstand.

### **Bereitschaft zur Mitarbeit im Vereinsvorstand**

- 40% der befragten Übungsleiterinnen gaben an, bereits im Vereinsvorstand engagiert zu sein.
- Von den 60% die nicht im Vorstand mitarbeiten, können sich immerhin noch 40% eine Mitarbeit im Vorstand unter bestimmten Umständen – zumeist einer Begrenzung des zeitlichen Aufwands – vorstellen.

### **Persönliche Situation der Übungsleiterinnen**

- 20% der Übungsleiterinnen, die sich im Vorstand engagieren, besitzen einen Hochschulabschluss; unter den „Nur-Übungsleiterinnen“ sind es dagegen nur knapp 11%.
- Übungsleiterinnen mit Hochschulabschluss engagieren sich signifikant seltener im Vorstand als Übungsleiterinnen mit abgeschlossener Lehre.
- Die meisten der im Vorstand engagierten Übungsleiterinnen haben Kinder (89%); je älter die Übungsleiterinnen (d. h. ebenfalls: je älter die Kinder), desto eher arbeiten die Übungsleiterinnen im Vorstand mit oder wären zu einer Mitarbeit bereit.

### **Sport- und Vereinsbiografie**

- Es bestehen keine signifikanten Unterschiede zwischen engagierten und nicht engagierten Übungsleiterinnen hinsichtlich ihrer (Leistungs-)Sportkarriere.
- Insbesondere bereits als Übungsleiterin hoch engagierte Frauen nehmen die zeitlichen Belastungen einer Mitarbeit im Vereinsvorstand auf sich. (Die engagierten Übungsleiterinnen sind im Durchschnitt eine Stunde pro Woche mehr als Übungsleiterin tätig, als die nicht engagierten.)
- Je kleiner der Verein, desto größer die Bereitschaft der Übungsleiterinnen zur Mitarbeit im Vorstand. Mitentscheidend ist das Vereinsklima: In großen Vereinen liegen die Vorstandsmitglieder signifikant häufiger nicht auf der „Wellenlänge“ der Übungsleiterinnen.

### **Gründe für die Übungsleiterinnentätigkeit**

- An erster Stelle bei den Gründen für die Tätigkeit als Übungsleiterin steht bei der  
↑ Mehrheit der Befragten das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung, gefolgt von einem →

relativ stark ausgeprägten Anschlussbedürfnis. Leistungs- und Machtbedürfnisse sind bei den im Vorstand engagierten Übungsleiterinnen etwas stärker ausgeprägt als bei den „Nur-Übungsleiterinnen“.

### **Barrieren für die Mitarbeit im Vorstand**

- Insbesondere strukturelle Barrieren hemmen das Engagement der Übungsleiterinnen: Vor allem sei die Arbeit zu zeitintensiv, aber auch ineffektive Diskussionen und ungünstige Sitzungszeiten mindern die Bereitschaft zum Engagement erheblich.
- Auch individuelle Barrieren behindern das Engagement der Übungsleiterinnen: Das mangelnde Zutrauen zu den eigenen Kompetenzen, die Befürchtung oder das Wissen, die eigene Familie könne das Engagement nicht gutheißen sowie persönliche Abneigungen gegenüber anderen Vorstandsmitgliedern spielen eine Rolle.
- Negative Einschätzungen von Vorstandsarbeit mindern die Bereitschaft, sich zu engagieren: Die mit Vorstandsarbeit verbundenen Möglichkeiten und Chancen werden nicht erkannt bzw. abgelehnt.

## **1.4 Kurzfassung: Organisationsanalyse ausgewählter Sportverbände**

Die Organisationsanalyse im Forschungsprojekt „Frauen an die Spitze“ beruhte auf zwei Säulen:

Erstens wurden der Stand der Forschung zur Geschlechterhierarchie in Organisationen zusammengestellt und daraus ein umfassendes theoretisches Rahmenkonzept entwickelt.

Im empirischen Teil erstellten wir zweitens mittels einer quantitativen (Inhalts)Analyse, eine Statistik über Geschlechterarrangements in den Führungsebenen von Sportfachverbänden, die insgesamt ca. 11.000 Daten umfasst. Nach dem Geschlecht differenzierte Statistiken sind der erste Schritt des Gender Mainstreaming.

Folgende Quellen lagen zugrunde:

### **Das Jahrbuch des Sports (DSB) 2002-2003, darunter**

- die Dachorganisation des DSB mit 290 mehrheitlich ehrenamtlich übernommenen Führungspositionen und 155 hauptamtlichen Positionen innerhalb der Geschäftsstelle sowie 27 Positionen in den sportmedizinischen Untersuchungszentren,
- die Landessportbünde mit 2726 Positionen,
- die Fachverbände mit 3359 Positionen.



### Ausgewählte Jahrbücher von Sportfachverbänden

- Deutscher Turner-Bund 2001 mit 1653 Positionen (hier nicht vorgestellt, liegt als Diplomarbeit vor),
- Deutscher Eissport-Verband 2001 mit 1009 Positionen,
- Deutscher Tischtennis-Bund 2001 mit 714 Positionen,
- Deutscher Ruderverband 2000 mit 684 Positionen.

Drittens entwickelten wir ein Untersuchungsdesign für die Strukturanalyse eines ausgewählten, exemplarischen Sportverbandes.

### Ergebnisse

Der Frauenanteil unter den 299 ehrenamtlich Tätigen beträgt im DSB 19,7%. Im erweiterten Präsidium der Dachorganisation des deutschen Sports sind Frauen mit einer Vizepräsidentin und der Vorsitzenden des BA Frauen im Sport vertreten. Dazu kommt eine Frau als Ehrenmitglied. Frauen sind also immer noch in der Minderheit, wenngleich es aber weibliche Vorbilder als Top-Führungskräfte im DSB gibt.

Betrachtet man die Bundesausschüsse (Anteil der Frauen insgesamt 36,6%, ohne den BA Frauen 20%), die Kommissionen (Frauenanteil 15,7%) und weitere Gremien, so fällt eine relativ starke Unterrepräsentanz von Frauen in den Bereichen, in denen es um Macht und Einfluss geht, auf. Leistungssport und Olympia liegen eindeutig in Männerhand. In den Olympiastützpunkten z. B. ist nur eine Position von 20 mit einer Frau besetzt.

Zu berücksichtigen ist dabei auch, dass Frauen von Sportverbänden laut Satzung in die Bundesvorstände Leistungs- und Breitensport entsandt werden müssen. Die relativ hohe Frauenquote in diesen Bereichen ist ein Erfolg der Frauenpolitik des DSB.

Eine Ausdifferenzierung der Funktionen nach Geschlecht zeigt, dass der Frauenanteil bei den Verbandsvertretungen und einfachen Mitgliedschaften am höchsten ist. Dagegen sind Frauen an den Schaltstellen der Macht und in den Bereichen, in denen Macht verteilt wird, eine kleine Minderheit.

Im hauptamtlichen Sektor sind Männer und Frauen zu etwa gleichen Anteilen vertreten. Allerdings sind Frauen wesentlich an der Basis der Hierarchie tätig, an der Spitze stehen Männer. Frauen bearbeiten z. B. als Leiterinnen eher „weiche“ Felder, u. a. Präventionspolitik und Gesundheitsmanagement, Integration durch Sport, Frauen im Sport, Europäisierung der Jugendarbeit, Freiwilliges Soziales Jahr. Geht man davon aus, dass das Hauptamt eine ganz entscheidende Schaltstelle im DSB ist, dann erhält die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen besonderes Gewicht.

- ↑ Von den 70er Jahren bis 1996 hat sich der Frauenanteil an den Delegierten des Bundestages von 5,2% auf 32,1% erhöht. Die Mitgliederversammlung, der Bundestag des DSB, ist satzungsgemäß das oberste Organ des DSB, das auch die Mitglieder des Präsidiums →

wählt. Seit 1996 ist dann aber ein Rückgang des Frauenanteils zu verzeichnen, 2002 befanden sich unter den Delegierten 17,9% Frauen.

In den Präsidien der Landessportbünde liegt der Anteil der Frauen bei 20,1%, in den Ausschüssen bei 24,4%. Insgesamt verzeichnen die Landessportbünde hinsichtlich der Vertretung von Frauen in Führungspositionen bessere Ergebnisse als die Dachorganisation DSB. Trotzdem bleibt die Unterrepräsentanz der Frauen auch in den LSBs in fast allen Bereichen, Gremien und Arbeitsgebieten hochsignifikant. Das gilt auch für die hohen Führungsebenen der regionalen Mitgliedsorganisationen sowie für die Landesfachverbände. In den Stadt- und Kreissportbünden beträgt die Relation 79,9% Männer zu 20,1% Frauen. Doch auch dort sind unter den Vorsitzenden Frauen stark unterrepräsentiert.

In den ausgewählten Führungsebenen der Fachverbände bestätigen sich die, auch im DSB und in den Landessportbünden, ermittelten Ergebnisse, nämlich dass Frauen stark unterrepräsentiert sind. Allerdings ist die Diskrepanz zwischen dem Anteil der Männer und dem der Frauen in den Führungs- und Entscheidungsgremien der Spitzenverbände noch größer als im DSB und in den LSBs. In allen Gremien und Ausschüssen – außer denen für Frauenfragen und den Ausschüssen für Seniorensport – sind Frauen unterrepräsentiert, in manchen Bereichen gar nicht beteiligt oder zumindest nicht genannt. Die Unterschiede zwischen der Situation der Frauen in den DSB-Gremien und auf der Führungsebene der Fachverbände ist, zumindest teilweise, der in der Satzung des DSB festgeschriebenen Regelung, dass die Verbände auch Vertreterinnen entsenden müssen, zu verdanken. Nachfolgende Tabellen vermitteln einen Überblick über die Geschlechterverteilung im Bundestag des DSB, in den Landessportbünden und in den Fachverbänden.

TABELLE 1: ANTEIL AN WEIBLICHEN DELEGIERTEN BEI BUNDESTAGEN DES DSB

| Bundestage                                    | Anzahl der Delegierten |              | Anteil der Frauen in % |
|---|------------------------|--------------|------------------------|
|   | Gesamt                 | Davon Frauen |                        |
| Bundestag in Berlin 1972                      | 174                    | 11           | 5,2                    |
| Außerordentlicher Bundestag in Frankfurt 1974 | 133                    | 4            | 3,0                    |
| Bundestag in Essen 1974                       | 203                    | 17           | 8,7                    |
| Bundestag in Kiel 1976                        | 199                    | 22           | 11,1                   |
| Bundestag in München 1978                     | 246                    | 20           | 8,1                    |
| Bundestag in Bremen 1980                      | 231                    | 18           | 7,8                    |
| Bundestag in Düsseldorf 1982                  | 246                    | 18           | 7,3                    |
| Bundestag in Bad Homburg 1984                 | 215                    | 18           | 8,4                    |
| Bundestag in Saarbrücken 1986                 | 307                    | 38           | 12,4                   |
| Bundestag in Würzburg 1988                    | 255                    | 31           | 12,4                   |
| Bundestag in Hannover 1990                    | 283                    | 48           | 16,9                   |
| Bundestag in Berlin 1992                      | 236                    | 41           | 17,4                   |
| Bundestag in Timmendorfer Strand 1994         | 299                    | 49           | 16,4                   |
| Bundestag in Leipzig 1996*                    | 274                    | 88           | 32,1                   |
| Bundestag in Baden-Baden 1998                 | 287                    | 62           | 21,6                   |
| Bundestag in Hannover 2000                    | 276                    | 61           | 22,1                   |
| Bundestag in Bonn 2002                        | 140                    | 25           | 17,9                   |

↑ Quelle: Nach Informationen des DSB; \* Bundestag stand unter Frauenthema



**TABELLE 2: GESCHLECHTERVERTEILUNG IN DEN FÜHRUNGSEBENEN DER LSBs SOWIE UNTER DEN GESAMTMITGLIEDERN DER VERBÄNDE (EHRENAMTLICHE FÜHRUNGSPPOSITIONEN SOWIE GESCHÄFTSSTELLENLEITUNGEN; N MÄNNLICH 2.341; WEIBLICH 385; GESAMT 2.726)**

| Verband                                       | Führungspositionen männlich<br>N in % | Führungspositionen weiblich<br>N in % | Frauenanteil unter den Mitgliedern<br>in % | LSBs Weibl. Mitgl.<br>19 Jahre in % |
|---|---------------------------------------|---------------------------------------|--|-------------------------------------|
| <b>Landessportverband Baden-Württemberg</b>   | 24<br>88,9                            | 3<br>11,1                             | 38,9                                       | 35,5                                |
| <b>Badischer Sportbund Nord</b>               | 172<br>85,6                           | 29<br>14,4                            | 38,3                                       | -                                   |
| <b>Badischer Sportbund Süd</b>                | 100<br>87,7                           | 14<br>12,3                            | 36,8                                       | -                                   |
| <b>Württembergischer Landessportbund</b>      | 142<br>88,2                           | 19<br>11,8                            | 40,0                                       | -                                   |
| <b>Bayerischer Landessportverband</b>         | 67<br>91,8                            | 6<br>8,2                              | 38,5                                       | 36,5                                |
| <b>Landessportbund Berlin</b>                 | 114<br>83,8                           | 22<br>16,2                            | 34,6                                       | 33,8                                |
| <b>Landessportbund Brandenburg</b>            | 119<br>85,0                           | 21<br>15,0                            | 33,0                                       | 30,4                                |
| <b>Landessportbund Bremen</b>                 | 24<br>80,0                            | 6<br>20,0                             | 41,3                                       | 40,0                                |
| <b>Hamburger Sportbund</b>                    | 85<br>84,0                            | 17<br>16,0                            | 41,0                                       | 40,0                                |
| <b>Landessportbund Hessen</b>                 | 197<br>79,8                           | 50<br>20,2                            | 39,5                                       | 36,6                                |
| <b>Landessportbund Mecklenburg-Vorpommern</b> | 104<br>88,1                           | 14<br>11,9                            | 35,1                                       | 31,8                                |
| <b>Landessportbund Niedersachsen</b>          | 47<br>82,5                            | 10<br>17,5                            | 42,5                                       | 40,5                                |
| <b>Landessportbund Nordrhein-Westfalen</b>    | 230<br>83,3                           | 46<br>16,7                            | 39,2                                       | 36,3                                |
| <b>Landessportbund Rheinland-Pfalz</b>        | 302<br>86,8                           | 46<br>13,2                            | 38,2                                       | 35,0                                |
| <b>Landessportverband für Saarland</b>        | 78<br>94,0                            | 5<br>6,0                              | 39,4                                       | 36,3                                |
| <b>Landessportbund Sachsen</b>                | 121<br>88,3                           | 16<br>11,7                            | 35,9                                       | 34,8                                |
| <b>Landessportbund Sachsen-Anhalt</b>         | 101<br>85,6                           | 17<br>14,4                            | 31,4                                       | 30,0                                |
| <b>Landessportverband Schleswig-Holstein</b>  | 165<br>85,1                           | 29<br>14,9                            | 43,5                                       | 40,9                                |
| <b>Landessportbund Thüringen</b>              | 145<br>90,6                           | 15<br>9,4                             | 32,2                                       | 28,5                                |

<sup>1)</sup> Daten aus Beier/Beck 1999, S. 87



**TABELLE 3: GESCHLECHTERVERTEILUNG IN DEN FÜHRUNGSGREMIEN DER FACHVERBÄNDE (NACH JAHRBUCH DES SPORTS 2002-2003)**

| Verband  | Positionen männlich in % | Positionen weiblich in % |
|--|--------------------------|--------------------------|
| Deutscher Aero-Club                            | 88,9 (N=48)              | 11,1 (N=6)               |
| Deutscher Alpenverein                          | 93,8 (N=30)              | 6,3 (N=2)                |
| American Football Deutschland                  | 86,1 (N=31)              | 13,9 (N=5)               |
| Deutscher Athleten-Bund                        | 100,0 (N=8)              | 0,0                      |
| Bundesverband Deutscher Kraftdreikampf         | 94,1 (N=16)              | 5,9 (N=1)                |
| Bundesverband Deutscher Gewichtheber           | 97,1 (N=34)              | 2,9 (N=1)                |
| Deutscher Badminton-Verband                    | 96,9 (N=31)              | 3,1 (N=1)                |
| Deutscher Bahnengolf-Verband                   | 94,3 (N=33)              | 5,7 (N=2)                |
| Deutscher Baseball und Softball Verband        | 92,9 (N=26)              | 7,1 (N=2)                |
| Deutscher Basketball Bund                      | 92,7 (N=102)             | 7,3 (N=8)                |
| Deutscher Behinderten-Sportverband             | 84,3 (N=86)              | 15,7 (N=16)              |
| Deutsche Billard-Union                         | 95,8 (N=23)              | 4,2 (N=1)                |
| Bob- und Schlittenverband                      | 93,9 (N=31)              | 6,1 (N=2)                |
| Deutscher Boccia-, Boule- und Petanque-Verband | 100,0 (N=8)              | 0,0                      |
| Deutscher Boxsport-Verband                     | 92,6 (N=25)              | 7,4 (N=2)                |
| Deutscher Eissport-Verband                     | 82,7 (N=24)              | 17,2 (N=5)               |
| Deutscher Fechter-Bund                         | 95,1 (N=39)              | 4,9 (N=2)                |
| Deutscher Fußball-Bund                         | 93,0 (N=279)             | 7,0 (N=21)               |
| Deutscher Gehörlosen-Sportverband              | 92,1 (N=35)              | 7,9 (N=3)                |
| Deutscher Golf Verband                         | 85,6 (N=107)             | 14,4 (N=18)              |
| Deutscher Handball-Bund                        | 79,1 (N=148)             | 20,9 (N=39)              |
| Deutscher Hockey-Bund                          | 87,8 (N=101)             | 12,2 (N=14)              |
| Deutscher Ju-Jutsu Verband                     | 93,8 (N=30)              | 6,3 (N=2)                |
| Deutscher Judo-Bund                            | 88,9 (N=24)              | 11,1 (N=3)               |
| Deutscher Kanu-Verband                         | 88,9 (N=96)              | 11,1 (N=12)              |
| Deutscher Karate Verband                       | 94,7 (N=18)              | 5,3 (N=1)                |
| Deutscher Keglerbund                           | 95,9 (N=47)              | 4,1 (N=2)                |
| Deutsche Lebens-Rettungs-Gesellschaft          | 93,8 (N=15)              | 6,3 (N=1)                |
| Deutscher Leichtathletik-Verband               | 74,8 (N=104)             | 25,2 (N=35)              |
| Deutscher Verband für Modernen Fünfkampf       | 70,6 (N=12)              | 29,4 (N=5)               |
| Deutscher Motor Sportbund                      | 100,0 (N=61)             | 0,0                      |
| Deutscher Motoryacht-Verband                   | 95,7 (N=89)              | 4,3 (N=4)                |
| Bund Deutscher Radfahrer                       | 92,7 (N=76)              | 7,3 (N=6)                |
| Deutscher Rasenkraftsport und Tauzieh-Verband  | 97,4 (N=38)              | 2,6 (N=1)                |
| Deutsche Reiterliche Vereinigung               | 93,0 (N=53)              | 7,0 (N=4)                |
| Deutscher Ringer-Bund                          | 95,7 (N=22)              | 4,3 (N=1)                |
| Deutscher Rollsport- und Inline-Verband        | 61,5 (N=8)               | 38,5 (N=5)               |
| Deutscher Ruderverband                         | 94,2 (N=49)              | 5,8 (N=3)                |
| Deutscher Rugby-Verband                        | 100,0 (N=28)             | 0,0                      |
| Deutscher Schachbund                           | 94,1 (N=16)              | 5,9 (N=1)                |
| Deutscher Schützenbund                         | 86,5 (N=77)              | 13,5 (N=12)              |
| Deutscher Schwimm-Verband                      | 77,0 (N=144)             | 23,0 (N=43)              |
| Deutscher Segler-Verband                       | 100,0 (N=51)             | 0,0                      |
| Deutscher Ski-Verband                          | 95,4 (N=103)             | 4,6 (N=5)                |
| Deutscher Skibob-Verband                       | 90,9 (N=10)              | 9,1 (N=1)                |
| Deutscher Sportakrobatik-Bund                  | 100,0 (N=11)             | 0,0                      |
| Verband Deutscher Sportfischer                 | 100,0 (N=13)             | 0,0                      |
| Verband Deutscher Sporttaucher                 | 88,2 (N=30)              | 11,8 (N=4)               |
| Deutscher Squash-Verband                       | 100,0 (N=14)             | 0,0                      |
| Deutsche Taekwondo Union                       | 88,9 (N=32)              | 11,1 (N=4)               |
| Deutscher Tanzsportverband                     | 75,0 (N=9)               | 25,0 (N=3)               |
| Deutscher Tennis Bund                          | 84,0 (N=131)             | 16,0 (N=25)              |
| Deutscher Tischtennis-Bund                     | 82,6 (N=95)              | 17,4 (N=20)              |
| Deutsche Triathlon-Union                       | 81,4 (N=48)              | 18,6 (N=11)              |
| Deutscher Turner-Bund                          | 67,5 (N=77)              | 32,5 (N=37)              |
| Deutscher Volleyball-Verband                   | 91,8 (N=45)              | 8,2 (N=4)                |
| Deutscher Wasserskiverband                     | 83,3 (N=15)              | 16,7 (N=3)               |

## II.

### Interviewstudie: Biographien von Frauen in ehrenamtlichen Führungspositionen im deutschen Sport

#### 2.1 Einführung in die Problemstellung: Zur Situation von Frauen in ehrenamtlichen Führungspositionen

Die Zahl der Frauen, die in Deutschland am organisierten Sport teilnehmen, steigt seit Jahrzehnten kontinuierlich an. Heute sind 10,4 Millionen Mädchen und Frauen – und damit rund ein Viertel der weiblichen Bevölkerung der Bundesrepublik Deutschland – in Vereinen des Deutschen Sportbundes organisiert. Unter den Mitgliedern des DSB betrug der Frauenanteil im Jahre 2003 fast 40%. In sieben der 55 Spitzenverbände ist die Zahl der weiblichen Mitglieder heutzutage höher als die der Männer. Dies betrifft den Sportakrobatik-Bund (Frauenanteil 73,1%), die Reiterliche Vereinigung (70,4%), den Turner-Bund (70,2%), den Tanzsportverband (65,2%), den Verband für Modernen Fünfkampf (57,5%), den Volleyball-Verband (52,3%) sowie den Schwimm-Verband (51,8%).<sup>2</sup> Während sich das Mitgliederverhältnis zugunsten der Mädchen und Frauen verändert<sup>3</sup>, bilden Frauen in Führungspositionen des Sports sowohl an der Vereinsbasis als auch in den Verbänden sowie in Landessportbünden noch immer eine Minderheit. Die Frauenquote in Spitzenämtern von Vereinen und Verbänden steht in keinem Verhältnis zum prozentualen Anteil der Mädchen und Frauen in der Mitgliederstatistik des DSB.

Ein Überblick über die vorliegenden Ergebnisse und Erkenntnisse lässt in den verschiedenen Bereichen und Ebenen des deutschen Sportsystems ähnliche Muster erkennen. Eine repräsentative Befragung in den 157 Mitgliedsvereinen des Freiburger Kreises, der Arbeitsgemeinschaft größerer deutscher Sportvereine, ergab, dass lediglich 19% der sowohl ehren- als auch hauptamtlichen Führungspositionen von Frauen besetzt sind.<sup>4</sup> Zwei von 42 Vereinspräsidenten (entspricht 6%) und sieben von 96 Vereinsvorsitzenden (entspricht 7%) sind weiblich. Die Zahlen deuten darauf hin, dass Frauen innerhalb von Vereinsvorständen die prestigeträchtige, mit hohem Grad an Verantwortung und Außenwirkung verbundene Funktion der Vereinsvorsitzenden äußerst selten ausüben. Wenn weibliche Vorstandsmitglieder in den Statistiken auftauchen, so vor allem im Amt der Schriftführerin oder der Kassenführerin.

<sup>2</sup> Die Prozentzahlen sind aus den Mitgliederangaben der Spitzenverbände im "Adressbuch des Sports 2003" errechnet worden.

<sup>3</sup> Die Zahl der weiblichen Mitglieder ist im Jahr 2000 um rund 73.000 gestiegen, während die Zahl der männlichen Sportvereinsmitglieder um rund 154.000 zurückging (Siehe Jahresbericht des Bundesausschusses Frauen im Sport des Deutschen Sportbundes zur Vollversammlung 2001 in Bremen).

<sup>4</sup> DSB-Presse Nr. 35/28.08.2001

Betätigungsfelder innerhalb des Sportsystems, in denen typischerweise Frauen aktiv sind, sind des Weiteren der Frauen- und Jugendsport – Bereiche, die weder mit einem hohen Budget noch mit hohem Prestige ausgestattet sind. Wopp, Wittkötter und Kattmann (2000, S. 30 f.) haben in Bezug auf die Turn- und Sportvereine im Niedersächsischen Turner-Bund (NTB) konstatiert, dass die meisten Frauen in den Vereinsvorständen den Posten der Frauenwartin innehaben (32,46%), gefolgt vom Amt der Schatzmeisterin (14,76%) und der Schriftwartin (13,76%). Eine Anfang der 90er Jahre durchgeführte Untersuchung in Hessen zu Frauen in Vereinsvorständen ergab das Bild, dass 46,2% der engagierten Frauen Schriftführerin sind (Digel et al., 1992, S. 60). Zimmer (1996, S. 283) weist – nicht speziell auf den Sportbereich bezogen – darauf hin, dass Vereinsvorstände als Leitungsgremien „reine Männerdomänen“ sind. Dabei würden ihrer Meinung nach die Vereine davon profitieren, wenn mehr Frauen auf der Vorstandsebene präsent wären.

Die von uns durchgeführte quantitative Erfassung der Geschlechterverteilung in den Führungsgremien des Sports bestätigt und vertieft die bereits vorliegenden Ergebnisse. Wie an anderer Stelle in diesem Bericht ausführlich dargestellt, beträgt der Frauenanteil in den Präsidien der Landessportbünde 2003 im Durchschnitt 22,9%, in den Präsidien der Spitzenverbände hingegen lediglich 10,1%. Während der Frauenanteil in den Landessportbünden zwischen 11,1% (Hessen) und 40,0% (Sachsen-Anhalt) variiert, gibt es 25 Spitzenverbände, deren Präsidien kein einziges weibliches Mitglied aufweisen. In dem 11 Personen umfassenden DSB-Präsidium sitzen zwei Frauen, unter den 16 Landessportbünden führt lediglich eine Frau den Vorsitz. Der deutsche Triathlon-Verband weist mit einem Frauenanteil von 33,3% in seinem Präsidium unter den deutschen Spitzenverbänden die meisten Frauen in Führungspositionen auf.

Anhand einer Untersuchung aus den 80er Jahren von Winkler (1988) lässt sich belegen, dass die Situation der Frauen in Führungspositionen der Sportverbände während der letzten zwei Jahrzehnte praktisch stagniert hat. Winkler (1988, S. 94) kommt zu dem Ergebnis, dass 91% der ehrenamtlichen Funktionsträger in den Sportverbänden Männer sind und dass sich die Frauen in ehrenamtlichen Positionen (9%) überwiegend mit dem Frauensport (35,5%) und dem Jugendsport (16,4%) beschäftigen. Es ist festzustellen, dass in den letzten 20 Jahren zwar eine Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen von Politik und Wirtschaft zu verzeichnen ist, dass sich diese Entwicklung aber nicht auf die Sportverbände übertragen hat. In diesem Zusammenhang sei auf die Abhandlung von Horch (1992, S. 381 ff.) verwiesen, in der auf die im Vergleich zu anderen Non-Profit-Organisationen verstärkten Oligarchisierungstendenzen in Sportorganisationen aufmerksam gemacht wird. Oligarchisierungsindikatoren sind zum Beispiel Kooptation neuer Vorstandsmitglieder durch die altgedienten Funktionäre, personelle Kontinuität in der Besetzung des Vorstands sowie eine lange Amtsdauer der Vorstandsmitglieder. In Bezug auf alle genannten Indikatoren erreichen die Sportorganisationen Höchstwerte.

↑ Eine ähnlich ungleiche Verteilung der Geschlechter ist im Schiedsrichterwesen und im Ausbildungsbetrieb zu konstatieren. Während das Amt der Schiedsrichterin, welches →

mit einem Autoritätsanspruch verbunden ist, lediglich zu einem Anteil von 11% in den alten Bundesländern und zu einem Anteil von 14% in den neuen Bundesländern von Frauen ausgeübt wird, beträgt der Frauenanteil unter Übungsleitern und Trainern 22% in den alten und 21% in den neuen Bundesländern (Beher, Liebig & Rauschenbach, 2000, S. 174). In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass Frauen zumeist als Übungsleiterinnen im Freizeit- und Breitensport tätig sind, Männer im Gegensatz dazu als Trainer im Wettkampf- und Leistungssport agieren. Diese Differenzierung entspricht der sportinternen Hierarchie, in der der Freizeit- und Breitensport in Bezug auf Prestige und finanzielle Ausstattung dem Leistungssport untergeordnet ist.

Angesichts der stetig wachsenden Zahl sportaktiver Frauen stellt sich die Frage, warum sich diese Entwicklung nicht auch in den Führungspositionen des Sports widerspiegelt. Sind Frauen dort nicht erwünscht? Wird nicht genug in die Gewinnung und Förderung weiblicher Führungskräfte investiert? Gibt es zu wenig Interessentinnen? Verfügen Frauen nicht über die notwendigen Qualifikationen und Kompetenzen? Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass sich aufgrund des in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegenen Frauenanteils an den DSB-Mitgliedschaften die potentiell für Ämter rekrutierbare Gruppe zwar vergrößert hat, dies jedoch keinerlei entscheidenden Eindruck auf die tatsächlichen Machtverhältnisse im deutschen Sportsystem hinterlassen hat. Auch Vorstöße und Kampagnen von Seiten des DSB und seiner Mitgliedsorganisationen für eine stärkere Eingliederung von weiblichen Amtsinhaberinnen in das System haben bis heute nicht wirklich gefruchtet.

## 2.2. Untersuchungsleitende Fragestellungen der Interviewstudie

Das Forschungsprojekt „Frauen an die Spitze – Aktionsbündnis zur Steigerung des Frauenanteils in den Führungspositionen des Sports“ wurde aufgrund der oben beschriebenen Situation initiiert. Es hat sich u. a. zum Ziel gesetzt, die Ursachen der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen zu analysieren. Gründe für die Unterrepräsentanz der Frauen an den Schalthebeln der Macht im Bereich des organisierten Sports Deutschlands lassen sich einerseits auf der Ebene der Organisationsstrukturen, andererseits auf der Ebene der Individuen suchen. Im Rahmen dieser qualitativen Interviewstudie soll sich der Individualebene angenähert werden, indem u. a. untersucht wird, wie weibliche Führungskräfte das Ehrenamt in ihren Lebenszusammenhang integrieren, welche Motive Frauen in Führungspositionen haben, ob es Barrieren beim Aufstieg gab und gibt, und inwieweit weitere Aufstiegsambitionen der Frauen existieren. Unsere Interviewpartnerinnen sollten nicht nur Auskunft über ihre Erfahrungen als Führungskräfte geben, sondern sich außerdem aus ihrer persönlichen Sicht zu den Ursachen der Unterrepräsentanz von Frauen auf der Führungsebene des organisierten Sports äußern.

Ziel der Interviewstudie ist es zudem, Informationen über unterschiedliche Lebenswege zum und im Ehrenamt von Frauen zu erhalten. Gibt es typische Lebenswege zum →

und im Ehrenamt? Gibt es einen Idealtypus der weiblichen Führungskraft? Schließt ein derartiger Idealtypus etwa von vornherein andere Frauen aus?

Wichtig bei der Untersuchung ist, ein umfassendes Bild der jeweiligen Interviewpartnerin zu erhalten, das die gesamte Persönlichkeit erfasst und nicht nur die Ehrenamtslaufbahn, sondern u. a. auch die Berufsbiographie sowie die Laufbahn als aktive Sportlerin berücksichtigt. Dabei sollten nicht nur objektive Daten, sondern vor allem die subjektiven Einschätzungen, Wünsche, Motive sowie die Interpretationen und Beurteilungen etc. erfasst werden. Die Befragten sind dabei als Expertinnen zu betrachten, die über Aufstiegswege und Führungsgremien aus der Innensicht und aus der „Frauenperspektive“ berichten können.

Im Zentrum der Interviewstudie stehen folgende sechs Fragenkomplexe:

1. Durch welche soziodemographischen Merkmale zeichnen sich die Interviewpartnerinnen aus? Finden sich Gemeinsamkeiten bezüglich der sozialen Herkunft, dem Alter, Familienstand sowie der Kinderanzahl?
2. Ausgehend von der Annahme, dass der erste Kontakt mit dem System "Sport" ursprünglich über die Aktivenlaufbahn vonstatten gegangen ist, stellt sich die Frage nach der sportlichen Vergangenheit der Frauen. Wie gestaltet sich ihre sportliche Biographie? In welchem Alter wurden welche Sportarten auf welchem Niveau ausgeübt? Ist zum Beispiel ein Zusammenhang zwischen Leistungssportkarriere und Funktionärstätigkeit festzustellen?
3. Welchen beruflichen Hintergrund weisen die Frauen auf? Gibt es Gemeinsamkeiten der befragten Frauen in Bezug auf das Qualifikationsniveau ihrer Ausbildung, dem heutigen beruflichen Einsatzbereich sowie der beruflichen Position?
4. Die Ehrenamtslaufbahn steht schließlich im Mittelpunkt der Betrachtung. Wie verlief der Einstieg ins erste Ehrenamt, wie gestaltete sich der weitere Verlauf der Ehrenamtskarriere bis in die aktuelle Führungsposition? Geschah der Aufstieg in erster Linie aufgrund eigener Planung und Initiative oder wurde er von außen angestoßen? Wie beurteilen die Frauen ihren Aufstieg? Wurden sie mit Barrieren, Problemen und Widerständen konfrontiert? Wenn ja, hatten diese Probleme etwas mit ihrem Geschlecht zu tun? Welche Aufgaben und Arbeitsinhalte sind ihren Ämtern zugeordnet? In welchen Ressorts sind die Frauen vertreten und welchen Einfluss haben sie?
5. Auf welche Art und Weise reflektieren die weiblichen Führungskräfte ihr Ehrenamt? Was motivierte sie, eine Führungsposition zu übernehmen? Sind sie mit ihrer momentanen Situation zufrieden und streben sie einen weiteren Aufstieg in der Ämterhierarchie an? Gibt es Dinge, die den Frauen im aktuellen Ehrenamt missfallen?



6. Wie erklären und beurteilen die befragten Frauen die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen? Was glauben sie, woran es liegt, dass sie in den Führungsetagen des deutschen Sports noch immer eine Minderheit darstellen? Gibt es ihrer Meinung nach unterschiedliche Motive von Frauen und Männern, sich zu engagieren?

## 2.3 Methode der qualitativen Datenerhebung

Bei der Befragung werden in einem kommunikativen Prozess Informationen gesammelt. Die Befragung stellt ein „planmäßiges Vorgehen mit wissenschaftlicher Zielsetzung dar, bei dem die Versuchspersonen durch eine Reihe gezielter Fragen oder mitgeteilter Stimuli zu verbalen Informationen veranlasst werden sollen“ (Scheuch, 1973, S. 70 f.). Die qualitativ „verstehende“ Forschung rekonstruiert subjektive Deutungen und Sichtweisen. Während die quantitative, „messende“ Forschung bei großen Stichproben vorab formulierte Hypothesen testet, Häufigkeiten und Zusammenhänge misst und Fragen und Antworten standardisiert, hält sich die Forscherin/der Forscher in der qualitativen Forschung mit dem eigenen Vorverständnis zurück, lässt Raum für die Vielfalt von Antworten (erst bei der Auswertung wird die Vielfalt strukturiert und reduziert) und arbeitet mit kleinen Stichproben. Große Fallzahlen sind nicht notwendig, da vielmehr die Darstellung einiger typischer Fälle im Vordergrund steht.

Die qualitative Forschung geht nicht von der objektiv erkennbaren, sondern von einer intersubjektiv konstruierten Wirklichkeit aus. Sie will wissen, wie Menschen ihre Erfahrungen verstehen und will den Sinn erkunden, den sie ihren Erfahrungen verleihen. Dabei wird angenommen, dass die Erfahrungen, Wahrnehmungen und Interpretationen für das Handeln maßgeblich sind und nicht die „objektive Situation“, die ja immer durch die Brille der Beteiligten gesehen und beurteilt wird. Wenn eine Frau beispielsweise das Klima in einem Gremium als feindlich empfindet, dann wird dies ihre Reaktionen beeinflussen, selbst wenn andere Gremienmitglieder die Atmosphäre als sachlich oder freundlich beurteilen. Die Befragten werden bei diesem Vorgehen ausdrücklich als Subjekte betrachtet. Qualitative Erhebungsmethoden bieten umfassende Möglichkeiten, über einen wenig erforschten Bereich Wissen zu erwerben bzw. zu vertiefen.

### 2.3.1 Standardisierung des Interviews

Bei einem standardisierten Interview sind Wortlaut und Abfolge der Fragen eindeutig vorgegeben und für den Interviewer verbindlich. Damit jedoch sind nicht nur die Spielräume der Interviewerin eingeschränkt, sondern auch die Antwortmöglichkeiten der Befragten. Denn deren Bedürfnis nach spontanen Äußerungen kann nicht Rechnung getragen werden. Die Interviewform des stark standardisierten Interviews eignet sich für klar umgrenzte Themenbereiche, über die man bereits detaillierte Vorkenntnisse besitzt (Atteslander, 2000, S. 140 ff.).



Im Rahmen dieser Untersuchung wurde eine teilstandardisierte Interviewform gewählt. Hier gibt der Interview-Leitfaden mehr oder weniger verbindlich die Art und Inhalte des Gesprächs vor, jedoch kann die Interviewerin spontan sich aus dem Gespräch ergebende Themen aufnehmen und weiter verfolgen. Schnell, Hill und Esser (1999, S. 352) sprechen von „Leitfadengesprächen“, die der Hypothesenentwicklung dienen. An die Interviewerin wird die Anforderung gestellt, gemäß dem vorliegenden Leitfaden Schlüsselfragen zu stellen sowie bei Abweichungen in geeigneten Momenten das Gespräch wiederum auf die zentralen Fragestellungen zurückzuführen (Friedrichs, 1973, S. 227).

Es handelt sich des Weiteren um eine narrative Interviewform, die hauptsächlich für lebensgeschichtliche Fragestellungen und im Rahmen biographischer Forschung eingesetzt wird und persönliche Erfahrungen erkunden will. Es werden bezüglich bestimmter Fragestellungen von Seiten der Interviewerin konkrete Erzählanreize gesetzt, das heißt, die Befragte wird gebeten, ihre Erlebnisse und Erfahrungen zu erzählen: *"Erzählen Sie doch bitte von Ihrem Aufstieg seit dem ersten ausgeübten Ehrenamt bis heute. Wie sind Sie zu neuen Ämtern gelangt? Hat man Sie unterstützt oder erinnern Sie sich an Widerstände? Warum wollten Sie weiter aufsteigen?"* etc. Das Interesse liegt dabei sowohl auf der Rekonstruktion der abgelaufenen Ereignisse und deren retrospektiver Deutung aus der Sicht der Handelnden als auch auf der Darstellung der aktuellen Situation. Die Interviewerin verhält sich anregend und zugleich zurückhaltend; es wird eine offene Gesprächsführung praktiziert. Der Interviewstil ist weich bis neutral und überlässt im Wesentlichen der Befragten den Detaillierungsgrad der Erzählung, wobei die Interviewerin durchaus nachfragen kann und soll, um sich der Deutungsmuster der Befragten zu vergewissern. Das ehrliche Interesse der Interviewerin an den Erzählungen der Befragten ist wichtig, denn es sollte bei der interviewten Person nicht das Gefühl entstehen, nur als Auskunftsperson zu dienen oder gar überlistet zu werden, um Informationen preiszugeben (Bortz, 1984, S. 233 f.).

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass das Prinzip der Informationsgewinnung beim narrativen Interview darin liegt, erlebte Erfahrungen weiterzuerzählen. Dabei wird davon ausgegangen, dass Erzählungen den Organisationsmustern des Handelns zwar am nächsten kommen, dass es sich jedoch trotzdem stets um subjektive Interpretationen der erzählenden Person handelt. Retrospektiv geschilderte Ereignisse und Lebensläufe sind insofern immer Konstruktionen aus der gegenwärtigen Perspektive. Die in dieser Untersuchung verwendete Interviewform ist als problemzentriert zu bezeichnen, da durch Fragen und Gesprächsanreize ein bestimmtes Problem bzw. ein bestimmter Sachverhalt, nämlich das ehrenamtliche Engagement der weiblichen Führungskräfte, thematisiert wird. Es wurden aber auch andere Lebensbereiche berücksichtigt, nämlich die der Sport- und Berufsbiographie, um Zusammenhänge zur Ehrenamtslaufbahn sowie Abhängigkeiten aufzuzeigen.



### 2.3.2 Vorgehensweise

Zehn der 23 Interviews fanden in der face-to-face-Situation als „persönliches Interview“ (Bortz, 1984, S. 169) statt. Aus Zeit- und Kostengründen wurde im Laufe der Zeit zu telefonischen Interviews übergegangen, da damit die umfangreiche Reisetätigkeit der Interviewerin entfiel. Die in Berlin ansässigen Interviewpartnerinnen sowie diejenigen, die sich aufgrund von Tagungsbesuchen in der Stadt befanden, wurden jedoch prinzipiell in einem persönlichen Interview befragt. Eine Interviewpartnerin wurde am Rande einer Konferenz in Montréal/Kanada befragt. Lediglich eine Interviewpartnerin erklärte sich mit einem Telefoninterview nicht einverstanden, woraufhin dieses Gespräch in Frankfurt am Main als persönliches Interview stattfand.

Atteslander (2000, S. 148 f.) und Bortz (1984, S. 169) führen an, dass das telefonische Interview eine Reihe von Nachteilen gegenüber dem persönlichen Interview aufweist. Die Anonymität der Situation bringe es mit sich, dass die befragte Person weniger bereit sei, persönliche oder die Privatsphäre betreffende Angaben zu machen. Schon in der den eigentlichen Interviews vorausgehenden Testphase der vorliegenden Untersuchung, in der die Telefonsituation auf ihre Vergleichbarkeit mit der face-to-face-Situation geprüft wurde, konnte jedoch festgestellt werden, dass die Interviewpartnerinnen die Telefonsituation keinesfalls als hemmend empfanden, sondern vielmehr noch offener über ihre Lebenssituation berichteten. Entgegen der Annahme, dass telefonische Befragungen einer Beschränkung der Befragungsdauer unterliegen, erzählten die Interviewpartnerinnen ausführlicher und länger am Telefon als in der face-to-face-Situation.

### 2.3.3 Zeitlicher Ablauf der Interviewstudie

In Tabelle 1 ist der Ablauf der Untersuchung im Überblick dargestellt.

| TABELLE 1: ZEITLICHER ABLAUF DER INTERVIEWSTUDIE |   |
|--|---|
| Zeitraum   | Arbeitsschritte   |
| 08/01 – 10/01                                    | Makroplanung: Literaturrecherche, Entwicklung von generellen Forschungsfragen und Festlegung der Leitfadenthemen                    |
| 11/01 – 12/01                                    | Mikroplanung: Präzisierung der einzelnen Fragenkomplexe, Kontaktierung von potentiellen Interviewpartnerinnen sowie Probeinterviews |
| 12/01 – 06/02                                    | Durchführung der Interviews   |
| 05/02 – 02/03                                    | Transkription der Interviews  |
| 03/03 – 05/03                                    | Codierung der Texte mit Maxqda  |
| 06/03 – 08/03                                    | Auswertung und Interpretation der Interviews  |



### 2.3.4 Konstruktion des Interview-Leitfadens

Während der Phase der Makroplanung der Interviewstudie in den Monaten August, September und Oktober 2001 wurden die theoretischen Vorarbeiten (Literaturrecherche etc. ) und daraus folgend die Entwicklung der generellen Forschungsfragen sowie der Leitfadenthemen geleistet. Anschließend wurde die Abfolge der einzelnen thematischen Teilbereiche festgelegt, die einer Leitlinie folgen sollte, die den Interviewpartnerinnen einleuchtend und logisch erscheint.

Folgende Leitlinie für die Abfolge des Interviews wurde dabei entwickelt:

- (1) Vorstellung des Projekts und der Interviewerin, Zusicherung von Anonymität
- (2) Fragen zur Sozio-Demographie
- (3) Fragen zur Sportbiographie
- (4) Fragen zum Bereich der Familie und Hausarbeit
- (5) Fragen zur Berufsbiographie
- (6) Fragen zur Ehrenamtsbiographie
- (7) Abschließendes „Expertengespräch“ über Prestige des Ehrenamts sowie über die Unterrepräsentanz von Frauen in den Führungspositionen des Sports – Meinung und Einschätzung der Befragten
- (8) Dank an die Beteiligten

Während der Phase der Mikroplanung der Interviewstudie im November und Dezember 2001 wurden die Frageformulierungen präzisiert und Pilotinterviews durchgeführt. In Tabelle 2 sind die inhaltlichen Schwerpunkte samt exemplarischen Fragestellungen in Kurzform dargestellt. Der ausführliche Interview-Leitfaden findet sich im Anhang dieses Berichts.



TABELLE 2: INHALTLICHE SCHWERPUNKTE UND EXEMPLARISCHE FRAGESTELLUNGEN IN KURZFORM

| Inhaltliche Schwerpunkte   | Exemplarische Fragestellungen (Kurzform)  |
|--|---|
| Sozio-Demographie  | Geburtsort? Jahrgang?<br>Höchster Ausbildungsabschluss?<br>Familienstand?<br>Berufstätiger Partner?<br>Ehrenamtlich tätiger Partner?<br>Kinder?<br>Konfession?  |
| Soziale Herkunft   | Berufe der Eltern?<br>Sportliche Aktivitäten der Eltern?<br>Vereins-/Verbandstätigkeiten der Eltern?  |
| Sportbiographie  | Sportliche Aktivität als Kind/Jugendliche?<br>Sportliche Aktivität heute?<br>Ausbildung/Tätigkeit als Trainerin/ÜL?   |
| Familie und Hausarbeit   | Verteilung der Hausarbeit in der Familie?<br>Zeitinvestition in Hausarbeit?<br>Belastung durch Hausarbeit?  |
| Berufsbiographie   | Beruflicher Werdegang?<br>Leitende berufliche Tätigkeit?<br>Zufriedenheit im Beruf?<br>Auslastung im Beruf?<br>Vorteile im Beruf durch das Ehrenamt?<br>Vorteile im Ehrenamt durch den Beruf?<br>Vereinbarkeit von Beruf, Privatleben und Ehrenamt? |
| Ehrenamtsbiographie<br>Einstieg in die ehrenamtliche Laufbahn      | Erste ehrenamtliche Tätigkeit?<br>Motive des Einstiegs?   |
| Weiterer Verlauf der Ehrenamtskarriere                             | Aufstiegsentwicklung?<br>Welche weiteren Ämter?<br>Motive des Aufstiegs?  |
| Aktuell höchstes Ehrenamt  | Dauer?<br>Aufgaben/Arbeitsinhalte?<br>Arbeitsumfang?<br>Arbeitsbeziehungen?<br>Fortbildungen?   |
| Karriereverlauf:<br>Individuelles Erleben,<br>Motive und Bewertung | Barrieren beim Ein- und Aufstieg?<br>Hindernisse bei der Ausübung des Amtes?<br>Weitere Aufstiegsambitionen?<br>Zufriedenheit/Missfallen im Ehrenamt?<br>Motive für das Engagement heute?<br>Vorzüge im Ehrenamt?                                   |
| Expertenmeinung zum Thema „Ehrenamt“                               | Gesellschaftliches Prestige des Ehrenamts?<br>Gründe der Unterrepräsentanz von Frauen in den Führungspositionen des Sports?<br>Motive von Frauen und Männern, sich zu engagieren?   |

### 2.3.5 Auswahl der Interviewpartnerinnen

Das ausschlaggebende Kriterium für die Auswahl der Interviewpartnerinnen war deren Vorstandsposition in Verbänden auf Landes- und Bundesebene (in zwei Fällen auf europäischer Ebene) sowie in Landessportbünden. Es wurden also Interviews mit 23 Frauen geführt, die auf Landes- oder Bundesebene des Sportsystems ehrenamtliche Führungspositionen besetzen. Bei der Auswahl der Interviewpartnerinnen wurde darauf geachtet, auf Frauen mit unterschiedlichen Lebenswegen zu treffen, um ein mög-

lichst umfangreiches Spektrum an möglichen Biographiemustern dokumentieren zu können. In der folgenden Tabelle sind die Ämter/Zuständigkeitsbereiche der befragten weiblichen Führungskräfte dargestellt, die die Frauen zum Zeitpunkt des Interviews innehatten.<sup>5</sup> Wenn eine Befragte mehrere Ämter parallel innehatte, wurde das jeweils höchste Amt berücksichtigt.

**TABELLE 3: JEWEILS HÖCHSTES AMT DER INTERVIEWPARTNERINNEN ZUM ZEITPUNKT DES INTERVIEWS**

| Amt der Interviewpartnerin  | Anzahl der Befragten |
|---|----------------------|
| Präsidentin   | 6                    |
| <b>davon Präsidentin eines Bundesverbands</b>                       | (3)                  |
| <b>davon Präsidentin eines Landesverbands</b>                       | (1)                  |
| <b>davon Präsidentin eines Landessportbunds</b>                     | (1)                  |
| <b>davon Präsidentin im Komitee einer europäischen Organisation</b> | (1)                  |
| Vizepräsidentin   | 7                    |
| <b>davon für Frauenfragen zuständig</b>                             | (3)                  |
| <b>davon Vizepräsidentin im DSB</b>                                 | (1)                  |
| <b>davon Vizepräsidentin eines Bundesverbands</b>                   | (3)                  |
| <b>davon Vizepräsidentin eines Landesverbands</b>                   | (2)                  |
| <b>davon Vizepräsidentin eines Landessportbunds</b>                 | (1)                  |
| Mitglied im Präsidium, Vorstand oder Verwaltungsausschuss           | 7                    |
| <b>davon für Frauenfragen zuständig</b>                             | (5)                  |
| <b>davon Mitglied im Bundesverband</b>                              | (4)                  |
| <b>davon Mitglied im Landesverband</b>                              | (1)                  |
| <b>davon Mitglied im Landessportbund</b>                            | (2)                  |
| Mitglied des Frauenausschusses/Frauenbeirats                        | 2                    |
| <b>davon Mitglied im Landesverband</b>                              | (1)                  |
| <b>davon Mitglied im Landessportbund</b>                            | (1)                  |
| Generalsekretärin (ehrenamtlich) einer europäischen Organisation    | 1                    |

### 2.3.6 Durchführung der Interviews

Die Interviews wurden zwischen Dezember 2001 und Juni 2002 durchgeführt. Zunächst wurde mit potentiellen Interviewpartnerinnen per e-mail und Telefon Kontakt aufgenommen und angefragt, ob sich diese für ein Interview zur Verfügung stellen würden. Alle kontaktierten Frauen reagierten positiv und mit Interesse für das Projekt. Sie waren äußerst offen und kooperativ. Der Interviewzeitraum umfasste sechs Monate, da es sich oft äußerst schwierig gestaltete, mit den im Beruf und Ehrenamt zeitlich stark beanspruchten Frauen Interviewtermine zu vereinbaren. Zur Vereinbarung der Interviewtermine waren oft zahlreiche Telefonate notwendig.

Zehn Interviews fanden in der face-to-face-Situation statt (in Berlin, München, Frankfurt am Main und Montréal/Kanada). 13 Interviews wurden telefonisch durchgeführt. Die Dauer der Interviews differierte zwischen 60 und 180 Minuten. Alle Gespräche wur-

<sup>5</sup> Um die Anonymität der Interviewpartnerinnen zu gewährleisten, muss an dieser Stelle auf genauere Angaben zu den befragten Führungskräften verzichtet werden. Da es sich teilweise um exponierte Persönlichkeiten des deutschen Sports handelt, würden teilweise schon wenige Konkretisierungen z. B. hinsichtlich des Verbands ausreichen, um Rückschlüsse auf die Identität der Befragten zu ziehen.



den auf Tonband aufgenommen. Die Interviewpartnerinnen gaben im Anschluss an das Gespräch oft an, Spaß am Interview gehabt zu haben und es genossen zu haben, auf diese Weise die eigene Biographie zu reflektieren. Im Anschluss an jedes Interview verfasste die Interviewerin ein „Memo“, das heißt ein kurzes Protokoll zum Ablauf des Interviews

### 2.3.7 Auswertung der Interviews: Qualitative Datenanalyse (QDA)

Im Anschluss an die Durchführung der Interviews wurde das Tonbandmaterial verschriftlicht. Insgesamt liegen knapp 1.000 Seiten transkribiertes Material vor.

Im nächsten Schritt entwickelten die Projektmitarbeiterinnen in Gruppendiskussionen Analysekatoren, um die Interviews anhand eines Kategoriensystems zu analysieren und zu interpretieren. Die Kategorien sind zum einen aus den Forschungsfragen und somit aus dem Interview-Leitfaden abgeleitet, zum anderen ergaben sich aus dem Material neue Kategorien. Die Einbeziehung mehrerer Personen in die Diskussion über die Kategorien war unerlässlich, nicht zuletzt um die Eindeutigkeit der Kategorien zu überprüfen und die Kategoriendefinitionen eventuell zu modifizieren. Auf diese Art und Weise wurde die Objektivität und Reliabilität des Kategorienschemas gewährleistet. Die Kategorien, nach denen der Text ausgewertet wird, stellen die Schnittstelle zwischen den Forschungsfragen der Untersuchung und dem Interviewtext dar.<sup>6</sup>

Die Codierung der Texte am Computer fand mit Hilfe des Software-Programms *MAXqda* statt. Den einzelnen Textstellen wurden Codes zugeordnet. Dabei waren auch Mehrfachkategorisierungen möglich, das heißt, bestimmte Textstellen konnten mehreren Kategorien zugeordnet werden, wodurch die Möglichkeiten einer differenzierten Auswertung erhöht wurden. Zusätzlich ist es mit dieser Software möglich, in einer so genannten Memo die Begründungen und Definitionen der Codierungen zu notieren und sie sich bei der Bearbeitung immer wieder vor Augen zu führen. Die codierten Texte wurden mit *MAXqda* verwaltet und standen damit für die Auswertung bereit.

Im Anschluss an die Codierung der einzelnen Textstellen wurde ein schriftliches Porträt jeder Interviewpartnerin erstellt, um in der späteren Interpretationsphase die Möglichkeit zu haben, sich schnell und unkompliziert einen Überblick über die Befragten zu verschaffen.

 <sup>6</sup> Die Auflistung der einzelnen Kategorien findet sich im Anhang.



## 2.4 Darstellung der Ergebnisse

Das Ziel der Auswertung dieser Interviewstudie ist die vergleichende Analyse der Merkmale aller Interviewpartnerinnen, bezogen auf die oben genannten Fragenkomplexe. Die Ergebnisse der Untersuchung und ihre Interpretation werden zur Sicherung der Authentizität und zur Plausibilisierung der Interpretation mit ausführlichen Zitaten aus den Interviewtexten belegt.<sup>7</sup> Die Zitate garantieren eine hohe Realitätsnähe, wie sie mit dem qualitativen Forschungsansatz angestrebt wird. Es werden einerseits typische Aussagen von Gesprächspartnerinnen für ein bestimmtes Themenfeld wiedergegeben, andererseits sollen jedoch auch vom Durchschnitt abweichende Fälle Berücksichtigung finden.

### 2.4.1 Zur Sozio-Demographie der weiblichen Führungskräfte

Das Hauptkriterium bei der Auswahl der Interviewpartnerinnen dieser Studie war deren Führungsposition im Sportsystem. Demzufolge ist es interessant, die Merkmale weiblicher Führungskräfte aus dem speziellen Bereich des Sports mit den Charakteristika weiblicher Führungskräfte aus anderen Bereichen der Gesellschaft zu vergleichen. Exemplarisch wird im Folgenden zuweilen die Situation von Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft sowie im Universitätsbereich herangezogen, um Gemeinsamkeiten oder Unterschiede festzustellen. Inwiefern die Frauen der Untersuchungsgruppe, die eine Führungsposition im Bereich des Sports innehaben, auch im Berufsleben erfolgreich sind, wird im Teilkapitel 4.3 geklärt werden.

#### **Alter**

Es handelt es sich um eine altersmäßig homogene Gruppe, die meisten Interviewpartnerinnen sind in den 1940er und 50er Jahren geboren. Die jüngste Interviewpartnerin im Alter von 39 Jahren sowie die älteste im Alter von 72 Jahre stellen insofern Ausnahmen dar.

#### **Familienstand**

Grote, Hoff, Wahl und Hohner (2001, S. 64 ff.) stellen in ihrer Studie über Berufsverläufe von Frauen und Männern in den hochqualifizierten Berufen der Medizin und Psychologie fest, dass es für Ärzte einfacher ist, Partnerinnen zu finden, die ihnen im außerberuflichen Bereich für ihren belastenden Beruf den Rücken freihalten, für den Haushalt sorgen und deshalb unter Umständen selbst beruflich zurückstecken. Ärztinnen leben dagegen häufiger ohne Partner. Offensichtlich ist es für sie schwieriger, Partner zu finden, die bereit sind, sich ihrerseits privat auf eine berufstätige Frau einzustellen. Bischoff (1990, S. 35 f.) konstatiert für das Jahr 1986 in Bezug auf Führungskräfte der Wirtschaft, dass 89% der Männer verheiratet sind oder mit einer festen Lebenspartnerin zusammen leben, dies jedoch nur für 58% der Frauen gilt. 1991 lebten 68%

<sup>7</sup> Alle Zitate sind kursiv geschrieben. Zitate, die mehr Raum als drei Zeilen einnehmen, werden im laufenden Text der Übersichtlichkeit halber eingerückt. Aus dem gleichen Grund wird der Text eingerückt, wenn mehrere – auch kurze – Zitate direkt aufeinander folgen.



der befragten weiblichen Führungskräfte der Wirtschaft in einer festen Bindung und 1998 waren dies bereits 75%, also drei Viertel der befragten Frauen (Bischoff, 1999, S. 29). Die Quote der allein stehenden Männer in Führungspositionen der Wirtschaft liegt sowohl 1991 als auch 1998 lediglich bei 7%

Von den 23 in dieser Untersuchung befragten Frauen sind 15 verheiratet. Vier Frauen sind ledig und drei geschieden bzw. getrennt lebend. Die Familiensituation der weiblichen Führungskräfte im Sport entspricht also tendenziell der Situation der Frauen in Hochstatusberufen.

TABELLE 4: FAMILIENSTAND DER INTERVIEWPARTNERINNEN

| Familienstand              | Anzahl der Befragten | Anzahl der Befragten in% (gerundet) |
|----------------------------|----------------------|-------------------------------------|
| Verheiratet                | 15                   | 65,2                                |
| Ledig                      | 5                    | 21,7                                |
| Geschieden/Getrennt lebend | 3                    | 13,0                                |

Die Partner der Befragten stehen in ihrer Mehrzahl noch im Berufsleben. Sie sind in hochqualifizierten Berufen tätig, auffallend ist die große Anzahl von Ingenieuren unter ihnen. Ein interessanter Sachverhalt ist des Weiteren, dass die große Mehrzahl der Partner ebenfalls ehrenamtlich im Sport tätig ist. Ihr Ehrenamt beschränkt sich jedoch zumeist auf die Vereinsebene, nur vier der Ehemänner sind in Sportverbänden auf Landes- und Bundesebene ehrenamtlich aktiv. Die meisten Frauen haben insofern im Sportsystem höhere Positionen als ihre im Ehrenamt tätigen Ehemänner inne. Die Interviewpartnerinnen mit den höchsten Ämtern in der Gruppe der Befragten leben meist auch mit einem Partner zusammen, der ebenfalls ein sehr hohes Amt ausübt.

### Unterstützung durch den Lebenspartner

Die befragten Frauen sind sich darin einig, dass ihr ehrenamtliches Engagement, mit dem ein nicht unerheblicher Zeitaufwand verbunden ist, nur bei völliger Akzeptanz und Unterstützung des Partners funktionieren kann: „*Ich denke, unabhängig vom Geschlecht, der Partner muss immer mitspielen oder die Partnerin. Wenn das im Einklang geht, dann funktioniert das auch.*“ (Int. 06) Alle Frauen berichten in diesem Zusammenhang uneingeschränkt von Unterstützung, die sie in ihrer Ehrenamtskarriere erlebt haben:

„*Ich habe den tollsten Mann der Welt, ... ohne ihn ginge das nicht, ohne sein Verständnis und ohne seine Unterstützung ... Und nie Gemeckere, wenn ich später nach Hause komme oder schon wieder bis um neun abends im Büro sitze, überhaupt nicht. Also, das ist sensationell.*“ (Int. 21)

„*Es passte eben alles, wir waren zwei starke Menschen, die sich gegenseitig sehr unterstützten, ... es war eben ideal und er hat alles gestützt und unterstützt, was ich anstrebte, und er hat klug geraten.*“ (Int. 16)



Hilfreich dabei ist, wenn der Partner ebenfalls im Ehrenamt des Sports engagiert und an den Sachverhalten interessiert ist:

*„Ich habe das dann hinbekommen, weil mein Mann eben selbst auch mitgemacht hat.“ (Int. 12)*

*„Das ging eigentlich nur mit diesem Mann, der auch viel mitfuhr.“ (Int. 16)*

*„Mein Mann war in die Vereinsarbeit mit einbezogen, wir haben vieles zusammen gemacht und jetzt freut er sich, wenn ich Erfolg habe.“ (Int. 15)*

An anderer Stelle wird erwähnt, dass für die beiderseitige Akzeptanz in erster Linie von Wichtigkeit ist, dass beide Partner prinzipiell eine Aufgabe haben, die sie erfüllt: *„Da muss man jemanden kennen lernen, der genauso verrückt ist.“ (Int. 13)*. Nur in diesem Fall kann ein Engagement, das auch Abwesenheiten erfordert und das Einbußen in der gemeinsamen Freizeit nach sich zieht, verstanden werden:

*„Wenn der eine im Hundezüchterverein glücklich wird, der andere etwas anderes macht, aber beide zufrieden sind in ihrer Arbeit, sich dann gut ergänzen und austauschen, beleben sie sich gegenseitig dadurch, dass man etwas zu erzählen hat und das Leben nicht so eintönig ist. Aber das ist ein Kunststück.“ (Int. 13)*

Interviewpartnerin 21, deren Ehemann ebenfalls eine hohe ehrenamtliche Position im Sportsystem innehat, steht exemplarisch für die meisten Frauen. Sie berichtet, genau dieses „Kunststück“ in ihrer Beziehung vollbracht zu haben:

*„Jeder von uns hat sein Ding, das er den ganzen Tag händelt und damit sind wir glücklich. Wir berichten uns abends, was wieder Weltbewegendes passiert ist, die ganzen Unglücke ... und nehmen das auch ein bisschen witzig ... Es ist wunderbar.“*

Es ist nicht zuletzt deshalb unerlässlich, dass sich der Partner in seiner Freizeit ebenfalls stark engagiert, da das gemeinsame Privatleben durch die Aktivitäten einer ehrenamtlichen Führungskraft zeitlich stark eingeschränkt ist: *„Das Engagement geht zu Lasten des Privaten. Die Familie muss zurückstehen und auch private Interessen müssen zurückstehen, das ist eindeutig so.“ (Int. 14)* Das Ehrenamt hat für die meisten Befragten Priorität vor der Freizeit: *„Die Urlaube müssen sich zeitlich nach dem Ehrenamt ausrichten, das heißt, der Urlaub muss zwischen zwei wichtige Konferenzen gequetscht werden, ... die Gestaltungsmöglichkeit der Freizeit ist enorm eingeschränkt.“ (Int. 17)*

Eine Führungskraft berichtet vom Hobby ihres Partners: *„Er hat ein Schiff auf dem Bodensee ... ich gehe dort gern mit auf den See, wo eine unglaubliche Ruhe ist, wo man die Seele baumeln lassen kann.“* Zwar hat der Partner dieser Frau ebenfalls ein Hobby, das ihn ausfüllt und dies ist wie oben beschrieben eine gute Voraussetzung für die Akzeptanz der ehrenamtlichen Tätigkeiten der weiblichen Führungskräfte, jedoch gibt

↑ die Interviewpartnerin auf Nachfrage zu, dass sie selten dazu kommen, gemeinsam →

„die Seele baumeln“ zu lassen, das gemeinsame Privatleben sei „ein ganz reduzierter Bereich“ (Int. 18). Andere Frauen geben an, momentan überhaupt keine Freizeit mehr zu haben:

„Die gibt es wirklich nicht mehr ... Wo andere Leute sagen, ab fünf Uhr legen wir die Füße hoch und gucken, wie im Kleingarten die Mohrrüben aus der Erde wachsen oder so, das habe ich nicht. Dann bin ich unterwegs oder schreibe Reden oder leite irgendwelche Sitzungen. Das füllt mich schon aus.“ (Int. 19)

„Also für mich gibt es momentan nur Beruf und Ehrenamt.“ (Int. 09)

Einige Frauen machen deutlich, dass ihre familiäre Situation eher ungewöhnlich ist, da es „nicht so viele Männer [gibt], die akzeptieren können, wenn die Frau eine höhere Funktion als sie selbst hat“ (Int. 21). Eine Gesprächspartnerin der Studie beschreibt so zum Beispiel ihre „Sonderstellung“, da ihr Mann „sehr tolerant“ gewesen sei und ihr Ehrenamt nicht nur befürwortet habe, sondern sie geradezu in ihr Ehrenamt „hineingeschubst“ habe: „Er hat gesagt: ‚Du machst das jetzt, das ist wichtig, du musst raus, also nicht nur Hausfrau sein.‘“ (Int. 03). Eine Frau gibt an, auf ihren Mann stolz zu sein, dass „er da mitspielt, dass ich die Rückendeckung meiner Familie habe ... Ich bin stolz darauf, dass er mich das ausleben lässt.“ Es gäbe schließlich auch andere Männer, fügt sie hinzu (Int. 06).

So berichtet eine Interviewpartnerin vom „Grünen-Witwen-Syndrom“ ihres Ehemannes. Ihr Mann bekäme sie eher als Foto auf seinem Schreibtisch als in Realität zu Gesicht und beklage sich zuweilen über fehlende Aufmerksamkeit, woraufhin es „hier und da wirklich Auseinandersetzungen“ gibt, „weil ich dann manchmal einfach zu müde bin, ... um mich auf ihn einzulassen“ (Int. 17). Auch wenn die große Mehrheit der befragten Frauen nur Positives über das Verständnis von Seiten des Partners zu berichten weiß, so gibt es doch drei Fälle, bei denen die Beziehung letztendlich am ehrenamtlichen Engagement der Frauen gescheitert ist. Nachdem eine Frau, selbst schon eine hohe Führungsposition innehabend, ihrem Partner durch ihre Beziehungen verschiedene ehrenamtliche Posten im Verein vermittelt hatte, wurde dem Ehemann eines Tages jedoch bewusst: „Tja, das ist ja alles eigentlich deine Frau. Und braucht sie dich überhaupt?“ Er entschied sich, sie nicht mehr zu brauchen und das Paar trennte sich. Der Ehemann einer anderen Frau hatte ihr Engagement zwar zunächst „mitgemacht“ (Int. 12), hat dann jedoch „das nicht mehr nachvollziehen“ können und die Ehefrau in ihrem Engagement nicht mehr unterstützt. Daraufhin setzte sie Prioritäten und entschied sich für die Trennung: „Ich hatte einen netten Mann und den hätte ich auch behalten können, bis ich alt und grau bin, aber er hat es [Anm.: gemeint ist ihr Ehrenamt] nicht mehr mitgetragen. Das ist eben ganz schwierig.“

Eine dritte Frau hatte sich 12 Jahre lang gemeinsam mit ihrem Freund im Sport engagiert. Im Laufe ihres Aufstiegs in der Sportorganisation ist ihr Freund „dann irgendwie auf der Strecke geblieben“ (Int. 13): „Ich war dann wahrscheinlich schneller vorangekommen in meiner Entwicklung und meiner Sichtweise ... und unsere gemeinsamen Ziele waren

↑ *men in meiner Entwicklung und meiner Sichtweise ... und unsere gemeinsamen Ziele waren* →

*dann auch einfach vorbei.*“ Aus ihren Erfahrungen heraus ist sie ebenfalls der Meinung, dass Männer gemeinhin Probleme haben, Frauen, die erfolgreicher sind als sie selbst, zu akzeptieren: *„Das halten Männer nicht aus.“* Im Gegensatz zu Ehefrauen erfolgreicher Männer definieren sich ihrer Auffassung nach Ehemänner in der Regel nicht über die Funktion und Position der erfolgreichen Frauen. Sie berichtet, wie ihr ehemaliger Freund als einziger junger Mann bei Veranstaltungen der Sportorganisation das Damenprogramm mitgemacht hatte: *„Das hat er dann zwei-/dreimal gemacht und er fand das ziemlich doof und dann wählte er die Alternative und blieb zu Hause ... Dann wusste er nicht, über welche Leute ich rede, weil er ja nie dabei war ... Das sind so Sachen.“* Auch in diesem Fall folgte die Trennung.

### **Kinder**

Nach Bischoff (1999, S. 29) haben Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft nach wie vor Probleme, Karriere und Mutterschaft zu verbinden. 50% der von ihr befragten Frauen aus dem Bereich der Wirtschaft sind kinderlos.<sup>8</sup> Von den in Führungspositionen der Wirtschaft tätigen Männern haben 1998 lediglich 18% keine Kinder. Männer haben zudem am häufigsten zwei Kinder, Frauen hingegen nur ein Kind. Onnen-Isenmann und Oßwald (1992, S. 110) haben für den Universitätsbereich Ähnliches herausgefunden. Bei männlichen Wissenschaftlern ist es im Gegensatz zu ihren weiblichen Kolleginnen die Regel, Familie zu haben. Außerdem tritt für Männer in der Wissenschaft selten eine Vereinbarungsproblematik zwischen Familiengründung und beruflicher Karriere auf. Die wenigsten Männer pausieren im Beruf aufgrund einer Familiengründung. Bei der älteren Wissenschaftlergeneration ist es üblich, dass die Frau ihre beruflichen Ambitionen zugunsten der des Mannes zurückstellt und dem Mann den Rücken freihält, indem sie sich ganz Haushalt und Kindern widmet (Macha, 2000, S. 221). Bischoff (1990, S. 51) beschreibt, dass die Aufgabe des Berufes von Seiten der Ehefrau nicht immer ohne negative Folgen für Partnerschaft und Familienleben bleibt. Nicht selten kann insofern mit der Karriere des Mannes eine spätere Scheidung und/oder sogar Krankheit der Ehefrau einhergehen. Außerdem haben weitere Untersuchungen gezeigt, dass im Allgemeinen bei Paaren, die bis zur Geburt von Kindern ein eher partnerschaftlich organisiertes Familien- und Erwerbsleben führten, nach der Geburt eine Einstellungs- und Verhaltensänderung insofern auftritt, als der Ehemann stärker am Arbeitsmarkt orientiert ist und die Ehefrau sich mehr um die Familie kümmert (Lauterbach, 1994, S. 219 ff.).<sup>9</sup>

Auch die Unterrepräsentanz von Frauen in den ehrenamtlichen Führungsgremien des Sports wird nicht selten auf die Charakteristika des Lebenszusammenhangs von Frauen zurückgeführt. Die Doppelbelastung durch Beruf und Familie lässt unter Umständen keinen Raum für ehrenamtliche Aktivitäten. Im Folgenden soll untersucht werden, ob auffallend viele Frauen in den Führungspositionen des deutschen Sportsystems keine Kinder haben. Außerdem wird der Frage nachgegangen, wie die Mütter unter den Befragten mit der oben beschriebenen Vereinbarungsproblematik umgehen.

<sup>8</sup> Der Anteil der kinderlosen Frauen in der Wirtschaft ist von 62% im Jahre 1986 auf 50% im Jahre 1998 zurückgegangen.

<sup>9</sup> Dazu vgl. u. a. Burkhart, Fietze & Kohli, 1989; Simm, 1991.



Unter den in dieser Untersuchung befragten 23 weiblichen Führungskräften des Sportsystems sind neun Frauen kinderlos. Am häufigsten haben die Mütter unter ihnen zwei Kinder. Auch die familiäre Situation der von uns Befragten entspricht im Wesentlichen der Situation der in der Wissenschaft und Wirtschaft engagierten Frauen.

TABELLE 5: KINDERANZAHL DER INTERVIEWPARTNERINNEN

| Anzahl der Kinder | Anzahl der Befragten | Anzahl der Befragten in% (gerundet) |
|-------------------|----------------------|-------------------------------------|
| Keine Kinder      | 9                    | 39,1                                |
| 1 Kind            | 4                    | 17,2                                |
| 2 Kinder          | 7                    | 30,4                                |
| 3 Kinder          | 2                    | 8,7                                 |
| 4 Kinder          | 1                    | 4,3                                 |

Es sei angemerkt, dass sich keine Rückschlüsse auf einen Zusammenhang zwischen hoher Position in der Ämterhierarchie und Kinderanzahl ziehen lassen. Die Frauen, die die höchsten ehrenamtlichen Positionen unter den Befragten innehaben, weisen eine sehr unterschiedliche Anzahl von Kindern auf.

Interviewpartnerin 17, die kinderlos ist, kann sich nicht vorstellen, dass ihre ehrenamtliche Karriere mit Kindern möglich gewesen wäre: *„Ich habe mir das ein paar Mal überlegt, das wäre aber unmöglich gewesen. Völlig unmöglich.“* Die ebenfalls kinderlose Gesprächspartnerin 09 ist ähnlicher Auffassung: *„Ein Kind wäre in der beruflichen Drucksituation, in der ich jetzt stehe, mit Sicherheit ... nicht zu vereinbaren gewesen ... Da hätte ich mich dann entscheiden müssen: Gehe ich jetzt beruflich nicht mehr weiter oder lasse ich das jetzt mit dem Ehrenamt?“*

Die meisten Mütter unter den Befragten geben an, dass sie sich, als ihre Kinder jünger waren, wesentlich weniger oder gar nicht engagieren konnten: *„Als die Kinder kleiner waren, war es doch ein bisschen schwieriger zu organisieren ... Da muss man erst den Haushalt regeln, aus dem Stadium bin ich heute heraus, die Kinder sind jetzt groß.“* (Int. 06)

Wird das Ehrenamt nicht aufgegeben, so stellen sich nicht selten Stressmomente in der Familie ein:

*„Es gab sicher schwierige Zeiten, als mein Sohn noch zu Hause war, ich berufstätig war und eine Familie versorgen musste. Und ich wollte auch mein Ehrenamt machen. Da war das sicher eine große Herausforderung und es hat durch meine bundesweite Tätigkeit auch im familiären Bereich mitunter Stresssituationen gegeben, weil ich ja viel unterwegs war. Mittlerweile hat sich das alles relativiert.“* (Int. 11)

In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass unter den Befragten nur drei Frauen sind, deren Kinder heute noch minderjährig sind. Die Kinder aller anderen sind mit einem Alter von im Durchschnitt über 30 Jahren längst erwachsen. Hier sind insofern heutzutage keine Betreuungsleistungen mehr notwendig, so dass die daraus resultierenden Belastungen inzwischen entfallen.



Die Mütter unter den befragten Frauen erklären einstimmig, dass die Anforderungen durch Familie und Kinder, Ehrenamt sowie in den meisten Fällen Beruf<sup>10</sup> immens seien und dass diese Situation nur durch eine perfekte Organisation des Alltags zu bewältigen sei:

*„Ich war von Anfang an gewohnt, viel unter einen Hut bringen zu müssen, ... ich habe mich immer sehr stark organisiert ... Da ich das schon während meiner Berufstätigkeit mit einer Tagesmutter organisiert hatte, bin ich das eigentlich gewohnt, da ganz viel zu organisieren ... Ich sehe nur, dass ich es machen muss und ich sehe, dass es andere gibt, die sich um so etwas nicht kümmern müssen [Anm.: gemeint sind die Funktionäre, die keine Kinder haben bzw. keine minderjährigen Kinder, um die es sich zu kümmern gilt] ... Aber für mich gehört es dazu und es funktioniert im weitesten Sinne.“*  
(Int. 02)

Es wird in den Interviews offensichtlich, dass diese Organisation des Alltags vordergründig deshalb funktioniert, da sich die Ehemänner der Befragten aktiv im Haushalt beteiligen. Die berufstätigen Frauen unter den Interviewpartnerinnen berichten durchweg von einer gerechten, das heißt gemeinschaftlichen Arbeitsteilung im Haushalt mit unterschiedlich verteilten Rollen:

*„Es gibt für jeden von uns Schwerpunkte: Er kocht, denn ich mache das nicht gerne, das heißt, er kocht immer und ich mache die Wäsche und er macht den Garten, was ich wiederum nicht so gerne mache, ich mache eher mit der Tochter die Schularbeiten und putze mal die Fenster – aber auch eher selten.“* (Int. 02).

Die Arbeitsteilung im Haushalt sei komplett ausgeglichen, „sonst ginge das nicht“. Andere berichten, dass es unausweichlich war, den Partner in die Kinderbetreuung mit einzubeziehen.

*„Der Haushalt, das wird bei uns alles zusammen gemacht, genauso auch die Kinder. Sport, Ehrenamt und alles ging bei uns immer im Einklang. Die Kinder haben das von Geburt an miterlebt. Wenn der eine [Anm.: gemeint ist einer der Eltern] nicht konnte, hat der andere das Kind dann eben mitgenommen. Wir haben nie Probleme gehabt und was im Haushalt anfällt, das wird gemeinsam gemacht, und wenn der eine gerade nicht verfügbar ist, macht eben der andere das.“* (Int. 06)

*„Mein Mann ist sehr wenig zu Hause gewesen und ich war froh, wenn er abends kam, dass ich dann weg konnte und die Kinder dann jemanden hatten, aber es hat eigentlich die ganzen Jahre – seit 30 Jahren engagiere ich mich in irgendeiner Form – immer geklappt und es gab nie die Frage: ‚Kann ich weg?‘, sondern nur: ‚Ich muss dann dort- und dorthin ...‘ ... Er hat nie kritisiert, ... mir immer geholfen, dass ich mich engagieren kann, ohne dass die Familie und die Kinder leiden, das ist wichtig.“* (Int. 05)

 <sup>10</sup> Über die berufliche Situation der Frauen wird in Kapitel 4.4.3 eingehender berichtet.



*„Es war nicht schwierig, weil mein Mann mich sehr unterstützt hat, am Anfang gab es schon Reibereien, die Frau ist immer weg, die Familie, das Umfeld hat das nicht gerne gesehen. Ich hatte das Glück, dass unsere Tochter leicht zu erziehen war und keine Probleme hatte, also, mit der Zeit hatte ich die volle Unterstützung meines Mannes.“ (Int. 07).*

Klar ist jedoch, dass die Mütter von jüngeren Kindern in der Ausübung ihres Ehrenamts durchaus Einschränkungen erleben. Interviewpartnerin 02 berichtet von internationalen Veranstaltungen im Ausland, bei denen die (zumeist männlichen) Delegierten *„ihre Ehefrau mitnehmen und dann drei Tage dranhängen“*. Sie selbst wurde von den Ehefrauen der Delegierten aufgefordert, am Damenprogramm teilzunehmen. Das kommt für sie jedoch nicht in Frage: *„Ich arbeite dort und fahre wieder zurück, weil zu Hause ja mein Kind ist ... Ich will dann auch zurück, das ist ganz natürlich. Für die anderen ist das zum Teil ein ganz anderes Leben.“* Interviewpartnerin 12 weiß von ganz ähnlichen Erfahrungen zu berichten:

*„Bei internationalen Veranstaltungen hängen viele ein paar Tage Urlaub dran, ... das ist bei mir nie möglich gewesen, weil ich ja immer Familie hatte. Mich hat es immer nach Hause gedrängt, die armen Kinder könnten in dem Moment, wenn du nicht da bist, ja sterben, dieses Gefühl hat man permanent.“*

Die Frauen sind offensichtlich einem Dilemma ausgesetzt. Einerseits wollen sie in ihrer verantwortungsvollen Position zu internationalen Veranstaltungen fahren, um ihrer Aufgabe gerecht zu werden. Andererseits können sie die Vorzüge, die derartige Tagungen bieten, nicht genießen, weil sie stets das Gefühl haben, den Bedürfnissen der Familie nicht gerecht zu werden:

*„Für meinen Ex-Mann war es sicherlich auch nicht einfach ... Es war dann zwar selbstverständlich, dass ich am Wochenende nicht da war – das ist eben so, Mutter macht das eben –, aber ich denke mal, die Familie hätte mich vielleicht gerne auch zu Hause gehabt.“ (Int. 12).*

### **Soziale Herkunft**

Die in dieser Interviewstudie befragten Frauen weisen eine relativ homogene soziale Herkunft auf. Bezogen auf den Beruf des Vaters, überwiegt unter den Führungskräften die Angehörigkeit zu mittleren und höheren sozialen Schichten. Unter den Vätern sind viele Selbstständige und Unternehmer vertreten, daneben einige Lehrer. Die große Mehrzahl der Mütter war Hausfrau, viele arbeiteten im Familienunternehmen mit. Auffallend ist, dass – mit einer Ausnahme – keine einzige Mutter eine gehobene Berufsposition innehatte. Der Hauptaufgabenbereich der Mütter konzentrierte sich auf die Familie, was mit der Alterskohorte der Eltern der Befragten erklärt werden kann.

Winkler (1988, S. 152 ff.) betont die (emotionale) Bindung an das Sportsystem als Voraussetzung für ein freiwilliges Engagement. Operationalisiert wird der Bezug zum Sport bei Winkler in den Variablen der Sportaktivität der Eltern, der Sportverwaltungsaktivität der Eltern sowie des eigenen Eintritts in den Sportverein, der eigenen sportli- →

chen Wettkampftätigkeit und sportlichen Erfolge. Im Folgenden werden sowohl die sportlichen Aktivitäten der Eltern als auch deren Vereins- und Verbandsaktivitäten dargestellt, um zu untersuchen, ob tatsächlich ein Zusammenhang zwischen dem Engagement der Befragten und den Aktivitäten der Eltern in diesem Bereich vorliegt.<sup>11</sup> Auch wenn die meisten Eltern im Verein sportlich aktiv waren, geben überraschenderweise neun Frauen an, weder Vater noch Mutter hätten überhaupt Sport getrieben.

TABELLE 6: SPORTLICHE AKTIVITÄT DER ELTERN DER INTERVIEWPARTNERINNEN

| Sportliche Aktivität der Eltern im Verein | Anzahl der Befragten |
|---|----------------------|
| Mutter und Vater                          | 5                    |
| Nur Mutter                                | 2                    |
| Nur Vater                                 | 7                    |
| Weder Mutter noch Vater                   | 9                    |

Dieses Ergebnis passt nicht zur oben zitierten Annahme von Winkler. Im Kapitel 4.4.2 muss untersucht werden, inwiefern die sportliche Untätigkeit der Eltern Auswirkungen auf die Sportbiographie der Töchter hatte.

Aus den Aussagen mehrerer Interviewpartnerinnen ist in Hinblick auf die Sportaktivitäten des Vaters geradezu Bewunderung herauszuhören:

*„Er hat eigentlich alles gemacht, was an Sport zu machen ist. Vom Bergführer zum Schwimmen, Turnen, Reiten, Fechten, Boxen, alles, der musste alles machen.“ (Int. 05)*

*„Mein Vater hat alles gemacht, der ist gelaufen, der ist Rad gefahren, der hat eigentlich alles gemacht als junger Mann im Verein, ... das war ein total sportlicher Mensch.“ (Int. 21)*

*„Mein Vater hat vom Skispringen über Eishockey und Motorsport ganz viel gemacht.“ (Int. 20)*

Die Aussagen sind sich in ihrem Inhalt sehr ähnlich und weisen darauf hin, dass die Töchter, die selbst auch sehr sportlich sind<sup>12</sup>, den Vater bewunderten und ihm gerne nacheiferten. Die Mütter übernahmen hier nur selten eine Vorbildfunktion. Lediglich zwei Interviewpartnerinnen drücken ihre Anerkennung für die sportliche Aktivität der Mutter aus:

*„Meine Mutter war eine sehr gute Leichtathletin, die in Berlin zum Teil mit den Sprintdamen trainieren durfte. Aber meine Mutter war auch Reiterin, sie hatte immerhin das bronzene Reitersportabzeichen.“ (Int. 17)*

<sup>11</sup> Im Kapitel 4.4.2 wird dann auf die Sportbiographie der weiblichen Führungskräfte eingegangen.

<sup>12</sup> Zur Sportbiographie der interviewten weiblichen Führungskräfte vgl. Kapitel 4.4.2.

„Meine Mutter ist in jungen Jahren geritten und hat Segelfliegen gemacht. Sie war auch mal schlesische Meisterin im Brustschwimmen ... Meine Mutter war mit 75 noch Sportlerin des Jahres in ihrem Verein.“ (Int. 12)

Im Gegensatz zu diesen Aussagen sprechen einige Interviewpartnerinnen geradezu abfällig von der nicht sportlich aktiven Mutter, wie zum Beispiel: „Meine Mutter, nein, das kann ich dreimal unterstreichen, no sports.“ (Int. 21) Es wird deutlich, dass in den meisten Fällen die Identifizierung mit dem sportlichen Vater wesentlich leichter fällt als mit der Mutter.

Lediglich fünf Frauen geben an, dass ihre Eltern im Bereich des Sports ein Ehrenamt besetzten. Weitere neun Gesprächspartnerinnen haben Eltern, die sich außerhalb des Sports engagierten und zum Beispiel im sozialen oder politischen Bereich einen ehrenamtlichen Posten innehatten. Insofern ist der Anteil derjenigen Eltern, die sich gar nicht ehrenamtlich engagierten und in dieser Hinsicht keine Vorbildfunktion übernehmen konnten, groß. Außerdem sind auch in diesem Zusammenhang wieder die Mütter in der Minderheit: Nur drei Mütter waren ehrenamtlich engagiert, davon gerade eine einzige im Bereich des Sports. Die engagierten Väter waren in ihrer Mehrzahl in Vereinsvorständen aktiv.

TABELLE 7: EHRENAMTLICHES ENGAGEMENT DER ELTERN DER INTERVIEWPARTNERINNEN

| Art des Engagements der Eltern   | Anzahl der Befragten |
|----------------------------------|----------------------|
| Ehrenamt im Bereich des Sports   | 5                    |
| <b>davon Ehrenamt der Mutter</b> | (1)                  |
| Ehrenamt außerhalb des Sports    | 9                    |
| <b>davon Ehrenamt der Mutter</b> | (2)                  |
| Kein Ehrenamt                    | 9                    |

Es ist festzuhalten, dass sich das ehrenamtliche Engagement der von uns Befragten nur zum Teil mit „sozialer Vererbung“ erklären lässt. Fast die Hälfte der befragten weiblichen Führungskräfte hatte in dieser Hinsicht keine Vorbilder zu Hause. Weder die sportliche Aktivität noch die ehrenamtlichen Tätigkeiten der Eltern sind also unabdingbare Voraussetzung für die späteren Aktivitäten der Kinder.

### Zusammenfassung

Auf den ersten Blick weisen die weiblichen Führungskräfte keine durchgängigen Ähnlichkeiten hinsichtlich ihrer Familiensituation auf. Denn unter den Befragten befinden sich sowohl Verheiratete als auch Singles, sowohl Mütter als auch kinderlose Frauen. 65% der befragten Frauen sind verheiratet, 60% von ihnen haben Kinder. Im tiefer gehenden Gespräch sind jedoch sehr große Gemeinsamkeiten in Bezug auf bestimmte Lebenserfahrungen der Frauen festzustellen.

Alle Gesprächspartnerinnen erleben ähnliche Schwierigkeiten bei der Vereinbarung von Familie/Haushalt/Kindern, Ehrenamt und in den meisten Fällen Beruf. Nur eine



perfekte Organisation des Alltags erlaubt derartige Belastungen. Das Privatleben wird von den Frauen fast immer hintangestellt, und die Partner akzeptieren, dass die gemeinsame Zeit äußerst begrenzt ist. Alle Partner zeigen großes Verständnis für ihre Ehefrauen und halten ihnen den Rücken frei – ein Phänomen, das mit umgekehrten Rollen oft in den Familien erfolgreicher Männer zu finden ist.

Sind in den Familien Kinder vorhanden, wird die Situation für alle betroffenen Frauen schwierig. Dabei ist zu berücksichtigen, dass in vielen Fällen die Kinder nicht mehr in dem Alter sind, in dem eine intensive Betreuung notwendig ist. In der Retrospektive berichteten einige Frauen, dass es unerlässlich ist, dass der Vater in die Kinderbetreuung mit einbezogen wird, so lange der Nachwuchs noch klein ist. In den beschriebenen Familiensituationen der befragten Frauen können sich die Partner nicht zuletzt deshalb gut ergänzen, da im Zweifelsfall der Vater bereit war und ist, am Wochenende mit den Kindern allein zu Hause zu bleiben – auch hier sind wieder die umgekehrten Rollen der Geschlechter, wie sie in der Regel praktiziert werden, sichtbar. Alle Ehemänner der befragten Frauen sind in die Haushaltsarbeit eingebunden.

Für das Verständnis und die Akzeptanz ist äußerst hilfreich, wenn auch der Ehemann ein Ehrenamt ausübt bzw. ein anderes zeitaufwändiges Hobby hat. Die meisten dieser Männer sind nebenbei selbst ehrenamtlich aktiv, wobei auffällt, dass sich ihr Engagement zumeist auf die Sportvereinsebene erstreckt. Keiner der Ehemänner, die ihre Frauen in großem Maße unterstützen, hat eine höhere ehrenamtliche Position als die jeweilige Partnerin inne. Es bleibt offen, wie die Arbeitsteilung zu bewerkstelligen wäre, wenn beide Partner berufstätig sind und beide sehr hohe Führungspositionen besetzen, die u. a. mit einer häufigen Reisetätigkeit verbunden sind. Viele der Befragten betonen, dass sie sich ihrer glücklichen Lage bewusst sind, einen verständnisvollen Partner zu haben, denn ansonsten wäre ihrer Meinung nach das ehrenamtliche Engagement in dieser Form nicht möglich. Die befragten Frauen sind der Auffassung, dass es nicht viele Männer akzeptieren können, im Schatten einer erfolgreichen Frau zu stehen. In diesem Sinne ist auch der mit 35% relativ hohe Anteil der weiblichen Führungskräfte ohne Partner zu verstehen.

Außerdem bleibt festzuhalten, dass das ehrenamtliche Engagement der weiblichen Führungskräfte nicht unbedingt davon abhängt, ob ihre Eltern bereits sportlich oder ehrenamtlich aktiv waren – denn auch hier finden sich keine Gemeinsamkeiten unter den befragten Frauen.

### 2.4.2 Zur Sportbiographie der weiblichen Führungskräfte

Behr, Liebig und Rauschenbach (2000, S. 176) weisen darauf hin, dass sowohl eine langjährige Vereinszugehörigkeit als auch eine leistungssportliche Laufbahn Grundvoraussetzungen für die Übernahme eines Ehrenamts im Sport sind. Auch Winkler (1988, S. 152 ff.) betont die Bindung an das Sportsystem als Voraussetzung für ein freiwilliges Engagement. Diese Bindung kann seiner Meinung nach nur bei langjähriger

↑ Vereinsmitgliedschaft auftreten. Da Mädchen und Frauen im Vergleich zu Jungen und →

Männern sowohl als Sportvereinsmitglieder als auch als Leistungssportlerinnen unterrepräsentiert sind, implizieren diese Aussagen aus der Literatur, dass viele Frauen schon nicht die Grundvoraussetzungen zur Übernahme eines Ehrenamts im Sport erfüllen.<sup>13</sup> In diesem Teilkapitel sollen diese Aussagen der Autoren in Bezug auf die Untersuchungsgruppe überprüft und gegebenenfalls korrigiert werden.

### Sportliche Aktivitäten und Vereinsmitgliedschaft als Kind und Jugendliche

Die große Mehrzahl der befragten Frauen ist seit frühester Kindheit Sportvereinsmitglied.

TABELLE 8: SPORT IM VEREIN ALS KIND/JUGENDLICHE

| Sport im Verein als Kind/Jugendliche | Anzahl der Befragten |
|--------------------------------------|----------------------|
| Ja                                   | 18                   |
| Nein                                 | 5                    |

Mehrere sprechen dabei von der „klassischen Laufbahn eines Kindes“ (Int. 23). Typische Aussagen sind in diesem Zusammenhang:

„Ganz normal angefangen in der Turngruppe eines Turnvereins.“ (Int. 23)

„Es war so in unserem Ort üblich, ... da gingen die Kinder mit sechs Jahren in den Turnverein, das war so selbstverständlich, da hat mich auch gar keiner gefragt.“ (Int. 16)

Die erste Sportart war für immerhin 13 Führungskräfte im Alter von fünf/sechs Jahren das Turnen, was nicht zuletzt mit der geschlechtsspezifischen Etikettierung dieser Sportart verbunden ist, wie es auch Interviewpartnerin 06 zum Ausdruck bringt: „Wie es allgemein üblich ist, als Mädchen fängt man mit Turnen an, im Turnverein.“ Nur fünf Mädchen sind dann jedoch beim Gerätturnen geblieben, die anderen waren später als Jugendliche in Sportarten wie Leichtathletik, Schwimmen, Handball, Basketball, Tennis, Tischtennis, Reiten, Judo, Bergsport, Hockey oder Rudern aktiv. Bei einigen Frauen fällt auf, dass sie in ihrer Kindheit und Jugend sehr viele Sportarten ausprobiert haben, bevor sie zu ihrer späteren Hauptsportart fanden, was nicht zuletzt auf eine Förderung von zu Hause aus schließen lässt. Mehrere Frauen berichten mit großer Begeisterung:

„Turnen und Schwimmen als Kleine, dann Voltigieren, dann Reiten, dann sehr intensiv Tennis ... dann Leichtathletik.“ (Int. 02)

<sup>13</sup> Mädchen und Frauen sind nicht nur als Sportvereinsmitglieder unterrepräsentiert. Geschlechtsspezifische Unterschiede lassen sich ebenfalls in Hinblick auf Intensität, Häufigkeit und Kontinuität des Sportengagements feststellen. Des Weiteren unterscheiden sich die Geschlechter in der Sportartenauswahl sowie in ihrer Motivation Sport zu treiben. Vgl. dazu u. a. Brettschneider & Bräutigam (1990); Hüppe & Uhlig (1990); Berndt (1991); Rose (1992); Berndt (1994); Pfister (1994); Berndt (1995); Fessler (1995); Uhlig (1997); Baur & Beck (1999).

*„Ich habe mit fünf Jahren im Verein begonnen, ... erst einmal Turnen und dann alles, was im Verein angeboten wurde: Basketball gespielt und so alles, was Buben so eigentlich machen ... später Handball gespielt in der Mannschaft, dann Hockey gespielt ... Ich habe auch Eishockey gespielt mit meinen Brüdern, weil wir natürlich Schlittschuhlaufen, Skilaufen, alles gemacht haben ... Und dann ab 16 bin ich in den Motorsport gegangen, mit 17 mein erstes Rennen bestritten.“ (Int. 20)*

Dieses Zitat beschreibt sicherlich eine eher ungewöhnliche sportliche Laufbahn. Interviewpartnerin 20, in den 1940er Jahren geboren, ist mit drei Brüdern aufgewachsen und von ihrem Vater nicht anders als die Jungen behandelt worden. In ihrem persönlichen Umfeld hat sie aufgrund ihres Geschlechts nie Benachteiligungen erfahren und tritt bis heute auch in männlich geprägten gesellschaftlichen Bereichen sehr selbstbewusst auf. In diesem Sinne stellt für sie der Beginn ihrer Motorsportkarriere als junges Mädchen auch in keiner Weise eine Besonderheit dar, schließlich habe sie dies von ihrem Vater „vorgemacht bekommen“.

Für die meisten der Befragten war der Sport offenkundig eine wichtige Sozialisationsinstanz in der Kindheit und Jugend. Viele waren in Mehrspartenvereinen aktiv und betätigten sich in den unterschiedlichsten Abteilungen. Einige Frauen sind ihrem Verein auch im Erwachsenenalter treu geblieben und sind seit Jahrzehnten Vereinsmitglied:

*„Meine Eltern haben mich damals mit sechs Jahren angemeldet und ab dann bin ich Zeit meines Lebens im Turnverein gewesen.“ (Int. 19)*

*„Ich bin noch immer aktive Tischtennispielerin in dem Verein, in dem ich groß geworden bin.“ (Int. 06)*

So entwickelte sich eine enge emotionale Bindung zum Verein. Interviewpartnerin 16 gibt explizit an, dass ihre Sportvereinssozialisation die Grundlage für ihr späteres Engagement bildete.

Fünf der befragten Führungskräfte haben in ihrer Kindheit/Jugend keinen Vereins-sport betrieben. Die meisten waren ausschließlich im Schulsport involviert. Diese Sportabstinenz lässt sich auf folgende unterschiedliche Gründe zurückführen: 1. die fehlende familiäre Unterstützung und Förderung, 2. die familiären Umstände: „Da der Vater früh gestorben ist, war ich mit 11 Jahren gefordert, den Haushalt zu führen.“ (Int. 18), 3. anderweitige (musische) Interessen des Mädchens, 4. familiäre Tradition des Sporttreibens außerhalb eines Vereins. Es ist jedoch zu betonen, dass alle ehemals vereinsabstinenten Frauen als junge Erwachsene schließlich Sportvereinsmitglieder geworden sind. Drei von ihnen haben die späte Mitgliedschaft sogar mit besonderem Engagement verbunden, zum Beispiel:

*„Ich habe einen Freund kennen gelernt, der Fußball spielte ... Auf der Weihnachtsfeier dieser Ligamannschaft wurde dann diskutiert, dass ... der Beschluss aufgehoben wird,“*



*Frauenfußball zu verbieten ... Und dann haben die Freundinnen und Frauen der Spieler gesagt: ‚Das wäre toll das müssen wir mal ausprobieren.‘ ... ich bin dann irgendwie da hängen geblieben und habe dann ... eine Frauenfußballmannschaft aufgebaut und zwei Jahre später haben wir dann den Mädchenfußball aufgebaut ... und haben dann eine richtige Abteilung im Verein gegründet ... Wir hatten so einen Spaß und es hat mich dann total gepackt ... ich bin heute noch immer dabei, spiele zwar nicht mehr, aber es lässt mich einfach nicht los. Toll!“ (Int. 13).*

*„Ich habe dann erst mit 17 Jahren durch einen Zufall vom Segelfliegen gehört, habe dann angefangen und das hat mich seit dieser Zeit nicht mehr losgelassen ... Ich war damals mehr so im musischen Bereich engagiert, ... dann habe ich mir das angeguckt und ich habe das als vollkommen neue Welt für mich entdeckt und habe mich dann dieser Sache zugewendet.“ (Int. 11)*

Zwei der ehemals vereinsabstinenten Frauen haben sich als Erwachsene entschlossen, einem Verein in erster Linie aus sozialen Gesichtspunkten beizutreten. Nach einem Umzug bzw. während der Schwangerschaft suchten sie sozialen Anschluss. Dieses Motiv veranlasste sie nicht zuletzt, sich bald gemeinsam mit Gleichgesinnten in der Vereinsverwaltung zu engagieren.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass eine frühe Vereinsmitgliedschaft sich positiv auf die emotionale Bindung zum Sport auswirkt und damit die Bereitschaft zum späteren ehrenamtlichen Engagement im Sportsystem fördert. Jedoch darf keinesfalls die Schlussfolgerung gezogen werden, dass eine Vereinsabstinenz in Kindheit und Jugend ein unbedingtes Ausschlusskriterium für ein späteres Engagement ist. Nicht nur die lange Dauer der Mitgliedschaft, sondern auch die Begeisterung für die Sache „Sport“ ist für die Übernahme eines Ehrenamtes ausschlaggebend. Die fünf Befragten, die erst spät in einen Sportverein eintraten, begeisterten sich dann jedoch sehr schnell für die Sache und übernahmen in nur kurzer Zeit ihre ersten ehrenamtlichen Ämter.

### **Leistungsniveau der Sportaktivität zum erfolgreichsten Zeitpunkt**

Über die Hälfte der sportaktiven Frauen gibt an, Leistungssport betrieben zu haben. An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass im Interview nicht klar definiert wurde, was unter dem Terminus „Leistungssport“ zu verstehen ist. In den meisten Fällen wollen die Befragten mit ihrer Aussage wohl eher ihre Teilnahme an Wettkämpfen ausdrücken, die in der Regel auf regionalem Niveau stattfanden. Nur wenige haben sich in ihrer Sportart an den Deutschen Meisterschaften oder internationalen Meisterschaften beteiligt. Die Teilnahme einer Leichtathletin an den Olympischen Spielen stellt in der von uns interviewten Gruppe eine Ausnahme dar.



TABELLE 9: LEISTUNGSNIVEAU DER SPORTAKTIVITÄT DER INTERVIEWPARTNERINNEN ZUM ERFOLGREICHSTEN ZEITPUNKT

| Leistungsniveau der Sportaktivität zum erfolgreichsten Zeitpunkt   | Anzahl der Befragten |
|--|----------------------|
| Leistungssport mit Wettkampfteilnahme auf internationaler Ebene    | 3                    |
| Leistungssport mit Wettkampfteilnahme auf nationaler Ebene         | 3                    |
| Leistungssport mit Wettkampfteilnahme auf Landesebene und darunter | 8                    |
| Breitensport   | 9                    |

Die folgende Aussage der einzigen von uns befragten Olympiateilnehmerin kann nicht verallgemeinert werden, sie äußerte nämlich Folgendes: „Die sportliche Herkunft, also die Olympiateilnahme, ist ... jetzt unheimlich wichtig, das wird immer bei mir dazu gesagt ... das ist im internationalen Sport ein ganz wichtiger Einstieg.“ (Int. 02) Auch wenn Interviewpartnerin 02 selbst Vorteile aufgrund ihrer sportlichen Vergangenheit hat, so lässt sich diese Erkenntnis nicht unbedingt auf andere übertragen oder gar als Ausschlusskriterium definieren. Vier weitere Frauen, die sich wie Interviewpartnerin 02 auf dem internationalen Parkett des Sports bewegen, haben nie an den Olympischen Spielen teilgenommen, sind in ihrer Ehrenamtskarriere aber trotzdem sehr erfolgreich.

#### Ausbildung und aktuelle Tätigkeit als Übungsleiterin/Trainerin

Es fällt auf, dass fast zwei Drittel der Frauen eine Ausbildung zur Übungsleiterin oder Trainerin absolviert haben. Die meisten besitzen eine Lizenz im Bereich der Gymnastik oder der Aerobic, einzelne außerdem im Bereich des Segel- und Bergsports.

TABELLE 10: AUSBILDUNG UND AKTUELLE TÄTIGKEIT ALS TRAINERIN/ÜBUNGSLEITERIN

| Ausbildung und aktuelle Tätigkeit als Trainerin/Übungsleiterin | Anzahl der Befragten |
|--|----------------------|
| Inhaberin einer Lizenz   | 14                   |
| davon aktuell als ÜL tätig                                     | (7)                  |
| Keine Ausbildung   | 9                    |

Bei der Untersuchungsgruppe handelt es sich offensichtlich um sehr aktive Frauen. Denn trotz der Belastung durch Familie, Ehrenamt und Beruf<sup>14</sup> sind immerhin sieben von ihnen und damit die Hälfte der Lizenzinhaberinnen noch heute als Übungsleiterin tätig. Die meisten von ihnen leiten regelmäßig Gymnastik-/Gesundheitssportgruppen, in einem Fall sogar dreimal wöchentlich. Trotz ihrer Führungsposition im Sportsystem lassen die Frauen ihren Kontakt zur Basis im Verein offenbar nicht abreißen. Sogar zwei der sechs Präsidentinnen, die in der Studie befragt wurden, sind als Leiterin einer Sportgruppe aktiv.

<sup>14</sup> Vgl. dazu die Ausführungen im Kapitel 4.4.1 und 4.4.3.

### Sportaktivität heute

Fast alle Befragten sind ihrer sportlichen Vergangenheit treu geblieben und treiben heute noch Sport. Nur eine Führungskraft gibt an, aus Zeitgründen gar nicht mehr sportlich aktiv zu sein; drei weitere Frauen finden nur selten die Zeit dafür.

TABELLE 11: SPORTAKTIVITÄT DER INTERVIEWPARTNERINNEN HEUTE

| Sportaktivität heute                 | Anzahl der Befragten |
|--------------------------------------|----------------------|
| Ja                                   | 19                   |
| <b>davon auch Wettkampfteilnahme</b> | (4)                  |
| Nein bzw. fast gar nicht             | 4                    |

Alle Frauen sehen in ihrer Sportaktivität heute in erster Linie den Erholungscharakter und den Ausgleich zum (beruflichen) Alltag. Der Sport stellt für die meisten einen ganz wichtigen Aspekt der Lebensqualität dar. Typische Aussagen sind in diesem Zusammenhang:

*"Sport zu treiben, bedeutet für mich eine außerordentliche Lebensqualität. Ich fühle mich wohl dabei, ich bewege mich in meinem Sport permanent an der frischen Luft, was für mich sehr, sehr wichtig ist. Es ist ein Motivationsschub in der Gestalt, dass ich etwas Schönes erlebe, dass ich schöne Aussichten im Gebirge habe ... und dass ich dadurch mein seelisches Gleichgewicht gewinne." (Int. 11)*

*„Der Sport ist ein Ausgleich zum Beruf und dann ist es wirklich so, dass wenn ich im Cockpit sitze und die Haube zumache, bleibt die Welt mit ihren Problemen und das, was einen im Alltag beschäftigt, wirklich unten.“ (Int. 18)*

*„Der Sport macht mir Spaß, weil ich gerne natürlich in der Natur bin, weil ich Freude daran habe, ja schon ein bisschen mit Leistungsgedanken, weil ich mich freue, wenn ich auch noch auf einen höheren Berg komme oder etwas Schwierigeres mache, aber ansonsten eher, weil ich Entspannung suche. Das Laufen, das Langsamsein, das Abstandnehmen vom Alltag.“ (Int. 04)*

Das letzte Zitat verdeutlicht, dass der Leistungsgedanke zwar in der Regel nicht mehr vordergründig ist, er jedoch teilweise trotzdem noch eine untergeordnete Rolle spielt: *„In jedem Spiel ist sicher auch noch der Leistungsgedanke dabei, aber ich betrachte das jetzt nicht mehr als Leistung.“ (Int. 03)*

Vier Frauen beteiligen sich auch heute noch an Wettkämpfen, wie zum Beispiel an Volksläufen und Jedermann-Radrennen. Der Anreiz an derartigen Wettkämpfen wird wie folgt beschrieben: *„Also, ich will mich immer auch anstrengen und richtig ins Schwitzen kommen, das Gefühl haben, ich habe etwas gemacht. Ich muss nicht unbedingt irgend jemanden schlagen oder jeden Tag Bestzeit laufen, aber das Gefühl haben, dass ich mich richtig angestrengt habe.“ (Int. 02)*



Interviewpartnerin 20 stellt in der Gruppe der Befragten einen Ausnahmefall dar. Während sie zunächst ihre heutige Sportaktivität eher beiläufig erwähnt, wird im Anschluss deutlich, dass nicht nur ihre Sportart, sondern auch das Ausmaß ihrer Aktivität im Alter von 56 Jahren außergewöhnlich sind:

*„Ich fahre mit meinem Bruder gelegentlich am Nürburgring die Nordschleife ... und jetzt werde ich auch mal wieder am Salzburgring fahren ... Meisterschaft, Langstreckenpokal am Nürburgring, da haben wir schon eine Serie von 10 Rennen belegt ... Und dann ist ein Rennen 580 km lang, also auf zwei Fahrer, fährt jeder 290 km mit Boxenstopp, da geht's heiß her, denn bei dem Rennen sind bis zu 280 Fahrzeuge auf der Piste. Wir fahren da in drei Gruppen á 60 Fahrzeugen ... Stoßstange an Stoßstange, die lassen dich nicht vorbei. Da musst du schauen, dass du da irgendwo vorbei kommst. Und wenn Sie so ein Auto einhalb, zwei Stunden bewegt haben, dann wissen Sie schon, was Sie gemacht haben.“*

Den Leistungsgedanken kann sie bei dieser Sportaktivität nicht unterdrücken, auch wenn sie zunächst andere Motive als wichtiger bezeichnet:

*„Der Sport ist nach wie vor ein bisschen leistungsmäßig ... Auch wenn ich jetzt sage: ‚Just for fun.‘, dann ist es in dem Moment absolute Leistung, weil dann willst du es natürlich auch wissen. Es ist nicht so, dass du nur herumrollst und alle segeln an dir vorbei ... Sondern du willst natürlich schon wissen, wo deine Grenzen sind.“*

Einen weiteren Ausnahmefall in Bezug auf Sportengagement im Erwachsenenalter stellt Interviewpartnerin 21 dar. In der Jugend hatte sie leistungsmäßig Tennis gespielt, dann aber ihre Karriere beendet, da ihrer Meinung nach der Trainingsaufwand nicht mehr in Relation zum Erfolg stand. Im Alter von 37 Jahren begann sie dann mit ihrem Ehemann, einem ehemaligen Leistungstänzer, wettkampfmäßig zu tanzen. Obwohl ihrem Mann von Seiten des Trainers heftigst abgeraten wurde, wollten die beiden „mal zeigen, dass das geht“ und waren schnell national und international erfolgreich. Nach sechs Jahren schließlich beendeten sie ihre Karriere, da in der höchsten Klasse die Konkurrenz immer stärker wurde und „das Ende der Fahnenstange“ erreicht war. Heute sagt sie, dass sie das Tanzen stets als eine große Herausforderung empfunden habe. Nach Beendigung der Tanzkarriere schließt sich quasi nahtlos eine neue Herausforderung, nämlich die Ehrenamtskarriere, an. Der Wille, sich Herausforderungen zu stellen, und daraus folgend großer Ehrgeiz, das Ziel zu erreichen, ziehen sich wie ein roter Faden durch die Biographie der Interviewpartnerin: Egal ob im Sport, im Beruf oder im Ehrenamt – Ziele werden mit großer Zielstrebigkeit anvisiert und mit perfektionistischem Anspruch verfolgt. Nicht zuletzt daraus leitet sich der Erfolg der Interviewpartnerin ab.

Als Fazit bleibt festzuhalten, dass Erfahrungen im Leistungssport und infolgedessen Fähigkeiten und Eigenschaften wie zum Beispiel Zielorientiertheit, Ehrgeiz, Durchhaltevermögen sowie Disziplin in der Ehrenamtslaufbahn sicherlich hilfreich sein können.<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Zur Persönlichkeit des Leistungssportlers vgl. Gabler (1975); Hahn (1979) geht auf die Persönlichkeit der Leistungssportlerin im Speziellen ein.

Eine Leistungssportkarriere ist jedoch keine Grundvoraussetzung für eine Laufbahn als Führungskraft im Sportsystem.

### **Zusammenfassung**

Die Interviewpartnerinnen weisen große Ähnlichkeiten in Bezug auf ihre sportliche Vergangenheit auf. Die große Mehrzahl der Befragten hat schon in der Kindheit und Jugend Sport im Verein getrieben, die meisten haben auch an Wettkämpfen teilgenommen. Im Leistungssport auf internationaler Ebene waren jedoch die wenigsten aktiv. Fast alle Frauen – auch und sogar besonders diejenigen, die erst als junge Erwachsene ins Vereinsleben eintraten – berichten mit großer Begeisterung von ihren Erfahrungen im Sport.

Die Mehrzahl der interviewten Führungskräfte weist außerdem eine Lizenz zur Übungsleiterin oder Trainerin auf. Immerhin die Hälfte der Lizenzinhaberinnen findet trotz vielseitiger Belastung durch Familie, Ehrenamt und Beruf noch heute die Zeit, sich regelmäßig als Leiterin einer Sportgruppe zu engagieren. Für fast alle Gesprächspartnerinnen sind sportliche Aktivitäten auch heute noch wichtiger Bestandteil der Lebensführung.

Insgesamt besteht in dieser Gruppe der Befragten ein positiver Zusammenhang zwischen der intensiven, möglicherweise – jedoch nicht zwingend notwendigen – langjährigen Sportaktivität im Verein und der Bindung an den Sport, woraus die Bereitschaft zum ehrenamtlichen Engagement erwächst. Die zu Beginn dieses Teilkapitels genannten Aussagen von Beher et al. (2000, S. 176) sowie Winkler (1988, S. 152) müssen in Bezug auf die Untersuchungsgruppe relativiert werden, als die Vereinsmitgliedschaft der Führungskraft nicht zwingend langjährig, aber intensiv sein muss. Der Intensitätsgrad der Mitgliedschaft erschließt sich in diesem Zusammenhang aus der Integration im Verein, den Verbindungen zu anderen Mitgliedern, der Freude und der Begeisterung am Vereinsleben und daraus folgend der Bereitschaft zum Engagement. Der leistungssportliche Hintergrund einer Person spielt im Gegensatz zur Aussage von Beher et al. (2000, S. 176) für das Vorankommen in der Ehrenamtslaufbahn keine ausschlaggebende Rolle.

### **2.4.3 Zur Berufsbiographie der weiblichen Führungskräfte**

Winkler (1988, S. 87 ff.), der eine viel beachtete Studie über ehrenamtliches Engagement von Verbandsfunktionären veröffentlichte, charakterisiert das Ehrenamt im Bereich des Sports durch die enge Verbindung von Status, Prestige und Lebensstil, bei der die Karriere im Ehrenamt stark an den beruflichen Erfolg im Arbeitsleben gekoppelt ist. Das Ehrenamt im Bereich des Sports ist laut Winkler zumindest auf der Verbandsebene ein männlich geprägtes und stark berufsbezogenes Tätigkeitsfeld.

Winkler stellt für die 80er Jahre fest, dass ein Ehrenamt auf der Sportverbandsebene zu 91% von Männern ausgeübt wird, die fast alle erwerbstätig sind. Die nicht erwerbstätigen Führungskräfte befinden sich im Ruhestand. Der Kreis der ehrenamtlichen Funktionärinnen/Funktionäre weist im Vergleich zur Gesamtbevölkerung ein hohes schuli-



ches und berufliches Bildungsniveau auf, kommt aus gehobenen sozialen Schichten, ist überdurchschnittlich häufig erwerbstätig und besetzt im Berufssystem gehobene Positionen (ebd., S. 149 f.).

Bei der Wahl von Funktionärinnen/Funktionäre sind laut Winkler (ebd., S. 151) vor allem funktionale Kompetenzen ausschlaggebend, die aus der Berufstätigkeit der Kandidaten abgeleitet werden. Diese Ressourcen, die die Bewerberinnen/Bewerber einbringen, wie zum Beispiel informelle Beziehungen zu wichtigen Personen aus Institutionen der Sportverwaltung, der Parteien oder der Wirtschaft, sind aus Organisationsperspektive für die Bekleidung eines höheren Amtes unabdingbar. Die gesuchten funktionalen Kompetenzen sind vor allem bei Personen in höheren beruflichen Tätigkeitsfeldern vorzufinden.

Beruflich stark und erfolgreich engagierte Menschen weisen einen hohen Grad an gesellschaftlicher Beteiligung auf. Diese Partizipation am gesellschaftlichen Leben ist Ausdruck eines spezifischen Lebensstils<sup>16</sup>, der über den Sinn einer reinen Freizeitbeschäftigung oder eines Ausgleichs für den Beruf hinausgeht und der gesellschaftliches Engagement und Berufsleben miteinander verknüpft. Daher wird die für das ehrenamtliche Engagement notwendige Zeit vor allem vom Privatleben und nicht vom Beruf abgezweigt. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Winkler für die männlichen Führungskräfte im deutschen Sportsystem einen auffälligen Zusammenhang zwischen Beruf und Ehrenamt sieht.

Nach Winkler (ebd., S. 95) sind 66% der in Vorstandspositionen tätigen Frauen berufstätig. Es ist zu fragen, ob die oben beschriebene These Winklers vom Zusammenhang eines spezifischen Leistungsethos in der Lebensführung des Einzelnen und gesellschaftlicher Partizipation auch für die weiblichen Führungskräfte gilt. Es ist zu klären, ob Frauen, die von Leistungsbewusstsein geprägt und im Beruf karriereorientiert sind, ebenfalls eine Laufbahn im Ehrenamt des Sports anstreben.

Auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt verfügen Frauen seltener als Männer über einen hohen beruflichen Status. Laut Ergebnissen der nach 1986 und 1991 dritten Studie „Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft der Bundesrepublik Deutschland“, von Bischoff (1999) steigen zwar immer mehr Frauen in Führungspositionen auf, jedoch ist ihr Anteil – zum Beispiel auf der Managementebene mit 13% – noch immer gering. Der wichtigste Erfolgsfaktor für die Karriere ist weiterhin das

<sup>16</sup> Winkler (1988, S. 48 ff.) sieht einen besonderen Zusammenhang zwischen Ehrenamt und „Lebensführung“, wobei er sich auf Max Weber und dessen Definition der Honoratioren bezieht. Die protestantische Ethik der methodisch-rationalen Lebensführung, wie sie von Weber formuliert wurde, existiert laut Winkler auch heute in säkularisierter Form im Berufsleben. Es handelt sich um ein Phänomen, welches heute in den höheren sozialen Schichten, die von ebendiesem Berufsethos geprägt sind, fortbesteht. Insofern erscheint es Winkler als sinnvoll, sowohl die Frage nach der sozialen Schichtung als auch nach der Konfessionszugehörigkeit in seine empirische Studie einzubeziehen. Er geht davon aus, dass bei Vorhandensein eines spezifischen Leistungsethos im Beruf dieses auch als Ethos der gesellschaftlichen Partizipation im gesellschaftlichen Bereich wirkt, was zum Beispiel die Bereitschaft zur Übernahme von Ehrenämtern begründet. Eine hohe soziale Stellung im Beruf ist insofern nach Winkler mit einer hohen Bereitschaft zu gesellschaftlicher Beteiligung in politischen Institutionen sowie gesellschaftlichen Organisationen verknüpft.

Hochschulstudium. Trotz gleicher Qualifikation und Arbeitszeit erhalten Frauen allerdings weniger Einkommen als Männer. Auch 1998 erzielten Frauen durchschnittlich ein Viertel weniger Einkommen als Männer (Bischoff, 1999, S. 37 ff.). Aufgrund dieser Tatsachen liegt die Schlussfolgerung nahe, dass Frauen, da sie im Allgemeinen im Vergleich zu Männern mit niedrigeren beruflichen Positionen und weniger Ressourcen wie zum Beispiel relevanten Netzwerkverbindungen ausgestattet sind, von vornherein geringere Chancen haben, als ehrenamtliche Führungskraft für eine Sportorganisation nützlich zu erscheinen. Ein Kandidat mit hochkarätigem beruflichen Hintergrund dürfte zumeist vorgezogen werden.

Im Folgenden gilt es, den beruflichen Werdegang der weiblichen Führungskräfte im Ehrenamt des Sports auf eventuelle Gemeinsamkeiten zu untersuchen. Es ist zu klären, ob es tatsächlich einen bestimmten Typus der weiblichen Führungskraft im Ehrenamt des Sports gibt, der sich durch hohe berufliche Qualifikationen auszeichnet und aus Organisationsperspektive nützliche Ressourcen aufweist. Es stellen sich dabei folgende Fragen: Welche Ausbildungsabschlüsse weisen die einzelnen Befragten auf? Sind die Frauen in ihrer Mehrzahl erwerbstätig? In welchen Berufsfeldern arbeiten sie? Haben sie hohe berufliche Positionen inne? Ist in ihren Berichten etwas vom oben beschriebenen Leistungsethos zu spüren, der sich in einer prinzipiellen Karriereorientierung der einzelnen Interviewpartnerinnen offenbart? Ziehen die weiblichen Führungskräfte Vorteile aus ihrem Beruf für das Ehrenamt und umgekehrt aus dem Ehrenamt für den Beruf? Ist auch bei weiblichen Führungskräften in irgendeiner Weise eine Verknüpfung zwischen Beruf und Ehrenamt zu konstatieren? Ist eine bestimmte Berufsbiographie Grundvoraussetzung für das Vorankommen in der Ehrenamtslaufbahn?

### **Schulbildung, Berufsausbildung und beruflicher Aufstieg**

Über zwei Drittel der befragten Frauen haben die Schule mit dem Abitur verlassen, sieben weisen einen Real- oder Handelsschulabschluss auf. Es handelt sich bei unseren Interviewpartnerinnen also im Hinblick auf die Bildung um eine Elite.

TABELLE 12: SCHULABSCHLÜSSE DER INTERVIEWPARTNERINNEN

| Schulabschluss                   | Anzahl der Befragten | Anzahl der Befragten in% (gerundet) |
|----------------------------------|----------------------|-------------------------------------|
| (Fach-)Abitur                    | 16                   | 69,6                                |
| Real- oder Handelsschulabschluss | 7                    | 30,4                                |



Die in Tabelle 13 dargestellten Ausbildungswege zeugen von einem hohen Bildungsniveau der befragten Frauen.

| Ausbildungsweg                                   | Anzahl der Befragten | Anzahl der Befragten in% (gerundet) |
|--|----------------------|-------------------------------------|
| (Fach-)Hochschulstudium                          | 13                   | 56,6                                |
| <b>davon Lehramtsstudiengang Sport/Zweifach</b>  | (6)                  |                                     |
| <b>davon Jura</b>                                | (2)                  |                                     |
| <b>davon Verwaltungswissenschaften</b>           | (2)                  |                                     |
| <b>davon Wirtschaftswissenschaften</b>           | (1)                  |                                     |
| <b>davon Studiengang Übersetzen/Dolmetschen</b>  | (1)                  |                                     |
| <b>davon Sozialpädagogik</b>                     | (1)                  |                                     |
| <b>davon mit Promotion abgeschlossen</b>         | (2)                  |                                     |
| Berufsausbildung zur                             | 9                    | 39,1                                |
| <b>Bankkauffrau</b>                              | (3)                  |                                     |
| <b>Industriekauffrau</b>                         | (3)                  |                                     |
| <b>Erzieherin</b>                                | (1)                  |                                     |
| <b>Landwirtschaftlich-technische Assistentin</b> | (1)                  |                                     |
| <b>Bürogehilfin</b>                              | (1)                  |                                     |
| Ohne Berufsausbildung                            | 1                    | 4,3                                 |

Bei Betrachtung der Studienfächer fällt auf, dass einerseits die Fächer mit pädagogischer Ausrichtung (sieben Frauen), andererseits die Fächer der Rechts-/Verwaltungs-/Wirtschaftswissenschaften (fünf Frauen) überwiegen. In Anlehnung an die beschriebenen Sportbiographien der Befragten verwundert nicht, dass alle Lehramtsstudentinnen Sport studiert haben. Die Verteilung der Befragten auf die verschiedenen Studienfächer ähnelt dem Ergebnis einer Studie von Winkler und Karhausen (1985, S. 94), die feststellen, dass 26% der Hochschulabsolventen unter den ehrenamtlichen Funktionsträgern Rechts- oder Staatswissenschaften sowie 24,3% Sport studiert haben.

Die Mehrzahl der einstigen Studienrätinnen hat sich später entschieden, den schulischen Bereich zu verlassen und beruflich aufzusteigen. Eine typische Begründung ist in diesem Zusammenhang die folgende:

*„Ich war (als Studienrätin) jahrelang in der Lehrerfortbildung als Referentin tätig und habe acht Jahre ... in Kommissionen im Kultusministerium gearbeitet. Da ging es um die Entwicklung von Rahmenrichtlinien und Prüfungsanforderungen in der gymnasialen Oberstufe bzw. ... für die Lehramtsprüfungen an der Universität. Und aus diesem Erfahrungshintergrund und der langjährigen Tätigkeit auch in der Lehrerfortbildung hatte ich den Wunsch, das, was bundesweit fortschrittlich entwickelt worden war, wirklich umzusetzen. Das hätte ich auch als Lehrerin im bescheidenen Rahmen als Referentin für Lehrerfortbildung tun können. Aber ich hätte niemals die Planung von Fortbildung und die Konzeption oder Veränderung von ... sportartbezogener und systematischer Fortbildung leisten können. Das wäre nicht möglich gewesen, das heißt, ich hatte also schon einen Missionierungswillen.“ (Int. 19)*



Der Wille zu Gestaltung, Konzeptentwicklung und Übernahme von Verantwortung, um das System „Schule“ voranzubringen und zu verbessern, trieb diese Befragte an, ihr Berufsfeld zu verändern und gezielt Führungs- und Verwaltungsaufgaben zu übernehmen. Auch für Interviewpartnerin 23 war nach 16 Jahren Schuldienst die Aussicht auf neue Herausforderungen der Beweggrund für ihren Wechsel in die Politik:

*„Zwei Punkte haben den Ausschlag gegeben. Ich war damals 39 und ich fand, das war ein klasse Alter, um im Leben noch mal etwas Neues zu machen ... Es war fast genau das richtige Alter, plus minus drei Jahre, das ist nicht das Problem, aber es war ein Alter, in dem ich entsprechend Lebenserfahrung mitbrachte, Berufserfahrung, aber eben auch jung genug war, um wirklich etwas ganz Neues zu machen, um möglicherweise auch Belastungen zu ertragen, die solch ein Berufswechsel auch im privaten Bereich mit sich bringt, das überlegen Sie sich zehn Jahre später möglicherweise auch, aber das war eben eine Phase, wo ich sagte, ja, du bist jetzt stark genug in jeder Hinsicht, um so etwas noch einmal in Angriff zu nehmen.“ (Int. 23)*

Ein gemeinsames Kennzeichen der meisten Befragten ist ihr Aufstiegs-wille. Sie wollten beruflich nicht auf der Stelle stehen bleiben, sondern neue Herausforderungen annehmen, um sowohl sich selbst als auch ihr jeweiliges Sachgebiet weiterzuentwickeln:

*„Ich werde immer wieder an Grenzen herangeführt und das Schöne ist, dass ich immer wieder eine neue Hürde bewältige.“ (Int. 18)*

Alle befragten Frauen haben im Laufe ihres beruflichen Werdegangs einen Aufstieg erlebt, zum großen Teil sind sie zügig von einer Karrierestufe zur nächsten geklettert. Hier einige typische Aussagen zum beruflichen Aufstieg:

*„Gelernt habe ich den Lehrerberuf für Sport und Geschichte, habe den aber nur relativ kurze Zeit ausgeübt. Dann habe ich eigentlich schon mit 23 Jahren Leitungsfunktionen gehabt, war Ratsmitglied ... dann war ich über 20 Jahre lang ... Schulrat mit der Hauptlinie Sport ... Ich war damals verantwortlich für den Sportunterricht, für den außerunterrichtlichen Sport ... für Nachwuchsleistungssport und für die gesamte materielle Ausstattung der Turnhallen ... und, und, und. Es war eine sehr vielseitige Tätigkeit ... Heute bin ich Dezernentin für Sport beim Regierungspräsidium ..., dann Geschäftsführerin ...“ (Int. 10)*

*„Erlern habe ich Bankkaufmann, ich bin dann sehr schnell in den Börsenbereich gekommen, als junge Frau, junges Mädchen ... Es war für Frauen immer schwierig, irgendwie an der Börse zu arbeiten oder in diesen Bereich überhaupt zu kommen. Ich glaube, ich war damals nicht so vermessen, mir das als Ziel vorzustellen. Was ich aber gemacht habe, als diese Möglichkeit anstand: Ich habe zugegriffen. Das ist immer noch mein Lebensmotto, wenn ich es im Gespür habe, dass es eine gute Sache ist, dann greife ich zu und mache das möglichst (Beste) daraus ... Glückliche Zufälle gibt's im Leben immer, aber man muss sie auch wahrnehmen. Ich halte mir zugute, dass ich diese Möglichkeiten immer wahrgenommen habe.“ (Int. 11)*



In vielen Aussagen der Frauen über ihren beruflichen Werdegang sind der Ehrgeiz und die retrospektiv beschriebenen Aufstiegsambitionen offensichtlich.

### Aktueller beruflicher Einsatzbereich und Verknüpfung von Beruf und Ehrenamt

In welchen Berufsbereichen die Interviewpartnerinnen tätig sind, ist in Tabelle 14 dargestellt. Bei Frauen, die im Laufe ihres beruflichen Werdegangs in verschiedenen Berufsfeldern beschäftigt waren, ist der aktuelle bzw. bei den Pensionärinnen der letzte Einsatzbereich berücksichtigt.

| Beruflicher Einsatzbereich   | Anzahl der Befragten |
|--|----------------------|
| Öffentliche Verwaltung<br><b>davon in der Sportverwaltung</b><br><b>davon heute pensioniert</b>                  | 9<br>(3)<br>(1)      |
| Schule   | 3                    |
| Politik<br><b>davon heute pensioniert</b>  | 3<br>(2)             |
| Rechtspflege<br><b>davon selbstständig</b>   | 1<br>(1)             |
| Handel/Banken  | 9                    |
| Sonstiges Dienstleistungsgewerbe<br><b>davon selbstständig</b><br><b>davon mithelfend im Familienunternehmen</b> | 4<br>(1)<br>(1)      |
| Haushalt/Familie   | 2                    |

Auffällig viele Frauen (fast 40%) arbeiten als Beamtinnen im höheren Dienst der öffentlichen Verwaltung. Es ist davon auszugehen, dass sie von ihren Kenntnissen und Erfahrungen aus der Verwaltungsarbeit in ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit als Führungskraft im Sport profitieren. Die Lehrerinnen und Selbstständigen unter den Befragten haben den Vorteil, sich ihre Arbeitszeit flexibler einteilen zu können als Frauen mit anderen Berufen. Sie machen ebenfalls einen relativ hohen Anteil der Gruppe der Befragten aus. Politikerinnen können nicht zuletzt aufgrund ihrer Netzwerke für Sportorganisationen nützlich sein. Die drei Politikerinnen geben im Übrigen an, dass die Verbandsfunktionäre sie vor allem aufgrund ihres politischen Amtes für die Mitarbeit im Verband geworben hätten. Eine Juristin ist der Meinung, dass sich juristische Fachkenntnisse für die Funktionärstätigkeit positiv auswirken:

*„Das ist nicht ganz unflott ... Denn es ist schon so, dass ... gerade die Verbandsarbeit im Bundesverband ... eigentlich ein Businessjob ist, das kann man nicht mehr hobbymäßig machen. Das geht nicht ... Die juristische Ausbildung gibt dir doch einen Überblick über verschiedenste Bereiche ... und gerade als Anwalt musst du entscheiden ... da gibt es Fristen und es muss über den Tisch und es muss auch halbwegs vernünftig sein, sonst verlierst du ja jeden Fall.“ (Int. 21)*

Ein Drittel der in der öffentlichen Verwaltung Tätigen arbeitet im speziellen Bereich der Sportverwaltung, hier sind die Verknüpfungsmöglichkeiten von Ehren- und

Hauptamt besonders groß: „Ich arbeite im Moment auch hauptamtlich im Sport, dann ist es sowieso so, dass sich viele Dinge berühren und es Parallelen gibt. Durch das Ehrenamt habe ich für das berufliche Leben und auch sehr übergreifend viele Kontakte bekommen.“ (Int. 10) Auch Interviewpartnerin 19, die ebenfalls in der öffentlichen Sportverwaltung arbeitet, sieht für sich berufliche Vorteile durch das Ehrenamt:

„Durch die verschiedenen Tätigkeiten im ... [Name der Sportorganisation, in der sie ehrenamtlich tätig ist] habe ich viel mehr Spielraum ... Ich habe größere Foren ... hier mal Grußworte, da mal Festreden, hier mal ein Gremium leiten usw. Das heißt, ich komme so auch in andere Regierungsbezirke und kann auch über unsere engen Bezirksgrenzen hinaus Kontakte knüpfen, Gespräche führen und insbesondere kann ich natürlich jetzt auch die Kontakte aufnehmen zur politischen Ebene. Das ist uns als Behörde völlig untersagt, das dürfen wir nicht. Wir verwalten, aber wir sollen nicht die Wortführer werden von politischen Gruppen. Aber der Kontakt geht jetzt in verschiedene Richtungen und ich kann den auch gut nutzen, das verquickt sich.“

Die Aussage impliziert, dass die Parallelität von Haupt- und Ehrenamt förderlich für beide Bereiche ist. Nicht immer ist die Verknüpfung von Seiten des Arbeitgebers jedoch erwünscht. So werden die meisten der im öffentlichen Dienst tätigen Frauen keinesfalls von ihrem jeweiligen Arbeitgeber in der Ausübung ihres Ehrenamts unterstützt. Von Freistellungen während der Arbeitszeit für ehrenamtliche Tätigkeiten berichten die wenigsten Frauen. Exemplarisch soll in diesem Zusammenhang der Bericht von Interviewpartnerin 22 stehen, die während ihrer beruflichen Laufbahn in verschiedenen Tätigkeitsbereichen im öffentlichen Dienst beschäftigt war:

„Es ist schon so, dass man sich da aufteilt. In der Zeit, in der man ehrenamtlich tätig ist, kann man nichts für die berufliche Karriere tun. Und ich habe auch nie einen Arbeitgeber gehabt, der gesagt hat: ‚Ah, das ist aber toll, dass Sie das jetzt machen. [Anm.: gemeint ist das Ehrenamt] ... Es wurde völlig unter meiner Freizeit abgehakt, also es gab auch für Ausschusstagungen ... oder irgendwelche Veranstaltungen keine Freistellungen ... Und in der ... [Name der Behörde, in der sie arbeitete] war es von vornherein klar, dass ich mich entscheiden muss: entweder der Job oder das Ehrenamt ... Und in der ... [Name der Behörde, in der sie im Anschluss arbeitete] ... in diesen Kreisen haben die Sportorganisationen nicht ein so hohes Ansehen, also, es hat mir dort wenig genutzt. Na gut, bei meiner Bewerbung habe ich das dann schon dazu schreiben können und, wenn man Referatsleiterin werden will, wird man schon nach Führungserfahrungen gefragt, das hat mir dann vielleicht schon genutzt, vielleicht. Es wurde jedenfalls nicht als Bereicherung für den Job gesehen, sondern nach dem Motto: ‚Das kannst du in deiner Freizeit machen, das ist uns egal.‘“

Später war sie zusätzlich zu ihren ehrenamtlichen Aktivitäten als Hauptamtliche in einer Sportorganisation tätig. Dort hatte man ganz konkrete Bedenken gegenüber der

↑ Verquickung von Haupt- und Ehrenamt:



*„Im ... [Name der Sportorganisation] fand man das auch nicht dolle ... Also, ich glaube schon, dass man das sehr verallgemeinern kann, dass in den Sportorganisationen die Bereitschaft, (angestellte) Leute in einem Ehrenamt zu unterstützen, gering ist. Das darf sich nicht beißen von den Loyalitäten her. Man kann nicht in dem Verband, für den man hauptamtlich tätig ist, auch noch ehrenamtlich etwas zu sagen haben. Da gab es deshalb keine Unterstützung.“*

Infolgedessen entschied sich Interviewpartnerin 22, zugunsten einer ehrenamtlichen Führungsposition im Bereich des Sports auf einen weiteren beruflichen Werdegang im Hauptamt zu verzichten: *„Ich wollte gerne in die Führung und das sind ehrenamtlich geführte Organisationen.“* Die berufliche Perspektive in besagter Sportorganisation empfand sie im Gegenzug als *„für mich nicht sehr überzeugend“*.

Gesprächspartnerin 09, ebenfalls in der öffentlichen Verwaltung beschäftigt, erlebt an ihrem Arbeitsplatz *„unterschwellig solche Reaktionen, gegen die man ankämpfen muss“*. Sie führt weiter aus: *„Die Frage ist überhaupt: Was ist Ehrenamt in unserem Land? Wenn man so ein Spitzenehrenamt hat, ist es nicht so, dass die Leute (am Arbeitsplatz) sagen: ‚Na, das ist ja toll!‘ ... Denn im Endeffekt fragt sich dann schon jeder: ‚Ist die denn wirklich so einsatzbereit, wie wir das hier brauchen?‘“*

Insgesamt sechs Frauen betonen, dass das Ehrenamt ihrem beruflichen Werdegang eher schadet. Hier ein weiteres Beispiel aus dem Bereich der Wirtschaft:

*„Von vornherein wollte ich keine Verquickung zwischen Ehrenamt und Hauptamt [Anm.: gemeint ist ihr Beruf], um mir nicht vorhalten zu lassen: ‚Die nutzt das, um sich den Job vergolden zu lassen.‘ Dann hat es diese Entwicklung gegeben, die ich vorher [Anm.: gemeint ist vor Aufnahme der ehrenamtlichen Führungstätigkeiten] nicht habe sehen können, ... inzwischen ist das so, dass ich im Beruf erhebliche Einbußen durch diese Tätigkeit habe. Weil die (Klienten) das nicht akzeptieren, dass ich zum Beispiel freitags grundsätzlich nicht da bin. Es gibt Sportinteressierte ..., die halten mir nach wie vor die Stange, die sagen: ‚Ist mir egal, wenn die am Samstag oder Sonntag nachts ihre Schriftsätze macht, denn sie sind auch nicht schlechter als vorher.‘ Aber es gibt in diesem sensiblen Bereich der absoluten Dienstleistung .. eben auch Klienten, die wissen, dass ich vorher 60 und 70 Stunden für sie da war und dass ich nun auf die Hälfte beschränkt bin, und die das einfach nicht akzeptieren. Und wir wissen, der Markt ist ja auch groß genug, es gibt doch genug .... [Berufsbezeichnung] Warum muss man dann zur ... [Name der Interviewpartnerin] gehen? Also, es ist wirklich kontraproduktiv. Aber das muss ich eben sehen, wie ich das in Zukunft mache, ... wie ich das will, ob ich das weiter so akzeptiere.“ (Int. 21)*

Auch eine der Politikerinnen betont, dass sie sich durch ihr Ehrenamt in der Vergangenheit bereits *„ein paar Schwierigkeiten eingefangen“* hat. Einige Verbandsfunktionäre hatten ihr beispielsweise *„sehr unmissverständlich zu erkennen gegeben“*, dass ihre Funktionärstätigkeit als Politikerin *„sehr kritisch“* gesehen werde. Sie bekäme Vorwürfe, sie sei *„der verlängerte Arm“* ihres Verbandes in der Politik.



Die Interviewpartnerin selbst ist der Auffassung, dass die Vorbehalte in erster Linie gegen die „*Frau mit Parteibuch*“ gehen, denn es gebe im deutschen Sport schließlich viele männliche Funktionäre, die parteilich gebunden sind, bei denen dies im Gegensatz dazu aber „*überhaupt kein Thema*“ sei. Sie stelle „*für die Herren*“ offensichtlich eine „*Reizfigur*“ dar (Int. 23).

Abgesehen von diesen Negativbeispielen, die Ausdruck der fehlenden Verknüpfungsmöglichkeiten zwischen Beruf und Ehrenamt sind, gibt es jedoch durchaus auch Positives zu berichten: Zwei Gesprächspartnerinnen der Interviewstudie sind der Meinung, dass sie ihren heutigen Arbeitsplatz in der öffentlichen Verwaltung ihrem vorhergehenden ehrenamtlichen Engagement zu verdanken haben, da sie dadurch auf sich aufmerksam machten. Interviewpartnerin 05 hatte ursprünglich den Beruf nach der Geburt ihrer Kinder aufgegeben, hielt es zu Hause aber nicht lange aus:

*„Nach sechs Wochen fand ich das nicht mehr so lustig, da war die Luft raus und ich musste etwas tun ... Wir haben festgestellt, dass auch alte Leute Hilfe brauchen, wir waren vier Frauen und haben einfach gesagt, jetzt gründen wir einen Verein, ... und dieser Verein ist mittlerweile mit einem Millionenumsatz Pflegedienst, Familienzentrum und Tagesmutterprojekt und alles Drumherum ... und dann habe ich mich dort engagiert, habe die Einsatzleitung gemacht, war dann erst einmal in der Woche, dann zweimal, dann dreimal in der Woche auf ehrenamtlicher ... Basis dort ... und aufgrund dieser jahrelangen Erfahrung wollten sie mich unbedingt haben für dieses Amt in der Gemeinde [gemeint ist ein hauptamtliches Amt in der Verwaltung] ... Es ist über das Ehrenamt gekommen, die ganze Qualifikation für den Beruf habe ich nur über das Ehrenamt, also die fachliche ... Es greift alles ins andere, man erwirbt sich bestimmte Kompetenzen ... und man lernt, wie man das Ganze handhaben muss. Wissen ist Macht ... Den Wissensvorsprung muss man sich erarbeiten, denn damit kann man dann arbeiten.“*

Die Erfolge von Interviewpartnerin 08 als ehrenamtliche Führungskraft im Bereich des Sports erwiesen sich ebenfalls als profitabel für den beruflichen Werdegang:

*„Ich vermute schon, dass meine ehrenamtliche ... Position ... auch mit einer Rolle gespielt hat, als man sich für mich entschieden hat als Landesgeschäftsführerin ... In einer kleinen Stadt oder in einem kleinen Land wie ... [Name des Bundeslandes] ganz sicherlich, weil es viele Berührungspunkte gibt, die auch in den Personen liegen.“*

TABELLE 15: LEITENDE STELLUNG DER INTERVIEWPARTNERINNEN IM BERUF

| Leitende Stellung im Beruf | Anzahl der Befragten |
|----------------------------|----------------------|
| Ja                         | 19                   |
| Nein                       | 4                    |



19 der 23 Gesprächspartnerinnen geben an, in ihrer aktuellen beruflichen Funktion eine leitende Stellung einzunehmen. Die Erzählungen sämtlicher Frauen lassen darauf schließen, dass sie an eigenverantwortliches Arbeiten sowie Entscheidungs- und Gestaltungsfreiheit gewöhnt sind. Es ist auffällig, dass sehr viele Frauen im besonderen Maße die Möglichkeit der „*eigenverantwortlichen Konzeptentwicklung*“ in ihrem Beruf hervorheben. Alle Interviewpartnerinnen weisen aufgrund ihres beruflichen Hintergrunds Führungserfahrungen und Erfahrungen in der Teamarbeit auf – Kompetenzen, die für das Ehrenamt nicht nur hilfreich, sondern unter Umständen Voraussetzung sein können. Interviewpartnerin 14 ist der Meinung, dass Teamfähigkeit für erfolgreiches Arbeiten unerlässlich ist: „*Um Erfolg zu haben, muss man in einer Gruppe gut zusammenarbeiten können, denn gerade auf der Führungsebene kann man das nicht alleine machen. Und man braucht natürlich auch Zustimmung von außen.*“

Viele Frauen beschreiben in diesem Zusammenhang die Übertragbarkeit ihrer beruflichen Kompetenzen auf den ehrenamtlichen Einsatzbereich:

*„Die Verhandlungstätigkeit als ... [Berufsbezeichnung] hat mir sicher für spätere ehrenamtliche Tätigkeiten eine Menge geholfen, um einfach Situationen einschätzen zu können, ... die (berufsspezifische) Herangehensweise an Probleme, aber eben auch an Sachverhalte, diese zu klären, zu versuchen, zu einer Lösung zu kommen, zu vergleichen, also, das ist ganz sicher etwas, was man in der Führungsposition im Ehrenamt gut gebrauchen kann.“ (Int. 02)*

*„Ich denke, dass es mir durch meine berufliche Qualifikation und die Erkenntnisse, die ich durch meine berufliche Tätigkeit habe, leichter fällt, mich in diesem Gremiendschungel (im Ehrenamt) zurechtzufinden, als wenn ich diesen beruflichen Hintergrund nicht hätte.“ (Int. 09)*

*„All das, was ich in meinem Beruf gelernt habe, kann ich jetzt natürlich für meine (ehrenamtliche) Funktion nutzen, die ganzen Erfahrungen in den gleichstellungspolitischen Zusammenhängen, ... und in meiner (beruflichen) Führungsposition habe ich natürlich auch das Umgehen mit Menschen gelernt.“ (Int. 14)*

Einige Frauen betonen, dass sie im Laufe ihrer Ehrenamtslaufbahn eine positive Persönlichkeitsentwicklung erfahren haben, die ihnen nicht zuletzt in der Berufswelt zugute kommt. Hier einige Beispiele von Frauen, die sich heute auch im Beruf in Führungspositionen befinden:

*„Ich denke, meine ehrenamtlichen Tätigkeiten haben mich in meiner persönlichen Entwicklung voran gebracht ... Ich war eigentlich immer sehr schüchtern und zurückhaltend ... Und wenn ich jetzt vor 300 Leuten spreche ... das hätte ich mir in meiner Anfangszeit (meines Berufslebens) nie träumen lassen ... Ich habe so viele nette Menschen kennen gelernt, ich war in so vielen Ländern der Welt, die ich privat nie bereist hätte. Also, ich habe so viel erlebt, ich denke schon, dass das auch Auswirkungen auf*



*meine Arbeit hat ... durch die vielen Querverbindungen, auch durch die Zufriedenheit, unheimlich viel im Ehrenamt geschafft zu haben.“ (Int. 13)*

*„Das Ehrenamt hat mir viel Sicherheit gegeben ... Weil ich selbst etwas entwickeln konnte. Es hat natürlich auch viel Stress bedeutet, denn ich war oft unsicher und ehe ich mal soweit war, dass ich mal eine Rede halten konnte oder mich melden und klar sagen konnte, was ich wollte und in der Diskussion mithalten konnte ... das habe ich eigentlich durch das Ehrenamt gelernt.“ (Int. 15)*

Interviewpartnerin 18 gibt an, sich sehr bewusst für ihre ehrenamtliche Führungsposition entschieden zu haben, da sie von einer derartigen Tätigkeit einen beruflichen Nutzen erwartet habe. Sie sieht das Ehrenamt als Trainingsfeld für den Beruf:

*„Dann habe ich mich hingesezt und eine Liste mit Pro und Contra gemacht. Ich bin ganz offen: Die Contra-Liste war wesentlich länger. Aber ich habe mir dann gesagt, ... von den Pro-Punkten kann ich auch beruflichen Nutzen haben ... Ich kann mich im Ehrenamt in verschiedenen Bereichen üben: Sei es im Vortraghalten, sei es in der Gruppe etwas .. diskutieren oder trainieren zu moderieren. Wenn ich da einen Flop setze, habe ich beruflich keine Nachteile. Und was ich da lerne, kann ich beruflich umsetzen. Also, das war für mich ein Argument: Ich lerne mich auf einem Parkett zu bewegen, lerne ... Funktionäre kennen, ... politische Kontakte anzustoßen und zu pflegen. So wie ich es jetzt in meinem Hobby, meiner ehrenamtlichen Funktion tue, kann ich sehen, wie ich ankomme und kann mein Verhalten korrigieren. Und ich kann es in der beruflichen Welt für mich nutzen.“*

Entsprechend ihrer beruflichen Positionen und den beruflichen Erfolgen sind die Interviewpartnerinnen in der Mehrheit sehr zufrieden mit ihrer momentanen Berufssituation. Eine typische Antwort auf die Frage, was die Zufriedenheit ausmache, ist zum Beispiel: *„Ich habe die Möglichkeit, mich einbringen ..., engagieren zu können, selbst Entscheidungen treffen zu können.“ (Int. 08)* Des Weiteren äußern mehrere Befragte in diesem Zusammenhang, dass sie sich mit einer unbefriedigenden Berufssituation niemals abgefunden hätten, sondern in diesem Falle nach Veränderungen und neuen Möglichkeiten Ausschau gehalten hätten, um wieder in den Zustand persönlicher Erfüllung zu gelangen.

### Zusammenfassung

Die befragten weiblichen Führungskräfte weisen auffällige Gemeinsamkeiten bezüglich ihrer Berufsbiographie auf. Insgesamt handelt es sich um eine hoch qualifizierte Untersuchungsgruppe, die in ihrer großen Mehrzahl hohe berufliche Positionen besetzt und dabei sowohl Führungsfähigkeiten als auch Erfahrungen in der Verwaltungsarbeit aufweist. Die Frauen bringen hervorragende Voraussetzungen für die Ausübung einer ehrenamtlichen Führungsposition mit. Die meisten Interviewpartnerinnen erwähnen, dass ihnen die im Beruf erworbenen Kompetenzen im Ehrenamt sehr förderlich sind. Es bleibt demzufolge zu konstatieren, dass im Sinne von Winkler (1988) auch die ehrenamtlichen Führungspositionen von Frauen an den beruflichen



Erfolg gekoppelt sind. Eine hohe berufliche Qualifikation ist durchaus als eine Grundvoraussetzung für die Übernahme einer ehrenamtlichen Führungsposition anzusehen. Gesprächspartnerin 09 bringt diese Tatsache auf den Punkt:

*„Wenn jemand nicht eine sehr gute Ausbildung hat von sich heraus, dann wird er das nicht schaffen ... oder es wird ihm dann irgendwann keinen Spaß mehr machen, weil man dann in den entsprechenden Diskussionen und den Abläufen solcher Sitzungen nicht Stand halten kann. Und dann irgendwann wahrscheinlich auch nicht mehr will ... Wenn ich nicht in meinem beruflichen Umfeld diese Entwicklung durchgemacht hätte, (wäre das nicht möglich).“*

Die befragten Frauen zeigen sich in ihrer Berufsbiographie äußerst leistungs- und erfolgsorientiert. Auffallend viele von ihnen sind nicht nur auf der Karriereleiter emporgeklettert, sondern haben in verschiedenen beruflichen Bereichen gearbeitet. Die Befragten suchen ihre absolute berufliche Zufriedenheit in Positionen, in denen sie selbst zu entscheiden, zu gestalten, zu verändern in der Lage sind. Keinesfalls würden sie sich mit einer für sie unbefriedigenden beruflichen Situation abgeben, denn sie wissen, dass sie durchaus in der Lage sind, ihr Leben in die Hand zu nehmen. Dieses Ergebnis entspricht der Erkenntnis von Kohn (1981, S. 73), dass Personen, die den höheren sozialen Schichten angehören, verantwortungsbewusste Handlungen des Einzelnen in der Gesellschaft für möglich halten.<sup>17</sup> Nach Kohn glauben Angehörige unterer Schichten, dass die Befolgung von autoritären Geboten von zentraler Bedeutung ist. Personen aus höheren sozialen Schichten glauben von sich selbst eher, kompetent und nützlich zu sein und Kontrolle über ihre Kräfte zu haben, die ihr Leben bestimmen. Sie haben mehr Selbstvertrauen und sind weniger von Besorgnis bedrängt, was ihre Zukunft angeht. Kohn (ebd., S. 115) geht der Frage auf den Grund, ob der Beruf die Persönlichkeit beeinflusst, und kommt zu dem Schluss, dass es spezifische Beziehungen zwischen bestimmten Berufsbedingungen und bestimmten Aspekten des Denkens eines Menschen gibt. Die Art und Weise, wie die untersuchten Männer mit der Wirklichkeit ihres Berufs umgehen, überträgt sich auf die außerberufliche Wirklichkeit (ebd., S. 144). Kohn gibt als Beispiel an, dass Männer, deren Beruf geistige Beweglichkeit erfordert, ihre geistige Kraft nicht nur im Beruf anwenden, sondern sich auch mit geistig anspruchsvollen Freizeitbeschäftigungen befassen. Vielfältige empirische Befunde deuten auf eine sehr starke Selbstidentifizierung der Arbeitenden mit ihrem Beruf, aber auch auf die Beurteilung einer Person aufgrund ihrer beruflichen Position. Der Beruf ist eine sehr häufige und primäre Quelle des Selbstgefühls, das heißt des Bildes, das Erwachsene von sich selbst haben und mit dem sie sich dem Umfeld präsentieren (Beck, Brater & Daheim, 1980, S. 215 f.).

Bei den befragten Frauen dieser Interviewstudie findet sich das für Menschen mit hohem beruflichen Status typische Selbstkonzept. Die ehrenamtlichen Führungskräfte suchen sowohl im Beruf als auch im Ehrenamt persönliche Herausforderungen, die es

<sup>17</sup> Kohn (1981) interviewte in den USA 3.100 Männer, die aus unterschiedlichen Schichten stammen und unterschiedlichen Berufen nachgehen.

erfolgreich zu meistern gilt. Die persönliche Entwicklung spielt dabei eine wichtige Rolle. Dieser Typus der ehrgeizigen, nach Erfolg strebenden weiblichen Führungskraft ist durchaus von einem Leistungsethos geprägt, wie ihn Winkler (1988, S. 48 ff.) in Anlehnung an Max Weber beschrieben hat. Die Leistungsorientierung erstreckt sich nicht nur auf die berufliche Tätigkeit, sondern auf die gesamte Lebensführung bis hin zur perfekten Organisation des Alltags (wie in Teilkapitel 4.4.1 dargestellt). Diese Lebensführung beinhaltet u. a. gesellschaftliche Partizipation und bürgerschaftliches Engagement. Im folgenden Kapitel wird die Ehrenamtsbiographie der weiblichen Führungskräfte im Bereich des Sports beschrieben. Vorweggenommen sei bereits an dieser Stelle, dass sich fast alle Interviewpartnerinnen zusätzlich zum Sport auch in anderen gesellschaftlichen Bereichen wie zum Beispiel Politik, Kirche oder Schule engagieren. Die These der protestantischen Ethik der Lebensführung, die im Sinne Winklers heutzutage in säkularisierter Form vorliegt, scheint in Bezug auf die Untersuchungsgruppe Bestand zu haben. Tatsächlich scheinen die weiblichen Führungskräfte des Sports einen bestimmten Typ auszumachen, nämlich den Typ der in allen Lebensbereichen nach Herausforderungen und Leistung strebenden Frau. Interviewpartnerin 13 kommt selbst zu dem Schluss:

*„Ich bin zufrieden, unheimlich viel geschafft zu haben, auch im Ehrenamt. Ja, das passt einfach auch zu meinem Typ. Ich hätte sonst bestimmt etwas anderes gemacht [Anm.: gemeint ist, wenn sie nicht im Ehrenamt im Bereich des Sports tätig wäre]. Denn bevor ich Fußball spielte, war ich beim Jugend-Roten-Kreuz sehr stark engagiert und war da mit 15 auch schon Gruppenleiterin und die Ältesten in der Gruppe waren 21.“*

#### 2.4.4 Zur Ehrenamtsbiographie der weiblichen Führungskräfte

Bei der Rekonstruktion der Ehrenamtsbiographie der weiblichen Führungskräfte wird der Einstieg sowie der weitere Verlauf der Ehrenamtslaufbahn der befragten Frauen exemplarisch skizziert. Es wird außerdem dargestellt, wie die Befragten ihren Karriereverlauf persönlich bewerten, was sie motiviert, sich zu engagieren, ob sie beim Aufstieg Barrieren empfanden, was sie im Ehrenamt zufrieden macht oder was ihnen missfällt. Zuletzt werden die Aufstiegsambitionen der weiblichen Führungskräfte diskutiert.

##### **Einstieg und Verlauf der ehrenamtlichen Laufbahn**

Das Durchschnittsalter der befragten Frauen zum Zeitpunkt ihrer ersten ehrenamtlichen Tätigkeit liegt bei 24 Jahren. Knapp 40% von ihnen waren als Jugendliche im Alter von unter 20 Jahren erstmals ehrenamtlich aktiv. Die meisten Frauen engagierten sich von Anfang an im Bereich des Sports, der Großteil auf der Ebene des Sportvereins. Ein typischer Einstiegsbereich ist offensichtlich das Jugendressort eines Vereins. Ausnahmen sind zwei Befragte, die als erste ehrenamtliche Tätigkeit die Position der Abteilungsleiterin in einem Mehrspartenverein angeben. Ausnahmen sind auch die drei Frauen, die ihre Ehrenamtskarriere auf Sportverbandsebene begannen.



TABELLE 16: ERSTES EHRENAMTLICHES ENGAGEMENT DER INTERVIEWPARTNERINNEN

| Erstes ehrenamtliches Engagement  | Anzahl der Befragten |
|---|----------------------|
| Im Alter von unter 20 Jahren erstmals ehrenamtlich aktiv                          | 4                    |
| Im Sportverein tätig  | 12                   |
| <b>davon für die Jugend zuständig</b>   | (6)                  |
| <b>davon für die Finanzen zuständig</b>   | (2)                  |
| <b>davon als Schriftführerin tätig</b>  | (1)                  |
| <b>davon als Turnwartin tätig</b>   | (1)                  |
| <b>davon Vorsitzende einer Abteilung im Mehrspartenverein</b>                     | (2)                  |
| Im Sportverband tätig   | 3                    |
| <b>davon als Schriftführerin tätig</b>  | (1)                  |
| <b>davon als Versammlungsleiterin der Verbandstage tätig</b>                      | (1)                  |
| <b>davon als Repräsentantin der Damen-Nationalmannschaft im Weltverband tätig</b> | (1)                  |
| Außerhalb des Sports tätig  | 8                    |

Die typische Ehrenamtsbiographie beginnt also mit dem Engagement im Sportverein und setzt sich anschließend auf Verbandsebene fort. Der Verlauf des Werdegangs im Ehrenamt ist bei den meisten Befragten sehr geradlinig und die Aussage vieler Gesprächspartnerinnen, ihr Werdegang im Ehrenamt habe sich in geradezu logischer Folge ergeben, bestätigt sich. Zwei Fälle sollen an dieser Stelle beispielhaft vorgestellt werden. Zunächst skizziert Interviewpartnerin 08 ihren Werdegang im Ehrenamt, begonnen im Alter von ca. 22 Jahren im Verein, linear verlaufend bis zum Präsidentenamt der heute 45-Jährigen:

*„Begonnen habe ich im Verein mit unterschiedlichen Arbeitsfeldern ... Daraus entstanden ist eine Tätigkeit im Kreissportbund, im Jugendbereich ... dieser Zeit als Jugendwartin des Kreissportbundes ist fast zur gleichen Zeit gefolgt die Mitgliedschaft im Vorstand der ... [Name des Bundeslandes] Sportjugend, dann daraus erwachsen die Mitgliedschaft in der ad-hoc-Kommission ‚Mädchen und junge Frauen‘ auf Bundesebene ... Dann war ich im Bundesausschuss ‚Frauen im Sport‘ ... dann bin ich Vizepräsidentin im ... [Name der Sportorganisation] geworden ... dazwischen noch zweite Vorsitzende der ... [Name des Bundeslandes] Sportjugend ... ja, und seit ... Präsidentin.“*

Acht Frauen sind inzwischen in europäischen Sportorganisationen oder Weltverbänden tätig wie zum Beispiel Gesprächspartnerin 12:

*„Ich habe Trainerausbildung gemacht und mich geärgert, dass das nicht voranging. Dann haben mir Funktionäre gesagt: ‚Dann mach‘ du es doch selber!‘ Und dann habe ich eine richtige ehrenamtliche Karriere gemacht: erst Bezirksfachwartin, dann Landesfachwartin, dann eben ganz folgerichtig Bundesfachwartin und dann ging es weiter international ... da war ich viel unterwegs.“*

Drei der befragten Führungskräfte im Ehrenamt bezeichnen sich selbst als „*Quereinsteigerinnen*“ (Int. 14 und 17) bzw. als „*Oberseitenschläger des deutschen Sports*“ (Int. 21).

↑ Die drei Frauen weisen die Gemeinsamkeit auf, dass sie keine langsam gewachsene, →

geradlinige ehrenamtliche Karriere aufweisen, sondern dass sie vielmehr im Alter von über 40 Jahren (in zwei der Fälle) bzw. von über 50 Jahren (in einem Fall) schlagartig in sehr hohe Führungspositionen gelangten, ohne dies vorher geplant zu haben. Keine von ihnen hatte zuvor im Bereich des Sports schon auf niedriger Ebene ein Amt besetzt. Interviewpartnerin 02 berichtet *„Ich bin gekommen und Präsidentin geworden und das ging dann innerhalb von fünf Wochen, dass ich im Weltverband im Gremium war, wo andere sich 20 Jahre hinarbeiten.“* Diese drei Frauen wurden von Funktionären der jeweiligen Sportorganisationen wegen ihrer beruflichen Fähigkeiten und Qualifikationen angesprochen. Die Kontaktaufnahme der Sportverbände erfolgte dabei in zwei Fällen zu einem idealen Zeitpunkt. Eine Interviewpartnerin hatte gerade ihre sehr zeitaufwändige Leistungssportkarriere beendet, die andere war gerade in den Ruhestand getreten. Insofern waren die beiden Frauen in der Lage, Zeit, Kraft und Energie in ein neues Betätigungsfeld zu investieren.

Keine der befragten Frauen hat sich in ihr erstes Amt gedrängt. Sie wurden angesprochen, ob sie sich vorstellen könnten, ein Amt zu übernehmen, wurden vorgeschlagen oder zum Engagement direkt aufgefordert. Keine der Frauen plante den Einstieg in die Ämterlaufbahn und startete daraufhin eine Eigeninitiative. In dieser Hinsicht gleichen sich die befragten Führungskräfte. Dies entspricht der Alltagserfahrung, dass nämlich Frauen eher dazu tendieren, sich bei Kandidaturen um Ämter nicht vorzudrängen, sondern darauf zu warten, aufgefordert zu werden. Einige der von uns befragten Frauen gaben auch an, dass sie zwar bereit waren, sich für ein Amt zur Verfügung zu stellen, jedoch nicht gewillt waren, sich auf eine Kampfkandidatur einzulassen: *„Wenn die Wahlämter nicht offen gewesen wären und nicht andere mir signalisiert hätten, dass ich da auch gewählt würde, weil sie mich eben unterstützen wollen, ... dann hätte ich mich nicht darauf eingelassen.“* (Int. 09) Der Verzicht auf Kampfkandidaturen wird von den Befragten damit begründet, dass sie auf diese Weise keine Energie verschwenden wollten: *„Aber ich arbeite nicht gegen einen Widerstand, lauter alte Knochen, da ist mir meine Zeit zu schade und meine Energien auch.“* (Int. 19)

Unterschiede im Verhalten der Frauen finden sich jedoch in ihrer Reaktion auf die Aufforderung, ein Amt zu übernehmen. Bei vielen – immerhin 10 der 23 Befragten – scheint es, sie hätten geradezu auf die Aufforderung gewartet, um dann begeistert auf das Angebot einzugehen. Hier einige Beispiele:

*„Und dann hat man mich gefragt ..., ob ich das nicht übernehmen kann ... dann habe ich das gemacht und habe mich da ziemlich reingekniet, weil das gerade so eine Phase war ..., wo sich ganz viel neu tat im ... [Name der Sportart] und man auch merkte, unsere Veranstaltungen müssen professioneller werden, da müssen wir etwas entwickeln und dann habe ich mich also darum gekümmert.“* (Int. 02)

*„Der Aufstieg ging sehr schnell, weil ich etwas machen wollte, ich war zu Hause, hatte ein Kleinkind, aber keine (berufliche) Tätigkeit mehr, ... Typen wie ich müssen aber etwas tun! ... Bei Konferenzen oder Besprechungen habe ich die Hand oben gehalten und sagte: ‚Ich würde das anders machen.‘ ... wollte das und das. Und dann wurde ich*



*daraufhin angesprochen: ‚Ja, wenn du schon Sachen ändern willst. Dann kannst du doch auch mitarbeiten.‘ (Int. 07)*

*„Das ist auch eine nette Geschichte: Ich war Mannschaftsführerin und es war Jahreshauptversammlung ... wir wollten unbedingt spielen, hatten aber keine Trikots, ... keine vernünftigen Bälle und gar nichts ... Bin zur Vereinsvollversammlung gegangen und habe dann – ich kannte mich mit diesen ganzen strengen Regularien nicht aus – gefragt, wie ist das, wir wollen spielen und hier (in den Verein) eintreten, woher kriegen wir Trikots, woher kriegen wir Bälle? ... Das war unangemessen und ich war 20 und das waren sie nicht gewohnt ... und ich wurde also fürchterlich beschimpft, was wir uns denn einbilden würden, ... der Verein hätte ganz andere Probleme und ich sollte mal erst einmal, bevor ich Ansprüche stelle, wissen, was für Probleme im Verein sind. Und dann schlug irgendjemand vor, ich sollte mal erst einmal Vorstandsarbeit kennen lernen ... Die Mitgliederversammlung wurde unterbrochen, der Geschäftsführer wurde gebeten, in die Geschäftsstelle zu gehen, um ein Eintrittsformular zu holen ... Mein erstes Erscheinen: Ich wollte nur wissen, woher wir Trikots kriegen und Bälle, damit wir spielen können und fünf Minuten später war ich im Vorstand ... Das war irgendwie so eine Sturm-und-Drang-Zeit für mich ... Ich war in so einem Sog, mich zu entwickeln, mich entwickeln zu wollen, auszuprobieren. Ich habe da nicht darüber nachgedacht, ich fand das eigentlich eine Unverschämtheit, was die machten und nun habe ich gedacht, wenn man irgendwo eintritt, kann man auch wieder austreten ... Ich war dann mit einem Mal im Vorstand und alle waren ungläubig – ich habe das auch nicht verstanden – mit offenem Mund ... Aber dann habe ich mitgekriegt, dass es das Günstigste war, was mir hat passieren können, denn dadurch bekam ich, weil der Verein so klein war, ganz schnell Kontakt zu ganz vielen Leuten.“ (Int. 13)*

*„Und die neben mir sitzende Vizepräsidentin sagte: ‚Das eine gefällt mir nicht und das andere gefällt mir auch nicht [Anm.: gemeint sind andere Kandidaten] und jetzt schlage ich Sie vor.‘ Und da habe ich gesagt: ‚Und das lassen Sie jetzt gerade mal sein!‘ Und da saß neben mir auf der anderen Seite eine Vertreterin von irgendeinem Verband und sagte: ‚Also, wir sind hier im Sport und Kneifen gilt nicht und das machen Sie jetzt mal hier!‘ Und da habe ich gedacht: ‚Also, das mache ich, ist ja auch überhaupt kein Problem, weil ich ja sowieso nicht gewählt werde.‘ ... Und am nächsten Tag war ich gewählt ... Ich hatte (bei der Veranstaltung) ja nicht einmal einen Terminkalender dabei, dabei musste ja sofort die nächste Sitzung vorbereitet werden. Ich habe gesagt: ‚Kinder, das habe ich ja nun alles nicht erwartet.‘ ... Das fand ich sensationell ... ich habe gedacht: ‚Nein, das kann alles nicht wahr sein, wie im Film. Wie im Film!‘“ (Int. 21)*

Interviewpartnerin 08 ist der Meinung, dass man seinem Umfeld durch das Verhalten durchaus zu verstehen gibt, ob man prinzipiell an einem Engagement interessiert ist oder nicht.

Es gibt Frauen, die es prinzipiell vermeiden, vorzupreschen und auf diese Weise ihre eigene Kandidatur zu verkünden. So zum Beispiel Interviewpartnerin 12:



*„Ich habe mich nicht aufgedrängt: ‚Das will ich jetzt machen.‘, sondern, wenn eine Person jeweils nicht mehr wollte oder wenn die Position frei war und sie mich gefragt haben, dann habe ich auch zugestimmt, also, ich habe mich nicht reingedrängt und gegen irgendjemanden kandidiert, den ich gut finde, das war so nicht.“*

Auch Interviewpartnerin 21, die innerhalb kurzer Zeit viele Ämter übernahm, nachdem man immer wieder an sie herantreten war, betont im Gespräch mehrfach, dass sie keinesfalls von sich aus in die Ämter drängte – damit „*nicht der Eindruck falsch entsteh(e), nach dem Motto ... jedes Amt, das irgendwo zur Wahl stand, das hat sie sich dann gegriffen*“. Stattdessen möchten die befragten Frauen anscheinend nicht selten gegeben werden, nicht zuletzt um sich auf diese Weise der Unterstützung von außen sicher zu sein. Interviewpartnerin 08 berichtet von ihrer Strategie, die sie bei ihrem Aufstieg im Ehrenamt anwendet:

*„Gefragt worden bin ich immer. Aber ich denke, da ist natürlich ein großes Stück Eigeninitiative dabei, sonst werden Sie nicht gefragt ... Das Aufgehen in der Arbeit wird (von außen) wahrgenommen, so dass man sagt: ‚Die Frau hat die Möglichkeiten ...‘ oder ‚Der müssen wir die Chance geben.‘ oder ‚Wir hätten sie gerne dabei.‘ Also, ich sage mal, durch mein eigenes Tun habe ich mich in das Blickfeld derer gerückt, die mich dann gefragt haben ... Das kann ich schon sehr deutlich sagen, dass ich, wenn ich direkt gefragt worden bin, auch geäußert habe, dass ich mir schon vorstellen kann, irgendwann einmal Präsidentin zu werden.“*

Fischer, Pfaffel und Xenodochius (2003, S. 46) stellen für Frauen in Wahlehrenämter auf der bayerischen Landesebene fest, dass viele Frauen in Ämter „hineinrutschen“. In unserer Befragung geben jedoch nur fünf Frauen explizit an, sich nicht selbst bewusst für die Amtsübernahme entschieden zu haben, sondern dabei eher passives Objekt des Geschehens gewesen zu sein, wie Interviewpartnerin 03 beschreibt: „*Im Verein ... war einfach Bedarf, es war kein Abteilungsleiter da und man hat mich halt einfach reingedrängt und ich habe es halt gemacht*.“ Einige Frauen berichten, zu Beginn ihrer Ehrenamtslaufbahn bei der Übernahme neuer Ämter eher zögerlich gewesen zu sein und erst im Laufe der Zeit gelernt zu haben, selbstbewusst eine Kandidatur zu vertreten. Interviewpartnerin 09 kennt diese Entwicklung aus eigener Erfahrung:

*„Das entwickelt sich natürlich: Am Anfang reagiert man (auf Anfragen) eher zurückhaltend, weil man ja auch nicht weiß, was auf einen zukommt und sagt: ‚Moment mal, wenn ich da gegen irgendjemanden antreten soll, dann mache ich das nicht.‘ Aber im Laufe der Zeit, je länger man in diesen Bereich hineinschnuppert, desto mehr überlegt man sich natürlich auch: ‚Na, was machst du schon, was ist für dich vereinbar und wo willst du eigentlich hin?‘“*

Elf der befragten Frauen haben zum Zeitpunkt des Interviews ein Amt inne, das dem Ressort „Frauen“ zugeordnet ist. Einige Gesprächspartnerinnen beschäftigen sich in ihrer derzeitigen Position mit anderen Aufgabenbereichen, waren jedoch zu Beginn ihrer Karriere in erster Linie im Frauenbereich engagiert. Sechs der 23 Frauen haben



im Laufe ihrer Ehrenamtskarriere niemals ein Amt im Frauenressort besetzt. Zwei Interviewpartnerinnen betonen, dass sie sehr bewusst das Ressort gewechselt haben:

*„Dann wurde mir etwas angeboten, wovon ich wirklich Ahnung hatte, nämlich eine juristische Tätigkeit und da habe ich gesagt: ‚Mensch, jetzt kann ich endlich etwas (in einem Bereich) machen, wo ich wirklich etwas geben kann, also im Sinne von Kompetenz.‘ Denn bei dieser Frauen-im-Sport-Geschichte [Anm.: gemeint ist ihre Tätigkeit im Frauenressort], da hat man mir zumindest sehr lange Zeit auch keine Kompetenz zugeordnet und da habe ich gedacht: ‚Also, da kannst du dich jetzt mal fachkompetent einbringen.‘“ (Int. 21)*

*„Im Landessportbund hatte man mich angesprochen, dass ich Frauenwartin dort sein sollte. Da habe ich gesagt: ‚Ja gut, das interessiert mich generell, da mitzuarbeiten.‘ Und habe zugesagt, das war dann vier Jahre. Dann habe ich aber gesagt, dass das nicht so meine Strecke ist, ich habe zwar viel gemacht zu dem Zeitpunkt, viel umgesetzt, dann aber gesagt: ‚Ich möchte gern in die fachliche Strecke rein.‘ War dann Vizepräsidentin für Sport in Schule und Verein ... Und habe auch gesagt, dass es wichtig ist, sich als Frau über die fachliche Kompetenz zu qualifizieren ... Ich bin der grundsätzlichen Auffassung, dass Frauen ... auch fachliche Kompetenz zeigen müssen.“ (Int. 10)*

Mehrere Frauen berichten, auf den unterschiedlichen Stufen ihrer Ehrenamtskarriere Ämter besetzt zu haben, die zuvor ausschließlich Männer innehatten. Hier zeigt sich, dass es auch Frauen gibt, die keineswegs prinzipiell davor zurückschrecken, sich selbstbewusst gegen (männliche) Gegenkandidaten zur Wahl zu stellen:

*„Es ist wichtig, sich als Frau über die fachliche Kompetenz zu qualifizieren ... Bei den letzten Wahlen haben immer zwei Männer gegen mich kandidiert. Und es waren immer geheime Wahlen. Und ich habe jedes Mal gewonnen. Ich meine, das sagt doch eigentlich alles.“ (Int. 10)*

Selbst wenn sie vorher wissen, dass sie auf Widerstand treffen und die Gefahr besteht, zu scheitern, kandidieren sie:

*„Die Vizepräsidentschaft habe ich angestrebt, gegen Widerstände, die habe ich angestrebt, das wollte ich werden, ja, ja.“ (Int. 16)*

*„Ich wäre gerne für den Leistungssport im ... [Name des Verbandes] zuständig gewesen, weil mir das gestunken hat, wie da gearbeitet wird, und das stinkt mir auch heute noch und da bin ich von den Männern ausgemobbt worden ... mit vier Stimmen war ich unterlegen.“ (Int. 12)*

Das letzte Zitat ist Beweis für eine nicht immer spannungsfreie und gleichberechtigte Zusammenarbeit von Frauen und Männern im Ehrenamt des Sports. Mehrere der befragten Frauen sind in manchen Gremien die ersten und zuweilen auch heute noch  
↑ einzigen weiblichen Mitglieder. →

### Motive und Anreize für das Engagement

Über das in der Öffentlichkeit vorherrschende Image und Prestige einer ehrenamtlichen Führungsposition im Sport befragt, malen nicht wenige der befragten weiblichen Führungskräfte ein negatives Bild. Interviewpartnerin 11 äußert in diesem Zusammenhang Folgendes:

*„Wir werden immer noch als die Dummen der Nation angesehen, auch in der breiten Bevölkerung ... mir wurde gesagt: ‚Mein Gott, wenn du diese Managementfähigkeiten irgendwo in der freien Wirtschaft praktizieren würdest, würdest du ein Heidengeld verdienen.‘ Also, ich komme mir wirklich wie die Dumme der Nation vor.“*

Eine andere Befragte (Int. 02) ist der Meinung, dass die Funktionäre durch die „Art und Weise, wie sie ihre Ämter ausfüllen“, zum negativen Image beitragen: „Es ist ähnlich wie in der Politik, wenn man sich gegenseitig die Köpfe einschlägt und sagt, dass der andere ein ganz schlimmer Kerl sei.“ Sie fragt sich infolgedessen selbst: „Warum ist man eigentlich so blöd und macht etwas für nix?“ Im Folgenden soll der Frage nachgegangen werden, was die befragten Frauen denn antreibt, sich zu engagieren, wenn sie doch von außen als die „Dummen der Nation“ bezeichnet werden, wenn sie sich immer wieder die „Köpfe einschlagen“ müssen und so manchen ihrer Mitfunktionäre gar als „Ganoven“ (Int. 23) bezeichnen. Was motiviert die Frauen trotz des von ihnen als negativ wahrgenommenen Images von Funktionären im Sport in der allgemeinen Öffentlichkeit, sich in ihrer Freizeit einer Führungsposition im Bereich des Sports zu widmen?

Motive werden als zeitlich relativ überdauernde psychische Dispositionen von Personen verstanden. Sie beschreiben eine dispositionelle Neigung in der Bewertung von Handlungszielen und legen die Rahmenbedingungen für das Erleben fest (Schmalt, 1998, S. 549). Es gilt zu untersuchen, welche Handlungsziele die weiblichen Führungskräfte im Ehrenamt des Sports verfolgen. Was motiviert sie, unter einem großen Kostenaufwand, der sich in einem kaum mehr vorhandenen Privatleben manifestiert, sich für die Organisation zu engagieren? Wo liegt für sie der Nutzen, der die aufzuwendenden Kosten übersteigt?

Heinemann (1988, S. 126 f.) zählt drei verschiedene Nutzenüberlegungen auf, die für die Übernahme eines Amtes sprechen: 1. Altruismus (der Einzelne erlebt eine persönliche Befriedigung, wenn er mit seiner Arbeit dem Wohl anderer bzw. dem Verein/Verband dient), 2. Selbstwertorientierung (der Nutzen der Tätigkeit wird nicht aus Wirkungen, die bei anderen eintreten, gezogen, sondern es entsteht eine persönliche Zufriedenheit durch die Arbeit selbst) und 3. Tauschorientierung (die ehrenamtlich engagierte Person erwartet vom Leistungsempfänger eine Gegenleistung).

Den Aussagen in den Interviews ist zu entnehmen, dass die Motivstrukturen der befragten Frauen komplex und heterogen sind. Die weiblichen Führungskräfte äußern nicht eindeutig eine der oben genannten Nutzenüberlegungen von Heinemann (1988). Stattdessen kristallisieren sich zwei sich überschneidende Anreizsysteme



heraus, die die Frauen motivieren, sich ehrenamtlich zu engagieren.<sup>18</sup> Auf der einen Seite stellt die Verbandsarbeit für die Befragten einen so genannten Mitgestaltungs-Anreiz dar, der nach Schwarz (1984, S. 198 ff.) auf eine Selbstwertorientierung hindeutet. Auf der anderen Seite spielt der so genannte sozio-emotionale Anreiz im Sinne der von Heinemann genannten Tauschorientierung eine Rolle.

Zunächst soll auf den Mitgestaltungs-Anreiz eingegangen werden. Die Frauen sind an der Bearbeitung der Sache interessiert, suchen Selbstentfaltung und -verwirklichung, indem sie immer wieder nach neuen persönlichen Herausforderungen suchen und sich ihnen bewusst stellen. Sie sind der Typ der „Macherin“, die leistungsorientiert denkt und Problemlösungen anstrebt unter der Voraussetzung, dass Gestaltungsspielraum, Einflussmöglichkeiten sowie ein eigener Autonomiebereich existieren. Es handelt sich um sehr selbstbewusste Persönlichkeiten, die ihre Ziele durchzusetzen wissen. Diese Charakterzüge sind der Selbstwertorientierung von Heinemann (1988) sowie einer eher intrinsischen Motivation zuzuordnen. Sehr viele Frauen schreiben Kategorien wie „Einfluss ausüben“, „Neue Organisationsstrukturen entwickeln“, „Hierarchien aufbrechen“, „Führen“ sowie „Gebraucht werden“ eine hohe Bedeutung zu. Die Interviewpartnerinnen 13 und 17 fassen in Stichworten zusammen, was ihnen an ihrer Führungsposition gefällt. Die Aussagen, die sich sehr ähneln, stehen exemplarisch für die gesamte Untersuchungsgruppe.

*„Was mir gefällt: Einfluss nehmen, Ideen entwickeln, handeln können, Entscheidungen treffen, Verantwortung haben ... es ist nicht nur Einfluss nehmen, sondern auch Einfluss haben ... mitgestalten, überzeugen, probieren, Wege suchen, Weiterentwicklung ... planen, kurzfristig, mittelfristig, langfristig ... Visionen aufbauen und die Umsetzung versuchen, Spaß haben, Kontakte haben, auch Vorteile davon haben.“ (Int. 13)*

*„Einfluss ausüben können, etwas bewegen können, aktiv gestalten, Teamarbeit, Anerkennung, auch Neues schaffen oder einfach auch Herausforderungen.“ (Int. 17)*

An den beiden Zitaten wird deutlich, dass altruistische Motive hier keine Rolle spielen. Die Akteurinnen setzen sich zwar gerne für die Sache „Sport“ ein, keineswegs handeln sie jedoch nur der Sache zuliebe im Sinne eines rein ideellen Anreizwertes. Der persönliche Nutzeffekt und die Ich-Orientierung sind an dieser Stelle nicht zu übersehen. So sind alle Befragten fast einstimmig der Meinung, dass das Engagement in erster Linie Spaß machen muss.

Das zweite Anreizsystem der Frauen ist – in Anlehnung an Schwarz (1984) – sozio-emotional begründet. Sehr viele Frauen sehen für sich einen großen Gewinn darin, andere interessante Menschen kennen zu lernen, Kontakte zu pflegen und von ihnen zu profitieren. In diesem Zusammenhang weisen die Akteurinnen große Ähnlichkeiten auf:

*„Mir gefällt das Zusammenarbeiten, die Kontakte.“ (Int. 02)*

 <sup>18</sup> Zu den unterschiedlichen Anreizsystemen vgl. Schwarz (1984, S. 198 ff.).



*„Das war natürlich toll, mit so vielen verschiedenen Menschen zusammen zu kommen, das war überhaupt das Schönste von allem.“ (Int. 12)*

*„Also, ich fand es sehr schön, dass ich die Möglichkeit hatte, auch viele internationale Kontakte zu knüpfen und mit vielen fremden Menschen in fast jedes Land der Welt zu reisen ... die habe ich immer noch, die Kontakte.“ (Int. 12)*

Mit dem Aufbau der sozialen Beziehungen geht zumeist die Erfahrung von Wertschätzung und Anerkennung einher, die die Frauen als Vorzug ihrer Tätigkeit bezeichnen. Einige Frauen können in dieser Hinsicht von ganz besonderen Erlebnissen berichten:

*„Es ist eine gesellschaftliche Stellung, die diese Vorzüge in Form von Einladungen oder solchen Sachen bietet, die dem Normalbürger vielleicht verschlossen bleiben.“ (Int. 11)*

*„Ich habe so viele tolle Leute kennen gelernt, die hätte ich nicht kennen gelernt, wenn ich diese Ämter nicht hätte ... Ich habe Politiker persönlich kennen gelernt, ich habe neben Roman Herzog gesessen, als er Präsident war ... Ich sitze neben Rau ... und wir essen zusammen eine Bratwurst am Stand, wem passiert das schon? ... Und unser aktueller Bundeskanzler kommt an den Tisch und sagt allen ‚Hallo‘ und ‚Ach, und Sie sind die berühmte Frau ... [Name der Befragten] ... Ich habe Clinton persönlich Pfötchen gegeben ... Ich habe all die hohen Wirtschaftsbosse, Fernsehanstalten, alles kennen gelernt ... Ja, das sind viele Dinge, das ist eine unheimliche Bereicherung.“ (Int. 13)*

Zwar gibt keine der Befragten konkret an, das Streben nach Anerkennung sei ursprünglich der Beweggrund gewesen, sich für ein Führungsamt zu entscheiden, aber letztendlich erleben alle Befragten ein hohes Maß an Zufriedenheit, wenn sie sich durch Wertschätzung von außen in ihrer Arbeit bestätigt fühlen. Es ist davon auszugehen, dass das Engagement ohne die positive Rückmeldung von außen langfristig nicht fortgesetzt werden würde. Das Streben nach Geselligkeit, sozialen Beziehungen, Kollegialität und daraus folgend Anerkennung kommt einer sozio-emotionalen Befriedigung gleich, die durchaus in die Kategorie „Tauschorientierung“ einzuordnen ist. In dieser Hinsicht sind viele Frauen als extrinsisch motiviert zu bezeichnen, das heißt, die Anreize zum Engagement liegen außerhalb der eigentlichen Tätigkeit im persönlichen Nutzen, der erst infolge der Tätigkeit entsteht.

Unterschiede zwischen den Frauen sind höchstens in Bezug auf die Art und Weise festzustellen, wie sie nach außen hin auftreten, um Anerkennung und Wertschätzung zu erfahren. Während einige sich gerne der Öffentlichkeit stellen und bereitwillig Repräsentationsaufgaben übernehmen (und diese Tätigkeit auch als Beweggrund für das Engagement angeben), sehen andere derartige Aktivitäten eher als notwendiges Übel an, wie zum Beispiel Gesprächspartnerin 11 beschreibt:

*„Es ist so, dass ich eigentlich ehrgeizig bin. Ehrgeizig aber so definiert: Wenn mir jemand eine Aufgabe überträgt oder wenn ich meine, etwas machen zu müssen, dann möchte ich das für mich persönlich immer gut machen. Und was nicht unbedingt mein*



*Ding ist, aber was permanent eigentlich der Fall ist – und das ist so die Diskrepanz immer im Leben – , ist, mich in den Vordergrund zu stellen. Mich so in der Öffentlichkeit darstellen. Das ist nicht unbedingt das, was ich für meinen Seelenfrieden brauche ... Natürlich freut es mich dann, wenn eine Rede irgendetwas ganz Besonderes bewegt hat und mir das auch gesagt wird, das freut mich, aber ich kann mich nicht hinstellen und sagen: ‚Guckt mal her, ich bin die Größte.‘ Das ist nicht mein Naturell.“*

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass sich die in dieser Studie Befragten in zwei Gruppen unterteilen: eine erste Gruppe, die einen höheren Grad an extrinsischer und eine zweite Gruppe, die einen höheren Grad an intrinsischer Motivation aufweist. In diesem Zusammenhang scheint eine Korrelation zwischen höherer Führungsposition und extrinsischer Motivation zu bestehen. Das heißt, je höher die Position der befragten weiblichen Führungskräfte, desto eher kristallisieren sich neben den tätigkeitsbezogenen Anreizen für das ehrenamtliche Engagement auch umweltbezogene Anreize heraus, desto mehr hat das Engagement nicht nur Selbstzweck-Charakter, sondern ist Mittel zum Zweck. Das Interesse für die Sache „Sport“, also der tätigkeitsbezogene Anreiz im Sinne einer Sachorientierung, ist bei allen befragten Frauen klar vorhanden. Der Wille, sich selbst nach außen hin darzustellen, um Anerkennung zu erfahren, also der umweltbezogene Anreiz, findet sich jedoch vor allen Dingen bei den auffallend zielstrebigem Frauen, die heute bereits sehr hohe Führungspositionen einnehmen bzw. äußern, diese durchaus anzustreben.

### Barrieren in der Ehrenamtslaufbahn

Es ist zu betonen, dass die vorliegende Studie ausschließlich diejenigen Frauen erfasst, die es bereits geschafft haben, im Sportsystem eine Führungsposition zu erobern. Die Befragten sind also nicht auf unüberwindbare Barrieren gestoßen, sie können aber aufgrund ihrer Einblicke in die Führungsgremien des Sports durchaus Schwierigkeiten und Konflikte, die sie selbst oder andere Frauen erlebt haben, benennen.

Die in der vorliegenden Studie interviewten Frauen wurden entweder nicht mit Barrieren konfrontiert oder konnten sie überwinden. Bei der Frage nach Barrieren während des Aufstiegs in Führungsgremien unterteilt sich die Untersuchungsgruppe klar in zwei Gruppen.

TABELLE 17: BARRIEREN IN DER EHRENAMTSLAUFBAHN DER INTERVIEWPARTNERINNEN

| Barrieren erlebt  | Anzahl der Befragten |
|---|----------------------|
| Ja  | 11                   |
| davon (zum Teil) als geschlechtsspezifische Barrieren empfunden | (7)                  |
| Nein  | 12                   |

Die Hälfte der Befragten erklärt definitiv, nie auf Barrieren gestoßen zu sein. In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass das Problem von Selbstaussagen stets darin liegt, dass die befragten Personen mitunter negative Erfahrungen verdrängen  
 ↑ oder auch zur Entwicklung eines positiven Selbstkonzepts sozial erwünschte Aussagen →

machen. In diesem konkreten Fall muss außerdem berücksichtigt werden, dass die einzelnen Interviewpartnerinnen möglicherweise von vornherein eine unterschiedliche Definition von Barrieren vornehmen. Gerade der Terminus „geschlechtsspezifische Barriere“ kann je nach individueller Perspektive sehr unterschiedlich interpretiert werden. An dieser Stelle ist jedoch festzuhalten, dass in der vorliegenden Interviewstudie die subjektive Wahrnehmung und Bewertung seitens der Befragten im Vordergrund steht. Ziel ist es nicht, festzustellen, ob es sich – objektiv gesehen – um tatsächliche geschlechtsspezifische Barrieren handelt, sondern es ist in diesem Zusammenhang vielmehr relevant, ob die Frauen ebendiese Barrieren aus ihrer subjektiven Sichtweise heraus als geschlechtsspezifisch empfinden.

Auf die Frage, ob Frauen in besonderem Maße mit Schwierigkeiten in ehrenamtlichen Führungspositionen zu rechnen hätten, reagieren einige mit Abwehr und bezweifeln, dass dieses Phänomen überhaupt existiert. Sie fühlen sich von ihren männlichen Kollegen nicht diskriminiert, sondern eher unterstützt, gefördert und dadurch motiviert. Mehrere Frauen berichten im Gegenzug von Widerständen, die sie seitens ihrer Geschlechtsgenossinnen erlebt haben:

*„Ich fiel gründlich auf die Nase ... habe die Unzuverlässigkeit meiner Geschlechtsgenossinnen hautnah kennen gelernt ... da waren die Männer nicht beteiligt.“ (Int. 16)*

Gesprächspartnerin 20 beklagt die mangelnde Kooperationsbereitschaft unter den weiblichen Führungskräften. So beschreibt sie den Umgang unter den Frauen mit folgenden Worten:

*„Da kommt dann Konkurrenz. Also Solidarität habe ich da am Anfang überhaupt nicht gespürt ... Es kann nicht sein, dass da vorne eine steht und den Männern erzählt, dass Frauen ins Ehrenamt müssen, ... aber gleichzeitig gar nicht in der Lage ist, jetzt mit mir zu sprechen, als Neue. Obwohl ich hingegangen bin und mich vorgestellt habe ... Da fragt man sich dann halt schon, wer dich da nicht als Frau akzeptiert, das ist witzig.“*

Mangelnde Solidarität unter Frauen hat auch Gesprächspartnerin 15 erfahren, als im Zuge einer Abstimmung der zuvor entwickelte Frauenförderplan durchfiel:

*„Und eben auch mit Stimmen der Frauen ... das war so etwas, was ich nun gar nicht verstehen konnte. Selbst Frauen, die da mitgearbeitet haben, haben dann im letzten Augenblick dann doch noch dagegen gestimmt und da war der große Frust da ... und dann ist die Vizepräsidentin Frauen zurückgetreten.“*

Auch Interviewpartnerin 21 fühlt sich von der „Anfechtung der Kolleginnen“ behindert. Fast ein Drittel der Befragten gab allerdings an, in ihrem Werdegang Hürden überwunden zu haben, die mit ihrem Geschlecht zu tun hatten. So beklagt sich Gesprächspartnerin 12 über die wenig demokratischen Strukturen in den von Männern dominierten Gremien, durch die sie sich nicht nur benachteiligt, sondern offenkundig

↑ „gemobbt“ fühlt:



*„Ich bin die einzige Frau da weit und breit gewesen ... die Männer haben sich dann abends am Tresen die Sachen ausgeguckt, den nächsten Tag haben sie das dann so gesagt ... wenn ich dann gesagt habe: ‚Ich muss mir das überlegen.‘, dann stand am nächsten Tag in der Zeitung: ‚Die Fachwartin ist nicht entscheidungsfreudig.‘ ... also richtig ausgemobbt und dann habe ich wochenlang nicht geschlafen und habe damit aufgehört ... der ... [Name des Bundesverbandes] hat mich dann nicht mehr nominiert, das ist ja klar, ne? Wenn man den ... [Name des Bundesverbandes] kritisiert, dann ist man nicht geliebt.“*

Die Befragte weist auf ihrer Meinung nach prinzipiell unterschiedliche Verhaltensweisen von Frauen und Männer im Ehrenamt hin und stellt ihre männlichen Kollegen in ein sehr negatives Licht:

*„Ich habe eben nicht diese Biertischmentalität: Wenn man unter der Hand Versprechungen macht und die alle nicht eingehalten werden, das können Männer besser als Frauen. Ich kann das nicht und ich leide darunter. Grobes Tönen, also das Maul so aufreißen, das liegt mir halt nicht ... Ich bemühe mich halt ... Ich habe nur das gesagt, was ich vertreten kann und habe nicht im Vorfeld herumtelefoniert und den Leuten noch heimlich zwei Bundestrainer versprochen ... Ich wusste, dass die anderen das machen, aber das kann ich nicht ... Ich bin dazu zu solide und bieder.“*

Gleichzeitig wirft sie sich selbst vor, sich dem Stil der Männer zu wenig anzupassen, denn nur dies sei die mögliche Strategie, sich durchzusetzen:

*„Das ist ein Fehler von mir, das weiß ich genau, und das ist auch das, was ich allen Frauen sagen würde: ‚Ruhig ein bisschen mehr rauslassen, als man sich zutraut.‘ Da bin ich vielleicht auch zu Recht unterlegen ... Jeder weiß heute, dass ich das wesentlich besser machen würde als manche Männer, aber das bringt ja alles nichts, in dem Moment, wo es darauf ankommt sich zu präsentieren, bin ich persönlich nicht laut genug.“*

Sie zieht aus ihren Erfahrungen heraus für sich das Fazit: *„Mit Männern kann ich also im Ehrenamt wenig anfangen.“* Nicht alle Frauen wählen diesen Konfrontationskurs gegenüber den männlichen Kollegen im Ehrenamt, obwohl viele fehlendes Pflichtbewusstsein im Amt sowie das Streben nach neuen prestigereichen Positionen als typisch für männliche Führungspersonen darstellen. Mehrere Frauen erklären, auch in ihrem Beruf oft die einzige Frau in einer Männerdomäne zu sein und so gelernt zu haben, sich zu arrangieren. Nicht selten spornen geschlechtsspezifische Benachteiligungen die Frauen sogar an, nach dem Motto „Jetzt erst recht!“ zu beweisen, wie kompetent und durchsetzungsfähig sie auch im männlich dominierten Umfeld sein können. Die meisten lassen sich keinesfalls entmutigen:

*„International fühle ich oft, dass es gewisse Leute gibt, die Mühe haben mit einer Frau als Vorgesetzten ... Aber ich habe meine Linie und bin sehr beharrlich ... dann gibt es einfach Verzögerungen und ein bisschen unliebsame Diskussionen, aber am Schluss komme ich dann schon zum Ziel.“ (Int. 07)*



*„Ich kann auch sehr durchsetzungsfähig sein und dann auch mitunter hart sein. Ich habe dann auch ... diese Härte eingesetzt, wenn ich gemeint habe, das, was ich mir überlegt habe, ist das Richtige. Und das auch Männern gegenüber und es gab Jahre, da wurde mir gesagt, ich sei der einzige Mann im Vorstand ... Ich sage immer, man soll sich mich nicht zum Feind machen. Da bin ich wirklich durchsetzungsfähig.“ (Int. 11)*

Interviewpartnerin 13, die es bis heute gewöhnt ist, in jedem Gremium als einzige Frau zu sitzen, hat im Laufe ihrer jahrzehntelangen Ehrenamtskarriere immer wieder Benachteiligungen erfahren, angefangen von kleineren „Unachtsamkeiten“ seitens der männlichen Kollegen bis hin zur offenen Beleidigung:

*„Also ich bin schon oft hängen gelassen worden in den ersten Jahren ... ich habe manchmal keine Informationen gehabt, das hat man vergessen ... Da sind dann so Sachen gekommen: Bei einem offiziellen Abend saß ein Verbandspräsident mit am Tisch und sagte zu mir: ‚Also, was Sie alles für ... [Sportart] gemacht haben, das finde ich gut, aber heiraten würde ich Sie nicht ... Ich war sehr empört ... Das hat mich wirklich getroffen, denn vieles habe ich vergessen, aber diese Unverschämtheit ... was er sich eigentlich einbildet und solche Kleinigkeiten sind so Sachen, die nicht die Welt bewegen, aber die so unsensibel sind ... oder bei Veranstaltungen, dass man schreibt: ‚Herzlich eingeladen mit Ehefrau.‘ ... oder ‚im Abendanzug‘ ... Das ist das Problem ‚Mann und Gedankenlosigkeit‘.“*

Nachdem sich die Befragte zu Beginn ihrer Laufbahn offenkundig diskriminiert fühlte, hat sie für sich nun andere Strategien entwickelt, um den Benachteiligungen standzuhalten: *„Jetzt ist es eher so ein neckisches Spiel ... Ich habe zum Beispiel an den Generalsekretär zurückgeschrieben: ‚Ich komme natürlich im schwarzen Anzug, wenn Sie mir zusagen, im Abendkleid zu kommen.“*

Gesprächspartnerin 13 stellt eine typische Vertreterin dieser Gruppe dar, als sie zwar immer wieder Benachteiligungen erfährt, sich jedoch nicht entmutigen lässt, sondern mit der Zeit gut funktionierende Strategien entwickelt hat, um sich zu behaupten:

*„Ich bin durchsetzungsfähig, ich lasse mich nicht schnell verprellen, ich habe auch diese fiesen kleinen Attacken weggesteckt und habe gesagt: ‚So bekommt ihr mich schon mal gar nicht hier weg!‘ Und wenn der eine Weg nicht ging, weil da gerade so ein großer Klumpen lag, den sie mir da hingewälzt haben, dann bin ich eben zurückgegangen und habe eine Sitzung abgewartet, habe mir das anders aufgebaut, habe das wieder vorgetragen und dann hat es geklappt. Ich habe viel gelernt.“*

Grundsätzlich sind die meisten der Befragten auf eine gute Zusammenarbeit mit den männlichen Kollegen im Ehrenamt bedacht. Auch in diesem Zusammenhang ist die Aussage von Interviewpartnerin 13 als exemplarisch anzusehen:

*„Ich musste ja immer die Männer als Partner haben, damit auch was abgestimmt werden kann im Sinne des ... [Sportart für Frauen]. Die Konfrontation nützt ja*



*nichts. Ich habe dann schon schnell versucht herauszukriegen, was für Typen das sind, wo sie zu packen sind, wie sie zu packen sind.“*

Den Äußerungen der Interviewpartnerinnen ist zu entnehmen, dass in erster Linie Kooperationsbereitschaft und die Zusammenarbeit mit den männlichen Kollegen Voraussetzung dafür ist, langfristig die eigene Position halten zu können. Auch wenn sie sich insgeheim des Öfteren den Männern überlegen wissen und Strategien entwickeln, um die Männer „zu packen“ (Int. 13), so müssen sie sich zumindest nach außen hin dem männlich geprägten System und den gängigen Verhaltensweisen anpassen, um akzeptiert zu werden.

### **Aufstiegsambitionen**

Die Hälfte der Befragten formuliert sehr klar, keine weiteren Aufstiegsambitionen mehr zu haben. Es fällt dabei auf, dass es sich um eine sehr bewusste und reflektierte Entscheidung handelt. In keinem Fall wird der Eindruck erweckt, es handle sich um mangelndes Selbstvertrauen. Interviewpartnerin 08 meint dazu: *„Das hat nichts damit zu tun, dass ich es mir nicht zutrauen würde, sondern das hat einfach mit den Rahmenbedingungen zu tun.“* Die meisten geben an, aufgrund ihrer beruflichen Belastung und des daraus folgenden Zeitmangels ein höheres Amt nicht mehr optimal ausfüllen zu können: *„Wissen Sie, ich habe einen Beruf, in dem ich zwischen 50 und 60 Stunden in der Woche gefordert bin. Ich kann Freitag nachmittags nicht einfach die Tür hinter mir zumachen und irgendwo hinfahren.“* (Int. 18)

Gesprächspartnerin 13 bemängelt, dass man *„die echten guten Positionen entweder nur als Mann erreichen kann, als freischaffender Künstler, als einer, der irgendwo eine Firma hat oder Abteilungsleiter ist oder sonst irgendwo leichter mal abkömmlich ist“*. Das Haupthindernis für einen eventuellen Aufstieg sieht auch sie in den bestehenden Strukturen, mit denen ihre Lebenssituation nicht in Einklang zu bringen ist: *„Da ich aber meinen Beruf nicht wechseln möchte, ... bin ich gezwungen, vieles in den Ferien zu machen ... Nur diese typischen Dinge wie Präsidiumssitzungen, die dann morgens um 10 ... stattfinden, das sind dann typische Sachen für Pensionäre.“* Eine Führungskraft ist der Auffassung, dass Frauen an die eigene Arbeit höhere Ansprüche haben als Männer. Sie selbst habe immer Angst, ihr Ehrenamt *„aus Zeitgründen nicht ordentlich machen“* (Int. 23) zu können. Die Aussagen der Befragten bestätigen, dass Frauen sehr genau abwägen, was sie für die Position, die sie besetzen, leisten müssen und ob sie dies in der Realität im Rahmen ihres begrenzten Zeitbudgets überhaupt leisten können. Interviewpartnerin 11 äußert in diesem Zusammenhang: *„Da sollte man sich selbst gegenüber kritisch sein und nicht nur aus Machtwünschen heraus ein noch höheres Amt anstreben.“* Die Frauen verhalten sich in diesem Zusammenhang sehr ehrlich sowohl gegenüber sich selbst als auch gegenüber ihrer Organisation, was von einem Verantwortungsgefühl zeugt. So beschreibt Interviewpartnerin 22 sehr wohl Aufstiegsambitionen zu haben, im Moment jedoch nicht zu wissen, ob sie weitere Ämter übernehmen kann: *„Das hängt eben von der beruflichen Situation ab. Solange ich so viel arbeiten muss wie jetzt, werde ich mir das nicht zumuten, das ist mir gegenüber und allen anderen gegenüber unverantwortlich, weil es einfach nicht zu leisten ist. Ich kann nicht (trotzdem ein Amt übernehmen), andere mögen das können.“*



Andere Frauen geben ihr Alter als Grund an, keinen weiteren Aufstieg zu planen:

*„Dann bin ich also 62, 63, wenn die Wahlen sind und das wäre noch mal vier Jahre und wie ich festgestellt habe, brauche ich auch immer ein, zwei Jahre, um richtig gut Fuß zu fassen und ich will nicht mit 70 da noch rumlaufen ... Ich will das keinem absprechen, dass er mit 75 noch gut arbeitet, aber die [Anm.: gemeint sind die über 70-jährigen Funktionäre im Sport, die momentan noch Ämter besetzen] arbeiten oft gar nicht mehr.“*  
(Int. 15)

Einige wollen im fortgeschrittenen Alter auch an sich selbst denken, andere vertreten die Meinung, dass es *„auch irgendwann junge Leute braucht“* (Int. 07). Die Akteurinnen haben offensichtlich keine Probleme, von ihrem Amt und den durchaus damit verbundenen Vorzügen wie beispielsweise Anerkennung und Wertschätzung zu lassen – eine Tatsache, die nicht unbedingt auch auf Männer zutrifft, wie Gesprächspartnerin 23 mit *„Frustration“* beobachtet:

*„Es gibt wenige Männer im organisierten Sport, die einsehen, dass ein hohes Lebensalter als alleinige Qualifikation (für ein Amt) nicht ausreichend ist ... Das ist für mich das Frustrierendste: das Beharren der alten Männer an ihren Ämtern ... Wenn sie mit 60 einmal ihr Amt ergattert haben, geben sie es nicht auf, bevor sie 80 sind.“*

Die andere Hälfte der befragten Führungskräfte gibt an, einen weiteren Aufstieg in der Ämterhierarchie zu planen. Die meisten von ihnen äußern sehr konkret, welche Positionen sie im weiteren Verlauf ihrer Ehrenamtskarriere anstreben. Diese Frauen warten nicht darauf, zur Übernahme weiterer Ämter aufgefordert zu werden, sie überlegen es sich vielmehr sehr genau, wohin sie im weiteren Verlauf der Ehrenamtskarriere wollen. Dieses Ergebnis entspricht der bereits erwähnten Charakterisierung unserer Befragten als zielstrebigen, stets nach neuen Herausforderungen strebenden, leistungsorientierten Frauen. Auffällig ist, dass offenbar ein Zusammenhang zwischen hoher Position und weiteren Aufstiegsambitionen existiert. Denn die Frauen unter den Befragten, die relativ hohe Positionen in der Ämterhierarchie bereits innehaben, streben weiterhin nach oben. Nach den Aussagen der Interviewpartnerinnen ist es bei einer Ehrenamtskarriere wichtig, dass die Akteurinnen selbst konkrete Pläne haben und sie zum gegebenen Zeitpunkt auch ihrer Umwelt mitteilen. Mehrere Frauen äußern, dass eine abwartende Haltung – alle Bescheidenheit in Ehren – erfahrungsgemäß nicht immer förderlich ist. Die Haltung von Interviewpartnerin 20 ist eine Ausnahme:

*„Ich würde es machen [Anm.: gemeint ist ein konkretes höheres Amt, welches sie anvisiert], wenn ich angesprochen werde ... Ich bin nicht der Typ, der sich in den Vordergrund stellt ... Ich sage: ‚Okay, ich denke, ich kann das machen.‘, aber ich bin nicht ellenbogenaktiv. Ich umwerbe nicht irgendwelche Leute, wie das halt so gang und gäbe ist. Es gibt genügend, die sagen: ‚Jawoll, das brauche ich jetzt.‘ Aber das ist ein anderer Typ von Frau.“*



Frauen wird zuweilen vorgeworfen, sich in ihrer Bescheidenheit trotz hervorragender Fähigkeiten und Kompetenzen „unter Wert zu verkaufen“, sich selbst nicht selbstbewusst zu präsentieren. Fakt ist jedoch, dass es sich die wenigen Frauen, die im organisierten Sport Deutschlands an der Spitze stehen, gar nicht erlauben können, „ihr Licht unter den Scheffel zu stellen“. Die erfolgreichsten Frauen, die in dieser Studie befragt wurden, wissen in jedem Fall um ihre Kompetenzen und treten mit gesundem Selbstbewusstsein auf.

### **Zusammenfassung**

Den Aussagen der Befragten ist ein relativ typisches Aufstiegsmuster im Ehrenamt zu entnehmen. In den meisten Fällen verlief die Karriere geradlinig und die Ämter bauten aufeinander auf von der Vereinsebene, über die Landes- bis zur Bundesebene, in manchen Fällen bis in den internationalen Bereich. Die Frauen haben sich zu Beginn auf Vereinsebene für die Sache „Sport“ begeistert, sich dort bereitwillig meist zuerst in der Übungsleitung und später in der Vereinsführung engagiert, bevor sie langsam, aber stetig in immer höhere Positionen bis hin zur regionalen/nationalen Verbandsebene aufrückten, wobei sie durch Engagement, Leistung und Verdienst überzeugten. Der typische Weg zu hohen Funktionärspositionen erfolgt demzufolge über eine relativ lange Anwartschaft, in der Verdienste vorzuweisen sind. Nur einige wenige Frauen weisen einen untypischen Karriereweg auf. Sie wurden aufgrund ihrer beruflichen Ressourcen zur Kandidatur für ein Ehrenamt aufgefordert und begannen im fortgeschrittenen Alter ihr Engagement sofort auf höherer Ebene.

Alle Frauen sind zu ihrem Einstieg ins Ehrenamt zunächst von außen bewegt worden. Einmal in die Ehrenamtslaufbahn eingestiegen, entwickelten die meisten schnell konkrete Vorstellungen über Ziele und weitere Karrierewege. Viele Frauen betonen, wie sehr es ihnen verhasst ist, sich in den Vordergrund zu spielen. Mehrere möchten keinesfalls Zweifel aufkommen lassen, dass sie sich um Ämter gerissen hätten, sondern sie betonen, es habe sich meist um eine logische Folge der Positionen gehandelt. An dieser Stelle wird des Öfteren eine Bescheidenheit an den Tag gelegt, die in Anbetracht des Erfolgs der Befragten teilweise übertrieben wirkt. Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass die Befragten in Richtung der sozialen Erwünschtheit antworteten und sich ungern als „karrieresüchtig“ outen wollten. Dabei ist zwischen zwei Haltungen zu unterscheiden: Die einen wissen sich durchaus selbstbewusst zu verkaufen, die anderen üben sich eher in Bescheidenheit.

Als Antwort auf die Frage nach den Motiven der Frauen, sich auf der Führungsebene ehrenamtlich zu engagieren, ist auf zwei Anreizsysteme zu verweisen. Es handelt sich erstens um den Anreiz, etwas aktiv mitzugestalten und dabei Einfluss zu nehmen, und zweitens um den Anreiz, soziale Beziehungen aufzubauen und daraus folgend Anerkennung und Wertschätzung von außen zu erfahren. Das Antwortverhalten der Befragten weist in diesem Zusammenhang prinzipiell große Ähnlichkeiten auf. Unterschiede finden sich jedoch im Grad der intrinsischen und extrinsischen Motivation. Während für einige die interpersonalen Beziehungen und Anreize von Seiten der

↑ Umwelt von größerer Bedeutung sind, so handeln andere in erster Linie tätigkeitsbezo- →

gen, ohne dabei auf die Reaktionen der Umwelt als „Belohnung“ bedacht zu sein. Offenbar werden die unterschiedlichen Bedürfnisse der Befragten, die sie zur Aufnahme und Aufrechterhaltung des Engagements anregen, befriedigt. Jedenfalls überwiegt bei den meisten die Zufriedenheit im Ehrenamt und 50% der Befragten planen sogar, in der Ämterhierarchie des Sportsystems weiter aufzusteigen. Diese Planung entspricht dem auch im beruflichen Bereich deutlichen Bestreben, selbstbewusst nach neuen Herausforderungen zu suchen.

Mehrere Frauen sitzen als erste und teilweise noch heute als einzige Frauen in von Männern dominierten Gremien. Dabei bleiben Konfrontationen nicht aus: Ein Drittel der Frauen wurde aufgrund ihres Geschlechts mit Barrieren konfrontiert, die jedoch in allen Fällen überwunden werden konnten. Bei vielen Befragten provozierten die Widerstände eine „Jetzt-erst-recht“-Mentalität. Die interviewten Frauen berichten auch von ihren Strategien, um ihre Führungsposition im männlich geprägten System „Sport“ zu behalten oder auszubauen. Dabei sind Kooperationsbereitschaft und die Zusammenarbeit mit den Männern, die dieses System dominieren, Grundvoraussetzung dafür, akzeptiert zu werden. Die Anpassung an das männlich geprägte System vollzieht sich in unterschiedlicher Ausprägung. Nicht alle Befragten fühlen sich als Frau im Sportsystem diskriminiert. Einige Befragte wiesen auf Probleme im Umgang mit anderen Frauen hin, die nicht solidarisch, sondern eher konkurrenzorientiert handeln würden.

### 2.4.5 Gründe der Unterrepräsentanz von Frauen aus Sicht der Befragten

Fasst man die Antworten der Befragten zu diesem Thema zusammen, so finden sich in fast allen Aussagen vier Ansatzpunkte, die die Unterrepräsentanz von Frauen in den Führungspositionen des Sports erklären.

---

#### 1. Erklärungsansatz:

Der spezifische Lebenszusammenhang der weiblichen Führungskräfte, nämlich zusätzlich zum ehrenamtlichen Engagement in den meisten Fällen auch durch Familie und Beruf belastet zu sein, ist ein wichtiges Hindernis für ein ehrenamtliches Engagement.

---

Die Frauen müssen ihre begrenzte Zeit sehr genau organisieren:

*„Und wenn dann Frauen dazukommen, die eben nun wirklich nicht die Zeit gepachtet haben, sondern sehen müssen, dass sie sich den Tag einteilen, und dann erwarten, dass ... Sitzungen strukturiert und vorbereitet durchgeführt werden, dann sehen sie sich mit diesem Anspruch oft völlig allein gelassen und im Abseits.“ (Int. 19)*

Außerdem ist es für sie aus Zeitgründen schwierig, die unvermeidliche Lobbyarbeit zu leisten, um Verbündete für die Funktionärstätigkeit zu finden:



*„Wenn sie [Anm.: gemeint sind die Frauen] gewählt werden, müssen sie sich ja auch eine Lobby schaffen und eine Lobby schafft man sich, indem man mit den Menschen oft was tut ... (die Männer) gehen zusammen in die Sauna oder trinken hinterher noch etwas ... Als Frau kann man das alles ein bisschen schwieriger gestalten, da ist man oft außen vor und das ist schon eine Problematik.“ (Int. 10)*

---

## 2. Erklärungsansatz:

Die Unterrepräsentanz von Frauen in den Führungspositionen des Sports ist auf die von Männern geprägten Strukturen des Systems zurückzuführen. Die historisch gewachsenen und auf den Lebenszusammenhang eines männlichen Funktionärs zugeschnittenen Strukturen sind für Frauen nicht attraktiv.

---

Von Männern geprägte Aufgabenbeschreibungen und Arbeitsabläufe verhindern, dass Frauen sich in den entsprechenden Gremien engagieren können und wollen. Laut Interviewpartnerin 02 sind bestimmte Bereiche im Sport *„nach wie vor reine Männergremien. „Dann ist es eben klar, dass viele Frauen, gerade jüngere, angesichts der Arbeitsatmosphäre, des Klimas, des Umgangs miteinander sagen: ‚Das will ich gar nicht.‘“* Gesprächspartnerin 12 setzt dieses für Frauen abschreckend wirkende Klima mit einer *„Biertischmentalität“* gleich und eine weitere Befragte präzisiert:

*„Die alten Männer ... machen so lange Sitzung, bis sie einen sitzen haben. Das ist irgendwie furchtbar, das Bild nach außen hin ... teilweise unprofessionell ... und hat etwas von Komödienstadl ... und es sind die Debattierclubs, die ohne Programm und ohne Zielrichtung zusammenkommen ... und nach außen hin den Eindruck vermitteln, sie wüssten mit ihrer Zeit nichts Besseres anzufangen.“ (Int. 19)*

Des Weiteren wird angegeben, dass Frauen zuweilen von den Gepflogenheiten der männlichen Kollegen abgeschreckt sind, sich stets nach außen hin profilieren zu müssen, *„Machogehabe“* (Int. 11) an den Tag zu legen und dabei jegliche Aufgabenorientierung zu verlieren:

*„Männer treten auf, haben aber, wenn man genauer hinschaut, gar nicht so viel zu sagen. Aber die reden! Die reden enorm! Das ist eine Frage des Auftretens, auf jeden Fall ... Das ist bei ihnen auch immer so eine Art Platzkampf ... sie zeigen, dass sie der Platzhirsch sind ... Wir haben eine große Konferenz gehabt ... der Ministerpräsident war dabei ... da wurde eine Frage gestellt ... fünf, sechs Männer nacheinander, nicht ein Einziger ist auf die Frage eingegangen. Die haben Tod und Teufel geredet, den größten Blödsinn, aber sie haben geredet, haben sich ganz groß posiert und dann haben wir uns angeguckt, wir Frauen: ‚Das kann doch nicht sein, nicht ein Einziger beantwortet die Frage.‘“ (Int. 10)*

Die Aussagen bezeugen die Weigerung vieler Frauen, sich den Gepflogenheiten der männlichen Funktionäre anzupassen, wobei auch hinterfragt werden muss, inwieweit sich männliche Funktionäre mit diesen Bildern identifizieren. Auf der anderen Seite ist

↑ es jedoch wichtig, dass auch die weiblichen Führungskräfte Gelegenheit zu informel- →

len Gesprächen und Lobbyarbeit brauchen, um im existierenden, von Männern geprägten System überhaupt erfolgreich sein zu können. Daraus kann für die Frauen ein „Balanceakt“ entstehen, denn sie müssen sich dem System anpassen und dabei möglichst „als Frau doppelt so gut sein wie der Mann“, gleichzeitig jedoch „auch Frau bleiben“, um von den männlichen Kollegen akzeptiert zu werden. Dieser Balanceakt ist nicht einfach zu bewerkstelligen und „kann auch richtig schief gehen“ (Int. 10).

---

### 3. Erklärungsansatz:

Die Unterrepräsentanz von Frauen in den Führungspositionen des Sports ist auf das Verhalten der Frauen selbst zurückzuführen. Die Frauen wollen sich engagieren, zeigen sich jedoch nicht zielstrebig und durchsetzungsfähig genug. Sie verhalten sich insgesamt zu ruhig, treten nach außen hin zu defensiv auf. Frauen gehen dabei prinzipiell verantwortungsbewusst vor, da sie vor einer Kandidatur erst ihre Fähigkeiten auf den Prüfstand stellen, um sicher sein zu können, das Amt auch pflichtgemäß ausfüllen zu können.

---

So ist Interviewpartnerin 16 der Meinung, dass „Frauen ... gewissenhafter und zögerlicher“ sind. Nach außen hin wirkt dieses an sich sehr positive Verhalten jedoch eher zögerlich und gehemmt und vermittelt den Eindruck mangelnden Selbstbewusstseins. Frauen würden sich häufig aufgrund einer unrealistisch niedrigen Selbsteinschätzung und eines großen Pflichtbewusstseins nicht zutrauen, ein Amt zu übernehmen:

*„Sie haben nicht den Mut zu sagen: ‚Ich mache das jetzt.‘ ... Die Hemmungen sind schon groß, so etwas zu übernehmen. Vielleicht fehlt auch zum Teil das Selbstbewusstsein, einfach zu sagen: ‚Ich kann auch leiten und führen.‘“ (Int. 04)*

Wie oben beschrieben, schrecken viele Frauen davor zurück, sich ähnlich wie die männlichen Kollegen in den Vordergrund zu spielen und auf die eigenen Leistungen aufmerksam zu machen. Die meisten befragten Frauen prangern Kalkül und strategisches Denken der Männer geradezu an. Im Gegensatz dazu „rechnen Frauen zu wenig“ (Int. 18), Frauen sind in diesem Zusammenhang laut Interviewpartnerin 18 zu uneigennützig und diejenigen, die ihr Amt in erster Linie „aus Freude“ bekleiden, „machen es dann eher immer zu ruhig“ (Int. 20). Um gegen die männliche Konkurrenz bestehen zu können, müssen die Frauen jedoch ihre an dieser Stelle unangebrachte Bescheidenheit ablegen und „Vermarktungsstrategien“ entwickeln, um aus dem Schatten der Männer hervorzutreten. Gesprächspartnerin 17 spricht aus eigener Erfahrung:

*„Wir verkaufen uns nicht und wir klingeln nicht genug. Das kann ich auch für mich sagen ... Ich gebe immer der Sache zu sehr Priorität als meiner eigenen Vermarktung ... Ich müsste genauso mich selbst loben und ständig Artikel schreiben. Ja, nur die bringen mich in meiner Arbeit voran. Erkennt habe ich das schon lange und trotzdem habe ich es nicht geändert. Aber es ist ein klarer Grund (für die Unterrepräsentanz von Frauen in den Führungspositionen), dass wir uns einfach nicht verkaufen.“*

mit Selbstsicherheit für höhere Ämter kandidieren. Keinesfalls dürfen sie sich durch das selbstbewusste, offensive Auftreten der Männer entmutigen lassen, vielmehr müssen sie sich diesem Verhalten anpassen, um gegen männliche Konkurrenten überhaupt bestehen zu können. Gesprächspartnerin 12 hat für sich zwar festgestellt, dass ihr „grobes Tönen, also das Maul so aufreißen“, an sich nicht liegt, dass diese Tatsache ihr Weiterkommen jedoch behindert hat: *„Das ist ein Fehler von mir, das weiß ich genau. Und das ist auch das, was ich allen Frauen raten würde: ruhig ein bisschen mehr herauslassen, als man sich zutraut.“*

---

#### 4. Erklärungsansatz:

Die männlichen Funktionäre versuchen aktiv zu verhindern, dass sich viele Frauen auf Funktionärebene engagieren.

---

*„Frauen werden von den Männern nicht gelassen“*, drückt Interviewpartnerin 12 klar aus:

*„Im Sport ... da haben es die Frauen am Allerschwersten, weil Sport für die Männer so ein Leistungsbeweis ist ... Die Männer sehen das als Ausübung von Macht und Ansehen an ... Frauen werden nur da gelassen, wo (kein Mann das Amt) will. Wenn da ein Loch ist und dann meldet sich eine Frau und die ist noch kompetent, dann wird sie genommen, ist sie ein bisschen schwierig, dann versuchen die Männer es zu verhindern. Das sind ja auch noch immer Männer, die wählen ... Durch das Missverhältnis (der weiblichen und männlichen Stimmberechtigten) kommt es dann zu dieser zusammenhängenden Blickfront ... und die Frauen werden einfach nicht hochgelassen. Jeder Mann, den sie fragen, wird das Gegenteil sagen, aber ich sehe es.“*

Mehrere der Befragten sprechen das Mobbing der männlichen Funktionäre gegenüber weiblichen Kolleginnen an:

*„Die Männer nehmen mich überall gerne mit auf, aber dann auf einmal ist irgendwie alles schon gelaufen, was ich gar nicht mitbekomme ... Wichtige Entscheidungen sind dann schon getroffen ... das haben die (vorher) vereinbart ... Bei uns haben sie gesagt: ‚Dann gehen wir doch mal eben kurz aufs Klo, da besprechen wir das und dann haben wir es schon so ungefähr ... Sie finden es selber witzig, unsere Präsidenten und Vizepräsidenten, die sagen mir das dann auch so: ‚Dann haben wir das schon mal geklärt und so machen wir das dann.‘ Ja, und die Mehrheit haben sie ja sowieso, weil die alle solidarisch sind ... Man kommt (als Frau) irgendwie nicht so ganz weiter.“ (Int. 15)*

Auch Interviewpartnerin 23 beschreibt, dass *„der Schulterchluss (der Männer) in Krisensituationen fast lückenlos“* klappt. Die Männer seien mit der aktuellen Situation nicht unzufrieden, da sie doch aufgrund ihrer Mehrheit viel Durchsetzungsvermögen gegenüber weiblichen Führungskräften aufweisen. Aus Angst vor Veränderung des altgedienten, männlich dominierten und dadurch geprägten Systems und nicht zuletzt aus Angst vor Verlust der eigenen Position, will *„die Riege der alten Männer eigentlich gar keine Frauen dabei haben“* (Int. 23).



## 2.5 Fazit: Aktueller Typus der weiblichen Führungskraft im Ehrenamt des Sports

Unter einer Typenbildung ist die Konstruktion von Sachverhalten anhand von Merkmalen zu verstehen, in der der Sachverhalt entweder in einer bestimmten reinen Form, im Idealtypus, oder in seiner regelmäßigen Erscheinungsform, im Real-/Durchschnittstypus, erkennbar wird.<sup>19</sup> Durch die Bildung von Typen werden Sachverhalte nach bestimmten Vergleichsgesichtspunkten bzw. Merkmalskombinationen geordnet. Die Bildung von Typen gehört zu den wichtigsten nicht quantifizierenden Erkenntnismiteln der Sozialwissenschaften (Wienold, 1995, S. 690). Während der Durchschnittstypus einen sozialen Sachverhalt durch statistisch ermittelte Durchschnittswerte kennzeichnet, ist der Idealtypus durch die Verbindung von zahlreichen zugehörigen Einzelercheinungen, die in der Realität nicht immer gemeinsam vorkommen müssen, eine Abstraktion. Der Idealtypus dient der begrifflich-gedanklichen Ordnung der soziokulturellen Wirklichkeit, in der die Erscheinungen nicht naturwissenschaftlich bedeutsamen Gesetzen folgen, sondern stets individuell-einmalig ausgeprägt sind (Hillmann, 1994, S. 348). Winckelmann (1969, S. 440) weist darauf hin, dass der konstruktive Typus individuellen Gepräges als Deutungsanleitung für konkret-einmalige Einzelzusammenhänge dient. Er führt weiter aus:

*„Die idealtypischen begrifflichen Konstruktionen konkret allgemeinen Charakters stellen mehr oder minder generelle Deutungsschemata typisch wiederkehrender, objektiv möglicher Zusammenhänge dar, die bestimmt sind, die empirisch feststellbaren Tatsachen und Zusammenhänge mit ihrer Hilfe aufzuspüren und mit ihnen zu vergleichen. Auf diese Weise tritt dann sowohl das Singuläre als auch das analog Allgemeine der Erscheinungen zutage. Die soziologischen generellen Regeln des Geschehens dienen der Herausläuterung kausaladäquater Zusammenhänge und ihrer Demonstration als Erfahrungswahrheit. Das Forschungsergebnis ist die endgültige Ermittlung des in concreto wirklich gegebenen Tatsachenzusammenhangs und seine begriffliche wie kausale Einordnung.“*

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass in qualitativen Studien Typen gebildet werden, um komplexe soziale Realitäten und Sinnzusammenhänge erfassen und möglichst weitgehend verstehen und erklären zu können. In Anlehnung an die in Kapitel 4 dargestellten Ergebnisse der Interviewstudie soll im Folgenden der Lebenszusammenhang des aktuellen Idealtypus der weiblichen Führungskraft im Ehrenamt des Sports entworfen werden. Der beschriebene Idealtypus harmoniert mit den aktuellen Bedingungen auf der ehrenamtlichen Führungsebene des Sports.

Die typische weibliche Führungskraft im Ehrenamt des Sports ist 50 Jahre alt. Sie ist entweder Single und hat keine Kinder oder sie ist verheiratet und hat möglicherweise Kinder, die jedoch schon erwachsen sind und nicht mehr zu Hause leben. Im zweiten Fall unterstützt sie der Ehemann optimal, indem er sich gleichberechtigt um die

<sup>19</sup> Zum Prozess der Typenbildung in der qualitativen Sozialforschung vgl. Gerhardt (1991).

Haushaltsarbeit kümmert und ihr in Stresssituationen zu Hause den Rücken freihält. Als die Kinder noch jünger waren, war er beispielsweise durchaus bereit, gegebenenfalls sich auch das ganze Wochenende um den Nachwuchs zu kümmern, während die Partnerin im Rahmen ihres Ehrenamtes unterwegs war. Prinzipiell wurde die Kinderbetreuung in der Vergangenheit unter Einbeziehung von Hilfe von außen perfekt organisiert, da beide Elternteile durch ihr berufliches sowie ehrenamtliches Engagement anderweitig stark eingespannt waren und noch sind. Bei dieser Regelung mussten es die Eltern jedoch akzeptieren, ihre Kinder häufig fremden Personen anzuvertrauen.

Der Ehemann der weiblichen Führungskraft ist selbst sportbegeistert und auf Vereinsebene ehrenamtlich engagiert, so dass er großes Sachverständnis aufweist und das Ehepaar ein gemeinsames Interesse hat. Da die beiden auf verschiedenen Ebenen des Sportsystems agieren – sie auf Verbandsebene, er auf Vereinsebene –, entsteht kein Konkurrenzdenken, da beide ihren eigenen Bereich haben. Der selbstbewusste Ehemann hat dabei nicht das Gefühl, im Schatten seiner Partnerin zu stehen, sondern ist vielmehr stolz auf die Leistung seiner erfolgreichen Ehefrau. Seine Unterstützung geht so weit, dass er die erheblichen Einbußen im gemeinsamen Privatleben (kaum gemeinsame Freizeit etc.) hinnimmt – aber schließlich hat er selbst ein zeitaufwändiges Hobby, für das er sich begeistert.

Die weibliche Führungskraft hat eine qualifizierte Ausbildung genossen und weist einen Hochschulabschluss der Rechts- oder Verwaltungswissenschaften auf. Sie ist heute in der öffentlichen Verwaltung, im juristischen Bereich oder auch als Politikerin tätig und hat dabei eine hohe berufliche Position inne, die ihr Gestaltungs- und Entscheidungsfreiheit ermöglicht und von ihr Führungsfähigkeiten abverlangt. Sie ist relativ flexibel in der Einteilung ihrer Arbeitszeiten. In ihrem Beruf ist sie sehr ehrgeizig, leistungs- und erfolgsorientiert und ist es nicht gewohnt, Niederlagen hinzunehmen. Sie ist stets auf der Suche nach neuen Herausforderungen. Erfolge schreibt sie nicht dem Glück oder der Unterstützung durch andere Personen, sondern den eigenen Fähigkeiten und Leistungen zu.

Die weibliche Führungskraft war schon in Kindheit und Jugend mit großer Begeisterung im Sportverein aktiv, wobei ihr der sportliche Vater als Vorbild diente. Sie nahm auf regionaler Ebene an Wettkämpfen teil, was für die Integration in den Verein sowie für die emotionale Verbundenheit zum Sport förderlich war. Schon als Jugendliche engagierte sie sich im Verein, indem sie als Übungsleiterin tätig war und in diesem Bereich auch entsprechende Lizenzen erwarb. Als junge Erwachsene übernahm sie ein erstes Vorstandsamt im Verein und war für den Jugendbereich zuständig.

Ihre Ehrenamtskarriere nahm einen sehr geradlinigen Verlauf: Nachdem sie sich aufgrund ihrer Begeisterung für die Sache „Sport“ zunächst gerne für ehrenamtliche Hilfstätigkeiten in der Übungsleitung sowie für erste Ehrenämter auf der Vereinsebene zur Verfügung gestellt und auf diese Weise erste Meriten gesammelt hatte, wurden andere Funktionäre auf ihr Engagement aufmerksam. Sie wurde von anderen weiblichen Engagierten angesprochen, ob sie an einem höheren Amt im Ressort „Frauen“ auf Landes-

↑ bzw. Bundesebene interessiert sei und sie sagte zu – jedoch erst nachdem sie sehr genau →

und äußerst pflichtbewusst abgewogen hatte, ob sie unter Berücksichtigung ihres Zeitbudgets und ihrer fachlichen Kompetenzen das Amt angemessen ausfüllen kann. Die ersten Erfahrungen als Verantwortliche für das Frauenressort auf höherer Ebene waren zuweilen von Schwierigkeiten geprägt, als sie sich als Frau stets in der Minderheit gegenüber den männlichen Kollegen befand und es für sie infolgedessen teilweise schwierig war, Lobbyarbeit zu leisten.

Da es die weibliche Führungskraft im Ehrenamt des Sports jedoch durchaus auch in anderen Lebensbereichen gewohnt ist, sich als einzige Frau in reinen Männerdomänen zu behaupten, lässt sie sich von eventuellen Diskriminierungen keinesfalls entmutigen, sondern sieht es als Herausforderung, ihre männlichen Kollegen von ihrer Durchsetzungskraft und Leistungsfähigkeit zu überzeugen und sich auf diese Weise durchzusetzen. Schließlich möchte sie aufgrund ihrer Leistung geachtet werden und keinen Sonderstatus aufgrund ihres Geschlechts genießen. Aus diesem Grund lehnt sie im Übrigen auch Frauenfördermaßnahmen wie beispielsweise die Quote ab. Sie ist der Meinung, wenn sie es selbst nach oben geschafft hat, so können es auch andere Frauen schaffen. Letztendlich sei es der Fehler der Frauen selbst, wenn sie nicht selbstbewusst genug auftreten und demzufolge in keine Führungspositionen gelangen.

Die weibliche Führungskraft ist davon überzeugt, dass die Kooperation mit den männlichen Kollegen zum Erfolg führt und entwickelt eigene Strategien, um die Männer zu „packen“ und sie so von den eigenen Ideen und Zielen zu überzeugen. Sie fährt auf diese Art und Weise eine erfolgreiche Strategie und beschließt bald, nun in andere „harte“ Ressorts vordringen zu müssen, um keinesfalls nur als „Alibifrau“ gesehen zu werden, sondern wirklichen Einfluss im Präsidium zu haben. Im Laufe der Zeit lernt sie zunehmend, sich zu „verkaufen“, tritt nach außen hin selbstbewusst auf und macht sich einen Namen als kompetente, zielstrebige, nach Herausforderungen suchende Frau, die durchaus weitere Aufstiegsambitionen hat. In ihrer Ehrenamtskarriere ist es ihr außerdem stets zugute gekommen, dass sie aufgrund ihres beruflichen Hintergrunds für die Sportorganisation eine wichtige Ressource darstellt. Insgesamt finden sich ihr im Beruf gezeigter Ehrgeiz und ihre Zielstrebigkeit auch im Ehrenamt wieder. Es handelt sich prinzipiell um eine vom Leistungsethos geprägte Persönlichkeit. Es reizt die weibliche Führungskraft einerseits, das System „Sport“ zu gestalten, es voranzubringen und an diesem Prozess der Verbesserung aktiv beteiligt zu sein, indem sie Einfluss nimmt. Andererseits genießt sie auch die damit verbundenen repräsentativen Tätigkeiten, bei denen sie oft Anerkennung und Wertschätzung erfährt.

Die weibliche Führungskraft von heute muss sich den Erfordernissen des männlich geprägten Systems anpassen, um bestehen zu können. Letztendlich fühlt sie sich in ihrem Token-Status<sup>20</sup> unter Männern gar nicht unwohl und hat gelernt, sich mit der Situation zu

<sup>20</sup> Die „Tokenism“-Theorie besagt, dass Frauen aufgrund ihrer Unterrepräsentanz eine stets hervorgehobene, auffällige Position in den Führungsetagen innehaben. Dieser Minderheitenstatus (Token-Status) bedingt die Ausgrenzung der Frauen durch die dominanten männlichen Spielregeln. Des Weiteren befindet sich die einzelne Frau in dieser Umgebung quasi ständig auf dem Prüfstand (zum Token-Status vgl. vor allem Kanter, 1977).



arrangieren. Dabei zeigt sie gelegentlich das Bienenkönigin-Syndrom, das heißt, sie versucht die Integration anderer Frauen in Führungsgremien zu verhindern.<sup>21</sup> Zuweilen fühlt sie sich auch eher Anfeindungen ihrer Geschlechtsgenossinnen ausgesetzt, die ihr zum Beispiel vorwerfen, sich nicht genug für die Frauenförderung einzusetzen und sich schon zu sehr an das männlich geprägte System und die dort üblichen Verhaltensweisen angepasst zu haben.

Es bleibt zu resümieren, dass ein ganz bestimmter Typ Frau Zugang zu den Führungsetagen der Sportorganisationen findet. Die heutigen Sportorganisationen sind historisch bedingt männlich geprägt und in diesem derart geformten System reüssieren in erster Linie Frauen, die sich den Gegebenheiten anpassen.<sup>22</sup> Die sich in der Mehrheit befindenden männlichen Funktionäre fühlen sich in ihrem Umfeld wohl, sehen den Verband nicht selten als ihre langjährige „Heimat“, deren „Stallgeruch“ sie ungern aufgeben und deren Gepflogenheiten sie beibehalten wollen. Aus diesem Grund versuchen die heute in den entsprechenden Ämtern agierenden Personen im Sinne der Regeln der Kooptation einen Nachwuchs heranzuziehen, der ihnen ähnlich ist und den sie daraus folgend als für das System förderlich und nützlich erachten. So wählen die meisten Funktionäre den Typ Frau in ein hohes Amt, den sie am ehesten als ihresgleichen betrachten, der sich dem männlich geprägten System anpasst und die – von Männern gesetzten – Spielregeln einhält. Dass die heutigen weiblichen Führungskräfte an das System angepasst sind, bezeugt deren häufige Aussage, dass sie als Frau in ihrer Ehrenamtskarriere keinesfalls einen Sonderweg gegangen sind. Meist widersetzen sie sich Frauenfördermaßnahmen wie der Quote genauso wie die Männer.

Ein weiterer Beweis der Ähnlichkeit zwischen Frauen und Männern in den Führungspositionen des Sports sind deren Motive des Engagements. Zwar sind sehr viele Frauen davon überzeugt, dass im Hinblick auf die Motive große Unterschiede zwischen Frauen und Männer zu verzeichnen sind, bei genauer Betrachtung zeigt sich aber, dass sich die Motivstrukturen der beiden Geschlechter ähnlicher werden, je höher die Ämter der Personen sind (Aussage fast aller Befragten: *„Frauen arbeiten für die Sache“* – *„Männern geht es ausschließlich um das Amt und die damit verbundene Macht“*).

Solange sich die historisch bedingten männlich geprägten Strukturen des Systems nicht ändern, ist es schwierig, die an das System angepassten Verhaltensweisen der

<sup>21</sup> Das so genannte Bienenkönigin-Syndrom bezeichnet die oft negative Grundhaltung von weiblichen Führungskräften gegenüber anderen Frauen, die als potentielle Konkurrentinnen gesehen werden (vgl. dazu z. B. Wunderer/Dick, 1997; Friedel-Howe, 1990).

<sup>22</sup> In verschiedenen empirischen Studien über Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft ist festgestellt worden, dass die Persönlichkeitsstruktur von weiblichen und männlichen Managern sehr ähnlich ist. Die weiblichen Managerinnen entsprechen dabei nicht den Rollenstereotypen von Frauen. Wagner-Link (2000, S. 149) vermutet in diesem Zusammenhang: „Vielleicht ist das so, weil unsere Wirtschaft nach wie vor männlich ist und nur männliches Verhalten als erfolgreich angesehen wird. Denn Unternehmen reproduzieren sich selbst. Frauen, die nach oben kommen wollen, versuchen oft, den Männern an der Spitze zu ähneln. Typisch weibliche Fähigkeiten wie Kooperation, Einfühlungsvermögen, Emotionalität, Kommunikationsgeschick werden zwar ‚lauthals‘ gefordert und positiv bewertet (bzw. als ethisch-moralisch bezeichnet). Zum Erfolg führen sie jedoch selten allein.“ Vgl. in diesem Zusammenhang außerdem Domsch & Regnet, 1990.



agierenden Personen zu ändern. Im Moment reüssiert in diesem System fast ausschließlich ein ganz bestimmter Typ Mensch, der letztendlich keine Geschlechtsspezifität aufweist, sondern der prinzipiell bereit und fähig ist, sich an die bestehenden Strukturen anzupassen.

Frauen, die diesem beschriebenen Typ nicht entsprechen und sich den bestehenden Strukturen nicht anpassen wollen oder können, haben große Schwierigkeiten, Eingang in die Führungsgremien des Sports zu finden. Viele Frauen geben angesichts der Starrheit der gegebenen Strukturen resigniert auf. Um einen gleichberechtigten Zugang für Frauen zu Einfluss und Mitbestimmung im Sport sowie eine verstärkte Nutzung der Erfahrungen und Kompetenzen von Frauen zu gewährleisten, müssen sich die traditionell von Männern geprägten Strukturen des Sports ändern, so dass sie auch den Bedürfnissen und dem Lebenszusammenhang von Frauen entsprechen.



## 2.6. Verwendete Literatur

- ATTESLANDER, P. (2000). *METHODEN DER EMPIRISCHEN SOZIALFORSCHUNG (9. NEU BEARBEITETE UND ERWEITERTE AUFL.)*. BERLIN, NEW YORK: WALTER DE GRUYTER.
- BAUR, J. & BECK, J. (1999). *VEREINSORGANISIERTER FRAUENSPOET*. AACHEN: MEYER & MEYER.
- BECK, U., BRATER, M. & DAHEIM, H. (1980). *SOZIOLOGIE DER ARBEIT UND DER BERUFE. GRUNDLAGEN, PROBLEMFELDER, FORSCHUNGSERGEBNISSE*. REINBEK: ROWOHLT.
- BEHER, K., LIEBIG R. & RAUSCHENBACH, T. (2000). *STRUKTURWANDEL DES EHRENAMTS. GEMEINWOHLORIENTIERUNG IM MODERNISIERUNGSPROZESS*. WEINHEIM, MÜNCHEN: JUVENTA.
- BERNDT, I. (1991). *FRAUEN UND MÄDCHEN IM ORGANISIERTEN SPORT. ERFAHRUNGEN IN VEREINEN UND VERBÄNDEN*. IN B. PALZKILL, H. SCHEFFEL & G. SOBIECH (HRSG.), *BEWEGUNGS(T)RÄUME (S. 96-111)*. MÜNCHEN: FRAUENOFFENSIVE.
- BERNDT, I. (1994). *KLETTERN AN DIE SPITZE – FRAUEN UND MÄDCHEN IM VEREINSSPORT*. IN SENATSVERWALTUNG FÜR ARBEIT UND FRAUEN (HRSG.), *KEIN PLATZVERWEIS FÜR FRAUEN (S. 35-61)*. BERLIN: SENATSVERWALTUNG FÜR ARBEIT UND FRAUEN, BERLIN.
- BERNDT, I. (1995). *MÄDCHEN IM SPORT – IST SPORT IM VEREIN AM SCHÖNSTEN?* IN M.-L. KLEIN (HRSG.), *„KARRIEREN“ VON MÄDCHEN UND FRAUEN IM SPORT (SCHRIFTEN DER DEUTSCHEN VEREINIGUNG FÜR SPORTWISSENSCHAFT, 69, S. 27-42)*. SANKT AUGUSTIN: ACADEMIA.
- BISCHOFF, S. (1990). *FRAUEN ZWISCHEN MACHT UND MANN. MÄNNER IN DER DEFENSIVE. FÜHRUNGSKRÄFTE IN ZEITEN DES UMBRUCHS*. REINBEK: ROWOHLT.
- BISCHOFF, S. (1999). *MÄNNER UND FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN DER WIRTSCHAFT IN DEUTSCHLAND. NEUER BLICK AUF ALTEN STREIT*. KÖLN: WIRTSCHAFTSVERLAG BACHEM.
- BORTZ, J. (1984). *LEHRBUCH DER EMPIRISCHEN FORSCHUNG FÜR SOZIALWISSENSCHAFTLER*. BERLIN, HEIDELBERG, NEW YORK, TOKYO: SPRINGER.
- BRETTSCHEIDER, W.-D. & BRÄUTIGAM, M. (1990). *SPORT IN DER ALLTAGSWELT VON JUGENDLICHEN*. FRECHEN: VERLAGSGESELLSCHAFT RITTERSBACH.
- BURKART, G., FIETZE, B. & KOHLI, M. (1989). *LIEBE, EHE, ELTERNCHAFT. EINE QUALITATIVE UNTERSUCHUNG ÜBER DEN BEDEUTUNGSWANDEL VON PAARBEZIEHUNGEN UND SEINE DEMOGRAPHISCHEN KONSEQUENZEN*. WIESBADEN: BUNDESINSTITUT FÜR BEVÖLKERUNGSFORSCHUNG.
- DIGEL, H., HARTMANN, H., SINGER, R., UNGERER-RÖRICH, U. & WESSLING-LÜNNEMANN, G. (1992). *TURN- UND SPORTVEREINE. STRUKTUREN, PROBLEME, TRENDS*. AACHEN: MEYER & MEYER.
- DOMSCH, M. & REGNET, E. (1990). *WEIBLICHE FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE. WEGE ZUR CHANGENGLEICHHEIT*. STUTTGART: SCHÄFFER.
- FESSLER, N. (1995). *ZUFRIEDENHEIT UND DROPOUT VON MÄDCHEN UND (JUNGEN) FRAUEN IM LEISTUNGSSPORT*. IN M.-L. KLEIN (HRSG.), *„KARRIEREN“ VON MÄDCHEN UND FRAUEN IM SPORT (SCHRIFTEN DER DEUTSCHEN VEREINIGUNG FÜR SPORTWISSENSCHAFT, 69, S. 157-168)*. SANKT AUGUSTIN: ACADEMIA.
- FISCHER, N., PFAFFEL, P. & XENODOCHIUS, C. (2003). *FRAUEN IM BAYERISCHEN SPORT. EINE VERGLEICHENDE EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG ZUM ORGANISIERTEN SPORT*. MÜNCHEN: BAYERISCHER LANDES-SPORTVERBAND.
- FRIEDEL-HOWE, H. (1990). *ERGEBNISSE UND OFFENE FRAGEN DER GESCHLECHTSVERGLEICHENDEN FÜHRUNGSFORSCHUNG*. *ZEITSCHRIFT FÜR ARBEITS- UND ORGANISATIONSPSYCHOLOGIE*, 1, 2-16.
- FRIEDRICH, J. & LÜDTKE, H. (1973). *TEILNEHMENDE BEOBACHTUNG. EINFÜHRUNG IN DIE SOZIALWISSENSCHAFTLICHE FELDFORSCHUNG (2. AUFL.)*. WEINHEIM, BASEL: BELTZ.
- GABLER, H. (1975). *LEISTUNGSMOTIVATION IM HOCHLEISTUNGSSPORT (2., UNVERÄNDERTE AUFL.)*. SCHORNDORF: HOFMANN.

- GERHARDT, U. (1991). TYPENBILDUNG. IN U. FLICK, E. VON KARDORFF & I. STEINKE (HRSG.), HANDBUCH QUALITATIVE SOZIALFORSCHUNG. GRUNDLAGEN, KONZEPTE, METHODEN UND ANWENDUNGEN (S. 435-439). MÜNCHEN: PSYCHOLOGIE VERLAG.
- GIESS-STÜBER, P. (1997). TRAINERINNEN – (K)EIN BEDARF FÜR FRAUEN. IN I. HARTMANN-TEWS & K. PETRY (HRSG.), DIE BEWEGTE FRAU: DOKUMENTATION DES SYMPOSIUMS „FRAUENFORSCHUNG IM SPORT“ AM 25. JUNI 1997 AN DER DEUTSCHEN SPORHOCHSCHULE KÖLN (S. 15-20). KÖLN: DEUTSCHE SPORHOCHSCHULE.
- GROTE, S., HOFF, E., WAHL, A. & HOHNER, H.-U. (2001). UNTERSCHIEDLICHE BERUFSVERLÄUFE, BERUFSERFOLG UND LEBENSBEDINGUNGEN VON FRAUEN UND MÄNNERN IN ZWEI HOCHQUALIFIZIERTEN BERUFEN. BERICHT AUS DEM BEREICH „ARBEIT UND ENTWICKLUNG“ AM INSTITUT FÜR ARBEITS-, ORGANISATIONS- UND GESUNDHEITSPSYCHOLOGIE AN DER FU BERLIN.
- HAHN, E. (1979). MÄDCHEN UND FRAUEN IM HOCHLEISTUNGSSPORT. IN H. GABLER, H. EBERSPÄCHER, E. HAHN, J. KERN & G. SCHILLING (HRSG.), PRAXIS DER PSYCHOLOGIE IM LEISTUNGSSPORT (S. 225-236). BERLIN: BARTELS & WERNITZ.
- HEINEMANN, K. (1988). ZUM PROBLEM EHRENAMTLICHER UND HAUPTAMTLICHER MITARBEITER IM VEREIN. IN H. DIGEL (HRSG.), SPORT IM VEREIN UND IM VERBAND. HISTORISCHE, POLITISCHE UND SOZIOLOGISCHE ASPEKTE (S. 123-137). SCHORNDORF: HOFMANN.
- HILLMANN, K.-H. (1994). STICHWORT IDEALTYP. IN K.-H. HILLMANN, WÖRTERBUCH DER SOZIOLOGIE (4., ÜBERARBEITETE UND ERGÄNZTE AUFL., S. 348). STUTTGART: ALFRED KRÖNER.
- HORCH, H.D. (1992). GELD, MACHT UND ENGAGEMENT IN FREIWILLIGEN VEREINIGUNGEN: GRUNDLAGEN EINER WIRTSCHAFTSSOZIOLOGIE VON NON-PROFIT-ORGANISATIONEN. (SOZIALWISSENSCHAFTLICHE SCHRIFTEN, 21). BERLIN: DUNCKER & HUMBLOT.
- HÜPPE, M. & UHLIG, T. (1990). EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG ZU SPORTMOTIVEN VON TEILNEHMERN EINER SPORTLICHEN GROSSVERANSTALTUNG. SPORTWISSENSCHAFT, 20, 427-438.
- KANTER, R. (1977). MEN AND WOMEN OF THE CORPORATION. NEW YORK: BASIC BOOKS.
- KOHN, M.L. (1981). PERSÖNLICHKEIT, BERUF UND SOZIALE SCHICHTUNG. STUTTGART: KLETT-COTTA.
- LAUTERBACH, W. (1994). BERUFSVERLÄUFE VON FRAUEN. ERWERBSTÄTIGKEIT, UNTERBRECHUNG UND WIEDEREINTRITT. FRANKFURT AM MAIN, NEW YORK: CAMPUS.
- MACHA, H. (2000). ERFOLGREICHE FRAUEN. WIE SIE WURDEN, WAS SIE SIND. FRANKFURT, NEW YORK: CAMPUS.
- ONNEN-ISEMANN, C. & OSSWALD, U. (1992). AUFSTIEGSBARRIEREN FÜR FRAUEN IM UNIVERSITÄTBEREICH. BAD HONNEF: BMBW.
- PFISTER, G. (1994). DER ZWANG ZUR SCHÖNHEIT -- ZUR KÖRPER- UND BEWEGUNGSKULTUR VON MÄDCHEN UND FRAUEN. IN SENATSVERWALTUNG FÜR ARBEIT UND FRAUEN (HRSG.), KEIN PLATZVERWEIS FÜR FRAUEN (S. 35-61). BERLIN: SENATSVERWALTUNG FÜR ARBEIT UND FRAUEN, BERLIN.
- ROSE, L. (1992). SPORTWISSENSCHAFTEN UND FEMINISTISCHE KÖRPER-DEBATTE. BESTANDSAUFNAHME UND PERSPEKTIVEN EINES DISTANZIERTEN VERHÄLTNISSSES. SPORTWISSENSCHAFT, 22 (1), 46-59.
- SCHEUCH, E.K. (1973). DAS INTERVIEW IN DER SOZIALFORSCHUNG. IN R. KÖNIG (HRSG.), HANDBUCH DER EMPIRISCHEN SOZIALFORSCHUNG. BD. 2: GRUNDLEGENDE METHODEN UND TECHNIKEN DER EMPIRISCHEN SOZIALFORSCHUNG. ERSTER TEIL (3. AUFL., S. 66-190). STUTTGART: DTV.
- SCHMALT, H.-D. (1998). STICHWORT MOTIV. IN H. HÄCKER & H. STAPF (HRSG.), DORSCH PSYCHOLOGISCHES WÖRTERBUCH (13., ÜBERARBEITETE UND ERWEITERTE AUFL., S. 549-550). BERN, GÖTTINGEN, TORONTO, SEATTLE: HUBER.
- SCHNELL, R., HILL, P.B. & ESSER, E. (1999). METHODEN DER EMPIRISCHEN SOZIALFORSCHUNG (6. AUFL.). MÜNCHEN, WIEN: OLDENBOURG.
- SCHWARZ, P. (1984). ERFOLGSORIENTIERTES VERBANDS-MANAGEMENT. BAND 1: GRUNDLAGEN DER VERBANDSBETRIEBSLEHRE UND DER VERBANDSFÜHRUNG. SANKT AUGUSTIN: ASGARD.



- SIMM, R. (1991). PARTNERSCHAFT UND FAMILIENENTWICKLUNG. IN K.U. MAYER, J. ALLMENDINGER & J. HUININK (HRSG.), VOM REGEN IN DIE TRAUFE: FRAUEN ZWISCHEN BERUF UND FAMILIE (S. 318-340). FRANKFURT AM MAIN: CAMPUS.
- SINNING, S. (2002). TRAINERINNEN IM FRAUENFUSSBALL. IN G. PFISTER (HRSG.), FRAUEN IM HOCHLEISTUNGSSPORT (SCHRIFTEN DER DEUTSCHEN VEREINIGUNG FÜR SPORTWISSENSCHAFT, 127, S. 101-110). HAMBURG: CZWALINA.
- UHLIG, T., HERING, B., KALLUS, K.W. & KELLMANN, M. (1997). „SPORT“ UND „GESUNDHEITSSPORT“ IM LEBENS LAUF – MOTIVATIONALE UND EMOTIONALE ASPEKTE DER BEGRIFFE IN EINER NACH ALTER UND GESCHLECHT GESCHICHTETEN STICHPROBE. IN D. SCHMIDTBLEICHER, K. BÖS & A.F. MÜLLER (HRSG.), SPORT IM LEBENS LAUF (SCHRIFTEN DER DEUTSCHEN VEREINIGUNG FÜR SPORTWISSENSCHAFT, 125, S. 159-163). HAMBURG: CZWALINA.
- WAGNER-LINK, A. (2000). FRAUEN ZEIGEN PROFIL. WEIBLICHE WEGE ZUM ERFOLG (2., DURCHGESEHENE AUFL.). RENNINGEN-MALMSHEIM: EXPERT.
- WEBER, M. (1990). WIRTSCHAFT UND GESELLSCHAFT. GRUNDRISS DER VERSTEHENDEN SOZIOLOGIE (5., REVIDIERTE AUFL.). TÜBINGEN: MOHR. (ORIGINAL VERÖFFENTLICHT 1921).
- WIENOLD, H. (1995). STICHWORT TYPUS. IN W. FUCHS-HEINRITZ, R. LAUTMANN, O. RAMMSTEDT & H. WIENOLD (HRSG.), LEXIKON ZUR SOZIOLOGIE (3., VÖLLIG NEU BEARBEITETE UND ERWEITERTE AUFL., S. 690). OPLADEN: WESTDEUTSCHER VERLAG.
- WILLMANN, C. & ZIPPRICH, C. (1995). TRAINERINNEN IM VOLLEYBALL – WO SIND SIE ZU FINDEN? IN M.-L. KLEIN (HRSG.), „KARRIEREN“ VON MÄDCHEN UND FRAUEN IM SPORT (SCHRIFTEN DER DEUTSCHEN VEREINIGUNG FÜR SPORTWISSENSCHAFT, 69, S. 107-116). SANKT AUGUSTIN: ACADEMIA.
- WINCKELMANN, J. (1969). STICHWORT IDEALTYPUS. IN W. BERNSDORF (HRSG.), WÖRTERBUCH DER SOZIOLOGIE (2., NEU BEARBEITETE UND ERWEITERTE AUFL., S. 438-441). STUTTGART: FERDINAND ENKE.
- WINKLER, J. & KARHAUSEN, R.R. (1985). VERBÄNDE IM SPORT. EINE EMPIRISCHE ANALYSE DES DEUTSCHEN SPORTBUNDES UND AUSGEWÄHLTER MITGLIEDSORGANISATIONEN. SCHORNDORF: HOFMANN.
- WINKLER, J. (1988). DAS EHRENAMT. ZUR SOZIOLOGIE EHRENAMTLICHER TÄTIGKEIT DARGESTELLT AM BEISPIEL DER DEUTSCHEN SPORTVERBÄNDE. SCHORNDORF: HOFMANN.
- WOPP, C., WITTKÖTTER, B. & KATTMANN, M. (2000). ENDBERICHT DES FORSCHUNGSVORHABENS: FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN IN TURN- UND SPORTVEREINEN. UNVERÖFFENTLICHTER ABSCHLUSSBERICHT.
- WUNDERER, R. & DICK, P.(HRSG.). (1997). FRAUEN IM MANAGEMENT. KOMPETENZEN, FÜHRUNGSSTILE, FÖRDERMODELLE. NEUWIED: LUCHTERHAND.
- ZIMMER, A. (1996). VEREINE – BASELEMENT DER DEMOKRATIE. EINE ANALYSE DER DRITTER-SEKTOR-PERSPEKTIVE. OPLADEN: WESTDEUTSCHER VERLAG.
- ZIPPRICH, C. (1998). DIE UNVOLLLENDETE KARRIERE – PROBLEME UND HEMMNISSE FÜR DIE TÄTIGKEIT VON TRAINERINNEN SOWIE ÜBER DIE NICHTTÄTIGKEIT VON TRAINERINNEN IM VOLLEYBALL. IN K. BEHM & K. PETZSCHE (HRSG.), MÄDCHEN UND FRAUEN IM SPORT – NATUR- UND GEISTESWISSENSCHAFTEN IM DIALOG (SCHRIFTEN DER DEUTSCHEN VEREINIGUNG FÜR SPORTWISSENSCHAFT, 91, S. 181-188). HAMBURG: CZWALINA.
- ZIPPRICH, C. (2002). TRAINERINNEN IM HANDBALLVERBAND NIEDERSACHSEN – EIN NACHTRAG. IN G. PFISTER (HRSG.), FRAUEN IM HOCHLEISTUNGSSPORT (SCHRIFTEN DER DEUTSCHEN VEREINIGUNG FÜR SPORTWISSENSCHAFT, 127, S. 111-120). HAMBURG: CZWALINA



## 2.7 Interviewleitfaden

### 1 Einleitung

Vorstellung der Interviewerin, des Projekts und der aktuellen Untersuchung („*Unser Forschungsprojekt beschäftigt sich mit Frauen und Männern in ehrenamtlichen Führungspositionen des Sports ... Alles, was Sie berichten werden, ist wichtig und bedeutsam für uns.*“). Alle Daten werden vertraulich behandelt und anonymisiert, so dass keine Rückschlüsse auf bestimmte Personen gezogen werden können. Auf Wunsch können die Untersuchungsergebnisse später zur Verfügung gestellt werden.

### 2 Biographie

#### 2.1 Sozio-Demographie

Einleitend stelle ich Ihnen einige biographische Fragen, die recht kurz zu beantworten sind.

1. Wo sind Sie geboren? (*Name des Ortes, Bundesland*)
2. Darf ich nach Ihrem Jahrgang fragen?
3. Was ist Ihr höchster Ausbildungsabschluss? (*Hauptschule, mittlere Reife, Fachschule, Abitur, Fachhochschule, Hochschule* ➔ *auf die ostdeutschen Befragten achten, dort andere Abschlüsse!*)
4. Wie ist Ihr Familienstand? (*ledig; geschieden; verwitwet; verheiratet; in Partnerschaft lebend*)
5. (Falls gebunden) Ist Ihr Partner berufstätig? *Wenn ja, welchen Beruf übt er aus bzw. hat er ausgeübt?*
6. Ist Ihr Partner ehrenamtlich tätig? *Wenn ja, was genau macht er?*
7. Haben Sie Kinder? *Wenn ja, wie viele und wie alt sind die Kinder? Leben sie in Ihrem Haushalt?*
8. Welche Konfession haben Sie? *Wie stark ist Ihre religiöse Verbundenheit?*

#### 2.2 Soziale Herkunft

Der nächste Fragenkomplex beschäftigt sich mit Ihren Eltern. Damit möchten wir etwas über soziale Herkunftswege, Traditionen u. ä. erfahren.

1. Welche Berufe haben bzw. hatten Ihre Eltern?
2. Sind oder waren Ihre Eltern sportlich aktiv?
3. Haben Ihre Eltern eine Vereins- oder Verbandstätigkeit ausgeübt bzw. üben sie diese noch aus? *Wenn ja, wie haben Sie die ehrenamtliche Tätigkeit Ihres Vaters/Ihrer Mutter empfunden? Hat sich die ehrenamtliche Tätigkeit Ihres Vaters/Ihrer Mutter auf das Familienleben ausgewirkt? Wenn ja, wie?*

### 3 Sportbiographie

Im Folgenden habe ich einige Fragen zu Ihrer sportlichen Laufbahn.

1. Haben Sie als Kind/Jugendliche Sport getrieben? *Wenn ja, welche Sportart(en) und welche Leistungsebene (Freizeit-, Breiten-, Leistungssport)?*
2. Treiben Sie heute noch Sport? *Wenn ja, welche Sportart(en) und welche Leistungsebene (Freizeit-, Breiten-, Leistungssport)?*



3. Haben Sie eine Trainer-/Übungsleiterausbildung? *Wenn ja, welche?*
4. Üben Sie eine Trainer-/Übungsleitertätigkeit aus? *Wenn ja, wo und wie oft?*

#### 4 Familie und Hausarbeit

Nun ein paar Fragen zum Bereich „Familie und Hausarbeit“.

1. Wie ist die Verteilung der Hausarbeit in Ihrer Familie geregelt?
2. Wie viel Zeit investieren Sie in die Hausarbeit? *(pro Tag, Woche)*
3. Fühlen Sie sich durch die Hausarbeit belastet?

#### 5 Berufsbiographie

Ich habe nun Fragen zu Ihrer beruflichen Biographie.

1. Beschreiben Sie bitte Ihren beruflichen Werdegang. *Welchen Beruf haben Sie erlernt? Welchen Beruf üben Sie aus?*
2. Wie schätzen Sie das ein: Üben Sie eine leitende Tätigkeit aus?
3. Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer beruflichen Tätigkeit? *Was macht Sie zufrieden/unzufrieden?*
4. Fühlen Sie sich im Beruf ausgelastet?
5. Hat Ihnen das Ehrenamt Vorteile in beruflicher Hinsicht gebracht? *Wenn ja, warum bzw. inwiefern (Beziehungen, Fortbildungen)?*
6. Und anders herum: Hatte Ihre berufliche Tätigkeit Einfluss auf das Ehrenamt? *Wenn ja, warum bzw. inwiefern (Beziehungen, Fortbildungen)?*
7. Ist es schwierig Beruf, Privatleben und Ehrenamt in Einklang zu bringen? *Haben Sie ausreichend Freizeit?*

#### 6 Ehrenamtsbiographie

Im folgenden Fragenkomplex wenden wir uns Ihrer ehrenamtlichen Laufbahn zu.

##### 6.1 Einstieg in die ehrenamtliche Laufbahn

Wann haben Sie zum ersten Mal eine ehrenamtliche Tätigkeit ausgeübt? *Welche Tätigkeit war das? Wie sind Sie zu dieser Tätigkeit gekommen? Warum haben Sie diese Tätigkeit übernommen (Gründe, Motive)? Wie haben Sie dieses Amt persönlich erlebt? Hatte dieses Amt Vor- und Nachteile?*

##### 6.2 Weiterer Verlauf der Ehrenamtskarriere

Beschreiben Sie bitte Ihre (Aufstiegs-)Entwicklung im Ehrenamt? *Welche weiteren Ämter haben Sie übernommen? Wann war das? Wie sind Sie zu diesen Ämtern gekommen? Warum haben Sie diese Tätigkeiten übernommen (Gründe, Motive)? Wie haben Sie diese Ämter persönlich erlebt? Hatten diese Ämter Vor- und Nachteile? Welche „Karrierestufen“ haben Sie durchlaufen, bis Sie zu Ihrem höchsten Amt kamen?*

##### 6.3 Aktuell höchstes Ehrenamt

Zu diesem Ehrenamt habe ich jetzt ausführlichere Fragen.



**Dauer, Inhalte und Struktur**

1. Seit wann üben Sie das Amt als ... aus?
2. Welche Aufgaben bzw. Arbeitsinhalte sind Ihrer Position in der Sportorganisation zugeordnet? *Welche würden Sie als die wichtigsten bezeichnen? Welche Aufgaben bzw. Arbeitsinhalte beherrschen Ihren konkreten Arbeitsalltag? Wie sieht ein typischer Tag bei Ihnen aus?*
3. Sind mit Ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit Repräsentationsaufgaben verbunden? *Wenn ja: Wie empfinden Sie das? Wenn nein: Würden Sie gerne Repräsentationsaufgaben übernehmen?*
4. Haben Sie in Ihrer ehrenamtlichen Position (viel) Einfluss und Macht? *Wie ist das für Sie?*
5. Wo arbeiten Sie im Rahmen dieser ehrenamtlichen Tätigkeit? *(eigenes Büro, zu Hause)*
6. Wie viel Zeit wenden Sie für dieses Amt auf? *(wöchentlich, monatlich)*
7. Haben Sie viele Arbeitskontakte innerhalb der Sportorganisation? *Wie viele Personen arbeiten mit Ihnen zusammen im selben Bereich? Wie viele Personen sind Ihnen unterstellt?*
8. Wie erleben Sie die Arbeitsbeziehungen im Verband? *(harmonisch/konfliktgeladen)* *Wenn es Konflikte gibt, welche dominieren? Wie sind die Arbeitsbeziehungen zu den Hauptamtlichen? Gibt es Probleme mit Hauptamtlichen?*
9. Haben Sie an Fortbildungsmaßnahmen (für die Führungstätigkeit im Sport) teilgenommen? *Wenn ja, an welchen? Auf eigene Initiative oder angeboten?*
10. Möchten Sie gerne noch (andere) Fortbildungsmaßnahmen wahrnehmen?
11. Gibt es Vorzüge, die mit Ihrer Position verbunden sind? *(Reisemöglichkeiten, Gratifikationen o. ä.)*
12. Sind Sie auch außerhalb des Sports ehrenamtlich tätig?

**Karriereverlauf: Individuelles Erleben, Motive und Bewertung**

13. Hatten Sie das Gefühl, dass es Barrieren beim Ein- bzw. Aufstieg in diese Tätigkeit gab? *Wäre es Ihnen als Mann anders ergangen? Hätten Sie es als Mann leichter/schwerer gehabt?*
14. Verspüren Sie bei der Ausübung Ihrer Tätigkeit Hindernisse? *(durch Familie, Beruf, Verband, Strukturen, Geschlecht)* *Haben Sie konkrete Benachteiligungen als Frau erfahren?*
15. Ist diese Position Anfang oder Höhepunkt einer Karriere? *Haben Sie den Eindruck, dass ein weiterer Aufstieg möglich wäre?*
16. Gibt es ein „Traumziel“, d. h. eine Position, die Sie gerne erreichen möchten? Was gefällt Ihnen an dieser Tätigkeit? Was missfällt Ihnen?
17. Gibt es etwas, worauf Sie bei Ihrer Tätigkeit besonders stolz sind?
18. Nun interessieren mich Ihre persönlichen Motive, Einstellungen und Wünsche zu diesem Ehrenamt. Was war für Sie ausschlaggebend, dieses Amt zu übernehmen? *Was haben Sie sich von dieser Amtsübernahme erhofft? Was hat Sie motiviert? (evtl. Motive nachfragen: Inhalt/Sache, Prestige/Anerkennung, Beziehungen, Beruf/Karriere, persönliche Lernbereitschaft, Einfluss/Macht, Selbstverwirklichung, gesellschaftlicher Wert)* *Welches Motiv ist für Sie das vordergründigste bei der Ausübung des Ehrenamtes? Hat sich das im Verlauf Ihrer Karriere verändert?*



19. Stellen Sie sich vor, Ihre Tochter (bzw. Sie hätten eine Tochter, die...) möchte ein Ehrenamt übernehmen. Wie reagieren Sie?
20. Wenn Sie auf Ihre Karriere im Ehrenamt zurückschauen: Welche Erfahrungen haben Sie gemacht? *Wie beurteilen Sie Ihre ehrenamtliche Karriere/Ihr Ehrenamt? Welche Einstellung dem Ehrenamt gegenüber haben Sie gewonnen (grundsätzlich und speziell)?*

## 7. Expertenmeinung zum Thema "Ehrenamt"

Ganz zum Schluss habe ich noch einige allgemeine Fragen zum Ehrenamt an Sie als Expertin.

1. Wie schätzen Sie das gesellschaftliche Prestige von Ehrenämtern ein? *Was meinen Sie: Hat sich das gesellschaftliche Prestige von Ehrenämtern im Allgemeinen geändert? Hat sich im Besonderen das Ansehen von Ehrenämtern im Sport geändert?*
2. Bringt es Prestige, im Sport ehrenamtlich tätig zu sein?
3. Warum arbeiten Ihrer Meinung nach weniger Frauen als Männer in den Führungspositionen des Sports? *Liegen die Ursachen auf individueller Ebene – Schuld der Frauen? Gibt es für Frauen Hindernisse in den Verbänden? Wenn ja, welche?*
4. Was meinen Sie: Warum üben so viele Männer Ehrenämter im Sport aus?
5. Was könnte Ihrer Meinung nach getan werden, um die Beteiligung von Frauen in ehrenamtlichen Führungspositionen zu erhöhen?

## Kategoriensystem

### Biographie

#### Sozio-Demographie

- 1 Geburtsort
- 2 Alter
- 3 Schulausbildung
- 4 Familienstand
- 5 Berufstätigkeit Partner
- 6 Ehrenamt Partner
- 7 Kinder
- 8 Konfession

#### Soziale Herkunft

- 9 Berufe der Eltern
- 10 Sportliche Aktivität Eltern
- 11 Vereins-/Verbandstätigkeit Eltern



## Sportbiographie

- 12 Sportart Kindheit/Jugend
- 13 Leistungsniveau Kindheit/Jugend
- 14 Sportliche Aktivität heute
- 15 Trainerin-/Übungsleiterinausbildung

## Familie und Hausarbeit

- 16 Verteilung Hausarbeit in Familie
- 17 Zeit für Hausarbeit
- 18 Belastung durch Hausarbeit

## Berufsbiographie

- 19 Erlerner Beruf
- 20 Ausgeübter Beruf
- 21 Leitende berufliche Tätigkeit
- 22 Zufriedenheit im Beruf
- 23 Auslastung im Beruf
- 24 Einfluss Ehrenamt auf Beruf
- 25 Einfluss Beruf auf Ehrenamt
- 26 Vereinbarkeit Privatleben, Beruf und Ehrenamt

## Ehrenamtsbiographie

Einstieg in die ehrenamtliche Laufbahn

- 27 Erstes Ehrenamt überhaupt
- 28 Erstes Ehrenamt im Sport
- 29 Einstieg in erstes Ehrenamt im Sport

Weiterer Verlauf der Ehrenamtskarriere

- 30 Entwicklung im Ehrenamt/Karrierestufen
- 31 Aufstiege

Aktuell höchstes Ehrenamt

### **Dauer, Inhalte und Struktur**

- 32 Dauer des aktuellen Ehrenamts
- 33 Aufgaben/Arbeitsinhalte
- 34 Konkreter Arbeitsalltag
- 35 Arbeitsort
- 36 Arbeitsumfang
- 37 Arbeitskontakte in Sportorganisation
- 38 Arbeitsbeziehungen
- ↑ 39 Bisherige Fortbildungen



**40** Zukünftige/erwünschte Fortbildungen

**41** Vorzüge im Ehrenamt

**42** Ehrenamt außerhalb des Sports

#### **Karriereverlauf: Individuelles Erleben, Motive und Bewertung**

**43** Barrieren beim Einstieg/Aufstieg

**44** Hindernisse bei der Ausübung des Ehrenamts

**45** Weitere Aufstiegsmöglichkeiten/Ambitionen

**46** Zufriedenheit

**47** Missfallen

**48** Erfolge

**49** Besondere Ereignisse

**50** Einstellungen/Motive

#### **Expertenmeinungen zum Thema „Ehrenamt“**

**51** (Verändertes) Prestige des Ehrenamts im Allgemeinen

**52** (Verändertes) Prestige des Ehrenamts im Sport

**53** Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen des Sports

**54** Überrepräsentanz von Männern in Führungspositionen des Sports

**55** Motiv von Frauen, sich zu engagieren

**56** Motiv von Männern, sich zu engagieren

**57** Maßnahmen zur Erhöhung der Frauenbeteiligung



### III.

## Quantitative Befragung: Biographien von weiblichen und männlichen Führungskräften im deutschen Sport

### 3.1 Zum Untersuchungsdesign

Während der Durchführung der qualitativen Interviews kristallisierte sich heraus, dass nur eine Befragung von Frauen und Männern Aufschluss über unterschiedliche, möglicherweise geschlechtsspezifische Lebenswege und -situationen, aber auch Einstellungen und Barrieren bezüglich der Ehrenamtslaufbahn geben kann. Daraus folgend wurde 2002 eine Vollerhebung der weiblichen und männlichen Präsidiumsmitglieder der Spitzenverbände, der Landessportbünde sowie des Deutschen Sportbundes (DSB) und des Nationalen Olympischen Komitees (NOK) durchgeführt.

#### 3.1.1 Population

Mit dieser Befragung wurden die Präsidiumsmitglieder<sup>23</sup> der Spitzenverbände, der Landessportbünde, des DSB und des NOK erfasst. Die Präsidiumsmitglieder wurden dabei als Inhaberinnen/Inhaber einer Führungsposition definiert. Damit wählten wir zur Identifizierung der Führungskräfte im Bereich des deutschen Sports den so genannten Positionsansatz, wie er aus der Elitenforschung bekannt ist.<sup>24</sup> Die Identifizierung von Positionseliten geschieht anhand dokumentierbarer und nachvollziehbarer Kriterien. Die in dieser Untersuchung berücksichtigten Führungskräfte im deutschen Sportsystem müssen drei Kriterien aufweisen:

- (1) Sie müssen Mitglied im (erweiterten) Präsidium/Vorstand eines Spitzenverbands, eines Landessportbunds, des DSB oder des NOK sein.
- (2) Sie müssen ehrenamtlich tätig sein.
- (3) Sie müssen im Präsidium/Vorstand mit Sitz und Stimme ausgestattet sein.<sup>25</sup>

<sup>23</sup> Der Begriff „Präsidium“ wird im deutschen Sportverbandssystem nicht einheitlich gebraucht. Einige Verbände werden nicht von Präsidien, sondern von Vorständen geführt. In dieser Studie werden die Begriffe synonym verwendet.

<sup>24</sup> Andere Ansätze zur Auswahl von Eliten sind der Reputationsansatz und der Entscheidungsansatz. Der Reputationsansatz besagt, dass die Auswahl der Zielpersonen durch Experten geschieht. Die Experten werden für die Population als Ganzes oder für einzelne Sektoren um ihre Einschätzung gebeten, wer zum Kreis der einflussreichsten Personen gehört. Im Rahmen des Entscheidungsansatzes wird die Auswahl der Elitepopulation auf der Basis der Untersuchung konkreter politischer Entscheidungsverfahren getroffen, deren wichtigste Teilnehmer als der Elite zugehörig betrachtet werden.

<sup>25</sup> Da vor allem die Spitzenverbände in Bezug auf die Zusammensetzung ihrer Präsidien/Vorstände/geschäftsführenden Vorstände in keiner Weise einheitlich strukturiert sind, mussten Kriterien aufgestellt werden, die für die Studie als allgemein gültig anzusehen sind. Demzufolge war es jedoch unvermeidlich, dass beispielsweise 17 Repräsentanten des Deutschen Aero-Clubs besagte Kriterien erfüllen und insofern der Grundgesamtheit zugeordnet wurden, im Gegensatz dazu aber lediglich drei ehrenamtliche Führungskräfte des Deutsche Eissport-Verbandes, die mit Sitz und Stimme im Präsidium vertreten sind, der Population angehören.



In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass in der vorliegenden Studie von den einzelnen Personen, nicht von den Ämtern ausgegangen wird. Ämterhäufungen einzelner Präsidiumsmitglieder werden somit nicht berücksichtigt. Weist eine Person mehrere Ämter in den oben genannten Institutionen auf, so geht die Person mit ihrer höchsten Position in die Grundgesamtheit der Studie ein.

Es ergibt sich daraus folgend eine Population von 697 Präsidiumsmitgliedern, darunter befinden sich 591 Männer (84,4 % der Population) und 106 Frauen (15,2 %). Um eine hinreichend große Stichprobe zu erhalten, wurde eine Vollerhebung durchgeführt.

### 3.1.2 Vorgehensweise und Datenerhebung

Auf der Basis der Erkenntnisse aus der Literatur, vor allem aber aus der Interviewstudie wurde ein standardisierter Fragebogen entwickelt. Der Fragebogen, der im Rahmen eines Pretests unter den Mitgliedern des erweiterten Vorstands eines Berliner Rudervereins überprüft und daraus folgend modifiziert wurde, umfasst 20 Seiten und 103 Fragen zur Ehrenamtslaufbahn, zur Sportkarriere und beruflichen Laufbahn, zur Familie und zur sozio-demographischen Situation.<sup>26</sup> Umfang und Komplexität des Fragebogens waren notwendig, weil es eine der Grundannahmen der Studie ist, dass ehrenamtliches Engagement nur vor dem Hintergrund der Biographie und des Lebenszusammenhangs zu verstehen ist. Es handelt sich in erster Linie um geschlossene Fragen mit Antwortvorgaben. Offene Fragen wurden nur selten benutzt, da sie die Auswertung der Fragebögen aufgrund der zeitaufwändigen Kategorisierungs- und Codierarbeiten erschweren.

Zunächst wurden die Geschäftsstellen der genannten Sportorganisationen kontaktiert, um Informationen über die aktuelle Zusammensetzung der jeweiligen Präsidien zu erhalten. Die Maßnahme war unumgänglich, da sich herausstellte, dass die Angaben in den aktuellen Publikationen, das heißt in den Jahrbüchern der Verbände sowie im DSB-Jahrbuch, nicht unbedingt aktuell sind. Ein besonders wichtiges Anliegen war es, eine hohe Rücklaufquote zu sichern. Daher kontaktierten wir einflussreiche Persönlichkeiten in den Verbänden und baten sie, uns bei der Fragebogenaktion zu unterstützen und in den Präsidien für das Projekt zu werben.

Im September 2002 wurden 697 Fragebögen verschickt. Ein Begleitbrief informierte die Präsidiumsmitglieder darüber, wer für die Befragung verantwortlich ist, warum die Untersuchung durchgeführt wird und welches Interesse die/der Einzelne selbst an der Beantwortung des Fragebogens haben könnte. Außerdem wurde darauf hingewiesen, dass die Antworten anonym verwertet werden, und es wurde eine konkrete Anleitung zum Ausfüllen des Fragebogens gegeben. Dem frankierten anonymen Rückumschlag war eine so genannte Identifikationskarte beigelegt. Es wurde darum gebeten, die Identifikationskarte mit Absender zu versehen und am gleichen Tag wie den Frage-

<sup>26</sup> Der Fragebogen – samt Begleitschreiben sowie den Hinweisen zum Ausfüllen des Fragebogens – findet sich im Anhang. 

bogen, jedoch in getrennter Post zurückzusenden. Auf diese Weise war es möglich, den Rücklauf der anonym zurückgesandten Fragebögen namentlich zu protokollieren und im November Erinnerungsschreiben an die Personen zu versenden, die bis dahin nicht geantwortet hatten. Die Deadline für den Fragebogeneingang wurde für den 31. Dezember 2002 festgesetzt.

### 3.1.3 Rücklauf und Stichprobe

Im Vorfeld konnte letztendlich nur sehr ungenau eingeschätzt werden, wie die Untersuchungsgruppe auf die Bitte, den Fragebogen auszufüllen, reagieren würde. Es war bekannt, dass es sich zumeist um viel beschäftigte, teilweise prominente Personen handelt. Insofern musste von einer schwer zu befragenden Personengruppe mit eher geringer Teilnahmebereitschaft ausgegangen werden. Trotzdem war der Rücklauf der Fragebögen über Erwarten hoch. Insgesamt wurden 413 auswertbare Fragebögen zurückgeschickt. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 59,3%. Da die errechnete Mindeststichprobengröße bei 341 liegt, lässt die vorliegende Stichprobengröße bezogen auf die Grundgesamtheit (697) repräsentative Aussagen zu. 67,9% der Frauen haben im Vergleich zu 57,7% der Männer ihren ausgefüllten Fragebogen zurückgeschickt. Damit weisen die weiblichen Führungskräfte eine etwas höhere Antwortrate als ihre männlichen Kollegen auf, was auf die Thematik der Studie zurückzuführen ist. In diesem Zusammenhang ist jedoch darauf hinzuweisen, dass die Antwortrate von knapp 58% der männlichen Führungskräfte für eine Studie, die sich mit frauenspezifischen Themen beschäftigt, als hoch einzuschätzen ist. Es war jedoch im Anschreiben betont worden, dass die Untersuchung die Lebenswege von weiblichen und männlichen Führungskräften erforschen wollte. Dies könnte die männlichen Befragten zum Ausfüllen des Bogens motiviert haben.

Die Stichprobe umfasst 413 Präsidiumsmitglieder, darunter sind 341 Männer (82,6% der Stichprobe) und 72 Frauen (17,4%).

TABELLE 1: VERSAND UND RÜCKLAUF DER FRAGEBÖGEN,  
DIFFERENZIERT NACH GESCHLECHT

|                                 | weiblich | männlich | Gesamt |
|---------------------------------|----------|----------|--------|
| Population (N)                  | 106      | 591      | 697    |
| Population (%)                  | 15,2     | 84,8     | 100    |
| Rücklauf/Stichprobe (N)         | 72       | 341      | 413    |
| Rücklauf/Stichprobe (%)         | 17,4     | 82,6     | 59,3   |
| Rücklaufquote(% von Geschlecht) | 67,9     | 57,7     |        |

Die Reaktion der Befragten auf den Fragebogenversand war zum größten Teil positiv. Offensichtlich stieß die empirische Studie auf großes Interesse bei den Führungskräften des Sports. Über Telefon, Post und e-mail wurden sehr viele Anfragen gestellt und Stellungnahmen abgegeben, wobei die positiven Aussagen eindeutig überwogen.

↑ Die – im Übrigen mit einer Ausnahme durchweg männlichen – Präsidiumsmitglieder, →

die sich äußerten, betonten die Wichtigkeit derartiger wissenschaftlicher Untersuchungen sowie ihr Interesse an den Ergebnissen der Studie. Aufbau und inhaltliche Gestaltung des Fragebogens wurden gelobt und Erfolgswünsche für den Fortgang der Untersuchung ausgesprochen. Des Öfteren schickten die Befragten, ohne dass sie darum gebeten worden waren, zusätzlich ihren ausführlichen tabellarischen Lebenslauf, in dem sie sämtliche Stationen der Ehrenamts- sowie Berufskarriere auflisteten. Einige schickten auch schriftliche Plädoyers zur Thematik des ehrenamtlichen Engagements im Allgemeinen, teilweise angereichert durch Anekdoten aus ihrem persönlichen Leben.

Wenn Kritik an der Befragung geäußert wurde, dann bezog sich diese auf die Gestaltung der Fragebögen, die nach Meinung der Kritiker die Anonymität der Befragten nicht garantieren könne. Manche zweifelten die Zusicherung des Projektteams an, die Daten absolut vertraulich zu behandeln, und waren nicht bereit, Angaben zum persönlichen Lebensweg zu machen. Nicht selten verwiesen sie dabei auf ihre exponierte Stellung im öffentlichen Leben. Einige (ebenfalls nur männliche) Funktionäre bedauerten, den Fragebogen aufgrund von Zeit-, Alters- oder Gesundheitsproblemen nicht ausfüllen zu können. Manche Funktionäre fühlten sich nicht angesprochen, weil im Gesamtprojekt die Frage nach den Ursachen für die Unterrepräsentanz weiblicher Führungskräfte und die Möglichkeit der Förderung von Frauen im Mittelpunkt steht. Als ein weiteres Problem kristallisierte sich heraus, dass Stellung und Funktion einzelner Befragter in den Verbänden selbst nicht ganz klar definiert waren. Dabei ging es vor allem um Ehrenpräsidenten oder Ehrenmitglieder von Verbänden sowie mehrere persönliche Mitglieder des NOK.

### 3.1.4 Datenauswertung

Im Januar 2003 wurden die Fragebögen in das Statistikprogramm SPSS für Windows eingegeben. Im Anschluss erfolgten die Datenbereinigung und die statistische Datenanalyse, wobei Standard-Serienauswertungen durchgeführt wurden. Die Auswertung der Daten mittels multivariater Analysemethoden sowie die Ergebnisinterpretation wird noch einige Monate in Anspruch nehmen.



### 3.1.5 Zeitlicher Ablauf der quantitativen Studie

In Tabelle 2 ist der zeitliche Ablauf der quantitativen Studie tabellarisch dargestellt.

| TABELLE 2: ZEITLICHER ABLAUF DER QUANTITATIVEN STUDIE |   |
|---|---|
| Zeitraum  | Arbeitsschritte   |
| 05/02 – 08/02   | Erstellung der Populationsliste anhand des DSB-Jahrbuchs sowie der Jahrbücher der Verbände – Überprüfung der aktuellen Zusammensetzung der Präsidien sowie der Adressen der Präsidiumsmitglieder durch Kontaktierung der Geschäftsstellen aller Institutionen |
| 06/02 – 08/02   | Konstruktion/Erprobung des Fragebogens  |
| 07/02 – 08/02   | Kontaktierung einflussreicher Personen im Sportsystem mit der Bitte um Kooperationsbereitschaft bei der Befragung   |
| 09/02   | Versand des Fragebogens samt Begleitschreiben, Hinweisen zum Ausfüllen des Fragebogens, frankiertem (anonymen) Rückumschlag sowie Identifikationskarte  |
| 11/02   | Versand des Erinnerungsschreibens   |
| 12/02   | Deadline des Fragebogeneingangs   |
| 01/03 – 02/03   | Dateneingabe und Datenbereinigung   |
| 03/03 – 07/03   | Erste Auswertungsetappe (deskriptive Datenanalyse)  |

## 3.2 Ausgewählte deskriptive Ergebnisse

Im Folgenden werden ausgewählte deskriptive Ergebnisse der quantitativen Studie vorgestellt. Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen dabei die geschlechtsspezifischen Unterschiede in den Lebenswegen und -situationen der Präsidiumsmitglieder der deutschen Sportverbände. Als Variablen des Sozialprofils werden Alter, aktuelle Familiensituation sowie soziale Herkunft berücksichtigt. Die Ehrenamtsbiographie wird dabei rekonstruiert mit Hilfe von Variablen wie *Amt im Präsidium*, *Amtsdauer*, *Zeitinvestition für das Ehrenamt*, *Weg in die Position*, *Aufstiegsbarrieren in die heutige Position*, *Anzahl von ehrenamtlichen Ämtern*, *Interesse an Fortbildungslehrgängen für die Führungstätigkeit im Sport* sowie *Zukunft des ehrenamtlichen Engagements*. Für die Analyse der Berufsbiographie werden Variablen wie *Schulabschluss*, *beruflicher Ausbildungsabschluss*, *berufliche Stellung* sowie *heutiger Beruf* herangezogen. Die Sportbiographie wird anhand von Variablen wie *Sport in Kindheit/Jugend*, *Leistungsniveau während der erfolgreichsten Zeiten*, *ÜL-/Trainerlizenz* und *Sportaktivität heute* untersucht.

### 3.2.1 Zur Sozio-Demographie der Präsidiumsmitglieder

#### Altersstruktur

Der Großteil der Präsidiumsmitglieder (knapp 80 % der Stichprobe) ist zwischen 36 und 65 Jahre alt (vgl. Tabelle 3). Das jüngste Mitglied der Untersuchungsgruppe ist 27 Jahre alt, das älteste ist 90 Jahre alt. Das Durchschnittsalter beträgt ca. 55 Jahre. Je älter die Gruppe, desto geringer ist der Anteil der weiblichen Führungskräfte. In der ältesten

↑ Alterskohorte der 76- bis 90-Jährigen finden sich nur Männer. Das Ergebnis des T-Tests →

von Kruskal und Wallis ist hochsignifikant.<sup>27</sup> Die Geschlechtsunterschiede lassen sich auf der einen Seite mit Entwicklungen und Veränderungen in Sport und Gesellschaft erklären. Vor 20/30 Jahren war es für Frauen viel schwieriger als heute, im Beruf und/oder Sport Karriere zu machen. Auf der anderen Seite deutet das Untersuchungsergebnis darauf hin, dass es Frauen offenbar leichter fällt, im höheren Alter ihr Amt aufzugeben. In diesem Zusammenhang wäre die Einführung einer Amtszeitbegrenzung zu diskutieren.

TABELLE 3: ALTER IN ABHÄNGIGKEIT VOM GESCHLECHT

|                   |               |                  | Geschlecht |          | Gesamt |
|-------------------|---------------|------------------|------------|----------|--------|
|                   |               |                  | weiblich   | männlich |        |
| Alter (gruppiert) | 27 - 35 Jahre | Anzahl           | 5          | 14       | 19     |
|                   |               | % von Geschlecht | 7,0%       | 4,1%     | 4,6%   |
|                   | 36 - 65 Jahre | Anzahl           | 61         | 266      | 327    |
|                   |               | % von Geschlecht | 85,9%      | 78,5%    | 79,8%  |
|                   | 66 - 75 Jahre | Anzahl           | 5          | 49       | 54     |
|                   |               | % von Geschlecht | 7,0%       | 14,5%    | 13,2%  |
|                   | 76 - 90 Jahre | Anzahl           | 0          | 10       | 10     |
|                   |               | % von Geschlecht | 0%         | 2,9%     | 2,4%   |
| Gesamt            |               | Anzahl           | 71         | 339      | 410    |

### Familiensituation

In Bezug auf den Familienstand der Stichprobe zeichnet sich ein hochsignifikanter Unterschied zwischen den Geschlechtern ab (vgl. Tabelle 4 sowie Abbildung 1).<sup>28</sup> Während knapp 87 % der Männer verheiratet sind, ist dies lediglich bei knapp 57 % der Frauen der Fall. Entsprechend höher ist der Anteil der Frauen an den Ledigen, den Geschiedenen sowie den Verwitweten

TABELLE 4: KREUZTABELLE: FAMILIENSTAND IN ABHÄNGIGKEIT VOM GESCHLECH

|               |             |                  | Geschlecht |          | Gesamt |
|---------------|-------------|------------------|------------|----------|--------|
|               |             |                  | weiblich   | männlich |        |
| Familienstand | ledig       | Anzahl           | 16         | 24       | 40     |
|               |             | % von Geschlecht | 22,2%      | 7,1%     | 9,8%   |
|               | verheiratet | Anzahl           | 41         | 292      | 333    |
|               |             | % von Geschlecht | 56,9%      | 86,6%    | 81,4%  |
|               | geschieden  | Anzahl           | 11         | 16       | 27     |
|               |             | % von Geschlecht | 15,3%      | 4,7%     | 6,6%   |
|               | verwitwet   | Anzahl           | 4          | 5        | 9      |
|               |             | % von Geschlecht | 5,6%       | 1,5%     | 2,2%   |
| Gesamt        |             | Anzahl           | 72         | 337      | 409    |

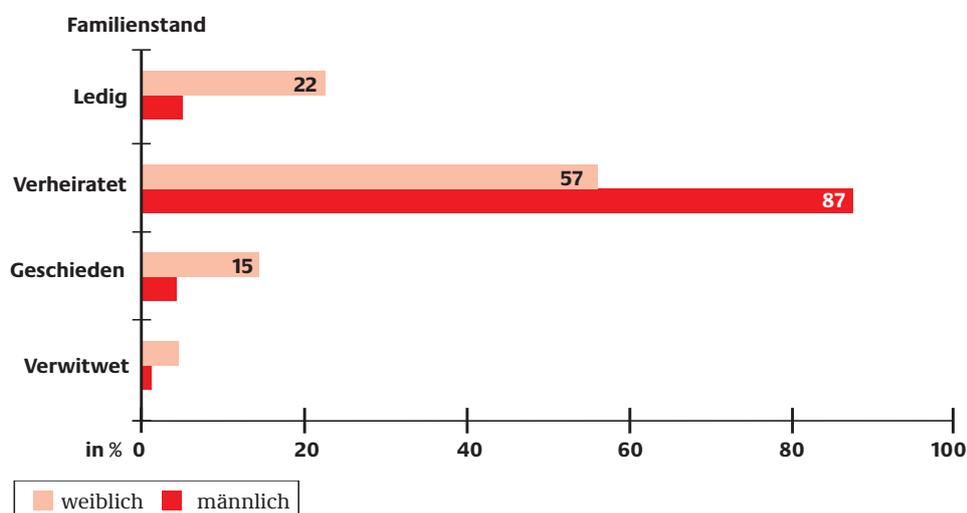
<sup>27</sup>p=0,000

<sup>28</sup>p(Chi<sup>2</sup>)=0,000



ABBILDUNG 1

Familienstand in Abhängigkeit vom Geschlecht (% von Frauen/Männern)



Dieses Ergebnis entspricht Resultaten von Studien aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft: Frauen haben es immer noch schwer, Familie, Beruf und Ehrenamt zu vereinbaren. Das Ergebnis entspricht aber auch den Erkenntnissen aus der Interviewstudie, dass erfolgreiche Frauen Probleme haben, einen Partner zu finden, der ihre Stellung akzeptiert. Zwar zeigt sich, dass – unabhängig vom offiziellen Familienstand – nur 20 % der weiblichen Führungskräfte momentan keinen Partner haben (wie in Tabelle 5 dargestellt), jedoch ist der Anteil der Männer ohne Partnerin hochsignifikant geringer.<sup>29</sup>

**TABELLE 5: KREUZTABELLE: LEBENSPARTNER(IN) IN ABHÄNGIGKEIT VOM GESCHLECHT**

|                   |      |                  | Geschlecht |          | Gesamt |
|-------------------|------|------------------|------------|----------|--------|
|                   |      |                  | weiblich   | männlich |        |
| Lebenspartner(in) | ja   | Anzahl           | 53         | 285      | 338    |
|                   |      | % von Geschlecht | 80,3%      | 93,8%    | 91,4%  |
|                   | nein | Anzahl           | 13         | 19       | 32     |
|                   |      | % von Geschlecht | 19,7%      | 6,3%     | 8,6%   |
| Gesamt            |      | Anzahl           | 66         | 304      | 370    |

Ein weiterer hochsignifikanter Unterschied zwischen den weiblichen und männlichen Präsidiumsmitgliedern zeigt sich in der Befürwortung des Engagements von Seiten des jeweiligen Partners bzw. der jeweiligen Partnerin (vgl. Abbildung 2).<sup>30</sup>

Zwei Drittel der Frauen haben einen Partner, der ihr ehrenamtliches Engagement befürwortet. Die Männer werden lediglich in 41 % der Fälle von zu Hause in ihrem Engagement unterstützt. Das vorliegende Ergebnis bestätigt die Erkenntnisse aus der Inter-

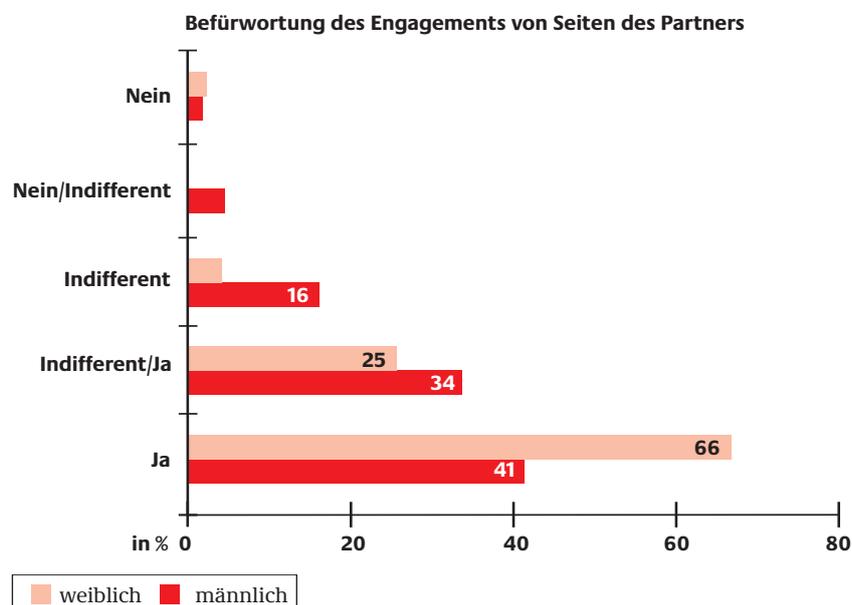
<sup>29</sup> p(Chi²) = 0,001  
<sup>30</sup> p(Chi²) = 0,005



viewstudie, dass für weibliche Führungskräfte die Befürwortung und Unterstützung des ehrenamtlichen Engagements von Seiten des Partners sehr wichtig ist. Nur wenn der Partner bereit ist, beispielsweise die häufige Abwesenheit der Ehefrau hinzunehmen und sich im Haushalt zu engagieren, können sich Frauen ein zeitaufwendiges und belastendes Engagement leisten. Für die männlichen Führungskräfte scheint die Befürwortung des Engagements von Seiten der Partnerin hingegen weniger ausschlaggebend zu sein.

ABBILDUNG 2

**Befürwortung des Engagements von Seiten des Partners/der Partnerin in Abhängigkeit vom Geschlecht (% von Frauen/Männern)**



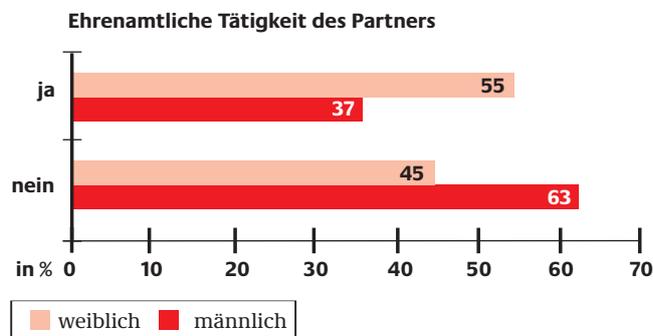
In der Interviewstudie wurde außerdem nachgewiesen, dass es für das familiäre Zusammenleben durchaus förderlich ist, wenn der Partner der Führungskraft ebenfalls ehrenamtlich engagiert ist. Es stellt sich für die Stichprobe der quantitativen Befragung heraus, dass in Bezug auf das ehrenamtliche Engagement des Partners ein signifikanter Unterschied zwischen den Geschlechtern zu verzeichnen ist (vgl. Abbildung 3).<sup>31</sup> Über die Hälfte der weiblichen Führungskräfte (55%), aber nur 37% der befragten Männer haben einen Partner/eine Partnerin, die/der selbst ehrenamtlich tätig ist. Es ist anzunehmen, dass das ehrenamtliche Engagement des Partners für weibliche Präsidiumsmitglieder wichtiger für eine Ehrenamtskarriere ist, als dies bei Männern der Fall ist.

<sup>31</sup>  $p(\text{Chi}^2) = 0,013$



ABBILDUNG 3

## Familienstand in Abhängigkeit vom Geschlecht (% von Frauen/Männern)



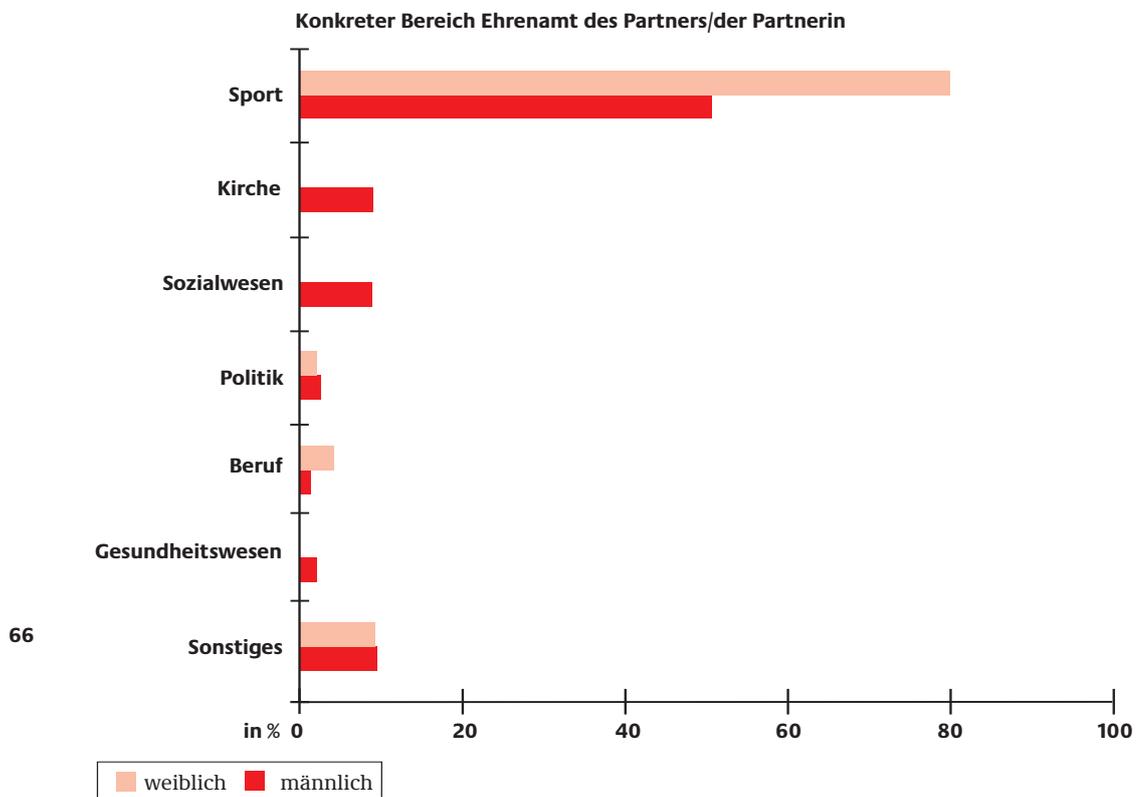
Es ist außerdem festzustellen, dass sich die konkreten Bereiche, in denen sich die Partner der Präsidiumsmitglieder engagieren, bei Frauen und Männern signifikant voneinander unterscheiden.<sup>32</sup> Wie in Abbildung 4 dargestellt, engagieren sich über 80 % der Partner der weiblichen Führungskräfte ebenfalls im Bereich des Sports. Insofern ist davon auszugehen, dass sie aufgrund ihrer eigenen Erfahrungen Verständnis für die Aktivitäten der Partnerin aufbringen. Im Gegensatz dazu hat nur die Hälfte der engagierten Partnerinnen von männlichen Präsidiumsmitgliedern ein Ehrenamt im Sport inne, die anderen, jeweils 13 %, sind im Sozialbereich und in der Kirche aktiv. Männliche Führungskräfte scheinen also vom Verständnis, der Unterstützung und Befürwortung ihres Engagements von Seiten der Partnerin weniger abhängig zu sein als die in Führungssämtern tätigen Frauen.

<sup>32</sup>  $p(\text{Chi}^2) = 0,028$



ABBILDUNG 4

Konkreter Bereich des ehrenamtlichen Engagements des Partners/der Partnerin in Abhängigkeit vom Geschlecht (% von Frauen/Männern)

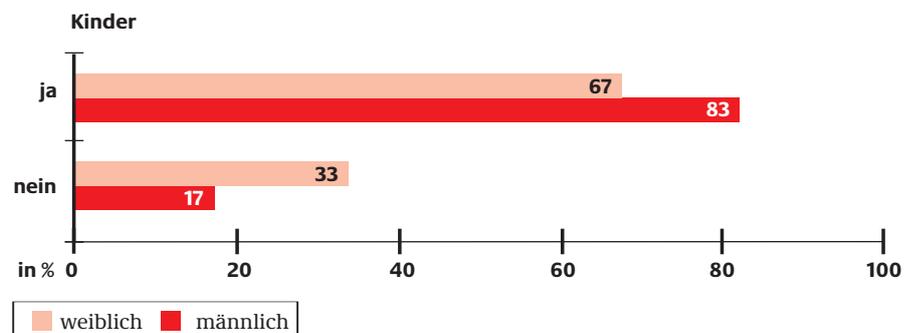


**Kinder**

Ein hochsignifikanter Unterschied zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften findet sich bezüglich des Vorhandenseins von Kindern.<sup>33</sup> 33% der befragten Frauen, aber nur 17% der Männer sind kinderlos, wie Abbildung 5 verdeutlicht.

ABBILDUNG 5

Vorhandensein von Kindern in Abhängigkeit vom Geschlecht (% von Frauen/Männern)



<sup>33</sup> p(Chi²)=0,002



In zahlreichen Studien zur Frauenerwerbstätigkeit und zu weiblichen Führungskräften wurde ebenso wie in unserer Interviewstudie nachgewiesen, dass es für Frauen mit Kindern aufgrund der Vereinbarungsproblematik von Ehrenamt, Familie und Beruf schwierig ist, eine ehrenamtliche Führungsposition auszufüllen. Diese Tatsache wird von den in Tabelle 6 dargestellten Ergebnissen unterstrichen. Hier zeigt sich, dass über 90 % der Männer mit Kindern die überwiegende Betreuung der Partnerin überlassen (haben). Lediglich 17 % der Frauen berichten von einer ähnlichen Lösung der Betreuungsaufgaben.

**TABELLE 6: KREUZTABELLE: KINDERBETREUUNG IN DER FAMILIE: VORWIEGENDE BETREUUNG DURCH PARTNER/-IN IN ABHÄNGIGKEIT VOM GESCHLECHT**

|   |             |                  | Geschlecht |          | Gesamt |
|---|-------------|------------------|------------|----------|--------|
|   |             |                  | weiblich   | männlich |        |
| <b>Vorwiegende Betreuung der Kinder Variante 1: durch Partner(in)</b> | <b>ja</b>   | Anzahl           | 8          | 241      | 249    |
|   |             | % von Geschlecht | 17,0%      | 90,6%    | 79,6%  |
|   | <b>nein</b> | Anzahl           | 39         | 25       | 64     |
|   |             | % von Geschlecht | 83,0%      | 9,4%     | 20,4%  |
| <b>Gesamt</b>   |             | Anzahl           | 47         | 266      | 313    |

$p(\text{Chi}^2) = 0,000$

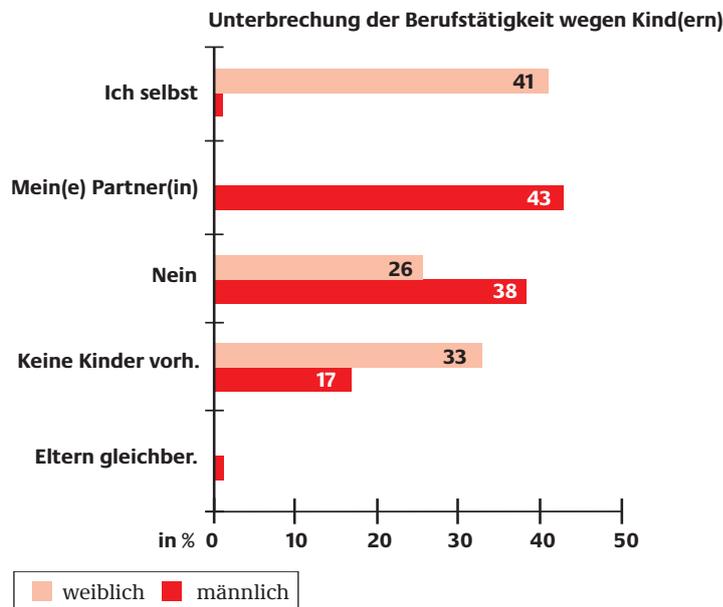
Mit anderen Worten: Über 80 % der weiblichen Führungskräfte mussten oder müssen sich neben Ehrenamt und Beruf überwiegend selbst um die Betreuung ihres Nachwuchses kümmern. Ein weiteres Indiz für die größere Belastung der weiblichen Präsidiumsmitglieder durch die Familie ist deren Unterbrechung der Berufstätigkeit wegen der Kinder in der Vergangenheit. Der Chi-Quadrat-Test ergibt, dass sich die weiblichen und männlichen Präsidiumsmitglieder in diesem Zusammenhang hochsignifikant voneinander unterscheiden.<sup>34</sup> 41 % der befragten Frauen sagen aus, dass sie zeitweise beruflich ausgesetzt haben, um sich um den Nachwuchs zu kümmern (vgl. Abbildung 6). Dasselbe können lediglich 0,9 % der männlichen Führungskräfte von sich behaupten. Im Gegenzug geben 43 % der Männer an, dass ihre Partnerin ihre Berufstätigkeit unterbrochen hat. Eine absolute Minderheit stellen zwei Männer dar, in deren Familie die Unterbrechung der Berufstätigkeit gleichberechtigt auf beide Elternteile verteilt wurde.

<sup>34</sup>  $p(\text{Chi}^2) = 0,000$



ABBILDUNG 6

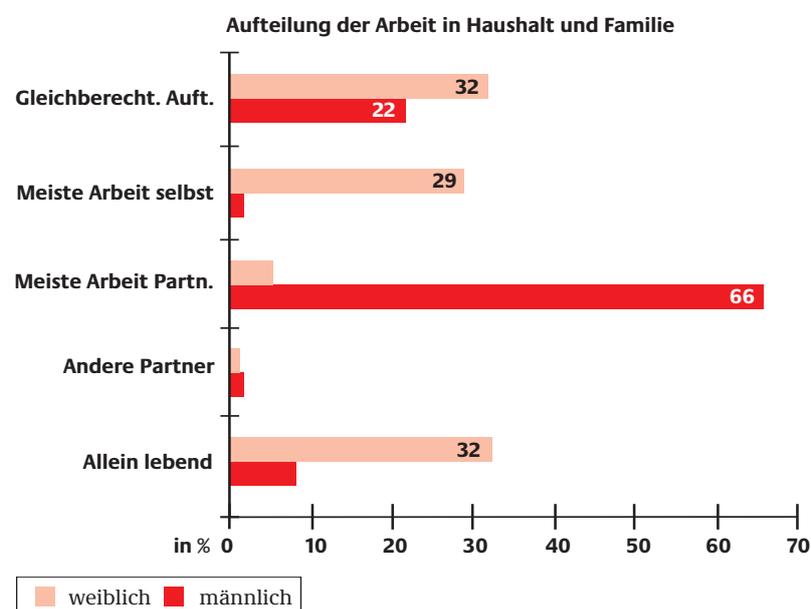
Unterbrechung der Berufstätigkeit wegen Kind(ern) in Abhängigkeit vom Geschlecht (% von Frauen/Männern)



Die folgende graphische Darstellung (Abbildung 7) der Aufteilung der Arbeit in Haushalt und Familie verdeutlicht die Tatsache, dass zwei Drittel der männlichen Führungskräfte von häuslicher Arbeit entlastet sind. Auch hier ist das Ergebnis des Chi-Quadrat-Tests hochsignifikant.<sup>35</sup>

ABBILDUNG 7

Aufteilung der Arbeit in Haushalt und Familie in Abhängigkeit vom Geschlecht (% von Frauen/Männern)



<sup>35</sup> p(Chi²) = 0,000



### Bildungsabschluss, Erwerbstätigkeit sowie ehrenamtliches Engagement der Eltern

Im Folgenden sollen Ergebnisse zum Bildungsabschluss der Eltern der Funktionärinnen/Funktionäre, zu deren Erwerbstätigkeit sowie zu deren ehrenamtlichem Engagement präsentiert werden. Auf diese Weise sollen Zusammenhänge zwischen sozialer Herkunft, Vorbildfunktion der Eltern sowie dem Engagement der Präsidiumsmitglieder erforscht werden.

Bei Betrachtung des höchsten Bildungsabschlusses der beiden Elternteile sowie deren Erwerbstätigkeit finden sich Auffälligkeiten in mehrfacher Hinsicht (vgl. Tabellen 7 und 8). Zunächst ist festzustellen, dass die Eltern der meisten Führungskräfte den Hauptschulabschluss als höchsten Bildungsabschluss aufweisen (50 % der Mütter der Stichprobe und 41 % der Väter).

Im Vergleich der Geschlechter hat jedoch ein größerer Anteil von weiblichen Präsidiumsmitgliedern Eltern, die einen höheren Bildungsabschluss aufweisen. Der Anteil der weiblichen Befragten, deren Eltern das (Fach-)Abitur absolviert haben, einen (Fach-) Hochschulabschluss aufweisen oder promoviert sind, ist durchweg höher als der Anteil unter ihren männlichen Kollegen. Während der Unterschied zwischen den Geschlechtern in Bezug auf den Bildungsabschluss des Vaters als nicht signifikant<sup>36</sup> einzustufen ist, so ist die Differenz hinsichtlich des Bildungsabschlusses der Mutter hochsignifikant<sup>37</sup>. Damit bestätigen sich Erkenntnisse aus der Arbeitsmarktforschung, dass das Bildungsniveau des Elternhauses größeren Einfluss auf die Berufskarrieren der Töchter als auf die der Söhne hat.

TABELLE 7: KREUZTABELLE: HÖCHSTER BILDUNGSABSCHLUSS DER MUTTER IN ABHÄNGIGKEIT VOM GESCHLECHT

|  |                                  |                  | Geschlecht |          | Gesamt |
|--|----------------------------------|------------------|------------|----------|--------|
|  |                                  |                  | weiblich   | männlich |        |
| <b>Höchster Bildungsabschluss der Mutter</b> | <b>Hauptschulabschluss</b>       | Anzahl           | 29         | 174      | 203    |
|  |                                  | % von Geschlecht | 40,3%      | 52,3%    | 50,1%  |
|  | <b>Mittlere Reife</b>            | Anzahl           | 18         | 107      | 125    |
|  |                                  | % von Geschlecht | 25,0%      | 32,1%    | 30,9%  |
|  | <b>(Fach-)Abitur</b>             | Anzahl           | 12         | 29       | 41     |
|  |                                  | % von Geschlecht | 16,7%      | 8,7%     | 10,1%  |
|  | <b>(Fach-)Hochschulabschluss</b> | Anzahl           | 8          | 13       | 21     |
|  |                                  | % von Geschlecht | 11,1%      | 3,9%     | 5,2%   |
|  | <b>Anderer Bildungsabschluss</b> | Anzahl           | 3          | 8        | 11     |
|  |                                  | % von Geschlecht | 4,2%       | 2,4%     | 2,7%   |
| <b>Gesamt</b>                                |                                  | Anzahl           | 72         | 333      | 405    |

<sup>36</sup>p(Chi<sup>2</sup>) 0,05

<sup>37</sup>p(Chi<sup>2</sup>) = 0,009



TABELLE 8: KREUZTABELLE: HÖCHSTER BILDUNGSABSCHLUSS DES VATERS IN ABHÄNGIGKEIT VOM GESCHLECHT

|  |                                  |                  | Geschlecht |          | Gesamt |
|--|----------------------------------|------------------|------------|----------|--------|
|  |                                  |                  | weiblich   | männlich |        |
| <b>Höchster Bildungsabschluss des Vaters</b> | <b>Hauptschulabschluss</b>       | Anzahl           | 23         | 142      | 165    |
|  |                                  | % von Geschlecht | 32,9%      | 43,2%    | 41,4%  |
|  | <b>Mittlere Reife</b>            | Anzahl           | 12         | 72       | 84     |
|  |                                  | % von Geschlecht | 17,1%      | 21,9%    | 21,1%  |
|  | <b>(Fach-)Abitur</b>             | Anzahl           | 10         | 39       | 49     |
|  |                                  | % von Geschlecht | 14,3%      | 11,9%    | 12,3%  |
|  | <b>(Fach-)Hochschulabschluss</b> | Anzahl           | 18         | 50       | 68     |
|  |                                  | % von Geschlecht | 25,7%      | 15,2%    | 17,0%  |
|  | <b>Promotion</b>                 | Anzahl           | 3          | 14       | 17     |
|  |                                  | % von Geschlecht | 4,3%       | 4,3%     | 4,3%   |
|  | <b>Anderer Bildungsabschluss</b> | Anzahl           | 4          | 12       | 16     |
|  |                                  | % von Geschlecht | 5,7%       | 3,6%     | 4,0%   |
| <b>Gesamt</b>                                |                                  | Anzahl           | 70         | 329      | 399    |

Alle Väter der Befragten waren erwerbstätig. In Bezug auf die Erwerbstätigkeit der Mütter der Untersuchungsgruppe zeigt sich hingegen ein differenziertes Bild. Während die Mütter von 65 % der weiblichen Führungskräfte erwerbstätig waren, so war dies lediglich bei 46 % der männlichen Präsidiumsmitglieder der Fall.<sup>38</sup>

Die größte Gruppe der Mütter insgesamt (26 % der Stichprobe) hat als angestellte Fachkraft in mittlerer Position gearbeitet. Immerhin fast 10 % der Mütter haben als Selbstständige gearbeitet und 8 % der Mütter waren als Angestellte in höherer Position oder als Beamtinnen im höheren Dienst tätig. Dieses Ergebnis entspricht nicht der weiblichen Durchschnittsbevölkerung der um 1930 geborenen Generation. Insofern sind die Mütter der Stichprobe als besonders qualifiziert zu bezeichnen. Die Mütter der weiblichen Präsidiumsmitglieder weisen wiederum höhere berufliche Stellungen auf als die Mütter der männlichen Kollegen.<sup>39</sup> Auch hier wird die besondere Rolle der sozialen Herkunft und des Vorbilds der Mütter für die Ambitionen von Frauen deutlich. Das Rollenverhalten der Mutter ist offensichtlich in die nächste Generation transportiert worden und zeigt Auswirkung im Verhalten der Tochter.

Über zwei Drittel der Eltern der Befragten war weder auf der Vereins-/Verbandsebene des Sports noch in anderen gesellschaftlichen Bereichen ehrenamtlich engagiert. Unterschiede zwischen den Eltern der weiblichen und denen der männlichen Befragten zeigten sich dabei nicht.<sup>40</sup> Allerdings engagierten sich die Mütter der weiblichen Führungskräfte hochsignifikant häufiger in Ehrenämtern in anderen gesellschaftlichen Bereichen als die Mütter der männlichen Befragten.<sup>41</sup> Auch dies könnte auf die Vorbildrolle der Mütter hinweisen. Insgesamt ist jedoch festzustellen, dass das Engagement der Eltern nicht Voraussetzung für die späteren ehrenamtlichen Aktivitäten der Kinder ist.

<sup>38</sup>  $p(\text{Chi}^2) = 0,004$

<sup>39</sup>  $p(\text{Chi}^2) = 0,05$

<sup>40</sup>  $p(\text{Chi}^2) = 0,05$

<sup>41</sup>  $p(\text{Chi}^2) = 0,005$



### 3.2.2 Zur Ehrenamtsbiographie der Präsidiumsmitglieder

#### Amt und Zuständigkeitsbereich im Präsidium

Frauen machen mit 15,2% der Grundgesamtheit der Führungskräfte im deutschen Sportsystem nicht nur eine Minderheit aus, sondern die geschlechtsspezifischen Unterschiede zeigen sich auch in den Zuständigkeitsbereichen der einzelnen Personen. Abgesehen vom Frauenressort überwiegen in allen Funktionsbereichen die Männer (vgl. Tabelle 9). Am deutlichsten zeigt sich dieses Phänomen im Amt *Ehrenpräsident/-mitglied* sowie im Bereich *Presse-/Medien-/Öffentlichkeitsarbeit* und *Natur/Umwelt/Gewässer*: In beiden Funktionsbereichen ist keine einzige Frau der Stichprobe vertreten. Das Präsidentenamt fällt in 96,6% der Fälle ein Mann aus und auch der (Leistungs-)Sport (88,1% Männer) sowie der Rechts- und Finanzbereich (88% Männer) sind relativ fest in Männerhand. Die Ergebnisse entsprechen der Annahme, dass die „harten“ Ressorts noch immer eine Domäne der Männer sind.

TABELLE 9: KREUZTABELLE: AMT/ZUSTÄNDIGKEITSBEREICH IM PRÄSIDIUM IN ABHÄNGIGKEIT VOM GESCHLECHT

|                  |   |                  | Geschlecht |          | Gesamt |
|------------------|---|------------------|------------|----------|--------|
|                  |   |                  | weiblich   | männlich |        |
| <b>Amt</b>       | <b>Präsidentin/Präsident</b>  | Anzahl           | 2          | 57       | 59     |
|                  |   | % von Amt        | 3,4%       | 96,6%    | 100,0% |
|                  |   | % von Geschlecht | 2,9%       | 16,9%    | 14,5%  |
|                  | <b>Ehrenpräsidentin/-präsident/<br/>Ehrenmitglied</b>               | Anzahl           | 0          | 7        | 7      |
| % von Amt        |   | 0%               | 100,0%     | 100,0%   |        |
| % von Geschlecht |   | 0%               | 2,1%       | 1,7%     |        |
|                  | <b>Recht/Finanzen/<br/>Marketing/Sponsoring</b>                     | Anzahl           | 6          | 44       | 50     |
| % von Amt        |   | 12,0%            | 88,0%      | 100,0%   |        |
| % von Geschlecht |   | 8,7%             | 13,0%      | 12,3%    |        |
|                  | <b>Presse/Medien/<br/>Öffentlichkeitsarbeit</b>                     | Anzahl           | 0          | 11       | 11     |
| % von Amt        |   | 0%               | 100,0%     | 100,0%   |        |
| % von Geschlecht |   | 0%               | 3,3%       | 2,7%     |        |
|                  | <b>Breitensport/Senioren-,<br/>Gesundheitssport</b>                 | Anzahl           | 2          | 13       | 15     |
| % von Amt        |   | 13,3%            | 86,7%      | 100,0%   |        |
| % von Geschlecht |   | 2,9%             | 3,8%       | 3,7%     |        |
|                  | <b>Mädchen/Frauen/<br/>Familie</b>                                  | Anzahl           | 23         | 0        | 23     |
| % von Amt        |   | 100,0%           | 0%         | 100,0%   |        |
| % von Geschlecht |   | 33,3%            | 0%         | 5,7%     |        |
|                  | <b>Lehre/Wissenschaft/<br/>Bildung/Ausbildung/<br/>Gesellschaft</b> | Anzahl           | 2          | 13       | 15     |
| % von Amt        |   | 13,3%            | 86,7%      | 100,0%   |        |
| % von Geschlecht |   | 2,9%             | 3,8%       | 3,7%     |        |
|                  | <b>Jugend-/Schulsport</b>   | Anzahl           | 7          | 27       | 34     |
| % von Amt        |   | 20,6%            | 79,4%      | 100,0%   |        |
| % von Geschlecht |   | 10,1%            | 8,0%       | 8,4%     |        |
|                  | <b>(Leistungs-)Sport</b>  | Anzahl           | 5          | 37       | 42     |
| % von Amt        |   | 11,9%            | 88,1%      | 100,0%   |        |
| % von Geschlecht |   | 7,2%             | 10,9%      | 10,3%    |        |
|                  | <b>Natur/Umwelt/Gewässer</b>  | Anzahl           | 0          | 8        | 8      |
| % von Amt        |   | 0%               | 100,0%     | 100,0%   |        |
| % von Geschlecht |   | 0%               | 2,4%       | 2,0%     |        |
|                  | <b>Sonstiges</b> <sup>42</sup>                                      | Anzahl           | 22         | 121      | 143    |
| % von Amt        |   | 15,4%            | 84,6%      | 100,0%   |        |
| % von Geschlecht |   | 31,9%            | 35,8%      | 35,1%    |        |
| <b>Gesamt</b>    |   | Anzahl           | 69         | 338      | 407    |

<sup>42</sup> Die Kategorie Sonstiges macht einen hohen Prozentsatz aus. Diese Tatsache ist darauf zurückzuführen, dass viele Befragte als Amt/Zuständigkeitsbereich lediglich „Vizepräsidentin/Vizepräsident“ ohne konkreten Zuständigkeitsbereich angegeben haben. Außerdem sind der Kategorie Sonstiges auch die Ämter zugeschrieben worden, die eher ausgefallen und insofern nicht dieser zehn Kategorien umfassenden Systematisierung unterzuordnen sind.

Die wenigen Frauen der Stichprobe stehen zumeist Ressorts vor, die dem traditionellen Frauenbild entsprechen. Ein Drittel der weiblichen Präsidiumsmitglieder ist für das Ressort Mädchen/Frauen/Familie verantwortlich. 10,1% der weiblichen Befragten sind für den Bereich des Jugend- und Schulsports zuständig. Beides sind Bereiche, die weder mit hohem Budget noch hohem Prestige verbunden sind. An dritter Stelle jedoch folgt mit 8,7% der weiblichen Präsidiumsmitglieder der Zuständigkeitsbereich *Recht/Finanzen/Marketing/Sponsoring*, der als „hartes“ Ressort gilt, da die Position mit Einfluss und Macht verbunden ist. Es fällt auf, dass die Stichprobe viele Präsidenten aufweist. Immerhin 17,2% der zur Stichprobe gehörenden Männer stehen ihrer Organisation als Präsidenten vor (im Gegensatz zu nur 2,9% der zur Stichprobe gehörenden Frauen). Ansonsten sind die meisten männlichen Führungskräfte der Stichprobe im Bereich *Recht/Finanzen/Marketing/Sponsoring* (12,9% der Männer) sowie im Bereich *(Leistungs-)Sport* tätig (10,9% der Männer).

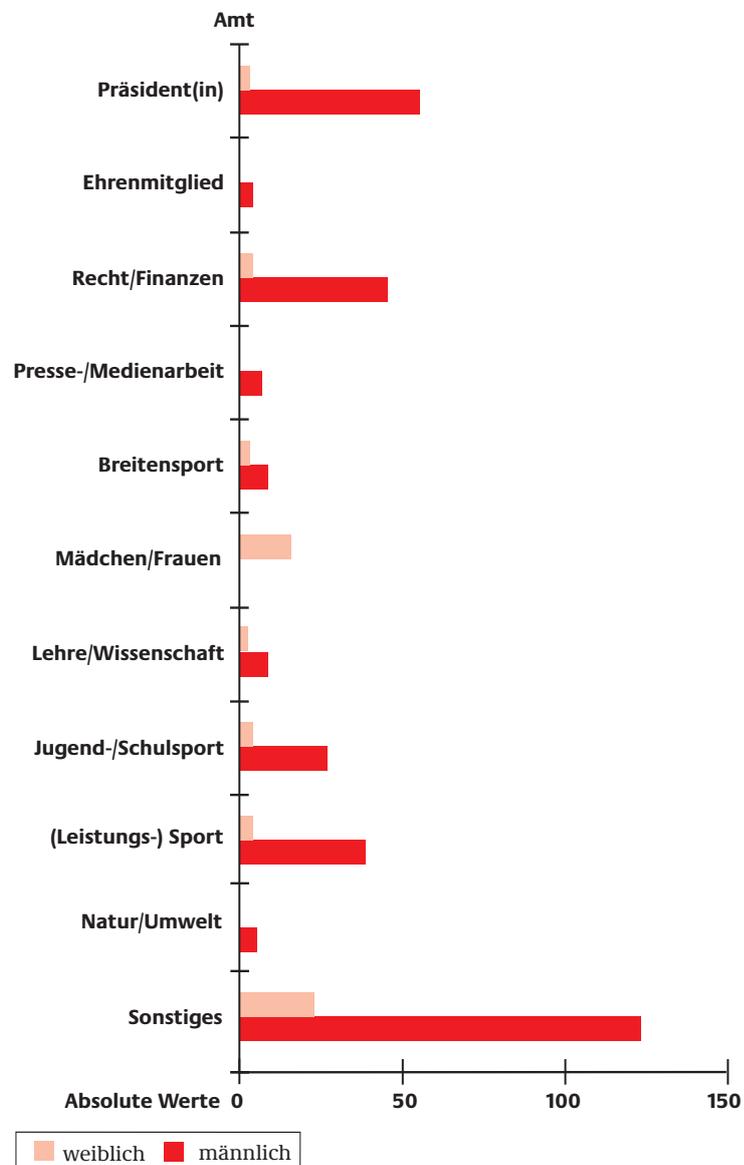
Bei der Interpretation dieser Ergebnisse muss die Zahl der jeweils in diesen Bereichen tätigen Personen berücksichtigt werden. So ist das Fehlen von Frauen im Umweltbereich mit nur acht zuständigen Führungskräften als weniger gravierend zu bewerten, als die Unterrepräsentierung der Frauen im Bereich des Leistungssports mit 42 oder der Finanzen mit 50 genannten Positionen. Als ein großes Problem stellt sich dar, dass die Kategorie *Sonstiges* einen hohen Prozentsatz ausmacht. Diese Tatsache ist darauf zurückzuführen, dass viele Befragte als Amt/Zuständigkeitsbereich lediglich „Vizepräsidentin/Vizepräsident“ ohne konkreten Zuständigkeitsbereich angegeben haben. Außerdem sind der Kategorie *Sonstiges* auch die Ämter zugeschrieben worden, die selten sind und nicht dieser zehn Kategorien umfassenden Systematisierung unterzuordnen sind.

In Abbildung 1 ist die Verteilung der zur Stichprobe gehörenden Frauen und Männer auf die einzelnen Ämter zur Verdeutlichung nochmals graphisch dargestellt.



ABBILDUNG 8

Amt/Zuständigkeitsbereich im Präsidium in Abhängigkeit vom Geschlecht (% von Frauen/Männern)



### Amtsduer

Im Durchschnitt üben die Führungskräfte seit knapp sieben Jahren ihr Amt im Präsidium aus (arithmetischer Mittelwert = 6,8 Jahre). Die längste Amtsduer liegt bei 36 Jahren. Die Mehrzahl der Befragten, 52,2 %, übt ihr Amt weniger als sechs Jahre aus (vgl. Tabelle 10).



TABELLE 10: HÄUFIGKEITSAUSZÄHLUNG: DAUER DER AUSÜBUNG DES AKTUELLEN AMTES

|                |                      | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozente |
|----------------|----------------------|------------|---------|------------------|
| <b>Gültig</b>  | <b>0 - 5 Jahre</b>   | 212        | 51,3    | 52,2             |
|                | <b>6 - 15 Jahre</b>  | 160        | 38,7    | 39,4             |
|                | <b>15 - 36 Jahre</b> | 34         | 8,2     | 8,4              |
|                | <b>Gesamt</b>        | 406        | 98,3    | 100,0            |
| <b>Fehlend</b> | <b>System</b>        | 7          | 1,7     |                  |
| <b>Gesamt</b>  |                      | 413        | 100,0   |                  |

Je höher die Amtsdauer, desto niedriger ist der Frauenanteil (vgl. Tabelle 11). 61,4 % der zur Stichprobe gehörenden weiblichen Führungskräfte sind erst während der letzten fünf Jahre ins Präsidium gewählt worden. Eine Amtszeit von über 15 Jahren weisen lediglich drei Frauen auf. Es gibt offensichtlich mehr Männer als Frauen, die unentbehrlich sind oder sich von ihrem Amt nicht trennen können. Die männlichen Präsidiumsmitglieder machen über 90 % derjenigen Personen aus, die über 15 Jahre lang ihr Amt innehaben. Die Hälfte der Männer (50,6 %) ist jedoch auch erst weniger als sechs Jahre im Vorstand des Sportverbandes aktiv. Weitere 40,4 % der Männer, aber nur 34,3 % der Frauen besetzten ihr Amt zwischen sechs und 15 Jahren.

Der H-Test von Kruskal und Wallis<sup>43</sup> ergibt, dass sich Frauen und Männer im Hinblick auf die Amtsdauer signifikant ( $p = 0,04$ ) voneinander unterscheiden.

TABELLE 11: KREUZTABELLE: AMTSDAUER IN ABHÄNGIGKEIT VOM GESCHLECHT

|                  |                      |                  | Geschlecht |          | Gesamt |
|------------------|----------------------|------------------|------------|----------|--------|
|                  |                      |                  | weiblich   | männlich |        |
| <b>Amtsdauer</b> | <b>0 - 5 Jahre</b>   | Anzahl           | 43         | 169      | 212    |
|                  |                      | % von Amtsdauer  | 20,3%      | 79,7%    | 100,0% |
|                  |                      | % von Geschlecht | 61,4%      | 50,6%    | 52,5%  |
|                  | <b>6 - 15 Jahre</b>  | Anzahl           | 24         | 135      | 159    |
|                  |                      | % von Amtsdauer  | 15,1%      | 84,9%    | 100,0% |
|                  |                      | % von Geschlecht | 34,3%      | 40,4%    | 39,4%  |
|                  | <b>15 - 36 Jahre</b> | Anzahl           | 3          | 30       | 33     |
|                  |                      | % von Amtsdauer  | 9,1%       | 90,9%    | 100,0% |
|                  |                      | % von Geschlecht | 4,3%       | 9,0%     | 8,2%   |
| <b>Gesamt</b>    |                      | Anzahl           | 70         | 334      | 404    |

### Zeitinvestition für das Ehrenamt

Der arithmetische Mittelwert des Zeitaufwands pro Woche für das Ehrenamt liegt bei 15,7 Stunden. Die meisten Frauen (64,3 %) wenden pro Woche bis zu zehn Stunden für ihr Ehrenamt auf. Je höher der Zeitaufwand ist, desto größer wird der Anteil der männlichen Präsidiumsmitglieder. Unter denjenigen Personen, die 21 bis 40 Stunden als

<sup>43</sup> Der H-Test von Kruskal und Wallis wird unter folgenden Voraussetzungen angewendet: a) Es liegen unabhängige Stichproben vor, b) die unabhängigen Variablen haben zwei Kategorien und c) fast alle metrischen Variablen sind nicht normalverteilt.



ehrenamtliche Führungskraft arbeiten, sind 90,9% Männer (vgl. Tabelle 12). Zwischen 41 und 70 Stunden investieren ausschließlich männliche Führungskräfte in ihr Ehrenamt. Keine einzige Frau betreibt für ihr Ehrenamt einen so hohen Zeitaufwand, der sogar über den einer Vollzeitbeschäftigung hinausgeht. Frauen und Männer unterscheiden sich demzufolge in ihrer Zeitinvestition für das Ehrenamt pro Woche hochsignifikant voneinander.<sup>44</sup>

TABELLE 12: KREUZTABELLE: ZEITINVESTITION FÜR DAS EHRENAMT/WOCHE IN ABHÄNGIGKEIT VOM GESCHLECHT

|  |                 |  | Geschlecht |          | Gesamt |
|--|-----------------|--|------------|----------|--------|
|  |                 |  | weiblich   | männlich |        |
| Zeitinvestition für das Ehrenamt/Woche | 0 - 10 Stunden  | Anzahl                                   | 45         | 140      | 185    |
|  |                 | % von Zeitinvestition für Ehrenamt/Woche | 24,3%      | 75,7%    | 100,0% |
|  |                 | % von Geschlecht                         | 64,3%      | 41,9%    | 45,8%  |
|  | 11 - 20 Stunden | Anzahl                                   | 18         | 112      | 130    |
|  |                 | % von Zeitinvestition für Ehrenamt/Woche | 13,8%      | 86,2%    | 100,0% |
|  |                 | % von Geschlecht                         | 25,7%      | 33,5%    | 32,2%  |
|  | 21 - 40 Stunden | Anzahl                                   | 7          | 70       | 77     |
|  |                 | % von Zeitinvestition für Ehrenamt/Woche | 9,1%       | 90,9%    | 100,0% |
|  |                 | % von Geschlecht                         | 10,0%      | 21,0%    | 19,1%  |
|  | 41 - 70 Stunden | Anzahl                                   | 0          | 12       | 12     |
|  |                 | % von Zeitinvestition für Ehrenamt/Woche | 0%         | 100,0%   | 100,0% |
|  |                 | % von Geschlecht                         | 0%         | 3,6%     | 3,0%   |
| <b>Gesamt</b>                          |                 | Anzahl                                   | 70         | 334      | 404    |

### Weg in die heutige Position

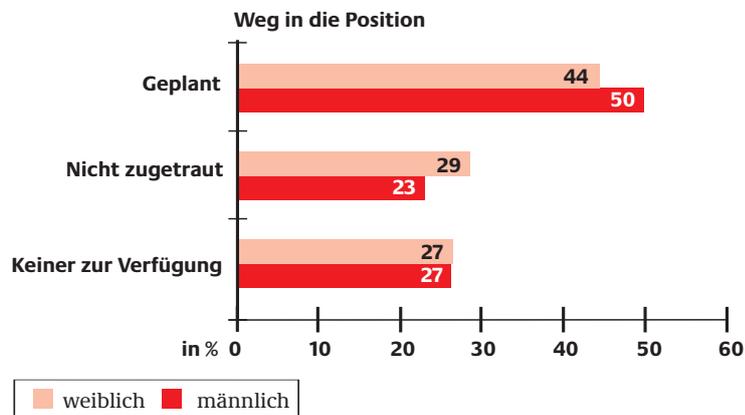
Die Variable „Geschlecht“ hat offensichtlich keinen signifikanten Einfluss auf den Weg in die heutige Position der Präsidiumsmitglieder.<sup>45</sup> Abbildung 9 zeigt, dass sowohl die größte Gruppe der Frauen (44% der Frauen) als auch der Männer (50% der Männer) ihren Weg in die heutige Position geplant haben.

<sup>44</sup>  $p(\text{Chi}^2) = 0,004$

<sup>45</sup>  $p(\text{Chi}^2) = 0,572$



ABBILDUNG 9

**Weg in die Position des Präsidiumsmitglieds in Abhängigkeit vom Geschlecht (% von Frauen/Männern)**

Dieses Ergebnis unterstreicht die Erkenntnis aus der Interviewstudie dieses Projekts, dass eine erfolgreiche Ehrenamtskarriere im Normalfall nicht dem Zufall überlassen werden kann, sondern bewusst angestrebt und daraus folgend geplant werden muss. Der Prozentsatz von jeweils 27% unter den weiblichen und männlichen Führungskräften, die angeben, ihr Amt im Präsidium übernommen zu haben, da sonst niemand zur Verfügung stand, ist in diesem Zusammenhang jedoch überraschend hoch.

29% der Frauen geben an, den Aufstieg in die Position eines Präsidiumsmitglieds aufgrund mangelnden Zutrauens in die eigenen Fähigkeiten ursprünglich nicht geplant zu haben. Dies entspricht ebenfalls der in der Interviewstudie konstatierten Erkenntnis, dass Frauen vor einer Kandidatur ihre Kompetenzen viel mehr als ihre männlichen Kollegen in Frage stellen und infolgedessen teilweise eher zögerlich auftreten. An dieser Stelle ist jedoch hinzuzufügen, dass auch der Prozentsatz der Männer, die sich das hohe Amt zunächst nicht zugetraut haben, mit 23% relativ hoch ist.

**Aufstiegsbarrieren**

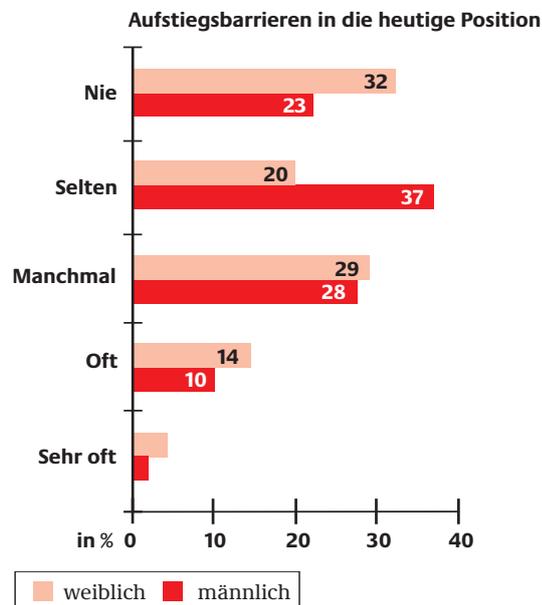
Die meisten der befragten Präsidiumsmitglieder (33,8%) geben an, selten die Erfahrung von Aufstiegsbarrieren gemacht zu haben. Auffällig ist, dass mehr Frauen als Männer berichten, auf dem Weg in ihre heutige Position nie auf Barrieren gestoßen zu sein (vgl. Abbildung 10). Insgesamt findet sich hier kein signifikanter Unterschied<sup>46</sup> zwischen den Aussagen der Männer und denen der Frauen. An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass im Antwortverhalten der Befragten der Aspekt der sozialen Erwünschtheit berücksichtigt werden muss. Retrospektiv geschilderte Ereignisse und Lebensläufe sind zudem immer Konstruktionen der aktuellen Sichtweise. Auch darf nicht unerwähnt bleiben, dass die Präsidiumsmitglieder möglicherweise individuell ganz unterschiedliche Definitionen von Barrieren vornehmen. Insofern ist das vorliegende Antwortverhalten der Befragten Ausdruck ihrer subjektiven Sichtweise.

<sup>46</sup>  $p(\text{Chi}^2) = 0,068$



ABBILDUNG 10

## Aufstiegsbarrieren in die heutige Position (% von Frauen/Männern)



Nach den konkreten Aufstiegsbarrieren befragt (vgl. Tabelle 13), werden am häufigsten Machtkämpfe und Konkurrenz der Kollegen genannt; 26,8% der Befragten äußern sich in dieser Richtung. Zwischen den weiblichen und männlichen Führungskräften sind in diesem Zusammenhang jedoch durchaus Unterschiede zu verzeichnen.

Die von Frauen am häufigsten genannten Erfahrungen sind die geschlechtsspezifischen Barrieren, an die sich ein Drittel der weiblichen Präsidiumsmitglieder erinnert. Kein einziger Mann fühlte sich aufgrund seines Geschlechts beim Aufstieg in seine Führungsfunktion behindert. Machtkämpfe und Konkurrenzdenken finden sich bei den Frauen in der Liste der aufgezählten Barrieren an zweiter Stelle (von 17,4% der Frauen benannt), gefolgt von Problemen der Vereinbarkeit von Ehrenamt und Familie, Akzeptanzproblemen als junge Funktionärin sowie sonstigen zwischenmenschlichen Problemen (von jeweils 8,7% der Frauen benannt). Hinzuweisen ist darauf, dass mehr Frauen als Männer familiäre Belastungen als Aufstiegsbarriere nennen. Die männlichen Präsidiumsmitglieder hingegen führen in erster Linie die Machtkämpfe der Funktionäre an, durch die sie sich in ihrem Aufstieg behindert fühlten (von 28,5% der Männer benannt). Weitere Phänomene, die für eine verlangsamte Ehrenamtskarriere unter den männlichen Funktionären verantwortlich gemacht werden, sind antiquierte Verwaltungsstrukturen, zwischenmenschliche Probleme (von jeweils 12,9% der Männer benannt) sowie Neid und Missgunst unter den Kollegen (von 10,9% der Männer benannt).



TABELLE 13: KREUZTABELLE: KONKRETE AUFSTIEGSBARRIEREN (MEHRFACHNENNUNGEN) IN ABHÄNGIGKEIT VOM GESCHLECHT

| Konkrete Aufstiegsbarrieren                            | weiblich | männlich | Gesamt |
|--|----------|----------|--------|
| Beruf  | 6,5%     | 5,9%     | 6,0%   |
| Zeitprobleme   | 4,3%     | 2,3%     | 2,6%   |
| Familie  | 8,7%     | 2,0%     | 3,0%   |
| Zu hohes Alter der Funktionäre                         | 4,3%     | 6,6%     | 6,3%   |
| Akzeptanzprobleme als junge(r) Funktionärin/Funktionär | 8,7%     | 5,9%     | 6,3%   |
| Machtkämpfe/Konkurrenz                                 | 17,4%    | 28,5%    | 26,8%  |
| Neid/Missgunst   | 0,0%     | 10,9%    | 9,3%   |
| Verwaltungsstrukturen                                  | 0,0%     | 12,9%    | 10,9%  |
| Proporzdenken der Verbände                             | 2,2%     | 4,3%     | 4,0%   |
| Geschlechtsspezifische Barrieren                       | 34,8%    | 0,0%     | 5,3%   |
| Eigene regionale Herkunft                              | 4,3%     | 3,9%     | 4,0%   |
| Mangelnde Kompetenz der Kollegen                       | 0,0%     | 3,9%     | 3,3%   |
| Sonstige zwischenmenschliche Probleme                  | 8,7%     | 12,9%    | 12,3%  |

Auch an dieser Stelle darf nicht außer Acht gelassen werden, dass die im Fragebogen angegebenen Antworten zu den konkreten Aufstiegsbarrieren die subjektive Sichtweise der einzelnen Präsidiumsmitglieder widerspiegelt. Es bleibt ungeklärt, wie die Mitglieder der Stichprobe die einzelnen Kategorien für sich konkret definieren. Möglicherweise interpretiert eine Person eine Barriere als geschlechtsspezifisch, während ein anderes Präsidiumsmitglied dieselbe Situation als bloßen Machtkampf empfindet. In der vorliegenden Studie wurden hinsichtlich der Aufstiegsbarrieren im Verlauf der Ehrenamtskarriere demzufolge keine Tatbestände gemessen, die als objektiv zu bezeichnen sind. Stattdessen wurden subjektive Sichtweisen der weiblichen und männlichen Präsidiumsmitglieder erfragt.

### Weitere Ehrenämter

In der Interviewstudie wurde festgestellt, dass die befragten weiblichen Führungskräfte einem Typus angehören, der generell an gesellschaftlicher Partizipation interessiert ist. Auch Winkler<sup>47</sup> (1988, S. 123 ff.) spricht wiederholt vom Ethos gesellschaftlicher Beteiligung unter den ehrenamtlichen Führungskräften des deutschen Sports. Die Annahme, dass die Untersuchungsgruppe der quantitativen Studie ebenfalls mehrere Ehrenämter sowohl im Bereich des Sports als auch über den Sport hinaus innehat, wird bestätigt: Knapp 81 % aller Befragten haben weitere Ämter im Bereich des Sports übernommen, knapp 40 % der weiblichen und männlichen Präsidiumsmitglieder sind auch außerhalb des Sports ehrenamtlich engagiert.

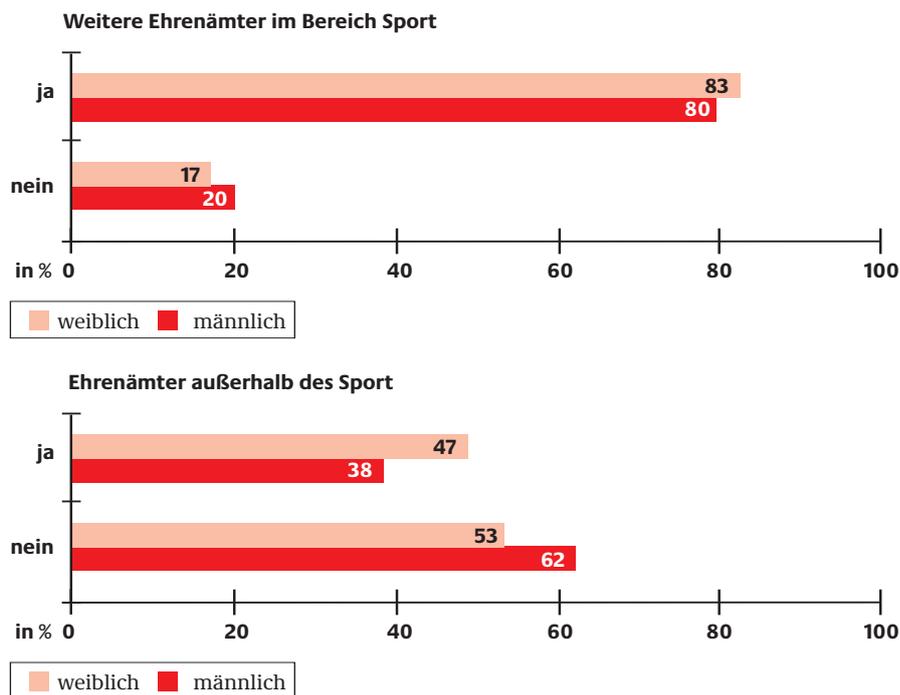
Entgegen dem allgemeinen Vorurteil, dass vor allem bei männlichen Funktionären Ämterhäufungen zu beobachten sind, trifft dies für die Frauen in unserer Untersuchungsgruppe genauso zu. Unsere Daten deuten darauf hin, dass die befragten Frauen sogar stärker als Männer engagiert sind (vgl. Abbildungen 11 und 12). 83 % der

<sup>47</sup> Winkler, J. (1988). Das Ehrenamt. Zur Soziologie ehrenamtlicher Tätigkeit dargestellt am Beispiel der deutschen Sportverbände. Schorndorf: Hofmann.

Frauen im Vergleich zu 80 % der Männer haben mindestens ein weiteres Ehrenamt im Sport übernommen, 47 % der Frauen und 38 % der Männer sind außerhalb des Sports ehrenamtlich tätig. In beiden Fällen ist die Differenz zwischen den Geschlechtern jedoch als nicht signifikant einzuordnen.<sup>48</sup>

ABBILDUNG 11/12

#### Weitere Ehrenämter im Sport sowie außerhalb des Sportes in Abhängigkeit vom Geschlecht (% von Frauen/Männern)



Hinsichtlich der Anzahl weiterer Ehrenämter sind sich weibliche und männliche Führungskräfte relativ ähnlich. Der Mittelwert der Anzahl weiterer Ehrenämter im Bereich des Sports liegt – wie in Tabelle 14 abgebildet – bei den weiblichen Präsidiumsmitgliedern bei 1,52 (gegenüber einem Mittelwert von 1,51 bei ihren männlichen Kollegen).

TABELLE 14: MITTELWERTVERGLEICH: ANZAHL WEITERER EHRENÄMTER IM BEREICH DES SPORTS IN ABHÄNGIGKEIT VOM GESCHLECHT

|  | Geschlecht | N   | Mittelwert | Standardabweichung | Standardfehler des Mittelwertes |
|--|------------|-----|------------|--------------------|---------------------------------|
| Anzahl weiterer Ehrenämter im Bereich des Sports | weiblich   | 63  | 1,52       | 1,216              | 0,153                           |
|  | männlich   | 299 | 1,51       | 1,559              | 0,090                           |

<sup>48</sup>p(Chi<sup>2</sup>) 0,05



Tabelle 15 verdeutlicht, dass die geschlechtsspezifischen Mittelwerte der Anzahl der Ehrenämter außerhalb des Sports ebenfalls nicht weit auseinander liegen.

**TABELLE 15: MITTELWERTVERGLEICH: ANZAHL DER EHRENÄMTER AUSSERHALB DES SPORTS IN ABHÄNGIGKEIT VOM GESCHLECHT**

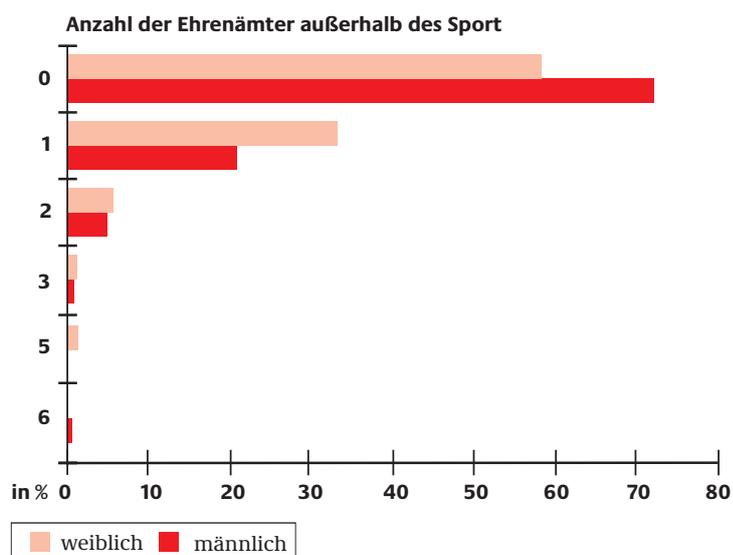
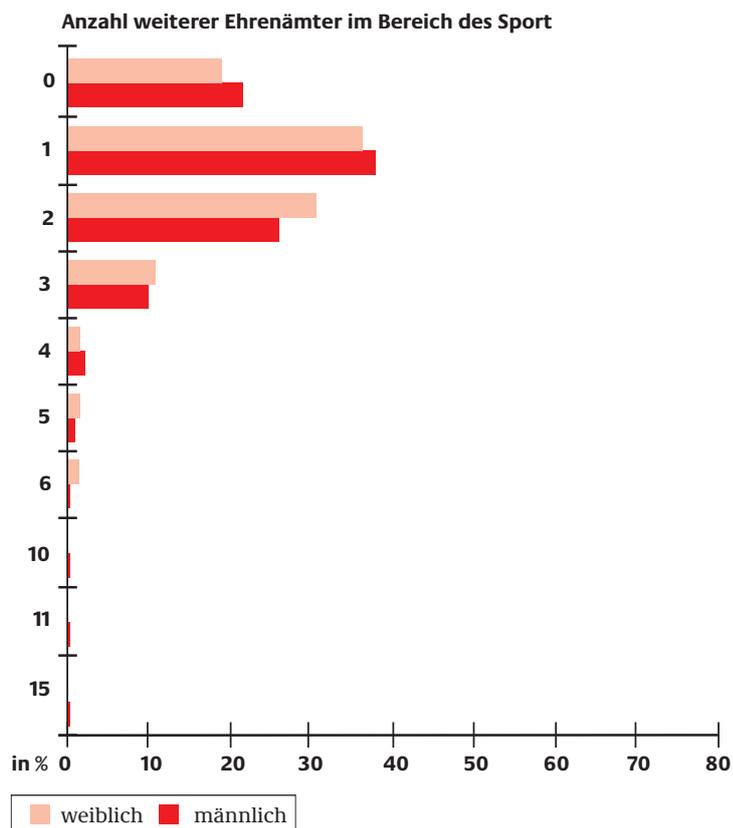
|   | <b>Geschlecht</b> | <b>N</b> | <b>Mittelwert</b> | <b>Standardabweichung</b> | <b>Standardfehler des Mittelwertes</b> |
|---|-------------------|----------|-------------------|---------------------------|--|
| <b>Anzahl der Ehrenämter außerhalb des Sports</b> | <b>weiblich</b>   | 67       | 0,58              | 0,873                     | 0,107                                  |
|   | <b>männlich</b>   | 289      | 0,39              | 0,728                     | 0,043                                  |



Die Abbildungen 13 und 14 lassen die Bandbreite ehrenamtlichen Engagements erkennen.

ABBILDUNG 13/14

Anzahl weiterer Ehrenämter im Sport sowie außerhalb des Sports in Abhängigkeit vom Geschlecht (% von Frauen/Männern)

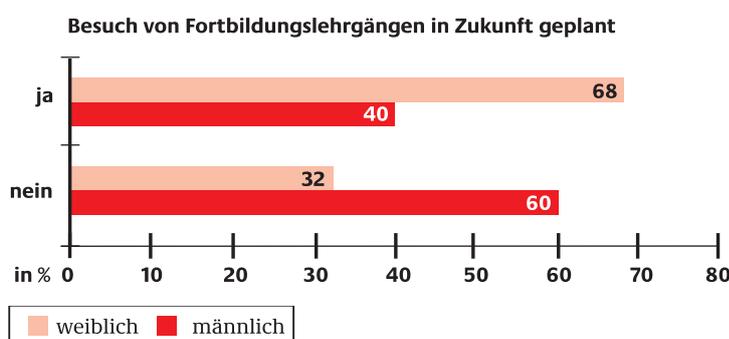


### Interesse an Fortbildungslehrgängen für die Führungstätigkeit im Sport

Die weiblichen Führungskräfte haben nicht nur in der Vergangenheit eher als ihre männlichen Kollegen spezielle Fortbildungslehrgänge für die Führungstätigkeit im Bereich des Sports wahrgenommen, sondern sie unterscheiden sich auch in hochsignifikanter Weise in ihrem Interesse an zukünftigen Fortbildungen.<sup>49</sup> Die Frauen der Stichprobe sind offenbar eher als die Männer bereit, sich weiterzubilden (vgl. Abbildung 15). 68 % der weiblichen Präsidiumsmitglieder gegenüber 40 % ihrer männlichen Kollegen sind daran interessiert, in Zukunft an Fortbildungslehrgängen für ihre Führungstätigkeit im Sport teilzunehmen.

ABBILDUNG 15

Für die Zukunft geplante Teilnahme an Fortbildungen in Abhängigkeit vom Geschlecht (% von Frauen/Männern)



### Zukunft des ehrenamtlichen Engagements

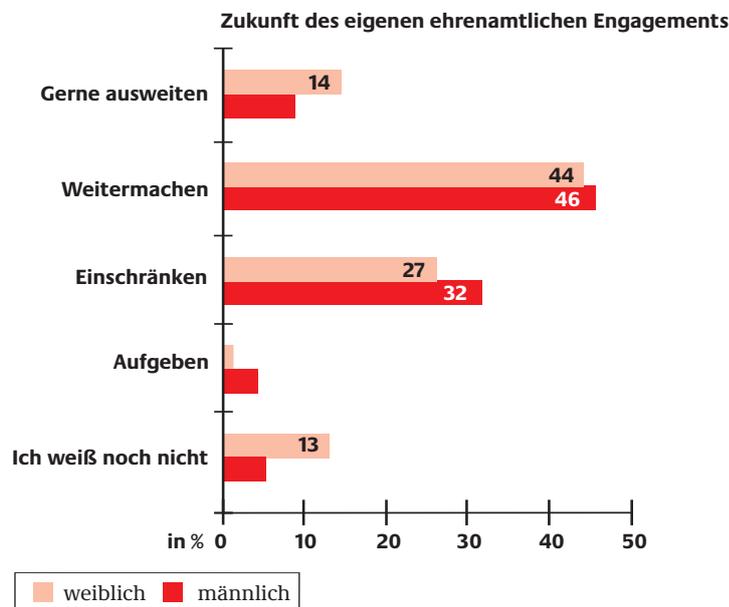
Was die Zukunftspläne angeht, zeigen sich keine gravierenden Unterschiede zwischen den befragten weiblichen und männlichen Führungskräften. Etwas mehr Frauen als Männer möchten ihren Tätigkeitsbereich zukünftig ausweiten (14 % der Frauen gegenüber 9 % der Männer), wobei zu berücksichtigen ist, dass die weiblichen Präsidiumsmitglieder im Durchschnitt jünger als ihre männlichen Kollegen sind. Im Gegenzug wollen mehr Männer als Frauen ihr ehrenamtliches Engagement einschränken oder sogar ganz aufgeben. Die Differenz zwischen den Geschlechtern beträgt jeweils ca. fünf Prozentpunkte, sie ist aber nicht als signifikant<sup>50</sup> einzustufen. Insgesamt wollen knapp 46 % der befragten Personen ihre ehrenamtliche Tätigkeit so weiterführen wie bisher. Fast ein Drittel der Befragten möchte jedoch das Engagement einschränken.

<sup>49</sup>  $p(\text{Chi}^2) = 0,000$

<sup>50</sup> Die Differenzen zwischen den Geschlechtern sind mit  $p(\text{Chi}^2) = 0,143$  nicht als signifikant einzustufen.

ABBILDUNG 16

Zukunft des eigenen ehrenamtlichen Engagements in Abhängigkeit vom Geschlecht (% von Frauen/Männern)



### 3.2.3 Zur Berufsbiographie der Präsidiumsmitglieder

#### Schulabschluss und beruflicher Ausbildungsabschluss

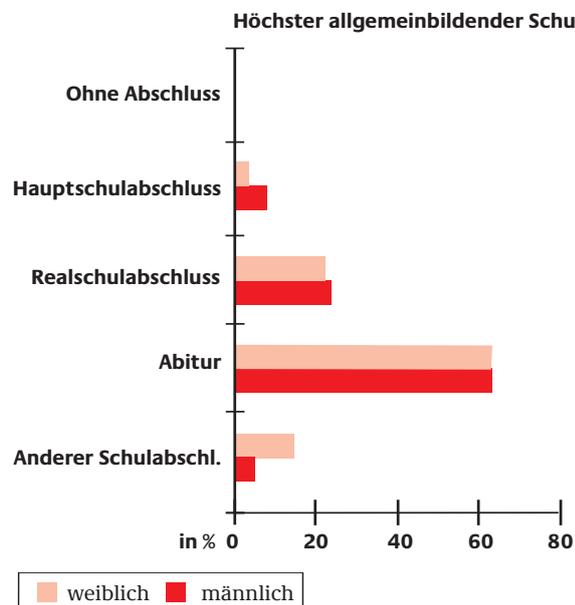
Die Angehörigen der Stichprobe verfügen über ein beträchtlich höheres Bildungsniveau als die durchschnittliche Bevölkerung (vgl. Tabelle 16). 62 % der Befragten haben die Reifeprüfung absolviert. Gravierende Unterschiede zwischen den weiblichen und männlichen Befragten zeigten sich dabei nicht.

TABELLE 16: KREUZTABELLE: HÖCHSTER ALLGEMEINBILDENDER SCHULABSCHLUSS IN ABHÄNGIGKEIT VOM GESCHLECHT

|  |  |                            | Geschlecht  |              | Gesamt       |
|--|--|----------------------------|-------------|--------------|--------------|
|  |  |                            | weiblich    | männlich     |              |
| Höchster allgemeinbildender Schulabschluss | Von der Schule abgegangen ohne Hauptschulabschluss       | Anzahl<br>% von Geschlecht |             | 1<br>0,3%    | 1<br>0,2%    |
|  | Hauptschulabschluss, Polytechnische Oberschule 8./9. Kl. | Anzahl<br>% von Geschlecht | 2<br>2,8%   | 30<br>8,9%   | 32<br>7,9%   |
|  | Realschulabschluss, Polytechnische Oberschule 10. Kl.    | Anzahl<br>% von Geschlecht | 15<br>21,1% | 79<br>23,5%  | 94<br>23,1%  |
|  | Abitur (Gymnasium/EOS)                                   | Anzahl<br>% von Geschlecht | 44<br>62,0% | 208<br>61,9% | 252<br>61,9% |
|  | Anderer Schulabschluss                                   | Anzahl<br>% von Geschlecht | 10<br>14,1% | 18<br>5,4%   | 28<br>6,9%   |
| <b>Gesamt</b>                              |  | Anzahl                     | 71          | 336          | 407          |



ABBILDUNG 17

**Höchster Allgemeiner Schulabschluss in Abhängigkeit vom Geschlecht (% von Frauen/Männern)**

Über die Hälfte der Stichprobe weist als höchsten Ausbildungsabschluss einen (Fach-) Hochschulabschluss auf. Auch hier zeigen sich keinerlei signifikante Unterschiede zwischen den Geschlechtern.<sup>51</sup>

**Erwerbstätigkeit, berufliche Stellung sowie Beruf heute**

Die Variable „Geschlecht“ hat einen hochsignifikanten Einfluss auf die derzeitige Erwerbssituation.<sup>52</sup> Insgesamt geben 64% der befragten Personen an, zurzeit Vollzeit erwerbstätig zu sein. Die Frauen sind in dieser Gruppe jedoch unterdurchschnittlich vertreten, denn nur 44% von ihnen arbeiten mehr als 35 Stunden pro Woche. Unter den weiblichen Präsidiumsmitgliedern ist der Anteil Teilzeit arbeitender Personen deutlich größer als unter den Männern (vgl. Tabelle 17).

<sup>51</sup>p(Chi<sup>2</sup>) 0,05

<sup>52</sup>p(Chi<sup>2</sup>)=0,000



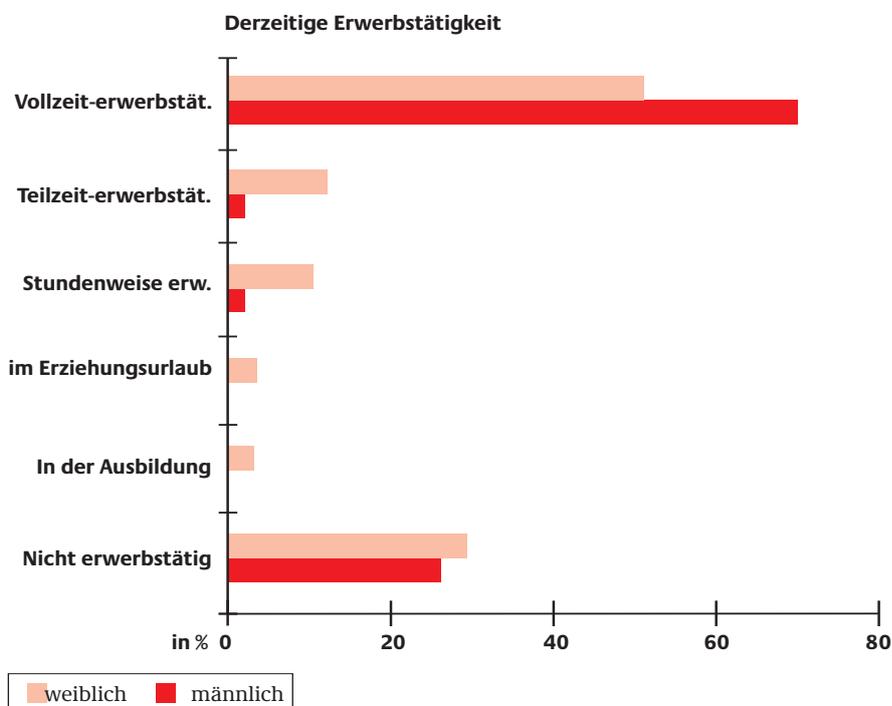
**TABELLE 17: KREUZTABELLE: DERZEITIGE ERWERBSTÄTIGKEIT IN ABHÄNGIGKEIT VOM GESCHLECHT**

|                             |   |                  | Geschlecht |          | Gesamt |
|-----------------------------|---|------------------|------------|----------|--------|
|                             |   |                  | weiblich   | männlich |        |
| <b>Zurzeit erwerbstätig</b> | <b>Vollzeit erwerbstätig (mehr als 35 Stunden/ Woche)</b>           | Anzahl           | 32         | 231      | 263    |
|                             |   | % von Geschlecht | 44,4%      | 68,1%    | 64,0%  |
|                             | <b>Teilzeit erwerbstätig (15 bis 34 Stunden/ Woche)</b>             | Anzahl           | 9          | 12       | 21     |
|                             |   | % von Geschlecht | 12,5%      | 3,5%     | 5,1%   |
|                             | <b>Stundenweise erwerbstätig (unter 15 Stunden/Woche)</b>           | Anzahl           | 6          | 7        | 13     |
|                             |   | % von Geschlecht | 8,3%       | 2,1%     | 3,2%   |
|                             | <b>In Mutterschafts-/Erziehungsurlaub oder sonstige Beurlaubung</b> | Anzahl           | 2          |          | 2      |
|                             |   | % von Geschlecht | 2,8%       |          | 0,5%   |
|                             | <b>In der Ausbildung</b>  | Anzahl           | 2          |          | 2      |
|                             |   | % von Geschlecht | 2,8%       |          | 0,5%   |
|                             | <b>Zurzeit nicht erwerbstätig</b>                                   | Anzahl           | 21         | 89       | 110    |
|                             |   | % von Geschlecht | 29,2%      | 26,3%    | 26,8%  |
| <b>Gesamt</b>               |   | Anzahl           | 72         | 339      | 411    |

Zur Verdeutlichung der geschlechtsspezifischen Verteilung der Präsidiumsmitglieder ist in Abbildung 18 die aktuelle Erwerbstätigkeit auch graphisch dargestellt.

ABBILDUNG 18

Derzeitige Erwerbstätigkeit in Abhängigkeit vom Geschlecht (% von Frauen/Männern)



Die Präsidiumsmitglieder verfügen über hohe berufliche Stellungen. Über die Hälfte der Befragten gehört der Gruppe der angestellten Fachkräfte in höherer Position bzw. Führungsposition oder der Beamten im höheren Dienst an. Des Weiteren stellen die Selbstständigen/freiberuflich Tätigen mit 20 % eine große Gruppe (vgl. Tabelle 18) dar.

↑ Eine nach dem Geschlecht differenzierte Betrachtung ergibt, dass die Angestellten in →

Führungsposition jeweils die größte Gruppe bei den männlichen sowie weiblichen Präsidiumsmitgliedern ausmachen (jeweils ein Drittel der Geschlechter).

TABELLE 18: KREUZTABELLE: BERUFLICHE STELLUNG IN ABHÄNGIGKEIT  
VOM GESCHLECHT

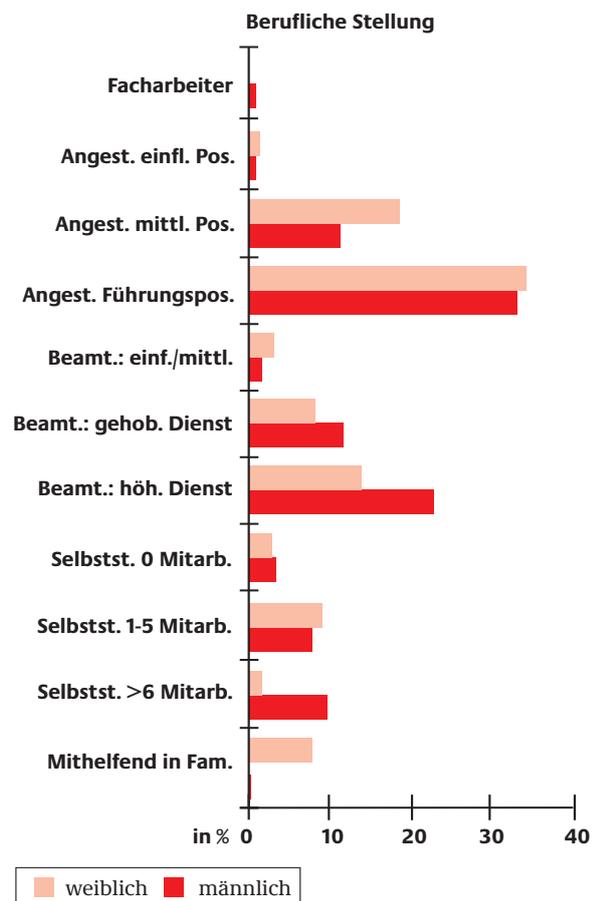
| Berufliche Stellung                                  |                  |       | Geschlecht |          | Gesamt |
|--|------------------|-------|------------|----------|--------|
|  |                  |       | weiblich   | männlich |        |
| Arbeiter: Facharbeiter                               | Anzahl           |       |            | 2        | 2      |
|  | % von Geschlecht |       |            | 0,6%     | 0,5%   |
| Angestellter: einfache Fachkraft                     | Anzahl           | 1     | 2          |          | 3      |
|  | % von Geschlecht | 1,6%  | 0,6%       |          | 0,8%   |
| Angestellter: Fachkraft in mittlerer Position        | Anzahl           | 30    | 41         |          | 71     |
|  | % von Geschlecht | 17,5% | 9,0%       |          | 10,4%  |
| Angestellter: Fachkraft in höherer Pos./Führungspos. | Anzahl           | 21    | 111        |          | 132    |
|  | % von Geschlecht | 33,3% | 33,3%      |          | 33,3%  |
| Beamtin/Beamter: einfacher/mittl. Dienst             | Anzahl           | 2     | 4          |          | 6      |
|  | % von Geschlecht | 3,2%  | 1,2%       |          | 1,5%   |
| Beamtin/Beamter: gehobener Dienst                    | Anzahl           | 5     | 40         |          | 45     |
|  | % von Geschlecht | 7,9%  | 12,0%      |          | 11,4%  |
| Beamtin/Beamter: höherer Dienst                      | Anzahl           | 9     | 72         |          | 81     |
|  | % von Geschlecht | 14,3% | 21,6%      |          | 20,5%  |
| selbstständig/freiberuflich: ohne Mitarbeiter        | Anzahl           | 2     | 13         |          | 15     |
|  | % von Geschlecht | 3,2%  | 3,9%       |          | 3,8%   |
| selbstständig/freiberuflich: 1 bis 5 Mitarbeiter     | Anzahl           | 6     | 27         |          | 33     |
|  | % von Geschlecht | 9,5%  | 8,1%       |          | 8,3%   |
| selbstständig/freiberuflich: 6 und mehr Mitarbeiter  | Anzahl           | 1     | 31         |          | 32     |
|  | % von Geschlecht | 1,6%  | 9,3%       |          | 8,1%   |
| Mithelfende/Mithelfender im Familienbetrieb          | Anzahl           | 5     | 1          |          | 6      |
|  | % von Geschlecht | 7,9%  | 0,3%       |          | 1,5%   |
| <b>Gesamt</b>  | Anzahl           | 63    | 333        |          | 396    |



Die geschlechtsspezifische Differenzierung ist noch besser in Abbildung 19 zu erkennen.

ABBILDUNG 19

**Berufliche Stellung in Abhängigkeit vom Geschlecht (% von Frauen/Männern)**



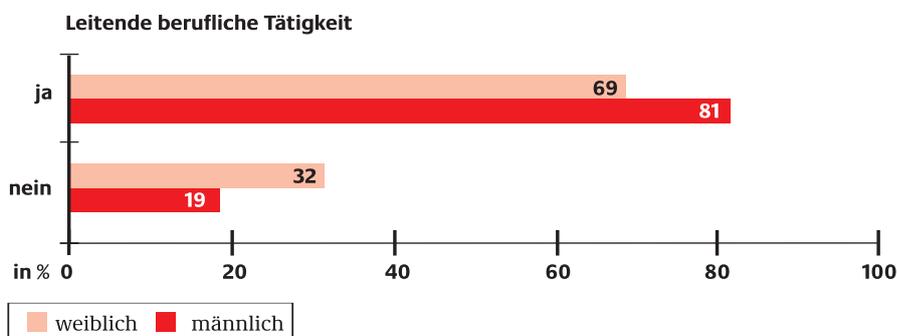
Insgesamt betrachtet besetzen 80 % der Führungskräfte des deutschen Sports auch im Berufsleben eine Führungsposition. 81 % der männlichen Präsidiumsmitglieder gegenüber 68 % der weiblichen Präsidiumsmitglieder haben im Beruf eine Leitungsfunktion inne (vgl. Abbildung 20), jedoch ist diese Differenz nicht signifikant.<sup>53</sup>

<sup>53</sup>  $p(\text{Chi}^2) = 0,068$



ABBILDUNG 20

Leitende berufliche Tätigkeit in Abhängigkeit vom Geschlecht (% von Frauen/Männern)



In Anlehnung an die ISCO-Klassifizierung der Berufe sowie den Angaben des Statistischen Bundesamtes wurden die im Fragebogen von den Präsidiumsmitgliedern angegebenen Berufe den unterschiedlichen Berufsgruppen zugeordnet. Wie in Tabelle 19 und Abbildung 21 zu erkennen ist, gibt es drei Berufsgruppen, die unter den ehrenamtlichen Führungskräften des deutschen Sportsystems überwiegend vertreten sind:

- (1) die Handels- und Dienstleistungsberufe, in denen 30,8 % der Befragten tätig sind,
- (2) die Erziehungsberufe, in denen 21,5 % der Befragten arbeiten und
- (3) die Organisations- und Verwaltungsberufe, die 21 % der Befragten als ihren Tätigkeitsbereich angeben.

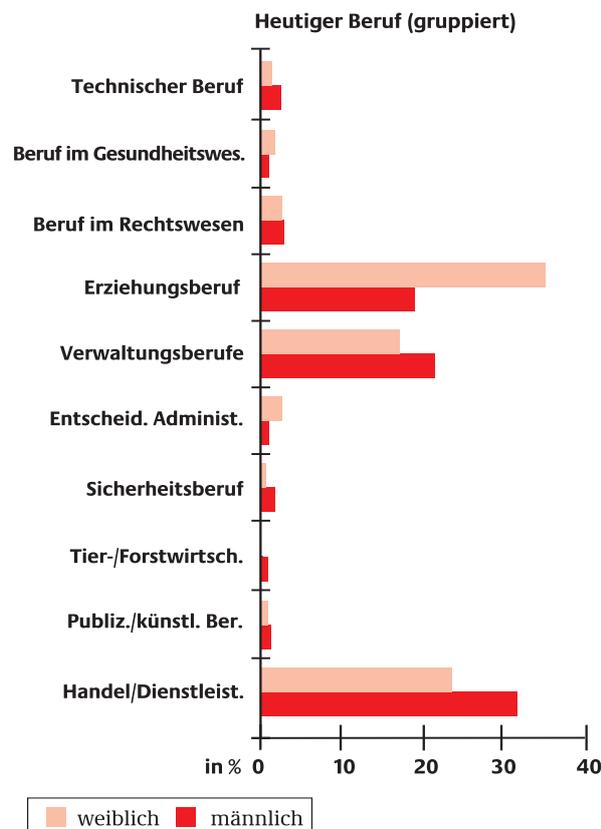
TABELLE 19: KREUZTABELLE: HEUTIGER BERUF (GRUPPIERT) IN ABHÄNGIGKEIT VOM GESCHLECHT

| Heutiger Beruf (gruppiert)                |                  |       | Geschlecht |          | Gesamt |
|---|------------------|-------|------------|----------|--------|
|   |                  |       | weiblich   | männlich |        |
| Technische Berufe                         | Anzahl           | 2     | 20         | 22       |        |
|   | % von Geschlecht | 3,1%  | 6,1%       | 5,6%     |        |
| Gesundheitsdienstberufe                   | Anzahl           | 3     | 8          | 11       |        |
|   | % von Geschlecht | 4,7%  | 2,5%       | 2,8%     |        |
| Berufe im Rechtswesen                     | Anzahl           | 4     | 22         | 26       |        |
|   | % von Geschlecht | 6,3%  | 6,7%       | 6,7%     |        |
| Erziehungsberufe                          | Anzahl           | 23    | 61         | 84       |        |
|   | % von Geschlecht | 35,9% | 18,7%      | 21,5%    |        |
| Organisations- und Verwaltungsberufe      | Anzahl           | 11    | 71         | 82       |        |
|   | % von Geschlecht | 17,2% | 21,8%      | 21,0%    |        |
| Berufe der entscheidenden Administration  | Anzahl           | 4     | 9          | 13       |        |
|   | % von Geschlecht | 6,3%  | 2,8%       | 3,3%     |        |
| Ordnungs- und Sicherheitsberufe           | Anzahl           | 1     | 15         | 16       |        |
|   | % von Geschlecht | 1,6%  | 4,6%       | 4,1%     |        |
| Berufe der Tier-/Forstwirtschaft          | Anzahl           |       | 6          | 6        |        |
|   | % von Geschlecht |       | 1,8%       | 1,5%     |        |
| Publizistische und künstlerische Berufe   | Anzahl           | 1     | 9          | 10       |        |
|   | % von Geschlecht | 1,6%  | 2,8%       | 2,6%     |        |
| Handels- und sonst. Dienstleistungsberufe | Anzahl           | 15    | 105        | 120      |        |
|   | % von Geschlecht | 23,4% | 32,2%      | 30,8%    |        |
| <b>Gesamt</b>                             | Anzahl           | 64    | 326        | 390      |        |

In Abbildung 21 wird deutlich, dass die weiblichen Führungskräfte überwiegend in Erziehungsberufen, das heißt als Lehrkräfte an Schulen, Hochschulen etc., tätig sind (36 % der Frauen). Die zweitgrößte Gruppe der Frauen arbeitet in Handels- und Dienstleistungsberufen (23 % der Frauen), gefolgt von der in Organisations- und Verwaltungsberufen arbeitenden Gruppe (17 % der Frauen). Die Männer unter den Präsidiumsmitgliedern der Stichprobe sind im Gegensatz dazu in erster Linie in den Handels- und Dienstleistungsberufen tätig (32 % der Männer), des Weiteren in Verwaltungs- (22 % der Männer) sowie in Erziehungsberufen (19 % der Männer). Diese Ergebnisse bestätigen die Resultate anderer Studien und die aus der Interviewstudie gewonnenen Erkenntnisse, dass es enge Wechselwirkungen zwischen der beruflichen Position und den Ehrenämtern gibt. Ressourcen aus dem beruflichen Bereich können im Ehrenamt genutzt werden, und die in den ehrenamtlichen Führungsgremien gewonnenen Erfahrungen und Netzwerke können auch im Beruf von Vorteil sein. Dies gilt für Frauen ebenso wie für Männer.

ABBILDUNG 21

#### Heutiger Beruf (gruppiert) in Abhängigkeit vom Geschlecht (% von Frauen/Männern)



### 3.2.4 Zur Sportbiographie der Präsidiumsmitglieder

#### Sport in Kindheit und Jugend

Über 90 % der Befragten haben in Kindheit und Jugend Sport getrieben (vgl. Tabelle 20). An dieser Stelle ist ein leicht signifikanter Unterschied zwischen Frauen und Männern zu erkennen.<sup>54</sup> Denn 11 % der weiblichen Präsidiumsmitglieder waren als Kind/Jugendliche nicht sportlich aktiv, während dies nur bei 4 % der Männer der Fall war.

TABELLE 20: KREUZTABELLE: SPORT IN KINDHEIT/JUGEND IN ABHÄNGIGKEIT VOM GESCHLECHT

|                          |      |                  | Geschlecht |          | Gesamt |
|--------------------------|------|------------------|------------|----------|--------|
|                          |      |                  | weiblich   | männlich |        |
| Sport in Kindheit/Jugend | ja   | Anzahl           | 64         | 324      | 388    |
|                          |      | % von Geschlecht | 88,9%      | 95,6%    | 94,4%  |
|                          | nein | Anzahl           | 8          | 15       | 23     |
|                          |      | % von Geschlecht | 11,1%      | 4,4%     | 5,6%   |
| Gesamt                   |      | Anzahl           | 72         | 339      | 411    |

#### Leistungsniveau zum erfolgreichsten Zeitpunkt

Die ehemaligen Wettkampfsportlerinnen/-sportler auf regionalem Niveau machen mit 41 % die größte Gruppe unter den Befragten aus (vgl. Tabelle 21). An zweiter Stelle stehen mit 30 % der Präsidiumsmitglieder die auf nationaler Ebene aktiven Wettkampfsportlerinnen/-sportler, gefolgt von der Gruppe der Spitzensportlerinnen/-sportler, die 18 % der Stichprobe ausmacht. Die Personen, die ausschließlich Breiten- und Freizeitsport ohne Wettkampfbeteiligung getrieben haben, stellen mit 11 % die kleinste Gruppe.

TABELLE 21: KREUZTABELLE: LEISTUNGSNIVEAU ZUM ERFOLGREICHSTEN ZEITPUNKT IN ABHÄNGIGKEIT VOM GESCHLECHT

|  |                            |                  | Geschlecht |          | Gesamt |
|--|----------------------------|------------------|------------|----------|--------|
|  |                            |                  | weiblich   | männlich |        |
| Leistungsniveau während der erfolgreichsten Zeiten | Spitzensport international | Anzahl           | 14         | 56       | 70     |
|  |                            | % von Geschlecht | 20,3%      | 17,0%    | 17,6%  |
|  | Wettkampfsport national    | Anzahl           | 17         | 104      | 121    |
|  |                            | % von Geschlecht | 24,6%      | 31,6%    | 30,4%  |
|  | Wettkampfsport regional    | Anzahl           | 30         | 134      | 164    |
|  |                            | % von Geschlecht | 43,5%      | 40,7%    | 41,2%  |
|  | Breiten-/Freizeitsport     | Anzahl           | 8          | 35       | 43     |
|  |                            | % von Geschlecht | 11,6%      | 10,6%    | 10,8%  |
| Gesamt   |                            | Anzahl           | 69         | 329      | 398    |

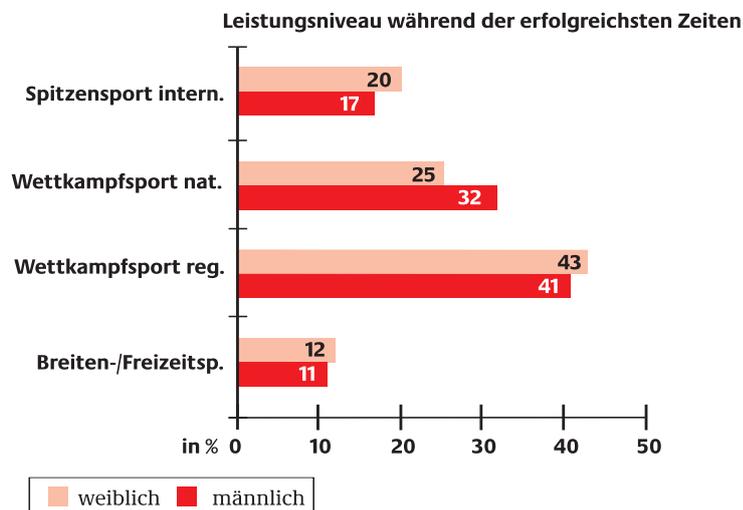
Größere Differenzen zwischen den Frauen und Männern der Stichprobe sind nicht zu verzeichnen, wie Abbildung 22 erkennen lässt. Es bestätigt sich die in anderen Studien geäußerte Annahme, dass der Wettkampfsport enge Bindungen an das Sportsystem schafft, Bindungen, die dann zu einem Ehrenamt motivieren.

<sup>54</sup>  $p(\text{Chi}^2) = 0,042$



ABBILDUNG 22

Leistungsniveau während der erfolgreichsten Zeiten in Abhängigkeit vom Geschlecht (% von Frauen/Männern)



### Übungsleiter-/Trainerlizenz

Über die Hälfte der Führungskräfte der deutschen Sportverbände hat in der Vergangenheit nicht nur aktiv Sport getrieben, sondern hat mindestens einen ÜL-/Trainerlehrgang absolviert (vgl. Tabelle 22). Dies gilt gleichermaßen für weibliche und männliche Befragte.

TABELLE 22: KREUZTABELLE: ÜBUNGSLEITER-/TRAINERLIZENZ IN ABHÄNGIGKEIT VOM GESCHLECHT

|                             |      |                  | Geschlecht |          | Gesamt |
|-----------------------------|------|------------------|------------|----------|--------|
|                             |      |                  | weiblich   | männlich |        |
| Übungsleiter-/Trainerlizenz | ja   | Anzahl           | 44         | 188      | 232    |
|                             |      | % von Geschlecht | 61,1%      | 55,6%    | 56,6%  |
|                             | nein | Anzahl           | 28         | 150      | 178    |
|                             |      | % von Geschlecht | 38,9%      | 44,4%    | 43,4%  |
| Gesamt                      |      | Anzahl           | 72         | 338      | 410    |

### Sportaktivität heute

Einen hochsignifikanten Einfluss hat die Variable „Geschlecht“ auf die heutige Sportaktivität.<sup>55</sup> Während über die Hälfte der Frauen (nämlich 61 % der weiblichen Präsidiumsmitglieder) auch heute noch regelmäßig Sport treibt, sind nur noch 37 % der Männer sportlich aktiv (vgl. Tabelle 23 und Abbildung 23). Hier sind allerdings die Altersunterschiede in Betracht zu ziehen.

<sup>55</sup>  $p(\text{Chi}^2) = 0,002$

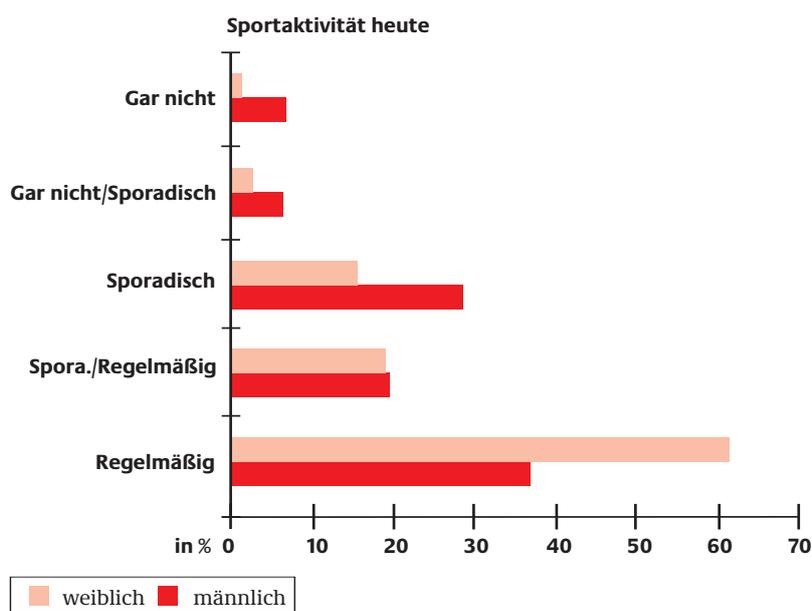


TABELLE 23: KREUZTABELLE: SPORTAKTIVITÄT HEUTE IN ABHÄNGIGKEIT VOM GESCHLECHT

|                      |                                    |                  | Geschlecht |          | Gesamt |
|----------------------|------------------------------------|------------------|------------|----------|--------|
|                      |                                    |                  | weiblich   | männlich |        |
| Sportaktivität heute | Gar nicht                          | Anzahl           | 1          | 24       | 25     |
|                      |                                    | % von Geschlecht | 1,4%       | 7,1%     | 6,1%   |
|                      | Zwischen gar nicht und sporadisch  | Anzahl           | 2          | 24       | 26     |
|                      |                                    | % von Geschlecht | 2,8%       | 7,1%     | 6,4%   |
|                      | Sporadisch                         | Anzahl           | 11         | 97       | 108    |
|                      |                                    | % von Geschlecht | 15,3%      | 28,8%    | 26,4%  |
|                      | zwischen sporadisch und regelmäßig | Anzahl           | 14         | 67       | 81     |
|                      |                                    | % von Geschlecht | 19,4%      | 19,9%    | 19,8%  |
|                      | Regelmäßig                         | Anzahl           | 44         | 125      | 169    |
|                      |                                    | % von Geschlecht | 61,1%      | 37,1%    | 41,3%  |
| <b>Gesamt</b>        |                                    | Anzahl           | 72         | 337      | 409    |

ABBILDUNG 23

Sportaktivitäten heute in Abhängigkeit vom Geschlecht (% von Frauen/Männern)



### 3.3 Zusammenfassung

Der Überblick über biographische Entwicklungen und die derzeitige berufliche und familiäre Situation sowie über die Ehrenamtskarriere von weiblichen und männlichen Führungskräften der deutschen Sportverbände<sup>56</sup> ergab folgende ausgewählte Ergebnisse, die teilweise auf (hoch-)signifikante Unterschiede zwischen den Geschlechtern hinweisen:

#### Zur Sozio-Demographie der Präsidiumsmitglieder

**Altersstruktur:** 80% der Präsidiumsmitglieder sind zwischen 36 und 65 Jahre alt. Je älter eine Gruppe von Präsidiumsmitgliedern, desto geringer ist der Anteil der weiblichen Führungskräfte.

**Familiensituation:** In Bezug auf den Familienstand unterscheiden sich weibliche und männliche Präsidiumsmitglieder hochsignifikant voneinander. 87% der Männer gegenüber 57% der Frauen sind verheiratet. 20% der Frauen gegenüber 6% der Männer haben keinen Lebenspartner. Die Partner der weiblichen Präsidiumsmitglieder sind häufiger ebenfalls ehrenamtlich (im Bereich des Sports) engagiert und sie befürworten und unterstützen auch häufiger das Engagement ihrer Lebenspartnerin.

**Kinder:** Der Anteil der weiblichen Befragten ohne Kinder ist doppelt so hoch wie der Anteil kinderloser Männer. Über 90% der Männer mit Kindern vertraut oder vertraute die Betreuung der Kinder überwiegend der Partnerin an. Nur 17% der weiblichen Präsidiumsmitglieder ist oder war in gleicher Weise von Betreuungsaufgaben entlastet. 41% der befragten Frauen im Vergleich zu lediglich 0,9% der Männer sagen aus, dass sie zeitweise beruflich pausiert haben, um sich um den Nachwuchs zu kümmern.

**Bildungsabschluss, Erwerbstätigkeit sowie ehrenamtliches Engagement der Eltern:** Ein höherer Anteil weiblicher als männlicher Führungskräfte hat Eltern mit höheren Bildungsabschlüssen. Außerdem waren die Mütter der weiblichen Befragten eher erwerbstätig als die Mütter der männlichen Präsidiumsmitglieder. Über zwei Drittel der Eltern der Stichprobe war weder auf der Vereins-/Verbandsebene des Sports noch in anderen gesellschaftlichen Bereichen ehrenamtlich engagiert.

#### Zur Ehrenamtsbiographie der Präsidiumsmitglieder

**Amt/Zuständigkeitsbereich:** In 97% der Fälle ist das Präsidentenamt von einem Mann ausgefüllt. Außer im Frauenressort überwiegen in allen Funktionsbereichen die Männer. Unter den Ehrenpräsidenten bzw. -mitgliedern findet sich keine einzige Frau. Auch die Tätigkeitsfelder *Presse/Medien/Öffentlichkeitsarbeit* sowie *Natur/Umwelt/Gewässer* sind reine Männerdomänen. Die Frauen der Stichprobe leiten vordergründig Abteilungen, die am ehesten dem traditionellen Frauenbild entsprechen wie das Res-

<sup>56</sup> Die Grundgesamtheit dieser Studie (Präsidiumsmitglieder der Spitzenverbände, der Landessportbünde, des DSB und NOK) besteht aus 697 Personen, darunter 15,2% Frauen und 84,8% Männer. Die Stichprobe umfasst 413 Personen, darunter 17,4% Frauen und 82,6% Männer.



sort *Mädchen/Frauen/Familie*, 33% der weiblichen Präsidiumsmitglieder sind hier engagiert. Ein Anzeichen dafür, dass die weiblichen Führungskräfte jedoch durchaus daran interessiert und in der Lage sind, auch „harte“ Ressorts zu leiten, ist die Tatsache, dass die zahlenmäßig drittgrößte Gruppe der befragten Frauen, nämlich 9%, dem Bereich *Recht/Finanzen/Marketing/Sponsoring* vorstehen.

**Amtsdauer:** Ein signifikanter Unterschied zwischen den Geschlechtern findet sich in Bezug auf die Amtsdauer der Präsidiumsmitglieder. Je höher die Amtsdauer, desto niedriger ist der Frauenanteil. Der arithmetische Mittelwert der Amtsdauer der von uns Befragten liegt bei 6,8 Jahren.

**Zeitinvestition für das Ehrenamt:** Der arithmetische Mittelwert des Zeitaufwands liegt bei 15,7 Stunden/Woche. Weibliche und männliche Führungskräfte unterscheiden sich in ihrer Zeitinvestition für das Ehrenamt sehr stark. Je höher der Zeitaufwand, desto niedriger ist der Frauenanteil.

**Weg in die heutige Position:** Keinen signifikanten Unterschied zeigen die Geschlechter hinsichtlich des Weges in ihre heutige Position als Präsidiumsmitglied. Die meisten Führungskräfte haben ihren Aufstieg geplant. Etwas mehr Frauen als Männer geben an, sich das heutige Amt zunächst nicht zugetraut zu haben.

**Aufstiegsbarrieren:** Auffällig ist, dass mehr Frauen als Männer angeben, auf dem Weg in ihre heutige Position nie Barrieren erlebt zu haben. Weibliche Präsidiumsmitglieder erinnern sich in erster Linie an Barrieren aufgrund ihres Geschlechts. Keiner der Männer meinte hingegen, dass er als Mann benachteiligt worden sei. Männliche Führungskräfte führen vordergründig die Konkurrenz sowie die Machtkämpfe der Funktionäre untereinander an, durch die sie sich in ihrem Aufstieg behindert fühlten. Es darf in diesem Zusammenhang nicht außer Acht gelassen werden, dass die Befragten den Begriff „Barriere“ aus ihrer subjektiven Sichtweise heraus möglicherweise unterschiedlich interpretieren. Es wird demzufolge nicht gemessen, ob es sich – objektiv gesehen – um tatsächliche Barrieren handelt, sondern ob die Präsidiumsmitglieder in bestimmten Situationen im Ehrenamt Barrieren empfunden haben. Die subjektive Wahrnehmung von Barrieren steht hier im Vordergrund der Betrachtung.

**Weitere Ehrenämter:** Die Frauen in unserer Untersuchung haben etwas häufiger als die Männer sowohl im Bereich des Sports als auch in anderen gesellschaftlichen Bereichen noch weitere Ehrenämter inne, wobei der Unterschied nicht als signifikant einzuordnen ist.

**Interesse an Fortbildungslehrgängen für die Führungstätigkeit im Sport:** Die weiblichen Präsidiumsmitglieder haben nicht nur in der Vergangenheit eher als ihre männlichen Kollegen an Fortbildungslehrgängen für ihre Führungstätigkeit im Sport teilgenommen, sondern sie haben auch mehr Interesse an zukünftiger Weiterbildung, was sie hochsignifikant von den Männern unterscheidet.



**Zukunft des ehrenamtlichen Engagements:** Mehr Frauen als Männer wollen ihren Tätigkeitsbereich zukünftig gerne ausweiten. Im Gegenzug wollen mehr Männer als Frauen ihr ehrenamtliches Engagement einschränken oder ganz aufgeben. Möglicherweise hängt dies mit der unterschiedlichen Altersstruktur der weiblichen und männlichen Befragten zusammen.

#### **Zur Berufsbiographie der Präsidiumsmitglieder**

**Schulabschluss und beruflicher Ausbildungsabschluss:** Die Befragten verfügen über ein beträchtlich höheres Bildungsniveau als die Durchschnittsbevölkerung, wobei weibliche und männliche Präsidiumsmitglieder große Ähnlichkeit aufweisen. Über die Hälfte der Befragten hat das Abitur absolviert und weist als höchsten Ausbildungsabschluss einen (Fach-)Hochschulabschluss auf.

**Erwerbstätigkeit, berufliche Stellung sowie Beruf heute:** Die Variable „Geschlecht“ hat einen hochsignifikanten Einfluss auf die derzeitige Erwerbstätigkeit. 64% der Gesamtstichprobe ist vollzeit-erwerbstätig. Ein weit höherer Anteil der weiblichen als der männlichen Führungskräfte ist teilzeit-erwerbstätig. Die Präsidiumsmitglieder verfügen über hohe berufliche Stellungen. Sie arbeiten in Leitungsfunktion vor allem in Handels- und Dienstleistungsberufen, in Erziehungsberufen oder in Organisations- und Verwaltungsberufen. Die weiblichen Präsidiumsmitglieder sind in erster Linie in Erziehungsberufen, ihre männlichen Kollegen in Handels- und Verwaltungsberufen tätig.

#### **Zur Sportbiographie der Präsidiumsmitglieder**

**Sport in Kindheit und Jugend:** Nur eine kleine Minderheit der Befragten, ca. 11% der Frauen und 4% der Männer, war in Kindheit/Jugend nicht sportlich aktiv.

**Leistungsniveau zum erfolgreichsten Zeitpunkt:** Die größte Gruppe unter den befragten Führungskräften nahm auf regionalem Niveau an Wettkämpfen teil, gefolgt von der Gruppe der Wettkampfsportlerinnen/-sportler auf nationalem Niveau. Größere Differenzen zwischen Frauen und Männern sind hier nicht zu verzeichnen.

**Übungsleiter-/Trainerlizenz:** Über die Hälfte der Führungskräfte des deutschen Sports (61% der Frauen und 56% der Männer) hat in der Vergangenheit nicht nur aktiv Sport getrieben, sondern auch mindestens einen ÜL-/Trainerlehrgang absolviert.

**Sportaktivität heute:** Mit 61% gegenüber 37% sind wesentlich mehr Frauen als Männer auch heute noch sportlich aktiv.



### 3.4 Fragebogen an die Präsidiumsmitglieder der Spitzenverbände und Sportbünde

Sehr geehrte(r) Frau/Herr ...,

das Forschungsprojekt „Frauen an die Spitze“ der Freien Universität Berlin unter Federführung von Prof. Dr. Gudrun Doll-Tepper und Prof. Dr. Dr. Gertrud Pfister hat sich in Kooperation mit dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend und dem Nationalen Olympischen Komitee zum Ziel gesetzt, Führungspersönlichkeiten im deutschen Sport zu untersuchen. Weitere Informationen finden Sie auf unserer Homepage ([www.femtotop.de](http://www.femtotop.de)).

Im Rahmen dieses Forschungsprojekts führen wir eine wissenschaftliche Befragung zum Thema „Lebensverläufe von ehrenamtlichen Führungspersonen im deutschen Sport“ durch und uns liegt sehr viel daran, dass Sie in Ihrer wichtigen sportpolitischen Position an unserer Untersuchung teilnehmen.

Da das Ausfüllen des Fragebogens einige Zeit in Anspruch nimmt, bitten wir Sie nicht zuletzt wegen der Bedeutung des Themas ganz herzlich um Ihre Mitarbeit. Nur wenn der Rücklauf hoch ist, können wir repräsentative Aussagen machen. Wir sind natürlich gerne bereit, Sie über die Ergebnisse der Untersuchung zu informieren.

Beantworten Sie bitte alle Fragen und schicken Sie den Fragebogen im beigefügten Freiumschlag sowie die beigefügte Antwortkarte in getrennter Post möglichst bald an uns zurück.

Mit freundlichem Gruß

Prof. Dr. Gudrun Doll-Tepper





## Fragebogen

An die Präsidiumsmitglieder

der Spitzenverbände und Landessportbünde

Prof. Dr. Gudrun Doll-Tepper

Prof. Dr. Dr. Gertrud Pfister

### **Hinweise zum Ausfüllen des Fragebogens**

Durch Ihr Mitwirken erhoffen wir uns, Informationen über Lebensverläufe von ehrenamtlichen Führungspersonen im Bereich des Sports zu erhalten.

Der Fragebogen ist in fünf Hauptbereiche untergliedert:

- Teil I: Fragen zur Ehrenamtsbiographie
- Teil II: Fragen zur sportlichen Biographie
- Teil III: Fragen zur beruflichen Biographie
- Teil IV: Fragen zur Familie
- Teil V: Fragen zur Sozio-Demographie

Der Fragebogen umfasst ein weites Spektrum an wichtigen Themen. Wir bitten Sie daher um Verständnis, dass die Bearbeitung einige Zeit in Anspruch nehmen wird (ca. 30 min). Wir gehen aber davon aus, dass das Beantworten der Fragen auch für Sie eine Bereicherung sein kann, denn das Nachdenken über die eigene Biographie kann Anstoß für neue Wege sein.

Alle Angaben werden streng vertraulich behandelt. Die Ergebnisse werden ausschließlich in anonymisierter Form dargestellt, so dass niemand daraus ersehen kann, von welcher Person die Aussagen gemacht worden sind.

Die meisten Fragen können Sie durch Ankreuzen beantworten. Wenn Sie sich bei einer Antwort korrigieren möchten, so kreuzen Sie einfach die neue Alternative an und markieren diese durch einen Kreis. Bitte denken Sie daran, dass es keine richtigen oder falschen, keine erwünschten oder unerwünschten Antworten gibt.

Bei einigen Fragen wird in der rechten Spalte unter „**Weiter mit ...**“ auf die Nummer der Frage verwiesen, die als nächstes beantwortet werden soll. Wenn die Spalte leer ist, bedeutet dies, dass mit der anschließenden Frage fortgefahren werden soll.

Für eventuelle Rückfragen steht Ihnen jederzeit gerne unsere Projektmitarbeiterin Sabine Radtke zur Verfügung: Tel. 030/8385-2521 (eMail: [sradtke@zedat.fu-berlin.de](mailto:sradtke@zedat.fu-berlin.de)).

**Für Ihre Mitarbeit bedanken wir uns sehr herzlich!**

Teil I  
Fragen zur Ehrenamtsbiographie

**Unser Forschungsprojekt beschäftigt sich mit Menschen in ehrenamtlichen Führungspositionen im Bereich des Sports.  
Zu Beginn möchten wir Sie bitten, uns einige Fragen zu formalen Charakteristika Ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit sowie zu Motiven und Wünschen zu beantworten.**

| Nr. |  | Weiter mit |
|-----|--|------------|
| 1   | Welches Amt üben Sie im Präsidium Ihres Verbandes/LSBs konkret aus?<br><br>_____   |            |
| 2   | Seit wann üben Sie das aktuelle Ehrenamt im Präsidium aus?<br>seit _____(Jahreszahl)   |            |
| 3   | Welcher Weg führte zu Ihrer derzeitigen Position als Präsidiumsmitglied?<br>Bitte entscheiden Sie sich für <b>eine</b> Antwort, die am ehesten auf Sie zutrifft<br><br>_ Ich habe geplant, Präsidiumsmitglied zu werden und habe gezielt darauf hingearbeitet.<br><br>_ Erst habe ich es mir nicht zugetraut, den Posten zu übernehmen, aber dann habe ich mich zur Verfügung gestellt.<br><br>_ Eigentlich wollte ich den Posten gar nicht übernehmen, aber es hat sich niemand anderes zur Verfügung gestellt. |            |
| 4   | Wie viel Zeit investieren Sie in Ihre ehrenamtliche Tätigkeit durchschnittlich in der Woche?<br><br>_____ Stunden/Woche  |            |
| 5   | Wo arbeiten Sie im Rahmen Ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit vorwiegend?<br><br>_ zu Hause<br>_ im Büro, das mir vom Verband/LSB gestellt wird<br>_ im Büro (Beruf)<br>_ sonstiges: _____  |            |
| 6   | Bitte nennen Sie die vier wichtigsten konkreten Tätigkeiten in Ihrem Amt.<br>(z. B. Briefe verfassen, Sitzungen leiten)<br>1. _____<br>2. _____<br>3. _____<br>4. _____  |            |

| Nr.  |  | Weiter mit    |            |               |        |              |                |   |                                      |          |               |          |          |          |          |          |  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                    |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
|--|--|---------------|------------|---------------|--------|--------------|----------------|---|--------------------------------------|----------|---------------|----------|----------|----------|----------|----------|--|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|---|---|---|---|---|---|---|---|--|---|---|---|---|---|---|---|---|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|---|---|---|---|---|---|---|---|--|---|---|---|---|---|---|---|---|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
| 7  | <p>Wie empfinden Sie Ihre Auslastung im Ehrenamt?<br/>Ich empfinde mich überwiegend ...</p> <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 20%;"><b>unter-</b></td> <td style="width: 20%;"></td> <td style="width: 20%;"><b>ausge-</b></td> <td style="width: 20%;"></td> <td style="width: 20%;"><b>über-</b></td> </tr> <tr> <td><b>fordert</b></td> <td></td> <td><b>lastet</b></td> <td></td> <td><b>lastet</b></td> </tr> <tr> <td><b>1</b></td> <td><b>2</b></td> <td><b>3</b></td> <td><b>4</b></td> <td><b>5</b></td> </tr> </table>   | <b>unter-</b> |            | <b>ausge-</b> |        | <b>über-</b> | <b>fordert</b> |   | <b>lastet</b>                        |          | <b>lastet</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                    |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| <b>unter-</b>  |  | <b>ausge-</b> |            | <b>über-</b>  |        |              |                |   |                                      |          |               |          |          |          |          |          |  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                    |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| <b>fordert</b>   |  | <b>lastet</b> |            | <b>lastet</b> |        |              |                |   |                                      |          |               |          |          |          |          |          |  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                    |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| <b>1</b>   | <b>2</b>   | <b>3</b>      | <b>4</b>   | <b>5</b>      |        |              |                |   |                                      |          |               |          |          |          |          |          |  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                    |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| 8  | <p>Warum sind Sie Präsidiumsmitglied?<br/>Sagen Sie es bitte anhand der Antwortskala von 1 bis 6. Wert 1 heißt: Trifft gar nicht zu, während Wert 6 heißt: Trifft voll zu.</p> <p>Bitte bewerten Sie jede Zeile – auch wenn Sie meinen, Inhalte wiederholen sich.</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;"></th> <th colspan="2" style="text-align: center;">trifft gar</th> <th colspan="4" style="text-align: center;">trifft</th> </tr> <tr> <th style="text-align: right;">Ich bin Präsidiumsmitglied, weil ...</th> <th style="text-align: center;">nicht zu</th> <th style="text-align: center;">voll zu</th> <th></th> <th></th> <th></th> <th></th> </tr> <tr> <th></th> <th></th> <th></th> <th style="text-align: center;">1</th> <th style="text-align: center;">2</th> <th style="text-align: center;">3</th> <th style="text-align: center;">4</th> <th style="text-align: center;">5</th> <th style="text-align: center;">6</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>sich sonst niemand zur Verfügung gestellt hat _____</td> <td style="text-align: center;">-</td> </tr> <tr> <td>ich etwas für das Gemeinwohl tun will _____</td> <td style="text-align: center;">-</td> </tr> <tr> <td>ich Selbstbestätigung erhalten möchte _____</td> <td style="text-align: center;">-</td> </tr> <tr> <td>ich neue Wege finden will, Aufgaben<br/>oder Probleme zu lösen _____</td> <td style="text-align: center;">-</td> </tr> <tr> <td>mir die Kontakte beruflich weiterhelfen können _____</td> <td style="text-align: center;">-</td> </tr> <tr> <td>es in meinem Umfeld üblich ist,<br/>sich derartig zu engagieren _____</td> <td style="text-align: center;">-</td> </tr> <tr> <td>ich andere Menschen kennen lernen möchte _____</td> <td style="text-align: center;">-</td> </tr> <tr> <td>ich mir davon berufliche Erfolge verspreche _____</td> <td style="text-align: center;">-</td> </tr> <tr> <td>mein gesellschaftlicher Status damit steigt _____</td> <td style="text-align: center;">-</td> </tr> <tr> <td>dies als eine Qualifikation auf dem Arbeitsmarkt gilt _____</td> <td style="text-align: center;">-</td> </tr> <tr> <td>im Präsidium ein gutes Arbeitsklima herrscht _____</td> <td style="text-align: center;">-</td> </tr> <tr> <td>ich gemeinnützig arbeiten möchte _____</td> <td style="text-align: center;">-</td> </tr> <tr> <td>ich für meine Leistung Anerkennung erfahren will _____</td> <td style="text-align: center;">-</td> </tr> <tr> <td>meine Bekannten sich ebenfalls engagieren _____</td> <td style="text-align: center;">-</td> </tr> <tr> <td>mir die Tätigkeit Spaß macht _____</td> <td style="text-align: center;">-</td> </tr> </tbody> </table> |               | trifft gar |               | trifft |              |                |   | Ich bin Präsidiumsmitglied, weil ... | nicht zu | voll zu       |          |          |          |          |          |  |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | sich sonst niemand zur Verfügung gestellt hat _____ | - | - | - | - | - | - | - | - | ich etwas für das Gemeinwohl tun will _____ | - | - | - | - | - | - | - | - | ich Selbstbestätigung erhalten möchte _____ | - | - | - | - | - | - | - | - | ich neue Wege finden will, Aufgaben<br>oder Probleme zu lösen _____ | - | - | - | - | - | - | - | - | mir die Kontakte beruflich weiterhelfen können _____ | - | - | - | - | - | - | - | - | es in meinem Umfeld üblich ist,<br>sich derartig zu engagieren _____ | - | - | - | - | - | - | - | - | ich andere Menschen kennen lernen möchte _____ | - | - | - | - | - | - | - | - | ich mir davon berufliche Erfolge verspreche _____ | - | - | - | - | - | - | - | - | mein gesellschaftlicher Status damit steigt _____ | - | - | - | - | - | - | - | - | dies als eine Qualifikation auf dem Arbeitsmarkt gilt _____ | - | - | - | - | - | - | - | - | im Präsidium ein gutes Arbeitsklima herrscht _____ | - | - | - | - | - | - | - | - | ich gemeinnützig arbeiten möchte _____ | - | - | - | - | - | - | - | - | ich für meine Leistung Anerkennung erfahren will _____ | - | - | - | - | - | - | - | - | meine Bekannten sich ebenfalls engagieren _____ | - | - | - | - | - | - | - | - | mir die Tätigkeit Spaß macht _____ | - | - | - | - | - | - | - | - |  |
|  | trifft gar   |               | trifft     |               |        |              |                |   |                                      |          |               |          |          |          |          |          |  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                    |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| Ich bin Präsidiumsmitglied, weil ...                                 | nicht zu   | voll zu       |            |               |        |              |                |   |                                      |          |               |          |          |          |          |          |  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                    |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
|  |  |               | 1          | 2             | 3      | 4            | 5              | 6 |                                      |          |               |          |          |          |          |          |  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                    |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| sich sonst niemand zur Verfügung gestellt hat _____                  | -  | -             | -          | -             | -      | -            | -              | - |                                      |          |               |          |          |          |          |          |  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                    |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| ich etwas für das Gemeinwohl tun will _____                          | -  | -             | -          | -             | -      | -            | -              | - |                                      |          |               |          |          |          |          |          |  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                    |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| ich Selbstbestätigung erhalten möchte _____                          | -  | -             | -          | -             | -      | -            | -              | - |                                      |          |               |          |          |          |          |          |  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                    |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| ich neue Wege finden will, Aufgaben<br>oder Probleme zu lösen _____  | -  | -             | -          | -             | -      | -            | -              | - |                                      |          |               |          |          |          |          |          |  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                    |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| mir die Kontakte beruflich weiterhelfen können _____                 | -  | -             | -          | -             | -      | -            | -              | - |                                      |          |               |          |          |          |          |          |  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                    |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| es in meinem Umfeld üblich ist,<br>sich derartig zu engagieren _____ | -  | -             | -          | -             | -      | -            | -              | - |                                      |          |               |          |          |          |          |          |  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                    |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| ich andere Menschen kennen lernen möchte _____                       | -  | -             | -          | -             | -      | -            | -              | - |                                      |          |               |          |          |          |          |          |  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                    |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| ich mir davon berufliche Erfolge verspreche _____                    | -  | -             | -          | -             | -      | -            | -              | - |                                      |          |               |          |          |          |          |          |  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                    |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| mein gesellschaftlicher Status damit steigt _____                    | -  | -             | -          | -             | -      | -            | -              | - |                                      |          |               |          |          |          |          |          |  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                    |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| dies als eine Qualifikation auf dem Arbeitsmarkt gilt _____          | -  | -             | -          | -             | -      | -            | -              | - |                                      |          |               |          |          |          |          |          |  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                    |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| im Präsidium ein gutes Arbeitsklima herrscht _____                   | -  | -             | -          | -             | -      | -            | -              | - |                                      |          |               |          |          |          |          |          |  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                    |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| ich gemeinnützig arbeiten möchte _____                               | -  | -             | -          | -             | -      | -            | -              | - |                                      |          |               |          |          |          |          |          |  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                    |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| ich für meine Leistung Anerkennung erfahren will _____               | -  | -             | -          | -             | -      | -            | -              | - |                                      |          |               |          |          |          |          |          |  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                    |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| meine Bekannten sich ebenfalls engagieren _____                      | -  | -             | -          | -             | -      | -            | -              | - |                                      |          |               |          |          |          |          |          |  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                    |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| mir die Tätigkeit Spaß macht _____                                   | -  | -             | -          | -             | -      | -            | -              | - |                                      |          |               |          |          |          |          |          |  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                    |   |   |   |   |   |   |   |   |  |

| <b>Ich bin Präsidiumsmitglied, weil ...</b> |   | <b>1</b>      | <b>2</b>        | <b>3</b>   | <b>4</b>        | <b>5</b> | <b>6</b> |
|---|---|---------------|-----------------|------------|-----------------|----------|----------|
|   | ich dabei das Gefühl habe, gebraucht zu werden  | -             | -               | -          | -               | -        | -        |
|   | die Erfahrungen meiner beruflichen Laufbahn zugute kommen können_____                   | -             | -               | -          | -               | -        | -        |
|   | ich eigene Interessen vertreten will_____   | -             | -               | -          | -               | -        | -        |
|   | ich die Aufgabe für ehrenvoll ansehe_ _____   | -             | -               | -          | -               | -        | -        |
|   | ich gerne Führungsaufgaben übernehme_____   | -             | -               | -          | -               | -        | -        |
|   | ich dabei etwas über meine Stärken und Schwächen erfahre_____                           | -             | -               | -          | -               | -        | -        |
|   | ich mich dem Verband verbunden fühle_____   | -             | -               | -          | -               | -        | -        |
|   | ich mich im Beruf nicht verwirklichen kann_____   | -             | -               | -          | -               | -        | -        |
|   | ich mich für den Sport einsetzen will_____  | -             | -               | -          | -               | -        | -        |
|   | ich dabei unterschiedliche Menschen kennen lerne  | -             | -               | -          | -               | -        | -        |
|   | ich zeigen will, dass ich fähig und kompetent bin____                                   | -             | -               | -          | -               | -        | -        |
|   | ich so meine Erfahrungen erweitern kann_____  | -             | -               | -          | -               | -        | -        |
|   | ich mich damit für etwas einsetze, was ich für wichtig halte_____                       | -             | -               | -          | -               | -        | -        |
|   | mein Bekanntheitsgrad im Bereich des Sports steigt                                      | -             | -               | -          | -               | -        | -        |
|   | mir die Tätigkeit auch für meinen Beruf nutzt_____                                      | -             | -               | -          | -               | -        | -        |
|   | ich mich fachlich kompetent fühle_____  | -             | -               | -          | -               | -        | -        |
|   | ich Missstände beseitigen will_____   | -             | -               | -          | -               | -        | -        |
|   | ich glaube, Aufgaben besser meistern zu können als andere_____                          | -             | -               | -          | -               | -        | -        |
|   | ich in meiner Freizeit etwas Sinnvolles tun will _____                                  | -             | -               | -          | -               | -        | -        |
|   | mir der Gemeinsinn wichtig ist _____  | -             | -               | -          | -               | -        | -        |
| 9   | Haben Sie das Gefühl, dass es bei Ihrem Aufstieg in die heutige Position Barrieren gab? |               |                 |            |                 |          |          |
|   | <b>nie</b>  | <b>selten</b> | <b>manchmal</b> | <b>oft</b> | <b>sehr oft</b> |          |          |
|   | -<br>1  | -<br>2        | -<br>3          | -<br>4     | -<br>5          |          |          |





**Bitte erinnern Sie sich daran, wie Ihre Ehrenamtstätigkeit begonnen hat.**

| Nr. |  | Weiter mit |
|-----|--|------------|
| 25  | Wie alt waren Sie, als Sie erstmals im Sport ehrenamtlich tätig waren?<br><br>_____ Jahre<br><br>Amt: _____  |            |
| 26  | Wie sind Sie in Ihrer Ehrenamtslaufbahn überwiegend zu neuen Positionen gelangt?<br>_ Ich wurde angesprochen/vorgeschlagen<br>_ Ich habe mich aus eigener Initiative um neue Positionen bemüht |            |

**Wir möchten Sie nun bitten, einen Moment über sich selbst nachzudenken.**

|    |  |  |
|----|--|--|
| 27 | <p><b>Beschreiben Sie sich selbst</b> anhand der folgenden <b>Eigenschaften</b>.</p> <p>Je mehr Sie das Kreuz nach rechts setzen, desto mehr trifft die rechte Eigenschaft zu; je mehr Sie das Kreuz nach links setzen, desto mehr trifft die linke Eigenschaft zu.<br/>Lassen Sie bitte kein Eigenschaftspaar aus, auch wenn es Ihrer Meinung nach nicht so gut passt.</p> <p>lebenszufrieden      –    –    –    –    –    –    unzufrieden<br/> sozial verantwortlich    –    –    –    –    –    –    selbstbezogen<br/> unsicher                    –    –    –    –    –    –    selbstsicher<br/> planend                     –    –    –    –    –    –    planlos<br/> durchsetzungsfähig    –    –    –    –    –    –    nachgiebig<br/> erfolglos                    –    –    –    –    –    –    erfolgreich<br/> ehrgeizig                    –    –    –    –    –    –    wenig ehrgeizig<br/> ungesellig                 –    –    –    –    –    –    gesellig<br/> wenig machtbewusst    –    –    –    –    –    –    machtbewusst<br/> angesehen                 –    –    –    –    –    –    wenig angesehen<br/> aktiv                         –    –    –    –    –    –    passiv</p> |  |
|----|--|--|

Teil II  
Fragen zur sportlichen Biographie

**Im folgenden Fragekomplex wollen wir einiges über Ihre sportliche Laufbahn erfahren.**

| Nr. |   | Weiter mit       |
|-----|---|------------------|
| 28  | Haben Sie in Ihrer Kindheit/Jugend Sport getrieben? Schulsport nicht eingeschlossen<br><br><input type="checkbox"/> ja<br><input type="checkbox"/> nein   | <b>29<br/>32</b> |
| 29  | Auf welchem Leistungsniveau waren Sie zu Ihren erfolgreichsten Zeiten sportlich aktiv? Bitte entscheiden Sie sich für <b>eine</b> Antwort<br><br><input type="checkbox"/> Spitzensport auf internationaler Ebene<br><input type="checkbox"/> Wettkampfsport auf nationaler Ebene<br><input type="checkbox"/> Wettkampfsport auf Kreis-, Bezirks- und Regionalebene<br><input type="checkbox"/> Breiten-/Freizeitsport ohne Wettkampfteilnahme   |                  |
| 30  | An welchen Wettkämpfen haben Sie teilgenommen? Mehrfachnennungen sind möglich<br><br><input type="checkbox"/> Olympische Spiele, Weltmeisterschaften, Europameisterschaften<br><input type="checkbox"/> Deutsche Meisterschaften<br><input type="checkbox"/> Regionale Meisterschaften<br><input type="checkbox"/> weitere Meisterschaften: _____   |                  |
| 31  | In welchen Sportarten waren Sie hauptsächlich aktiv?<br>1. _____ 2. _____ 3. _____  |                  |
| 32  | Treiben Sie heute Sport?<br><div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <b>gar nicht</b><br/> <input type="checkbox"/> 1           </div> <div style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> 2           </div> <div style="text-align: center;"> <b>sporadisch</b><br/> <input type="checkbox"/> 3           </div> <div style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> 4           </div> <div style="text-align: center;"> <b>regelmäßig</b><br/> <input type="checkbox"/> 5           </div> </div> |                  |
|     |   |                  |

|            |  |                     |                |   |   |   |     |
|------------|--|---------------------|----------------|---|---|---|-----|
|            | <b>Für Personen, die heute gar keinen Sport treiben, geht es bitte weiter bei Frage 36.</b>  |                     |                |   |   |   |     |
| 33         | In welchem organisatorischen Rahmen treiben Sie heute überwiegend Sport?<br>_ Sportverein<br>_ kommerzieller Anbieter (z. B. Fitnessstudio)<br>_ selbstorganisiert (z. B. Lauftreff)   |                     |                |   |   |   |     |
| <b>Nr.</b> |  | <b>Weiter mit</b>   |                |   |   |   |     |
| 34         | In welcher Sportart/welchen Sportarten sind Sie heute aktiv?<br>1. _____ 2. _____ 3. _____   |                     |                |   |   |   |     |
| 35         | Warum treiben Sie heute Sport?<br>Sagen Sie es bitte anhand der Antwortskala von 1 bis 6. Wert 1 heißt: Trifft gar nicht zu, während Wert 6 heißt: Trifft voll zu. Bitte bewerten Sie jede Zeile<br>Ich treibe Sport, um ... |                     |                |   |   |   |     |
|            |  | trifft gar nicht zu | trifft voll zu |   |   |   |     |
|            |  | 1                   | 2              | 3 | 4 | 5 | 6   |
|            | unterschiedliche Menschen kennen zu lernen   | _____               | -              | - | - | - | ___ |
|            | Nervenkitzel zu verspüren  | _____               | -              | - | - | - | -   |
|            | körperlich fit zu sein   | _____               | -              | - | - | - | -   |
|            | Freunde zu treffen   | _____               | -              | - | - | - | -   |
|            | mich von Alltagsbelastungen zu erholen   | _____               | -              | - | - | - | -   |
|            | meine Leistungen durch Training zu verbessern  | _____               | -              | - | - | - | -   |
|            | zu üben, schöne Bewegungen auszuführen   | _____               | -              | - | - | - | -   |
|            | etwas für die Gesundheit zu tun  | _____               | -              | - | - | - | -   |
|            | meinen Wagemut unter Beweis zu stellen   | _____               | -              | - | - | - | -   |
|            | mich von Frustrationen und seelischen Spannungen zu befreien   | _____               | -              | - | - | - | -   |
|            | meine Leistung bei Wettkämpfen unter Beweis zu stellen   | _____               | -              | - | - | - | -   |
|            | mein Herz-Kreislauf-System zu stärken  | _____               | -              | - | - | - | -   |
|            | Risiken einzugehen   | _____               | -              | - | - | - | -   |
|            | mich anmutig zu bewegen  | _____               | -              | - | - | - | -   |

Teil II  
Fragen zur sportlichen Biographie

**Im folgenden Fragekomplex wollen wir einiges über Ihre sportliche Laufbahn erfahren.**

| Nr. |   | Weiter mit       |
|-----|---|------------------|
| 28  | Haben Sie in Ihrer Kindheit/Jugend Sport getrieben? Schulsport nicht eingeschlossen<br><br><input type="checkbox"/> ja<br><input type="checkbox"/> nein   | <b>29<br/>32</b> |
| 29  | Auf welchem Leistungsniveau waren Sie zu Ihren erfolgreichsten Zeiten sportlich aktiv? Bitte entscheiden Sie sich für <b>eine</b> Antwort<br><br><input type="checkbox"/> Spitzensport auf internationaler Ebene<br><input type="checkbox"/> Wettkampfsport auf nationaler Ebene<br><input type="checkbox"/> Wettkampfsport auf Kreis-, Bezirks- und Regionalebene<br><input type="checkbox"/> Breiten-/Freizeitsport ohne Wettkampfteilnahme                           |                  |
| 30  | An welchen Wettkämpfen haben Sie teilgenommen? Mehrfachnennungen sind möglich<br><br><input type="checkbox"/> Olympische Spiele, Weltmeisterschaften, Europameisterschaften<br><input type="checkbox"/> Deutsche Meisterschaften<br><input type="checkbox"/> Regionale Meisterschaften<br><input type="checkbox"/> weitere Meisterschaften: _____   |                  |
| 31  | In welchen Sportarten waren Sie hauptsächlich aktiv?<br>1. _____ 2. _____ 3. _____  |                  |
| 32  | Treiben Sie heute Sport?<br><div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <b>gar nicht</b><br/>1           </div> <div style="text-align: center;"> <b>sporadisch</b><br/>2           </div> <div style="text-align: center;"> <b>regelmäßig</b><br/>3           </div> <div style="text-align: center;"> <br/>4           </div> <div style="text-align: center;"> <br/>5           </div> </div> |                  |
|     |   |                  |

| Nr. |  | Weiter mit  |
|-----|--|---|
| 40  | <p>Welchen beruflichen Ausbildungsabschluss haben Sie?</p> <p>Was alles auf dieser Liste trifft auf Sie zu? Bitte lesen Sie die Liste ganz durch.<br/>Mehrfachnennung möglich</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> noch in beruflicher Ausbildung (Auszubildende[r], Student[in])</li> <li><input type="checkbox"/> ohne beruflichen Abschluss, nicht in beruflicher Ausbildung</li> <li><input type="checkbox"/> beruflich-betriebliche Berufsausbildung (Lehre) abgeschlossen</li> <li><input type="checkbox"/> beruflich-schulische Ausbildung (Berufsfachschule/Handelsschule) abgeschlossen</li> <li><input type="checkbox"/> Ausbildung an einer Fachschule, Meister-, Technikerschule, Berufs- oder Fachakademie abgeschlossen</li> <li><input type="checkbox"/> Fachhochschulabschluss</li> <li><input type="checkbox"/> Hochschulabschluss</li> <li><input type="checkbox"/> Promotion</li> <li><input type="checkbox"/> anderer beruflicher Abschluss, und zwar: _____</li> </ul> |   |
| 41  | <p>Welchen Beruf haben Sie erlernt?</p> <p>_____</p> <p>(Genaue Berufsbezeichnung: nicht „Angestellte(r)“, sondern „Maschinenbauingenieur[in]“)</p>  |   |
| 42  | <p>Sind Sie zurzeit erwerbstätig? Was auf dieser Liste trifft auf Sie zu?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> vollzeit-erwerbstätig (mehr als 35 Stunden/Woche)</li> <li><input type="checkbox"/> teilzeit-erwerbstätig (15 bis 34 Stunden/Woche)</li> <li><input type="checkbox"/> stundenweise erwerbstätig (unter 15 Stunden/Woche)</li> <li><input type="checkbox"/> im Mutterschafts-/Erziehungsurlaub oder sonstige Beurlaubung</li> <li><input type="checkbox"/> in der Ausbildung</li> <li><input type="checkbox"/> zurzeit nicht erwerbstätig</li> </ul>  | <p><b>45</b></p> <p><b>43</b></p> <p><b>43</b></p> <p><b>45</b></p> <p><b>44</b></p> <p><b>43</b></p> |
| 43  | <p>Wenn Sie zurzeit nicht vollzeit-erwerbstätig sind: Zu welcher Gruppe auf dieser Liste gehören Sie?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Student(in)</li> <li><input type="checkbox"/> Rentner(in)/Pensionär(in), im Vorruhestand</li> <li><input type="checkbox"/> zurzeit arbeitslos</li> <li><input type="checkbox"/> Hausfrau/Hausmann</li> <li><input type="checkbox"/> aus anderen Gründen nicht vollzeit-erwerbstätig</li> </ul>   |   |





| Nr. |  | Weiter mit |
|-----|--|------------|
| 55  | <p>Können Sie in Ihrer beruflichen Stellung Dinge, die Ihnen missfallen, durch Einflussnahme ändern?</p> <p style="text-align: center;"> <b>nie</b>                      <b>selten</b>                      <b>manchmal</b>                      <b>oft</b>                      <b>immer</b> </p> <p style="text-align: center;"> <math>\bar{1}</math>                      <math>\bar{2}</math>                      <math>\bar{3}</math>                      <math>\bar{4}</math>                      <math>\bar{5}</math> </p> |            |
| 56  | <p>Wie empfinden Sie Ihre berufliche Auslastung in letzter Zeit?<br/>Ich empfinde mich in letzter Zeit ...</p> <p style="text-align: center;"> <b>unterfordert</b>                      <b>ausgelastet</b>                      <b>überfordert</b> </p> <p style="text-align: center;"> <math>\bar{1}</math>                      <math>\bar{2}</math>                      <math>\bar{3}</math>                      <math>\bar{4}</math>                      <math>\bar{5}</math> </p>  |            |
| 57  | <p>Hat Ihnen der Beruf in Ihrer ehrenamtlichen Laufbahn eher Vor- oder Nachteile verschafft?</p> <p style="text-align: center;"> <b>große Nachteile</b>                      <b>weder noch</b>                      <b>große Vorteile</b> </p> <p style="text-align: center;"> <math>\bar{1}</math>                      <math>\bar{2}</math>                      <math>\bar{3}</math>                      <math>\bar{4}</math>                      <math>\bar{5}</math> </p>   |            |
| 58  | <p>Bitte beschreiben Sie kurz die Vor- und Nachteile.</p> <hr/> <hr/> <hr/>  |            |
| 59  | <p>Wie wirkt sich der Beruf auf Ihr Familienleben aus?</p> <p style="text-align: center;"> <b>negative Auswirkungen</b>                      <b>weder noch</b>                      <b>positive Auswirkungen</b> </p> <p style="text-align: center;"> <math>\bar{1}</math>                      <math>\bar{2}</math>                      <math>\bar{3}</math>                      <math>\bar{4}</math>                      <math>\bar{5}</math> </p>  |            |
| 60  | <p>Bitte beschreiben Sie kurz die positiven und negativen Auswirkungen.</p> <hr/> <hr/> <hr/>  |            |

Teil IV  
Fragen zur Familie

**Uns interessieren Angaben zu Ihrer Familie und im Speziellen zu Ihren Eltern, da wir dadurch etwas über soziale Herkunftswege und Traditionen erfahren.**

| Nr. |  | Weiter mit |
|-----|--|------------|
| 61  | Sind/waren Ihre Eltern sportlich aktiv? Schulsport nicht eingeschlossen<br>Mutter:                    _ gar nicht   _ sporadisch _ regelmäßig<br>Vater:                     _ gar nicht   _ sporadisch _ regelmäßig                            |            |
| 62  | Sind oder waren Ihre Eltern ehrenamtlich im Sport engagiert?<br>Mutter: _____ auf Vereinsebene: _ ja    _ nein<br>auf Verbandsebene: _ ja    _ nein<br>Vater:   _____ auf Vereinsebene: _ ja    _ nein<br>auf Verbandsebene: _ ja    _ nein    |            |
| 63  | Sind oder waren Ihre Eltern in anderen gesellschaftlichen Bereichen ehrenamtlich engagiert?<br>Mutter:                    _ ja, und zwar: _____<br>_ nein<br>Vater:                     _ ja, und zwar: _____<br>_ nein                        |            |
| 64  | Was sind/waren die zuletzt ausgeübten Berufe/Tätigkeiten Ihrer Eltern (auch Hausfrauentätigkeit). Bitte möglichst genaue Angaben<br>Mutter: _____<br>Vater: _____  |            |
| 65  | Nennen Sie bitte den höchsten erreichten Bildungsabschluss Ihrer <b>Mutter</b> .<br>_ Hauptschulabschluss<br>_ Mittlere Reife<br>_ (Fach-)Abitur<br>_ (Fach-)Hochschulabschluss<br>_ Promotion<br>_ anderer Bildungsabschluss, und zwar: _____ |            |





| Nr. |  | Weiter mit                                       |
|-----|--|--|
| 75  | Welchen Beruf übt Ihr(e) Partner(in) derzeit aus? Wenn er/sie nicht mehr erwerbstätig ist, was war der zuletzt ausgeübte Beruf?<br>_____<br>(Genaue Berufsbezeichnung: nicht „Angestellte(r)“, sondern „Maschinenbauingenieur[in]“)<br>_____   |  |
| 76  | Ist Ihr(e) Partner(in) ebenfalls ehrenamtlich aktiv?<br>_ ja _____ In welchem Bereich? _____<br>_ nein   |  |
| 77  | Befürwortet Ihr(e) Partner(in) Ihr ehrenamtliches Engagement?<br><div style="display: flex; justify-content: space-around; text-align: center;"> <div><b>nein</b></div> <div><b>indifferent</b></div> <div><b>ja</b></div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; text-align: center; margin-top: 5px;"> <div>1</div> <div>2</div> <div>3</div> <div>4</div> <div>5</div> </div>   |  |
| 78  | Haben Sie oder Ihr(e) Partner(in) die Berufstätigkeit wegen des Kindes/der Kinder unterbrochen? Mutterschaftsurlaub zählt nicht als Unterbrechung<br>_ Ja, ich habe die Berufstätigkeit unterbrochen<br>_ Ja, mein(e) Partner(in) hat die Berufstätigkeit unterbrochen<br>_ nein<br>_ Ich habe keine Kinder  | <b>79</b><br><b>79</b><br><b>79</b><br><b>80</b> |
| 79  | Wie werden/wurden Ihre Kinder überwiegend betreut?<br>_ durch mich selbst<br>_ durch Partner(in)<br>_ durch andere Person, und zwar: _____<br>_ Kindergarten, Hort   |  |
| 80  | Wie wirkt sich das Familienleben auf Ihre ehrenamtliche Tätigkeit aus?<br><div style="display: flex; justify-content: space-around; text-align: center;"> <div><b>negative Auswirkungen</b></div> <div><b>weder noch</b></div> <div><b>positive Auswirkungen</b></div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; text-align: center; margin-top: 5px;"> <div>1</div> <div>2</div> <div>3</div> <div>4</div> <div>5</div> </div> |  |
| 81  | Bitte beschreiben Sie kurz die positiven und negativen Auswirkungen.<br>_____<br>_____<br>_____  |  |
| 82  | Wie wirkt sich Ihr Familienleben auf Ihren Beruf aus?<br><div style="display: flex; justify-content: space-around; text-align: center;"> <div><b>negative Auswirkungen</b></div> <div><b>weder noch</b></div> <div><b>positive Auswirkungen</b></div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; text-align: center; margin-top: 5px;"> <div>1</div> <div>2</div> <div>3</div> <div>4</div> <div>5</div> </div>                  |  |

| Nr. |   | Weiter mit |
|-----|---|------------|
| 83  | Bitte beschreiben Sie kurz die positiven und negativen Auswirkungen.<br>_____<br>_____<br>_____ |            |

Teil V  
Fragen zur Sozio-Demographie

**Zum Abschluss haben wir noch einige Fragen zu Ihrer Person.**

|    |   |  |
|----|---|--|
| 84 | Welches Geschlecht haben Sie?<br><div style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> weiblich      <input type="checkbox"/> männlich           </div>  |  |
| 85 | Bitte geben Sie Ihr Geburtsjahr an:<br>19 _____   |  |
| 86 | Wo sind Sie geboren?<br>Ort: _____<br>Bundesland: _____   |  |
| 87 | Wie oft sind Sie, seitdem Sie 18 Jahre alt wurden, umgezogen? Bitte nennen Sie die Ortswechsel sowie den jeweiligen Beweggrund (z. B. <b>von:</b> Stuttgart <b>nach:</b> München <b>Grund:</b> Beruf)<br>1. von: _____ nach: _____ Grund: _____<br>2. von: _____ nach: _____ Grund: _____<br>3. von: _____ nach: _____ Grund: _____<br>4. von: _____ nach: _____ Grund: _____<br>5. von: _____ nach: _____ Grund: _____<br>6. von: _____ nach: _____ Grund: _____<br>7. von: _____ nach: _____ Grund: _____<br>8. von: _____ nach: _____ Grund: _____<br>9. von: _____ nach: _____ Grund: _____<br>10. von: _____ nach: _____ Grund: _____<br>11. von: _____ nach: _____ Grund: _____<br>12. von: _____ nach: _____ Grund: _____<br>13. von: _____ nach: _____ Grund: _____ |  |

| Nr. |   | Weiter mit                                       |
|-----|---|--|
| 88  | Wo leben Sie derzeit?<br>Ort: _____<br>Bundesland: _____  |  |
| 89  | Wie viele Einwohner hat Ihr gegenwärtiger Wohnort?<br><input type="checkbox"/> weniger als 19.999 Einwohner<br><input type="checkbox"/> 20.000 bis 99.999 Einwohner<br><input type="checkbox"/> 100.000 bis 499.999 Einwohner<br><input type="checkbox"/> über 500.000 Einwohner  |  |
| 90  | Welchen Familienstand haben Sie derzeit?<br><input type="checkbox"/> ledig<br><input type="checkbox"/> verheiratet<br><input type="checkbox"/> geschieden<br><input type="checkbox"/> verwitwet   |  |
| 91  | Haben Sie derzeit einen Lebenspartner/eine Lebenspartnerin?<br><input type="checkbox"/> ja<br><input type="checkbox"/> nein   | <b>92</b><br><b>93</b>                           |
| 92  | Leben Sie mit Ihrem Lebenspartner/Ihrer Lebenspartnerin in einem gemeinsamen Haushalt?<br><input type="checkbox"/> ja<br><input type="checkbox"/> nein  |  |
| 93  | Sind Sie konfessionell gebunden?<br><input type="checkbox"/> evangelisch<br><input type="checkbox"/> katholisch<br><input type="checkbox"/> andere _____<br><input type="checkbox"/> nein   | <b>94</b><br><b>94</b><br><b>94</b><br><b>95</b> |
| 94  | Wie sehr fühlen Sie sich Ihrer Kirche oder Religionsgemeinschaft verbunden?<br><div style="display: flex; justify-content: space-around; width: 100%;"> <span><b>wenig</b></span> <span><b>mittel</b></span> <span><b>stark</b></span> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; width: 100%; margin-top: 5px;"> <span>1</span> <span>2</span> <span>3</span> <span>4</span> <span>5</span> </div> |  |
| 95  | Haben Sie Kinder?<br><input type="checkbox"/> nein<br><input type="checkbox"/> ja<br>Anzahl: _____  | <b>98</b><br><b>96</b>                           |
| 96  | Wie alt ist Ihr jüngstes Kind?<br>_____ Jahre   |  |
| 97  | Wie viele Kinder leben heute in Ihrem Haushalt?<br>Anzahl: _____  |  |
| 98  | Leben pflegebedürftige Personen in Ihrem Haushalt?<br><input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein   |  |

| Nr. |  | Weiter mit |
|-----|--|------------|
| 99  | <p>Wie hoch ist das monatliche Nettoeinkommen Ihres <b>Haushalts insgesamt</b>?</p> <p style="padding-left: 40px;">_ unter 1.500 Euro</p> <p style="padding-left: 40px;">_ 1.500 bis unter 3.000 Euro</p> <p style="padding-left: 40px;">_ 3.000 bis unter 4.500 Euro</p> <p style="padding-left: 40px;">_ 4.500 bis unter 6.000 Euro</p> <p style="padding-left: 40px;">_ 6.000 Euro und mehr</p> |            |

**Zuletzt benötigen wir noch einige Angaben zu Ihrem Sportverband/Landessportbund.**

|     |  |  |
|-----|--|--|
| 100 | <p>Sind Sie Präsidiumsmitglied in einem ...</p> <p style="padding-left: 40px;">_ Sportverband      _ Landessportbund</p>   |  |
| 101 | <p>Wie alt ist Ihr Sportverband/Landessportbund?</p> <p style="padding-left: 40px;">_____ Jahre</p>  |  |
| 102 | <p>Wie viele Mitglieder hat Ihr Sportverband/Landessportbund?</p> <p style="padding-left: 40px;">_____ Mitglieder</p>  |  |
| 103 | <p>Wie ist unter den Mitgliedern das prozentuale Geschlechterverhältnis?</p> <p style="padding-left: 40px;">weibliche Mitglieder: _____%</p> <p style="padding-left: 40px;">männliche Mitglieder: _____%</p> |  |

**Wir bedanken uns ganz herzlich für Ihre Mitarbeit an unserer Untersuchung!**

**Bitte senden Sie uns den ausgefüllten Fragebogen im beiliegenden Rückumschlag sowie die Antwortkarte in getrennter Post möglichst bald zurück.**

Hier haben Sie die Möglichkeit, Anmerkungen und Kritik zum Fragebogen anzubringen:

## IV.

### Quantitative Befragung: Übungsleiterinnen – ein Führungskräftepotenzial?

#### 4.1 Einführung und Forschungsdesign

Die in unserem Projekt durchgeführten Befragungen der Führungskräfte in den Entscheidungsgremien des deutschen Sportsystems können u. a. über Ehrenamtsbiografien sowie über Anforderungen und Bedingungen ehrenamtlicher Führungstätigkeit Auskunft geben. Über die Gründe, die Frauen von einem Ein- oder Aufstieg in die Führungsebenen abhalten, sagen sie wenig aus. Wenn es um Barrieren bzw. Anreize für ein Engagement in der Sportführung geht und wenn das Führungskräftepotenzial erfasst werden soll, dann müssen andere Personengruppen untersucht werden. Wir entschieden uns für eine Befragung von Ehrenamtlichen auf der Vereinsebene.

Ziel war es, herauszufinden, inwieweit Ehrenamtliche in Vereinen eine Ressource zum Ausgleich des Defizits an weiblichen Führungskräften auf verschiedenen Ebenen des Sportsystems darstellen. Als Stichprobe für diese Untersuchung wurde der Deutsche Turner-Bund ausgewählt, da dieser zum einen mit mehr als 4,8 Millionen Mitgliedern einer der größten Sportverbände Deutschlands ist und zum anderen dort mit knapp 3,4 Millionen weiblichen Mitgliedern<sup>57</sup> (71 %) die meisten Frauen organisiert sind. Obwohl Mädchen und Frauen in diesem Verband die Mehrheit stellen, sind sie in den Führungsgremien sowohl im Bundesverband als auch in den Landesturnverbänden mehr oder weniger stark unterrepräsentiert: Im DTB-Präsidium sind lediglich drei der neun Positionen von Frauen besetzt. Ähnlich ist die Situation in den höchsten Führungsgremien der Landesturnverbände. Das höchste Amt im DTB, das Amt des Präsidenten, wurde im Deutschen Turner-Bund bisher noch nie von einer Frau ausgeübt.<sup>58</sup> Aus verschiedenen Gründen, u. a. auch aus dem Bestreben, Chancengleichheit von Frauen und Männern zu sichern, ist dem DTB an einer Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen gelegen. Zum einen würden so die Kompetenzen und Erfahrungen von Frauen stärker als bisher genutzt, zum anderen würde durch eine verstärkte Rekrutierung von Frauen dem immer wieder beklagten Mangel an ehrenamtlichen Führungskräften entgegengewirkt.

Wir stellten uns die Frage, ob ehrenamtlich tätige Frauen in den Vereinen für Führungsaufgaben auf höheren Ebenen gewonnen werden könnten. Gibt es in den Vereinen ein bisher nicht ausgeschöpftes Führungskräftepotenzial? Eine Zielgruppe, die für Führungstätigkeiten gewonnen werden könnte, sind die Übungsleiterinnen, d. h.

<sup>57</sup>Vgl. Deutscher Turner-Bund, 2001, S. 25 f.

<sup>58</sup>Vgl. u. a. Pfister, 1998.



DTB-Mitglieder, deren Beteiligung am Vereinsleben über das bloße „Konsumieren von Sportangeboten“ hinausgeht. Die Ergebnisse der Führungskräftebefragungen legen nahe, dass ein erster Schritt in eine Ehrenamtskarriere oftmals ein Engagement im Vereinsvorstand ist.

Um herauszufinden, ob die im DTB engagierten Übungsleiterinnen als Ressource zur Besetzung von Vorstandspositionen in den Vereinen zur Verfügung stehen, wurde ein Fragebogen entwickelt, der die Bereitschaft zur Vorstandsarbeit abfragt und darüber hinaus die Beweggründe der Übungsleiterinnen für ihre Tätigkeiten im Verein untersucht. Außerdem kann die Befragung Aufschluss über Chancen und Barrieren beim freiwilligen Engagement im Verein liefern. Der Fragebogen besteht aus 37 Fragen zu vier Themenkomplexen; im ersten Teil wurde nach sozio-demographischen Angaben und der sozialen Herkunft gefragt; im zweiten Komplex ging es um die Sport- und Sportvereinsbiographie, d. h. um die sportlichen Aktivitäten der Befragten und ihre Tätigkeit als Übungsleiterin. Der dritte Teil des Fragebogens enthielt Fragen zur Bewertung ihrer Übungsleiterinnentätigkeit und zu ihrer Rolle im Verein. Der letzte Fragenkomplex befasste sich mit den Einstellungen der Übungsleiterinnen zur Vorstandsarbeit. Hier sollten insgesamt zwölf Gründe für oder gegen Vorstandsarbeit von „trifft sehr zu“ bis „trifft nicht zu“ bewertet werden.

Es war möglich, den Fragebogen einer so genannten „Mailingaktion“ des Deutschen Turner-Bundes an alle dort registrierten Übungsleiterinnen und Übungsleiter beizulegen. Das Versenden der Fragebögen über den Verband ermöglichte einerseits, die Übungsleiterinnen und Übungsleiter ohne umständliche Umwege über die Vereine direkt zu erreichen und zum anderen konnte nur so die hohe Anzahl von Fragebögen überhaupt verschickt werden, da keine Portokosten anfielen. Allerdings konnte nur ein beidseitig bedrucktes DIN A 4-Blatt den DTB-Materialien beigelegt werden, und dies bedeutete, dass wir uns auf relativ wenige Fragen konzentrieren mussten.

Es wurden vom DTB insgesamt 4.500 Fragebögen an registrierte Übungsleiterinnen und Übungsleiter versandt, wobei der Anteil von männlichen Übungsleitern in dieser Kartei nach Angaben des Verbandes bei ca. 10 % lag. Leider wurden lediglich 231 ausgefüllte Fragebögen an uns zurückgesandt. Da sich lediglich zehn männliche Übungsleiter an der Befragung beteiligten, musste das ursprüngliche Vorhaben einer geschlechtervergleichenden Untersuchung aufgegeben werden. Der geringe Rücklauf bedeutet auch, dass die auf der Grundlage des Datenmaterials getroffenen Aussagen Trends darstellen und dass repräsentative Aussagen über die Übungsleiterinnen im DTB nicht möglich sind. Eine Nacherhebung war aufgrund verschiedener praktischer Probleme nicht durchführbar.



## 4.2 Methode der Datenauswertung

Die Daten aller zurückgesandten Fragebögen wurden in das für sozialwissenschaftliche quantitative Datenanalysen bewährte Statistikprogramm SPSS eingegeben. Die Auswertung der Daten erfolgte zunächst auf der Basis von Häufigkeitstabellen, die später durch Mittelwertvergleiche und Kreuztabellen ergänzt wurden.

In einer ersten deskriptiven Auswertung wurde die gesamte Stichprobe untersucht und in einem zweiten Auswertungsschritt wurde dann die Gruppe der bereits im Vorstand engagierten Übungsleiterinnen mit den Frauen verglichen, die kein Führungsamt ausüben. Damit sollte festgestellt werden, ob diese beiden Gruppen statistisch relevante Unterschiede aufweisen, die Faktoren erkennen lassen, die eine Amtsübernahme begünstigen oder hemmen. Dabei analysierten wir insbesondere die familiäre Situation der Übungsleiterinnen, ihre Sport- und Vereinsbiografie, die subjektive Bewertung der Übungsleiterinnentätigkeit und die Beurteilung der Vorstandsarbeit. Mit Hilfe von Kreuztabellen und Mittelwertvergleichen wurden die der Untersuchung zu Grunde liegenden Hypothesen und Fragestellungen auf ihre Gültigkeit hin überprüft.<sup>59</sup>

## 4.3 Hypothesen und Fragestellungen

### Zur persönlichen Situation der Übungsleiterinnen

Es stellt sich die Frage, in welcher Weise persönliche Faktoren, wie der Bildungsstand, das Alter, die Berufstätigkeit und die familiäre Situation, die Bereitschaft der Übungsleiterinnen, ein Ehrenamt im Vorstand zu übernehmen, beeinflussen. Nach den Erkenntnissen aus der Literatur ist davon auszugehen, dass die Höhe des Bildungsstandes positiv mit der Engagementbereitschaft korreliert (vgl. Mrazek/Rittner, 1991, S. 273; Winkler, 1988, S. 100). Weiterhin soll der Frage nachgegangen werden, ob Kinder das Engagement positiv oder negativ beeinflussen. Es ist zu vermuten, dass hohe Belastungen in Familie und/oder Beruf ein Engagement im Ehrenamt erschweren oder gar verhindern. Schließlich untersuchen wir auch, ob freiwilliges Engagement in Führungsgremien sozial vererbt wird, ob Vorbilder in der Familie, wie ehrenamtlich tätige Eltern, die Engagementbereitschaft erhöhen.

<sup>59</sup> Die Mittelwertvergleiche erfolgten mit Hilfe des T-Tests, welcher die Mittelwerte mindestens ordinal skalierten Variablen auf signifikante Unterschiede hin überprüft. Im Vorfeld wurde mit dem Levene-Test auf Varianzgleichheit die Homogenität der Stichproben getestet. Ab einem  $p > 0,20$  wurden die Stichproben in dieser Untersuchung als „varianzgleich“ gewertet und die entsprechenden Signifikanzwerte zur Interpretation herangezogen. Bei einem  $p < 0,20$  sind die Varianzen der Stichprobe ungleich, was für die Berechnung der Signifikanz berücksichtigt wurde.

Zusammenhänge zwischen zwei Variablen wurden zudem mit Hilfe des Chi-Quadrat-Tests auf statistische Zufälligkeit hin überprüft. Die daraus resultierenden Signifikanzwerte können zwischen Null und Eins schwanken, wobei Werte nahe Null auf Signifikanz schließen lassen, Werte nahe Eins bedeuten, dass keine Zusammenhänge zwischen den Variablen bestehen. Das dieser Untersuchung zu Grunde liegende Signifikanzniveau liegt bei einer maximalen Irrtumswahrscheinlichkeit von 10 %. Signifikanzwerte mit einem Wert von kleiner oder gleich 0,10 gelten als leicht signifikant. Bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von maximal 5 % ( $p = 0,005$  oder kleiner) sind die Abweichungen signifikant. Von hoher Signifikanz kann bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von maximal 1 % ( $p = 0,001$  oder kleiner) gesprochen werden. Alle angegebenen Werte stellen zweiseitige Signifikanz dar, das heißt, es wurde bei der Berechnung davon ausgegangen, dass es sich um unabhängige Variablen handelt. Die einseitige Signifikanz läge in jedem Fall eher höher als die beidseitige.

### **Zur Sport- und Vereinsbiographie der Übungsleiterinnen**

Hier stellt sich die Frage, inwieweit die eigene Sportkarriere und das derzeitige Sporttreiben die Bereitschaft zur Übernahme eines Ehrenamtes beeinflussen. Aus den Ergebnissen von Forschungen über überwiegend männliche Ehrenamtsinhaber lässt sich die Hypothese ableiten, dass ehemalige Wettkampfsportler eher ein Ehrenamt innehaben als Freizeit- und Breitensportler (vgl. Winkler 1988, S. 153). Es ist zu vermuten, dass dies auch auf die Übungsleiterinnen zutrifft. Zudem ist der Frage nachzugehen, ob sich eine hohe Praxisorientierung der Übungsleiterinnen, gekennzeichnet durch umfangreiches und/oder vielfältiges sportliches Engagement, negativ auf die Bereitschaft zur Ämterübernahme auswirkt. Es ist anzunehmen, dass Übungsleiterinnen, die viel Zeit in ihre sportlichen Aktivitäten investieren, einem Ehrenamt eher ablehnend gegenüberstehen.

Eine weitere zentrale Frage dieses Themenkomplexes ist, ob eine enge Vereinsbindung bzw. eine relativ professionelle Ausübung der Übungsleiterinnentätigkeit mit der Bereitschaft, ein Vorstandsamt zu übernehmen positiv bzw. negativ korreliert. Folgende Zusammenhänge sind anzunehmen: Professionell orientierte Übungsleiterinnen, das heißt, Frauen, die in mehreren Vereinen bzw. Organisationen ihrer Übungsleiterinnentätigkeit nachgehen, dürften einem Ehrenamt eher ablehnend gegenüberstehen. Frauen hingegen, die eine enge Bindung an den Sportverein, in dem sie tätig sind, entwickelt haben, könnten eher zur Mitarbeit im Vorstand bereit sein.

Zudem ist zu überprüfen, inwieweit die von Mrazek und Rittner (1991, S. 107) ermittelte Erkenntnis, dass unlicenzierte Gruppenleiter sich auf Grund ihres traditionelleren Vereinsverständnisses eher einem Ehrenamt widmen als lizenzierte Gruppenleiter, auch auf die Übungsleiterinnen des Turner-Bundes zutrifft. Schließlich ist auch der Einfluss der Vereinsgröße auf die Engagementbereitschaft der Übungsleiterinnen zu untersuchen.

### **Zu den Beweggründen für die Übungsleiterinnentätigkeit**

Eine der zentralen Fragen dieser Untersuchung ist die nach den Beweggründen der Übungsleiterinnen. Warum sind sie im DTB als Übungsleiterinnen tätig? Einer der Gründe könnte sein, dass die Übungsleiterinnen in erster Linie etwas für sich selbst tun und Sport treiben wollen. Es stellt sich aber auch die Frage, ob sich bestimmte übergeordnete Beweggründe, zum Beispiel das Bedürfnis nach Kontakten und sozialer Anerkennung oder auch das Bestreben, anderen etwas zu vermitteln oder sie zu führen, finden lassen. Sind Bedürfnisse nach Anschluss, Leistung oder Macht für die Übungsleiterinnen wichtig?

### **Zu den Einstellungen der Übungsleiterinnen zur Vorstandsarbeit**

Hier steht die grundlegende Frage nach der Bereitschaft zur Übernahme eines Vorstandsamtes im Vordergrund. Es wird vermutet, dass die Vorstandstätigkeiten durch Übungsleiterinnen, die bereits im Vorstand mitarbeiten und solchen, die sich eine Mitarbeit nicht vorstellen können, unterschiedlich wahrgenommen und beurteilt werden. Auch die positive bzw. negative Beurteilung von Vorstandsarbeit wirkt sich sicher  auf die Bereitschaft, Führungsaufgaben zu übernehmen, aus. 

Emrich, Pitsch und Papathanassiou (2001, S. 266) äußerten die Vermutung, Frauen würden sich die Übernahme eines Ehrenamtes nicht unbedingt zutrauen. Gilt dies auch für die Übungsleiterinnen? Dies soll in unserer Befragung überprüft werden. Wir nehmen allerdings an, dass es nicht der Mangel an Selbstvertrauen ist, der Übungsleiterinnen von einem Engagement im Vorstand abhält. Schließlich muss man ein ausgeprägtes Selbstbewusstsein besitzen, wenn man als Leiterin einer Gruppe tätig ist. Möglicherweise beschränkt sich allerdings das Selbstvertrauen der Übungsleiterinnen auf ihre Tätigkeit im Praxisbereich.

## 4.4 Ergebnisse

### 4.4.1 Bereitschaft der Übungsleiterinnen zur Mitarbeit im Vereinsvorstand

40 % der Übungsleiterinnen gaben an, bereits im Vorstand ihres Vereins mitzuarbeiten (Tab. 1). Dabei muss allerdings berücksichtigt werden, dass möglicherweise insbesondere die hoch engagierten Übungsleiterinnen bereit waren, den Fragebogen zu beantworten. Dieses Ergebnis kann also nicht auf die Gesamtheit der Übungsleiterinnen übertragen werden.

TABELLE 1: DERZEITIGE MITARBEIT DER ÜBUNGSLEITERINNEN IM VEREINSVORSTAND

|                |                      | Derzeitige Mitarbeit im Vorstand |         |                  |
|----------------|----------------------|----------------------------------|---------|------------------|
|                |                      | Häufigkeit                       | Prozent | Gültige Prozente |
| <b>Gültig</b>  | <b>Nein</b>          | 132                              | 59,7    | 60,0             |
|                | <b>Ja</b>            | 88                               | 39,8    | 40,0             |
|                | <b>Gesamt</b>        | 220                              | 99,5    | 100,0            |
| <b>Fehlend</b> | <b>Keine Angaben</b> |                                  |         |                  |
| <b>Gesamt</b>  |                      | 221                              | 100,0   |                  |

Mehr als 65 % der Übungsleiterinnen sind bereits einmal angesprochen und gefragt worden, ob sie im Vorstand mitarbeiten möchten. 65,5 % von ihnen haben sich daraufhin zur Vorstandsarbeit bereit erklärt, 34,5 % lehnten ab. Der Grund der Ablehnung war bei dieser Frage offen zu formulieren. Am häufigsten meinten die Übungsleiterinnen, dass ihnen die Zeit fehle (34 %). Manche begründeten den Zeitmangel mit ihren Verpflichtungen der Familie und den Kindern gegenüber (17 %), andere gaben an, dass sie aus beruflichen Gründen nicht die Zeit zur Vorstandsarbeit hätten (15 %). Der Wunsch, lieber in der Praxis tätig zu sein, wurde ebenfalls als Hinderungsgrund genannt (6,4 %). Ein relativ hoher Prozentsatz der Übungsleiterinnen scheint also bereit zu sein, Aufgaben im Vereinsvorstand zu übernehmen, wenn sie denn gefragt werden. 60 % der 132 Übungsleiterinnen, die nicht im Vorstand mitarbeiten, konnten sich dies auch zukünftig nicht vorstellen. Für die übrigen 40 % ist eine Mitarbeit im Vorstand unter bestimmten Umständen denkbar (Tab. 2).



TABELLE 2: BEREITSCHAFT DERJENIGEN, DIE NOCH NICHT IM VORSTAND MITARBEITEN, SICH ZUKÜNFTIG IM VORSTAND ZU ENGAGIEREN

|                |  | Mögliche Vorstandsmitarbeit |         |                  |
|----------------|--|-----------------------------|---------|------------------|
|                |  | Häufigkeit                  | Prozent | Gültige Prozente |
| <b>Gültig</b>  | <b>Nein</b>                            | 75                          | 59,7    | 60,0             |
|                | <b>Ja</b> (unter bestimmten Umständen) | 50                          | 39,8    | 40,0             |
|                | <b>Gesamt</b>                          | 125                         | 99,5    | 100,0            |
| <b>Fehlend</b> | <b>Keine Angaben</b>                   | 7                           | 5,3     |                  |
| <b>Gesamt</b>  |  | 132                         | 100,0   |                  |

Im Folgenden werden die Bedingungen, unter denen die Übungsleiterinnen zu einem Engagement im Vorstand bereit wären, beschrieben. Ein entscheidender Faktor war die Zeit: 40 % der potenziellen Führungskräfte gaben an, dass für sie eine Mitarbeit im Vorstand bei einer zeitlichen Begrenzung des wöchentlichen Arbeitsaufwandes denkbar wäre. Allerdings meinte knapp die Hälfte dieser Gruppe, nur dann zur Vorstandsarbeit bereit zu sein, wenn diese nicht mehr als eine Stunde pro Woche in Anspruch nehmen würde. Dieser zeitliche Umfang erscheint jedoch für Vorstandsarbeit äußerst gering bemessen und dürfte kaum realistisch sein. Die anderen Übungsleiterinnen wären bei einem Arbeitsaufwand von zwei bis drei Stunden wöchentlich zur Mitarbeit im Vorstand bereit.

37 % der potenziellen Führungskräfte wären bereit im Vorstand mitzuarbeiten, wenn sich kein anderer fände und 9 % führten an, zwar Interesse an der Mitarbeit im Vereinsvorstand zu haben, aber nicht zu wissen, wie sie das anstellen sollen oder aber sie bezweifelten, dass sie gewählt würden. Immerhin 12 % dieser Gruppe meinten, dass es ihr Ziel sei, zukünftig im Vereinsvorstand mitzuarbeiten.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass 40 % aller befragten Übungsleiterinnen bereits im Vereinsvorstand engagiert sind, und dass darüber hinaus fast 23 % der Gesamtstichprobe ein, wenn auch zum Teil stark eingeschränktes, Führungskräftepotenzial bilden. Für ein gutes Drittel (33,9 %) aller befragten Übungsleiterinnen stand hingegen ein Engagement in der Vereinsführung nicht zur Diskussion. Unsicherheiten über die eigenen Kompetenzen oder den mangelnden Bedarf spielten bei der zurückhaltenden Einstellung der Übungsleiterinnen kaum eine Rolle. Vielmehr kam der Kategorie „Zeitgründe“ eine große Bedeutung bei der Ablehnung von Vorstandsarbeit zu. Allerdings ist dies sicherlich auch die pauschalste und einfachste Antwort, um eine Ablehnung von Vorstandsarbeit zu rechtfertigen.

Es bestätigte sich also die Annahme, dass es sich bei den Übungsleiterinnen um eine besonders engagierte Gruppe von Vereinsmitgliedern handelt. Die Gruppe der Übungsleiterinnen sollte bei der Rekrutierung von Führungskräften, vor allem auf Vereins-ebene, berücksichtigt und vor allen Dingen auch gezielt angesprochen werden.



#### 4.4.2 Vergleich zwischen Vorstandsmitarbeiterinnen und den übrigen Befragten

##### Die persönliche Situation

Die Übungsleiterinnen, die im Vorstand mitarbeiten, waren mit durchschnittlich 46,6 Jahren fast vier Jahre älter als die übrigen Befragten.<sup>60</sup> Das relativ hohe Durchschnittsalter der DTB-Übungsleiterinnen kann mit den zahlreichen Angeboten im Bereich des Gesundheits- und Seniorinnensports in Zusammenhang stehen. Möglicherweise deutet das im Vergleich zu den „Nur-Übungsleiterinnen“ höhere Durchschnittsalter der Vorstandsmitglieder auf ein langsames Hineinwachsen in den Verein, auf die Bereitschaft, sich nach der Familien- und Kinderphase verstärkt zu engagieren, oder auch auf eine allmähliche Verlagerung der Aktivitäten von der Turnhalle in den Vorstand hin. Dabei ist eine Kombination dieser und anderer Gründe wahrscheinlich.

Jede fünfte Übungsleiterin im Vorstand gab an, einen Hauptschulabschluss zu besitzen, wohingegen es unter den übrigen nur jede zehnte war. Diese Differenz lässt sich nicht allein aus dem etwas höheren Altersdurchschnitt erklären. Mittlere Reife hatten dagegen etwas weniger der Vorstandsmitarbeiterinnen (40,5 zu 53,7%), Abitur hingegen etwas mehr (39,2 zu 35,8%). Deutliche Unterschiede zwischen den beiden Übungsleiterinnengruppen zeigten sich beim höchsten erreichten Bildungsabschluss: Während unter den Vorstandsmitarbeiterinnen 13,7% angaben, einen Hochschulabschluss zu besitzen, sind es unter den übrigen Übungsleiterinnen mit 31,6% mehr als doppelt so viele. Somit trifft auf die Übungsleiterinnen im Deutschen Turner-Bund der bei männlichen Ehrenamtlichen erwiesene Zusammenhang, dass sich ein hoher Bildungsabschluss positiv auf die Engagementbereitschaft auswirkt, nur eingeschränkt zu. Frauen mit Hochschulabschluss zeigten eine deutlich geringere Bereitschaft, ein Vorstandsamt im Verein zu übernehmen, als die Übungsleiterinnen mit abgeschlossener Lehre.

Übungsleiterinnen, die sich in der Vereinsführung engagieren, waren wesentlich seltener kinderlos und hatten durchschnittlich mehr Kinder als die übrigen Übungsleiterinnen. So hatten nur 11,5% im Vergleich zu 19,7% keine Kinder und 88,5% gegenüber 80,3% hatten Kinder.<sup>61</sup> Kinder sind also, was das Engagement im Vereinsvorstand angeht, keine Barriere sondern vielmehr ein begünstigender Faktor. Allerdings könnte die große Zahl der Übungsleiterinnen mit Kindern auch für den hohen Altersdurchschnitt der Übungsleiterinnen und der Vorstandsmitarbeiterinnen verantwortlich gemacht werden: Solche Tätigkeiten werden von den Frauen erst dann verstärkt ausgeübt, wenn Kinder sie nicht (mehr) einschränken. Dafür spricht, dass unter den jüngeren Befragten (bis 43 Jahre) mit Kindern zwar 36% im Vorstand mitarbeiten, dass sich aber 40% nicht vorstellen könnten, dort mitzuwirken. Unter den älteren Befragten (ab 44) mit Kindern arbeitet fast die Hälfte (49%) im Vorstand mit und nur 28% können sich eine Mitarbeit nicht vorstellen. Das bedeutet, dass Übungsleiterinnen insbesondere

<sup>60</sup> Der T-Test ergab hier eine Irrtumswahrscheinlichkeit von unter 5%. Somit sind die Altersunterschiede zwischen den Befragten mit und denen ohne Vorstandstätigkeit signifikant ( $p=,027$ ).

<sup>61</sup> Allerdings sind die Zusammenhänge mit  $p=0,109$  nicht mehr signifikant.

dann für ein Vorstandsamt gewonnen werden können, wenn ihre Kinder aus dem „Größten“ heraus sind.

### Die Sport- und Vereinsbiographie

Aufgrund des höheren Alters der Vorstandsmitarbeiterinnen überrascht es nicht, dass die Befragten, die sich im Vorstand engagieren, im Durchschnitt vier Jahre länger Vereinsmitglied waren als die Übungsleiterinnen, die nicht im Führungsgremium des Vereins mitarbeiteten.<sup>62</sup> Ebenso waren die Vorstandsmitarbeiterinnen mit durchschnittlich 16,5 Jahren fast vier Jahre länger als Übungsleiterin tätig.<sup>63</sup>

Die Vorstandsmitarbeiterinnen waren zudem im Vergleich zu den restlichen Übungsleiterinnen öfter im Wettkampf- bzw. Leistungssport aktiv. Dennoch gaben noch immer über die Hälfte von ihnen (51,7 gegenüber 58,3 % der „Nur-Übungsleiterinnen“) Breiten-/ Freizeitsport als das höchste erreichte Niveau an. Somit hat eine Leistungssportkarriere für die Übernahme von Vorstandsämtern in Turnvereinen keine so große Bedeutung, wie sie Ergebnisse aus den Verbänden für männliche Führungspersonen vermuten lassen (Tab. 3).<sup>64</sup>

TABELLE 3: KREUZTABELLE: ERFOLGREICHSTES SPORTLICHES NIVEAU DER ÜBUNGSLEITERIN/DERZEITIGE MITARBEIT IM VORSTAND

|   |                             |                             | Mitarbeit im Vorstand |        | Gesamt |
|---|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------|--------|--------|
|   |                             |                             | Nein                  | Ja     |        |
| <b>Erfolgreichstes sportliches Niveau</b> | Breiten - Freizeitsport     | Anzahl                      | 77                    | 45     | 122    |
|   |                             | % von Mitarbeit im Vorstand | 58,3%                 | 51,7%  | 55,7%  |
|   | Wettkampfsport              | Anzahl                      | 5                     | 37     | 89     |
|   |                             | % von Mitarbeit im Vorstand | 39,4%                 | 42,5%  | 40,6%  |
| Leistungs-/Hochleistungssport             | Anzahl                      | 3                           | 5                     | 8      |        |
|   | % von Mitarbeit im Vorstand | 2,3%                        | 5,7%                  | 3,7%   |        |
| <b>Gesamt</b>                             | Anzahl                      |                             | 132                   | 87     | 219    |
|   | % von Mitarbeit im Vorstand |                             | 100,0%                | 100,0% | 100,0% |

Kaum Unterschiede zwischen den beiden Stichproben bestanden bezüglich der Ausübung ihrer Tätigkeit in anderen Vereinen bzw. bei kommerziellen Anbietern oder Volkshochschulen. Somit scheinen Professionalisierungstendenzen die Bereitschaft der Übungsleiterinnen für ein Engagement im Vereinsvorstand nicht negativ zu beeinflussen.

Die Vorstandsmitarbeiterinnen waren mit 4,5 Stunden in der Woche über eine Stunde länger als Übungsleiterin im Verein tätig als die anderen Befragten.<sup>65</sup> Insofern waren im Vorstand engagierte Frauen sogar zeitlich noch stärker in die Tätigkeit als Übungsleiterin eingebunden als die Befragten, die keine zusätzliche Zeit für Vorstandsarbeit aufbrachten.

<sup>62</sup> Hier liegt die Irrtumswahrscheinlichkeit bei unter 5% ( $p=0,029$ ), und die Differenzen zwischen den Befragten mit und ohne Vorstandstätigkeit sind signifikant.

<sup>63</sup> Diese Abweichungen sind mit  $p=0,006$  sogar hoch signifikant, da die Irrtumswahrscheinlichkeit unter 1% liegt.

<sup>64</sup> Die Unterschiede zwischen beiden Übungsleiterinnengruppen sind nicht signifikant.

<sup>65</sup> Diese Differenz zwischen den beiden Stichproben ist hoch signifikant ( $p=0,006$ ).

Hinsichtlich der Höhe ihrer Aufwandsentschädigungen unterschieden sich die beiden Stichproben kaum. Ebenfalls kaum Unterschiede bestanden in Bezug auf die derzeitige Sportaktivität der Übungsleiterinnen und das Alter, in dem die Übungsleiterinnen-tätigkeit aufgenommen wurde. Auch scheint der Erwerb einer Lizenz die Bereitschaft, sich im Vereinsvorstand zu engagieren, nicht zu beeinflussen. Somit lässt sich die These von Mrazek und Rittner (1991, S. 282), insbesondere unlicenzierte Gruppenleiter wären aufgrund ihres traditionellen Sportverständnisses eher zur Übernahme weiterer Ämter bereit, für die Übungsleiterinnen im DTB nicht bestätigen. Allerdings war der Anteil der Befragten ohne Lizenz mit 11 % ohnehin äußerst gering.

Signifikant sind die Unterschiede bei den Mittelwerten bezüglich der Vereinsgröße.<sup>66</sup> So waren die Befragten, die nicht im Vorstand mitarbeiten, in Vereinen mit einer durchschnittlichen Mitgliederzahl von etwas über 1.500 tätig, wobei 41,5 % eine Mitgliederzahl von über 1.000 angaben. Die Befragten, die sich im Vorstand engagieren, nannten im Durchschnitt eine Vereinsgröße von 1.000 Mitgliedern, wobei hier nur 28 % eine Mitgliederzahl über 1.000 angaben (vgl. Tab. 4). Übungsleiterinnen arbeiten also eher in kleineren und mittelgroßen Vereinen im Vorstand mit. Dies könnte mit den hohen Anforderungen in Großvereinen an die Kompetenzen und Qualifikationen der ehrenamtlichen Führungskräfte zu tun haben. Möglicherweise spielt auch die verstärkte Konkurrenz um Vorstandsämter in den Großvereinen eine Rolle. Da genügend Männer als Kandidaten zur Verfügung stehen, werden Frauen nicht angesprochen. Es ist aber auch zu vermuten, dass sich Übungsleiterinnen nicht in Konkurrenzsituationen begeben und Kampfabstimmungen durchstehen wollen.

TABELLE 4: KREUZTABELLE : VEREINSGRÖSSE (ANHAND DER MITGLIEDERZAHLEN)/DERZEITIGE MITARBEIT IM VORSTAND

|              |                             |                             | Mitarbeit im Vorstand |        | Gesamt |
|--------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------|--------|--------|
|              |                             |                             | Nein                  | Ja     |        |
| Vereinsgröße | bis 300 Mitglieder          | Anzahl                      | 19                    | 18     | 37     |
|              |                             | % von Mitarbeit im Vorstand | 17,9%                 | 22,0%  | 19,7%  |
|              | bis 100 Mitglieder          | Anzahl                      | 43                    | 41     | 84     |
|              |                             | % von Mitarbeit im Vorstand | 40,6%                 | 50,0%  | 44,7%  |
|              | über 1.000 Mitglieder       | Anzahl                      | 44                    | 23     | 67     |
|              |                             | % von Mitarbeit im Vorstand | 41,5%                 | 28,0%  | 35,6%  |
| Gesamt       | Anzahl                      | 106                         | 82                    | 188    |        |
|              | % von Mitarbeit im Vorstand | 100,0%                      | 100,0%                | 100,0% |        |

Eine weitere Erklärung für die geringere Bereitschaft zur Mitarbeit in den Vorständen von Großvereinen liefern die Aussagen der Befragten zum Klima im Verein. Befragte aus Großvereinen stimmten der Aussage, die Vorstandsmitglieder lägen nicht auf ihrer Wellenlänge, häufiger zu (30 %) als Übungsleiterinnen aus mittelgroßen (17 %) bzw. kleinen Vereinen (12 %).<sup>67</sup> In kleineren Vereinen scheint also ein besseres Verhältnis zwischen Übungsleiterinnen und Vorstandsmitgliedern zu bestehen.

<sup>66</sup>  $p=0,029$

<sup>67</sup> Diese Abweichungen sind mit  $p=0,071$  leicht signifikant.

### Die Bewertung der Übungsleiterinnentätigkeit

Fast drei Viertel (74 %) der Übungsleiterinnen, die im Vorstand mitarbeiten, beurteilten die Zusammenarbeit mit dem Verein sehr positiv und fühlten sich vom Verein nach Kräften gefördert. Unter den übrigen Befragten war etwa die Hälfte (49 %) dieser Meinung, wobei diese Unterschiede hoch signifikant sind.<sup>68</sup> Die Zufriedenheit mit dem Verein scheint das Engagement der Übungsleiterinnen zu befördern. Allerdings ist auch zu vermuten, dass ein Engagement die Zufriedenheit mit dem Verein verstärkt. Somit sind Wechselwirkungen zwischen beiden Effekten anzunehmen.

Bei der Bewertung der Übungsleiterinnentätigkeit gibt es drei signifikante Unterschiede zwischen beiden Übungsleiterinnengruppen. Deutlich mehr Übungsleiterinnen mit Vorstandstätigkeiten stimmten der Aussage zu, sie würden vom Verein gebraucht (71,9 zu 87,5 %).<sup>69</sup> Weiterhin waren die Vorstandsfrauen signifikant häufiger der Ansicht, durch ihre Arbeit etwas positiv verändern zu können (65 % zu 85 %).<sup>70</sup> Leicht signifikant sind die Unterschiede bei der Aussage „Ich bin Übungsleiterin, weil ich gerne Führungsaufgaben übernehmen möchte“.<sup>71</sup> Dem stimmten 54 % der Übungsleiterinnen mit einer Tätigkeit im Vorstand, aber nur 38,5 % der anderen Befragten zu. Keine wesentlichen Abweichungen liegen dagegen bei den Aussagen vor, die den individuellen Gewinn durch die Tätigkeit beschreiben. Die folgende Tabelle stellt die unterschiedlichen Mittelwerte der einzelnen Aussagen und der vier Kategorien Selbstverwirklichung, Anschluss, Leistung und Macht gegenüber, wobei die Zustimmung der Stichprobe umso größer ist, je kleiner der Mittelwert ist.

---

<sup>68</sup>  $p=0,000$

<sup>69</sup> Die Mittelwertunterschiede sind bei  $p=0,014$  auf dem 5 % Niveau signifikant.

<sup>70</sup> Wobei hier die Irrtumswahrscheinlichkeit ebenfalls unter 5 % liegt ( $p=0,019$ ).

<sup>71</sup>  $p=0,097$



**TABELLE 5: GEGENÜBERSTELLUNG DER MITTELWERTE: BEWERTUNG DER AUSSAGEN ZUR ÜBUNGSLEITERINNENTÄTIGKEIT VON VORSTANDS-MITARBEITERINNEN UND DEN ÜBRIGEN ÜBUNGSLEITERINNEN (JE NIEDRIGER DER MITTELWERT, DESTO GRÖßER DIE ZUSTIMMUNG ZU DIESER AUSSAGE BZW. KATEGORIE)**

|  |   | Ich bin Übungsleiterin weil... <sup>a</sup> |              |      |                             |     |              |      |                             |
|--|---|---|--------------|------|-----------------------------|-----|--------------|------|-----------------------------|
|  |   | N 1   | Mittelwert 1 | s 1  | Mittelwert nach Kategorie 1 | N 2 | Mittelwert 2 | s 2  | Mittelwert nach Kategorie 2 |
| <b>Selbstverwirklichung</b>  | ich gerne Sport treibe  | 131   | 1,24         | 0,51 |                             | 88  | 1,24         | 0,48 |                             |
|  | es mir große Freude macht   | 131   | 1,24         | 0,44 |                             | 88  | 1,31         | 0,55 |                             |
|  | ich das Gefühl habe, etwas Sinnvolles zu tun                                  | 130   | 1,32         | 0,54 |                             | 88  | 1,28         | 0,50 |                             |
|  | ich mich durch meine Tätigkeit persönlch weiterentwickle                      | 129   | 1,67         | 0,63 |                             | 87  | 1,72         | 0,60 |                             |
|  | ich durch die Tätigkeit berufliche und/oder private Defizite ausgleichen kann | 129   | 2,47         | 1,13 | 1,59                        | 88  | 2,64         | 1,10 | 1,64                        |
| <b>Anschluss</b>   | ich dadurch viele soziale Kontakte habe                                       | 131   | 1,73         | 0,67 |                             | 87  | 1,76         | 0,71 |                             |
|  | ich gerne anderen etwas beibringe   | 129   | 1,81         | 0,74 |                             | 88  | 1,85         | 0,75 |                             |
|  | der Verein mich braucht   | 129   | 2,05         | 0,90 | 1,86                        | 88  | 1,78         | 0,65 | 1,80                        |
| <b>Leistung</b>  | meine Arbeit anerkannt wird   | 131   | 1,92         | 0,80 |                             | 87  | 1,86         | 0,65 |                             |
|  | ich durch meine Arbeit im Verein etwas positives verändern kann               | 128   | 2,16         | 0,96 |                             | 87  | 1,90         | 0,70 |                             |
|  | ich das Ziel habe, im Verein Karriere zu machen                               | 129   | 3,67         | 0,65 | 2,56                        | 88  | 3,56         | 0,69 | 2,44                        |
| <b>Macht</b>   | ich gerne Menschen führe  | 131   | 2,37         | 0,93 |                             | 88  | 2,35         | 0,84 |                             |
|  | ich gerne Vorbild bin   | 130   | 2,35         | 0,90 |                             | 88  | 2,38         | 0,89 |                             |
|  | ich gerne Einfluss nehmen möchte  | 130   | 2,62         | 0,89 |                             | 87  | 2,43         | 0,83 |                             |
|  | ich gerne Führungsaufgaben übernehmen möchte                                  | 130   | 2,75         | 0,96 | 2,52                        | 85  | 2,55         | 0,82 | 2,43                        |
| <b>Übungsleiterin zu sein macht mir wenig Spaß (Kontrollfrage)</b> |   | 129   | 3,97         | 0,17 |                             | 88  | 3,90         | 0,43 |                             |

<sup>a</sup> 1= Keine Mitarbeit im Vorstand, 2=Mitarbeit im Vorstand

Der Vergleich der Mittelwerte der vier Kategorien macht deutlich, dass sowohl diejenigen, die im Vorstand mitarbeiten, als auch die übrigen Übungsleiterinnen Aussagen, welche die Selbstentfaltung betreffen, am deutlichsten zustimmten, gefolgt von Aussagen zum Bedürfnis nach Anschluss, Leistung und Macht.

Es zeigt sich aber auch, dass für die Vorstandsmitarbeiterinnen das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung etwas weniger ausgeprägt ist als für die anderen Übungsleiterinnen. Das Anschlussbedürfnis spielt insbesondere auf Grund des Gefühls, vom Verein gebraucht zu werden, bei den Vorstandsmitarbeiterinnen eine etwas größere Rolle als bei den „Nur-Übungsleiterinnen“. Aussagen, die auf die Beweggründe Macht und Leistung schließen lassen, wurden von den Übungsleiterinnen im Vorstand öfter als zutreffend bezeichnet. Somit zeichnen sich die Vorstandsmitarbeiterinnen durch ein etwas stärker ausgeprägtes Bedürfnis nach Leistung und Macht aus als die übrigen Befragten. Die Annahme, dass eine stärkere Ausprägung von Leistungs- und Machtbedürfnissen ein Engagement im Vorstand wahrscheinlicher macht, hat sich damit bestätigt.



### Die Einstellungen gegenüber Vorstandsarbeit

Bei der Bewertung von Vorstandstätigkeiten unterscheiden sich die Antworten der Übungsleiterinnen, die im Vorstand mitarbeiten, von den Angaben der übrigen Befragten entscheidend. So zeigen sich hoch signifikante Unterschiede zwischen den beiden Übungsleiterinnengruppen bei allen drei Aussagen zu strukturellen Barrieren, welche die Vorstandsarbeit behindern.<sup>72</sup> Während jede zweite „Nur-Übungsleiterin“ die Ansicht vertrat, dass die Sitzungstermine ungünstig lägen, stimmte nur jede fünfte Vorstandsmitarbeiterin dieser Aussage zu. 37 % der Frauen im Vorstand, aber knapp 64 % der anderen Befragten, waren der Meinung, dass im Vorstand zu lang herumdiskutiert werde. Zwei Drittel der Übungsleiterinnen, die sich in der Vereinsführung engagieren, waren der Auffassung, Vorstandsarbeit sei zu zeitintensiv. Unter den übrigen Befragten teilten jedoch 92 % diese Ansicht.

Ebenso stark differieren drei der vier Aussagen zu individuellen Barrieren.<sup>73</sup> Während nur etwa 9 % der Frauen im Führungsgremien angaben, die anderen Vorstandsmitglieder lägen nicht auf ihrer Wellenlänge, waren knapp 29 % der übrigen Befragten dieser Auffassung. Die „Nur-Übungsleiterinnen“ waren zu 29 % davon überzeugt, dass ihnen die Kompetenzen für eine Vorstandstätigkeit fehlen würden. Von denen, die sich bereits im Vorstand engagieren, waren 6 % dieser Ansicht. Bei fast jeder zehnten Übungsleiterin, die in der Vereinsführung mitarbeitet, war die Familie bzw. der Partner nicht damit einverstanden. Unter den übrigen Frauen meinten etwa 29 %, dass sie auf das Unverständnis ihrer Familie stoßen würden.

Unterschiede zwischen den Übungsleiterinnengruppen ergaben sich auch bei der positiven Bewertung von Vorstandsarbeit. Bei drei von fünf Aussagen sind die Unterschiede signifikant. So meinte die Hälfte der Vorstandsmitarbeiterinnen, dass die Vorstandstätigkeit mit Anerkennung verbunden sei. Diese Meinung teilten aber nur 30 % der „Nur-Übungsleiterinnen“.<sup>74</sup> Zudem beurteilten die Mitglieder des Vereinsvorstands die Einflussmöglichkeiten im Verein besser als Übungsleiterinnen, die nicht im Vorstand des Vereins mitwirken.<sup>75</sup> Zudem schätzten die Vorstandsmitglieder die Möglichkeit, sich durch Vorstandsarbeit weiterzubilden, höher ein als die anderen Befragten.<sup>76</sup>

Keine signifikanten Unterschiede zwischen den Angaben der Vorstandsmitarbeiterinnen und denen der anderen Übungsleiterinnen ergaben sich bei der Aussage, Verwaltungsarbeit sei langweilig. Mehr als ein Drittel, 38 % der Vorstandsmitglieder und 31 % der übrigen Befragten, vertraten diese Meinung. Ebenfalls keine wesentlichen Abweichungen bestanden bei den Statements, im Vorstand könne man neue Strukturen entwickeln und den Verein nach außen repräsentieren. Die Zustimmung zu diesen Aussagen war in beiden Übungsleiterinnengruppen relativ hoch.

<sup>72</sup>  $p=0,000$

<sup>73</sup>  $p=0,000$

<sup>74</sup> Die Mittelwertdifferenzen bei dieser Aussage sind hoch signifikant, da die Irrtumswahrscheinlichkeit unter 1 % liegt ( $p=0,002$ ).

<sup>75</sup> Die Unterschiede sind signifikant:  $p=0,021$ .

<sup>76</sup> Die Mittelwertabweichungen bei der Bewertung der Weiterbildungsmöglichkeiten durch Vorstandstätigkeiten sind leicht signifikant ( $p=0,096$ ).



Tabelle 6 gibt einen Überblick über die Mittelwerte der beiden Stichproben zu den verschiedenen Aussagen und zeigt die Gesamtbewertungen der Kategorien „Bewertung der Vorstandsarbeit“, „Strukturelle Barrieren“ und „Individuelle Barrieren“.

**TABELLE 6: GEGENÜBERSTELLUNG DER MITTELWERTE BEI DER BEWERTUNG DER AUSSAGEN ZUR VORSTANDSARBEIT VON VORSTANDSMIT-ARBEITERINNEN UND DEN ÜBRIGEN ÜBUNGSLEITERINNEN (JE NIEDRIGER DER MITTELWERT, DESTO GRÖßER DIE ZUSTIMMUNG ZU DIESER AUSSAGE BZW. KATEGORIE)**

|                               |   | Bewertung von Vorstandsarbeit |              |      |                             |     |              |      |                             |
|-------------------------------|---|-------------------------------|--------------|------|-----------------------------|-----|--------------|------|-----------------------------|
|                               |   | N 1                           | Mittelwert 1 | s 1  | Mittelwert nach Kategorie 1 | N 2 | Mittelwert 2 | s 2  | Mittelwert nach Kategorie 2 |
| <b>Positive Bewertung</b>     | Im Vorstand kann ich Einfluss nehmen                        | 122                           | 2,35         | 0,68 |                             | 85  | 2,12         | 0,76 |                             |
|                               | Im Vorstand kann ich den Verein nach außen repräsentieren   | 121                           | 2,29         | 0,82 |                             | 85  | 2,22         | 0,81 |                             |
|                               | Im Vorstand kann ich neue Strukturen entwickeln             | 122                           | 2,62         | 0,76 |                             | 84  | 2,44         | 0,89 |                             |
|                               | Durch Arbeit im Vorstand kann ich mich weiterbilden         | 124                           | 2,76         | 0,82 |                             | 85  | 2,54         | 0,87 |                             |
|                               | Durch Vorstandstätigkeit bekomme ich Anerkennung            | 122                           | 2,95         | 0,79 | 2,59                        | 83  | 2,57         | 0,98 | 2,38                        |
| <b>Strukturelle Barrieren</b> | Vorstandsarbeit ist zu zeitintensiv                         | 126                           | 1,71         | 0,61 |                             | 84  | 2,29         | 0,87 |                             |
|                               | Im Vorstand wird zu lange herumdiskutiert                   | 118                           | 2,20         | 0,83 |                             | 84  | 2,69         | 0,82 |                             |
|                               | Sitzungstermine liegen ungünstig                            | 123                           | 2,56         | 0,90 | 2,16                        | 85  | 3,12         | 0,85 | 2,70                        |
| <b>Individuelle Barrieren</b> | Verwaltungsarbeit ist langweilig                            | 123                           | 2,80         | 0,89 |                             | 85  | 3,00         | 0,81 |                             |
|                               | Die Vorstandsmitglieder liegen nicht auf meiner Wellenlänge | 121                           | 2,98         | 0,94 |                             | 85  | 3,41         | 0,66 |                             |
|                               | Dafür fehlen mir die Kompetenzen                            | 125                           | 3,02         | 0,93 |                             | 82  | 3,60         | 0,61 |                             |
|                               | Mein Partner/meine Familie ist nicht einverstanden          | 123                           | 3,15         | 1,02 | 2,99                        | 83  | 3,63         | 0,76 | 3,41                        |

Beim Vergleich der Mittelwerte der drei Kategorien wird deutlich, dass die positiven Aussagen zur Vorstandstätigkeit von denen, die bereits in der Vereinsführung mitarbeiten, mehr Zustimmung erfuhren als von den übrigen Übungsleiterinnen. Dagegen beurteilten die Vorstandsmitglieder die Aussagen zu strukturellen und individuellen Barrieren, die Frauen den Weg in die Vereinsführung erschweren, im Durchschnitt skeptischer als die „Nur-Übungsleiterinnen“.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass Frauen, die sich im Vorstand engagieren, die Arbeit in diesem Gremium positiver beurteilen und weniger Hindernisse sehen, dass aber selbst diese Gruppe Vorstandsarbeit oft als zeitintensiv und zäh empfindet. Bei denjenigen, die derzeit nicht in der Vereinsführung mitarbeiten, scheinen insbesondere die strukturellen Barrieren, allen voran die zeitliche Beanspruchung, das Engagement zu hemmen. Auch werden von dieser Gruppe die Äußerungen zur Vorstandsarbeit eher kritisch bewertet. Somit überwiegt ein tendenziell negatives Bild von Vorstandsarbeit, das aber diejenigen, die sich in der Vereinsführung engagieren, nicht bestätigen können.

### 4.4.3 Die Gruppe der nicht im Vorstand engagierten Übungsleiterinnen

Abschließend soll kurz die Gruppe der Übungsleiterinnen, die nicht im Vorstand mitarbeiten, näher betrachtet werden. Dies sind 60 % der Gesamtstichprobe. Wie oben erwähnt, konnten sich 60 % der „Nur-Übungsleiterinnen“ keine Mitarbeit in der Vereinsführung vorstellen. Für 40 % war hingegen unter gewissen Umständen, wie zum Beispiel einer begrenzten wöchentlichen Arbeitszeit, eine Mitarbeit im Vereinsvorstand durchaus denkbar.

Vergleicht man die potenziellen Vorstandsmitarbeiterinnen mit den anderen Befragten in dieser Gruppe im Hinblick auf Lebensbedingungen, Biographien und Einstellungen, so zeigen sich in vielen Bereichen keine großen Unterschiede. Allerdings kristallisieren sich auch einige Faktoren heraus, die als Barrieren auf dem Weg in ein Vorstandsamt interpretiert werden können. So sagten 37,7 % der Frauen, die eine Mitarbeit im Vorstand ablehnen, aus, dass ihre Familie bzw. ihr Partner damit nicht einverstanden wäre. Unter denen, die sich eine Mitarbeit möglicherweise vorstellen könnten, waren dies dagegen nur 18,8 %, unter den bereits im Vorstand mitarbeitenden Übungsleiterinnen nur 9,6 %.<sup>77</sup> Jeweils ein gutes Drittel (34,8 %) der überzeugten „Nur-Übungsleiterinnen“ war der Meinung, dass ihnen die nötigen Kompetenzen fehlen bzw., dass die Vorstandsmitglieder nicht auf ihrer Wellenlänge lägen.<sup>78</sup> Für über 60 % der Befragten, die sich unter Umständen im Vorstand engagieren würden, waren dagegen vor allem die ungünstigen Sitzungszeiten ein Problem. Das Verwaltungsarbeit langweilig ist, fand bei etwa 41 % der potenziellen Vorstandsmitarbeiterinnen Zustimmung.

Diese Ergebnisse machen deutlich, dass familiäre Barrieren und mangelnde Kompetenzzuschreibungen zwar für die Mehrheit der Übungsleiterinnen keine Hindernisse darstellen, dass dies bei einigen Übungsleiterinnen aber durchaus Gründe für eine ablehnende Haltung gegenüber Vorstandsarbeit sein können. Auch individuelle Abneigungen gegen die Vorstandsmitglieder spielen eine Rolle. Dagegen nannten die Befragten, die sich unter bestimmten Umständen im Vorstand engagieren würden, die Organisation der Vorstandsarbeit, vor allem die Sitzungszeiten, als wichtigen Grund für ihr fehlendes Engagement.

<sup>77</sup> Diese Differenzen sind mit  $p=0,037$  signifikant.

<sup>78</sup> Die Abweichungen in den Mittelwerten sind mit  $p=0,499$  bzw.  $p=0,224$  jedoch nicht signifikant.



## 4.5 Zusammenfassung

Die Suche nach den Gründen, die ein Vorstandsengagement von Übungsleiterinnen verhindern, ermöglichte die Identifizierung von Barrieren, zeigte aber auch Chancen für die Gewinnung von Übungsleiterinnen als Führungskräfte auf der Vereinsebene auf. Die Analyse der persönlichen Situation der Übungsleiterinnen zeigte, dass weder der Familienstand noch eine Übungsleitertätigkeit des Partners einen signifikanten Einfluss auf die Bereitschaft haben, sich im Vereinsvorstand zu engagieren. Auch gab es keine erkennbaren Unterschiede zwischen Übungsleiterinnen, die einen Beruf angegeben haben und Hausfrauen oder anderen nicht Berufstätigen. Auch Kinder scheinen auf die Bereitschaft zu einem Engagement im Vereinsvorstand keine signifikanten Auswirkungen zu haben. Es deutet sich jedoch die Tendenz an, dass Kinder die Engagementbereitschaft eher positiv beeinflussen als behindern, wobei eine signifikante Abhängigkeit vom Alter der Übungsleiterin besteht. So sind ältere Übungsleiterinnen mit Kindern häufiger im Vereinsvorstand engagiert.

Für die Übungsleiterinnen im Deutschen Turner-Bund hat sich die Hypothese, dass ein hoher Bildungsstand positiv mit der Engagementbereitschaft korreliert, eindeutig nicht bestätigt. Es ist vielmehr so, dass insbesondere Übungsleiterinnen mit einem niedrigen Schulabschluss, möglicherweise von dem Wunsch geleitet, berufliche Defizite zu kompensieren, vermehrt Engagementbereitschaft zeigen und ihnen die Möglichkeit, sich im Vereinsvorstand zu engagieren, auch gewährt wird. Übungsleiterinnen mit Hochschulabschluss sind signifikant seltener zum Engagement im Vereinsvorstand bereit. Dies stellt einen offensichtlichen Gegensatz zu männlichen Funktionsträgern dar. Es kann vermutet werden, dass den karriereorientierten Frauen Zeit und Energien für ein ehrenamtliches Engagement fehlen, da sie seltener als Männer auf die Unterstützung ihres Partners zurückgreifen können. Familiäre Vorbilder in Form von ehrenamtlich engagierten Eltern scheinen sich tendenziell positiv auf die Engagementbereitschaft auszuwirken, doch ist dieser Zusammenhang nicht signifikant. Hinsichtlich der Sportbiographie hat sich die These, dass sich ehemalige Wettkampfsportlerinnen durch eine höhere Engagementbereitschaft auszeichnen, nicht bestätigt. Ebenso scheint eine hohe Praxisorientierung in Form von vielfältigem Sporttreiben einem Engagement im Vereinsvorstand nicht entgegenzustehen.

Verifiziert werden kann die These, dass sich eine enge Vereinsbindung in Form einer langjährigen Mitgliedschaft positiv auf die Engagementbereitschaft auswirkt. Allerdings bedeutet dies nicht, dass professionell orientierte Übungsleiterinnen, die sich durch vielfältige Übungsleiterinnenengagements in verschiedenen Institutionen auszeichnen, grundsätzlich eine geringere Bereitschaft zur Mitarbeit im Vereinsvorstand aufweisen. Vielmehr sind auch diese Übungsleiterinnen oftmals langjährige Sportvereinsmitglieder. Auch zeichnen sich die Vorstandsmitarbeiterinnen durch ein zeitlich umfangreiches Engagement als Übungsleiterin im Verein aus. Unterschiede in der Engagementbereitschaft von lizenzierten und unlizenzierten Übungsleiterinnen waren nicht erkennbar.



Hinsichtlich der Vereinsgröße ist festzuhalten, dass ehrenamtlich engagierte Übungsleiterinnen signifikant häufiger in kleineren Vereinen tätig sind als die Gesamtstichprobe. In Bezug auf die Einstellungen zur Tätigkeit als Übungsleiterin ist zusammenzufassen, dass keine Unterschiede in der Rangfolge der Beweggründe zwischen Vorstandsmitarbeiterinnen und anderen Übungsleiterinnen feststellbar sind. Das Motiv „Selbstentfaltung“ rangiert vor dem „Anschlussmotiv“, während die Motive „Leistung“ und „Macht“ keine wichtige Rolle zu spielen scheinen.<sup>79</sup> Damit scheinen die Übungsleiterinnen, die sich in der Vereinsführung engagieren, in ihrer Bedürfnisorientierung und Motivstruktur von Führungspersönlichkeiten im Allgemeinen zu unterscheiden. Allerdings lassen sich Unterschiede im Grad der Zustimmung bzw. der Ablehnung erkennen: Vorstandsmitarbeiterinnen stehen Macht- und Leistungsaspekten weniger negativ gegenüber als die übrigen Befragten, allerdings ist auch ihr Bedürfnis nach Anschluss relativ stark ausgeprägt.

Im Hinblick auf die Beurteilung von Vorstandsarbeit ist festzuhalten, dass Übungsleiterinnen, die sich nicht im Vorstand engagieren, ein deutlich schlechteres Bild von der Mitarbeit in diesem Gremium haben als diejenigen, die dort mitarbeiten. Die „Nur-Übungsleiterinnen“ stimmen den positiven Nebeneffekten von Vorstandsarbeit kaum zu, stattdessen betonen sie strukturelle Barrieren, die einer Mitarbeit im Vereinsvorstand entgegenstehen.

## 4.6 Fazit und Ausblick

Die hohe Zahl der Übungsleiterinnen, die angeben, im Vorstand mitzuarbeiten, zeugt von einer außerordentlich hohen Bereitschaft zu ehrenamtlichem Engagement im Verein. Allerdings lassen die Beweggründe der Übungsleiterinnen nicht darauf schließen, dass es sich bei ihnen um Persönlichkeiten handelt, die Führungspositionen, wie den Vereinsvorsitz, anstreben oder eine weitere Ehrenamtskarriere im Blick haben. Vielmehr stehen bei den Übungsleiterinnen der Wunsch, sich persönlich entfalten zu können, und der unmittelbare Lustgewinn durch die Tätigkeit als solche neben der Erfüllung anschlussmotivierter Bedürfnisse im Vordergrund. Auch ist bei der Befragung eine ausgeprägte Orientierung auf eine angemessene finanzielle Vergütung der Übungsleiterinnentätigkeit deutlich geworden, so dass (unbezahltes) ehrenamtliches Engagement wohl in erster Linie als Ergänzung, aber kaum als Ersatz für eine Übungsleiterinnentätigkeit anzusehen ist.

Somit stellen die Übungsleiterinnen zwar eindeutig ein Potenzial für die Besetzung von Vorstandspositionen dar, doch kann von den Einschätzungen und Bedürfnissen der Mehrheit der Befragten nicht auf ein ausgeprägtes Interesse an der Übernahme von ehrenamtlichen Spitzenpositionen geschlossen werden. Ihr Engagement scheint vielmehr aus ihrer langjährigen Bindung an den Verein und dem Gefühl, gebraucht zu

<sup>79</sup> In diesem Zusammenhang bliebe zu diskutieren, inwiefern hier der Aspekt der sozialen Erwünschtheit eine Rolle spielt. Es gilt zu bedenken, dass für viele Frauen eine Machtorientierung negativ besetzt sein kann. →

werden, zu resultieren. Zudem scheinen insbesondere Frauen mit niedrigerem Bildungsniveau über die Tätigkeit als Übungsleiterin, aber vor allem durch die Vorstandsarbeit, berufliche Defizite ausgleichen zu wollen.

Es stellt sich auch die Frage, ob die engagierten und engagementbereiten Übungsleiterinnen des Turner-Bundes möglicherweise für ein Amt auf Kreis- oder Landesebene gewonnen werden könnten. Hier ist Skepsis angebracht. Vor allem die Aussagen der Befragten zu ihren Wünschen hinsichtlich des Zeitbudgets und der Sitzungszeiten machen deutlich, dass sie kaum die notwendige Zeit und Flexibilität für ein Führungsamt auf höherer Ebene aufbringen können oder wollen.

Die Karrierechancen in den Vereinen sind hingegen für die Übungsleiterinnen nach ihren eigenen Einschätzungen gut. Zumindest waren die Hinweise auf Restriktionen durch die Vereine verschwindend gering, was jedoch nicht bedeutet, dass es keine Barrieren für Frauen auf dem Weg zur Vorstandsmitarbeit gäbe. Abschreckende Wirkung hat vor allem die der Vorstandsarbeit zugesprochene Ineffizienz und der damit einhergehende hohe zeitliche Aufwand. Aber auch individuelle Barrieren, wie Einschränkungen durch die Familie, geringes Vertrauen in die eigenen Kompetenzen oder auch persönliche Abneigungen gegenüber anderen Vorstandsmitgliedern verhindern bei Teilen der Übungsleiterinnen ein weitergehendes Engagement. Diese Barrieren sollten nicht unterschätzt werden. Kinder stellen jedoch nicht, wie oft vermutet, ein Hemmnis für die Mitarbeit im Vereinsvorstand dar, sondern wirken sich vielmehr (wenn auch in Abhängigkeit vom Alter der Kinder) positiv auf die Engagementbereitschaft aus. Dennoch ist eine verstärkte Beteiligung jüngerer Frauen an der Vorstandsarbeit wichtig und notwendig. Frauen dafür zu gewinnen, wird aber nur gelingen, wenn die Strukturen von Ehrenämtern so verändert werden, dass sie auch junge Mütter ermuntern, sich (mit ihren Kindern) in die Vereinsarbeit einzubringen.

Um die Attraktivität von Vorstandsarbeit allgemein zu erhöhen, sollte sich jeder Vereinsvorstand bemühen, vom Klischee der langweiligen und vor allem langwierigen Diskussionsrunde abzurücken und sich stattdessen als effizientes, aber auch transparentes Führungsgremium präsentieren. Gerade die Transparenz der Arbeit ist ein entscheidendes Moment für die Gewinnung neuer Führungskräfte, denn nur, wer Einblicke in die Ziele und Mechanismen der Vorstandsarbeit erhält, wird sich frei von Vorurteilen für oder gegen eine Mitarbeit im Vereinsvorstand entscheiden können.

Weiter ist durch die Befragung deutlich geworden, dass auch der Zeitaufwand der zu übernehmenden Tätigkeit transparent und überschaubar sein muss. Nur wenn die Übungsleiterinnen in der Lage sind, ihre ehrenamtliche Tätigkeit ähnlich wie ihre regelmäßige Tätigkeit als Übungsleiterin in ihren Alltag zu integrieren, werden sie sich längerfristig im Vereinsvorstand engagieren.



## 4.7 Verwendete Literatur

- DEUTSCHER TURNER-BUND (2001). DTB-JAHRBUCH 2002. AMTLICHES JAHRBUCH DES DEUTSCHEN TURNER-BUNDES. FRANKFURT AM MAIN: DEUTSCHER TURNER-BUND.
- EMRICH, E., PITSCH, W. & PAPANASSIOU, V. (2001). DIE SPORTVEREINE. EIN VERSUCH AUF EMPIRISCHER GRUNDLAGE. SCHORNDORF: HOFMANN.
- MRAZEK, J. & RITTNER, V. (1991). ÜBUNGSLEITER UND TRAINER IM SPORTVEREIN. BAND 1: DIE PERSONEN UND DIE GRUPPEN. SCHORNDORF: HOFMANN.
- PFISTER, G. (1998). MEHRHEIT OHNE MACHT? FRAUEN IN DER TURN- UND SPORTBEWEGUNG. IN M. KRÜGER (HRSG.), INNOVATION AUS TRADITION. ZUKUNFTSKONGRESS FÜR GYMNASTIK, TURNEN UND SPORT (S. 52-50). SCHORNDORF: HOFMANN.
- WINKLER, J. (1988). DAS EHRENAMT. ZUR SOZIOLOGIE EHRENAMTLICHER TÄTIGKEIT DARGESTELLT AM BEISPIEL DER DEUTSCHEN SPORTVERBÄNDE. SCHORNDORF: HOFMANN.



## 4.8 Fragebogen der Übungsleiterinnenbefragung im DTB

Auf den folgenden Seiten finden Sie den Fragebogen der Übungsleiterbefragung im DTB. Bitte klicken Sie hier. [→](#)



# Fragebogen der Übungsleiterinnenbefragung im DTB

1. Alter: \_\_\_\_\_ Jahre
2. Geschlecht:            weiblich    männlich
3. Höchster erreichter Bildungsabschluss:  
 Hauptschulabschluss    mittlere Reife    (Fach-) Abitur  
 abgeschlossene Lehre            Hochschulabschluss
4. Angestrebter bzw. ausgeübter Beruf: \_\_\_\_\_
5. Familienstand:  allein lebend    in einer Partnerschaft lebend/verheiratet
6. Ist Ihr Partner/Ihre Partnerin ebenfalls als ÜbungsleiterIn (ÜL) tätig?  
 Nein                    Ja
7. Haben Sie Kinder?    Nein        Ja, ich habe \_\_\_\_ Kinder
8. Welche Berufe übten oder üben Ihre Eltern aus?  
Mutter \_\_\_\_\_   Vater \_\_\_\_\_
9. Sind oder waren Ihre Eltern sportlich aktiv?  
 Nein    Ja, beide    Ja, meine Mutter    Ja, mein Vater
10. Sind oder waren Ihre Eltern ehrenamtlich im Sport engagiert?  
 Nein    Ja, beide    Ja, meine Mutter    Ja, mein Vater
11. Sind Sie selber sportlich aktiv?    Nein            Ja
12. Wenn ja, in welcher Sportart? \_\_\_\_\_
13. Auf welchem Niveau waren Sie zu Ihren erfolgreichsten Zeiten sportlich aktiv?  
 Breiten- /Freizeitsport    Wettkampfsport (mit regionalen Erfolgen)  
 Leistungs- bzw. Hochleistungssport (mit nationalen/internationalen Erfolgen)

14. Seit wann sind Sie als ÜL tätig? Seit \_\_\_\_\_ Jahren
15. Sind Sie in mehreren Vereinen als ÜL tätig?  Nein  Ja, Zahl der Vereine: \_\_
16. Zu welchem Landesturnverband gehört der Verein, in dem Sie hauptsächlich als ÜL tätig sind? \_\_\_\_\_
17. Sind Sie Mitglied in diesem Verein?  Nein  Ja, seit \_\_\_\_\_ Jahren
18. Wie viele Mitglieder hat der Verein circa? \_\_\_\_\_
19. Sind Sie auch in der Volkshochschule (VHS) oder in kommerziellen Einrichtungen als ÜL tätig?
- Nein  Ja, VHS  Ja, kommerzielle Einrichtung  Ja, beides
20. In welchem Bereich/welchen Bereichen sind Sie als ÜL tätig?
- Breiten-/Gesundheitssport  Wettkampf-/Leistungssport
- Sonstiger Bereich, und zwar \_\_\_\_\_
21. In welcher(n) Sportart(en) sind Sie als ÜL tätig? \_\_\_\_\_
22. Wie viele Stunden pro Woche sind Sie im Verein als ÜL tätig? \_\_\_\_\_ Stunden
23. Haben Sie eine Übungsleiter- bzw. Trainerlizenz?  Nein  Ja
24. Planen Sie den Erwerb einer (weiteren) Qualifikation? (Mehrfachnennungen möglich)
- Ich möchte eine Übungsleiterlizenz erwerben.
- Ich bin bereits lizenzierte(r) ÜbungsleiterIn und plane den Erwerb einer
- Fachübungsleiterlizenz  Trainerlizenz  Vereinsmanagerlizenz
- Nein, ich plane nicht den Erwerb einer Lizenz.
25. Erhalten Sie im Verein eine finanzielle Aufwandsentschädigung?  Nein  Ja
26. Wenn ja, wie viel Euro erhalten Sie pro Stunde? \_\_\_\_\_ Euro
27. Wenn ja, empfinden Sie diesen Betrag als  angemessen  zu niedrig

28. Wie sind Sie zu Ihrer Tätigkeit als ÜL gelangt?

- Jemand aus dem Verein hat mich angesprochen.
- Ich habe den Verein angesprochen.
- Sonstige Wege: \_\_\_\_\_

29. Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit mit Ihrem Verein?

- Der Verein fördert mich nach Kräften.
- Ich fühle mich durch den Verein behindert.
- Der Verein unterstützt mich wenig, behindert mich aber auch nicht sonderlich.

30. Was gefällt Ihnen besonders an Ihrer Tätigkeit als ÜL?

---

---

---

31. Was missfällt Ihnen an dieser Tätigkeit?

---

---

---

32. Können Sie Dinge, die Ihnen missfallen, durch Einflussnahme im Verein ändern?

- Funktioniert immer
- Funktioniert manchmal
- Funktioniert selten
- Funktioniert nie
- Kann ich nicht beurteilen, da ich es noch nie versucht habe.

33. Arbeiten Sie bereits im Vorstand Ihres Vereins mit?  Nein  Ja

34. Falls nein, könnten Sie sich vorstellen im Vorstand Ihres Vereins mitzuarbeiten?

(Mehrfachnennungen möglich)

- Nein
- Ja, sehr gut sogar, das gehört zu meinen Zielen.
- Ja, aber nur, wenn die Arbeit nicht mehr als \_\_\_\_ Std. pro Woche in Anspruch nimmt.
- Ja, ich wäre sogar bereit, dafür meine Tätigkeit als ÜL einzuschränken/ aufzugeben.
- Ja, aber nur wenn sich kein(e) andere(r) findet.
- Ja, aber ich weiß nicht, wie ich das anstellen soll.
- Ja, aber ich glaube nicht, dass ich eine Chance hätte, gewählt zu werden.

35. Bewerten Sie folgende Gründe für oder gegen eine Mitarbeit im Vereinsvorstand.

(Bitte bewerten Sie jede Zeile.)

|   | Trifft<br>sehr<br>zu     | Trifft<br>zu             | Trifft<br>kaum<br>zu     | Trifft<br>nicht<br>zu    |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Verwaltungsarbeit ist langweilig!                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Vorstandsarbeit ist zu zeitintensiv!                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) Die Sitzungstermine liegen ungünstig!                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) Dafür fehlen mir die Kompetenzen!                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e) Mein Partner/meine Familie ist nicht einverstanden!          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f) Durch Vorstandstätigkeit bekomme ich Anerkennung!            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| g) Durch Arbeit im Vorstand kann ich mich weiterbilden!         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| h) Im Vorstand kann ich neue Strukturen entwickeln!             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| i) Im Vorstand kann ich den Verein nach außen repräsentieren!   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| j) Im Vorstand wird zu lang herumdiskutiert!                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| k) Im Vorstand kann ich Einfluss nehmen!                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| l) Die Vorstandsmitglieder liegen nicht auf meiner Wellenlänge! | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

36. Wurden Sie schon einmal vom Verein angesprochen, ob Sie im Vorstand mitarbeiten möchten?

- Ja, ich habe das Amt angenommen.
- Ja, aber ich habe abgelehnt, weil \_\_\_\_\_
- Nein, ich glaube, die brauchen mich nicht.
- Nein, aber wenn ich dort mitarbeiten möchte, weiß ich wen ich ansprechen muss.

37. Bitte kreuzen Sie an, ob folgende Aussagen auf Sie zutreffen oder eher nicht.

(Bitte bewerten Sie jede Zeile.)

| <b>Ich bin Übungsleiterin, weil...</b>   | Trifft                   | Trifft                   | Trifft                   | Trifft                   |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|  | sehr                     | zu                       | kaum                     | nicht                    |
|  | zu                       |                          | zu                       | zu                       |
| a) es mir große Freude macht!  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) ich gerne Sport treibe!   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) ich das Gefühl habe, etwas Sinnvolles zu tun!   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) der Verein mich braucht!  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e) ich durch die Tätigkeit als ÜL berufliche und/oder private Defizite ausgleichen kann! | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f) meine Arbeit im Verein anerkannt wird!  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| g) ich durch meine Arbeit im Verein etwas positiv verändern kann!                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| h) ich das Ziel habe, im Verein Karriere zu machen!                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| i) ich gerne anderen etwas beibringe!  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| j) ich dadurch viele soziale Kontakte habe!  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| k) ich mich durch meine Tätigkeit persönlich weiterentwickle!                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| l) ich gerne Führungsaufgaben übernehmen möchte!   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| m) ich gerne Einfluss nehmen möchte!   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| n) ich gerne Menschen führe!   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| o) ich gerne Vorbild bin!  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| p) ÜL zu sein macht mir wenig Spaß!  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

# V.

## Organisationsanalyse ausgewählter Sportverbände

### 5.1 Fragestellungen

Neben den qualitativen Interviews mit weiblichen Führungskräften des Sports und der quantitativen Studie über das weibliche und männliche Führungspersonal in den deutschen Sportverbänden stellt die Organisationsanalyse den dritten Schwerpunkt des Forschungsprojekts dar. Sie will mit ihren Ergebnissen dazu beitragen, einen Überblick über die Geschlechterverteilung in Führungspositionen des deutschen Sportsystems zu gewinnen. Während wir uns mit den qualitativen und quantitativen Befragungen der Ebene des Individuums annähern und nach Motiven, Einstellungen, Zielsetzungen und Wünschen, Lebenszusammenhängen und Biografien von aktiven, potenziellen und bereits wieder ausgeschiedenen Führungskräften forschen, konzentriert sich die Organisationsanalyse auf die Strukturen der Verbände und die Zusammensetzung der Entscheidungsgremien.

Im Rahmen dieses Projekts wurden mehr als 11.000 Daten über Führungskräfte aus den Jahrbüchern ausgewählter Sportorganisationen statistisch erfasst und ausgewertet.

---

#### **Inhalte der Organisationsanalyse**

##### **Analyse des Jahrbuchs des Sports (DSB) 2002-2003**

der Dachorganisation des DSB mit 290 mehrheitlich ehrenamtlich übernommenen Führungspositionen und 155 hauptamtlichen Positionen innerhalb der Geschäftsstelle sowie 27 Positionen in den sportmedizinischen Untersuchungszentren,

der Landessportbünde mit 2.726 Positionen,

der Fachverbände mit 3.359 Positionen.

##### **Analyse der Jahrbücher von Sportfachverbänden**

Deutscher Eissport-Verband 2001 mit 1.009 Positionen,

Deutscher Tischtennis-Bund 2001 mit 714 Positionen,

Deutscher Ruderverband 2000 mit 684 Positionen.

---



## 5.2 Empirische Erhebungen

### 5.2.1 Analyse des Jahrbuchs des Sports (DSB) 2002-2003

#### 5.2.1.1 Methode und Methodenkritik

Aus diesem Jahrbuch wurde die Geschlechterverteilung mittels einer quantitativen Erhebung erfasst innerhalb

- der Dachorganisation des DSB mit 290 ehrenamtlich übernommenen Führungspositionen und 155 hauptamtlichen Positionen innerhalb der Geschäftsstelle und 27 Positionen in den sportmedizinischen Untersuchungszentren,
- der Landessportbünde mit 2.726 Positionen,
- der Fachverbände mit 3.359 Positionen.

Insgesamt erfassen wir ca. 6.500 ehrenamtliche und hauptamtliche Positionen. Die Daten wurden mit dem SPSS Statistik-Programm für Sozialwissenschaftler, Version 10.0, codiert und berechnet und liegen als Datenbanken auf CD-Rom vor. Als mathematisches Testverfahren konnte zum Teil der Chi-Quadrat-Test angewandt werden. Er weist im Rahmen einer 2X2-Kontingenztafelanalyse die Nicht-Zufälligkeit der Abweichungen in den Häufigkeitsverteilungen nach und gilt als mathematischer Signifikanznachweis.

Die Stärke dieser Analyse liegt in ihrem Umfang. Der Nachteil der Untersuchung besteht darin, dass es sehr schwer war, die Strukturebenen und die Positionen in den einzelnen Verbänden so zu vereinheitlichen, dass sie in ein einziges Schema passten. Die Verbände sind alle unterschiedlich aufgebaut, Gremien mit den gleichen Aufgabeninhalten haben andere Bezeichnungen, die Gliederung nach unten ist mehr oder weniger ausdifferenziert etc.

Da es sich bei den Jahrbüchern um Nachschlagewerke handelt, die nach journalistischen Informationsprinzipien aufgebaut sind und nicht nach Strukturmerkmalen, wurde die Vereinheitlichung noch schwieriger. Damit alle Aspekte erfasst werden konnten, musste ein sehr grobes Raster erstellt werden. Trotzdem ist es gelungen, folgende Bereiche hinsichtlich ihres Geschlechterarrangements zu analysieren: Die Verteilung von Frauen und Männern nach Landes- bzw. Fachverbänden in den Präsidien oder Vorständen und Geschäftsstellen, in den Kommissionen, Gremien und Ausschüssen, in internationalen Aufgabenbereichen und anderen Organen sowie hinsichtlich der zugeschriebenen Funktionen und Arbeitsgebiete. Erfasst wurden die mit Personen besetzten Positionen in den einzelnen Hierarchieebenen, das heißt, dass ein Name mit mehreren Positionen (und/oder Aufgaben und/oder Bereichen) verbunden sein kann.

Die Daten basieren auf den Informationen des Jahrbuchs des Sports 2002-2003. Veränderungen in den Positionsbesetzungen nach Herausgabe des Jahrbuchs konnten bei dieser Analyse, die an die Textquelle gebunden ist, nicht berücksichtigt werden. →

Da aber die Positionsnennungen im Bereich der hauptamtlichen Geschäftsstelle in der Dachorganisation des DSB im Jahrbuch unvollständig sind, haben wir aus Gründen der besseren Darstellung von Unterschieden im haupt- und ehrenamtlichen Sektor die Internetdarstellung der Geschäftsstelle hinzugezogen (letzter Stand vom 31.7.2003) und die Positionen innerhalb der Geschäftsstelle gesondert dargestellt.

#### 5.2.1.2 Geschlechterverteilung in den Führungsebenen des DSB

##### **Die Struktur des DSB**

Der Deutsche Sportbund, die größte Personenvereinigung der Bundesrepublik Deutschland mit rund 24 Millionen Einzelmitgliedern, davon ca. sechs Millionen erwachsene weibliche Mitglieder, setzt sich in zunehmendem Maße für die Chancengleichheit der Geschlechter ein. So wurde im DSB 1989 ein Frauenförderplan verabschiedet mit dem Ziel, die adäquate Teilhabe von Frauen auf allen Gebieten des Sports durchzusetzen (Deutscher Sportbund, 2001, S. 74). Da dieser Plan keine große Wirkung zeigte, beschloss der Verband 1996 folgende Satzungsänderung: „In allen Bundesausschüssen, Bereichen und Bundesvorständen sind Frauen zu berufen bzw. zu wählen. Ihr Anteil entspricht mindestens dem Mitgliederanteil“ (Deutscher Sportbund, 2001, S. 50). Allerdings wurde der mehrfach und zuletzt 1996 gestellte Antrag, Frauen einen bestimmten Stimmenanteil bei Bundestagen zu sichern, abgelehnt.

„Frauenarbeit“ hat im DSB Tradition. Der Bundesausschuss „Frauen im Sport“ feierte im Jahre 2001 seinen 50-jährigen Geburtstag. Seit seiner Gründung setzte sich der Ausschuss u. a. mit Hilfe von Versammlungen, Tagungen, Publikationen und konkreten Aktionen für die Sache der Frauen im Sport ein. Der Bundesausschuss ist mitgliedstärkster Vertreter im Deutschen Frauenrat und auch im europäischen wie weltweiten Rahmen aktiv. Die Vorsitzende des Bundesausschusses ist Mitglied des Präsidiums des DSB. Seit 2001 ist innerhalb des BA eine Arbeitsgruppe mit dem Thema „Gender Mainstreaming“ beauftragt und hat u. a. einen Antrag „Gender Mainstreaming“ im DSB erarbeitet, der der Vollversammlung vorlag und ein zentrales Thema auf dem Zukunftskongress des DSB im Dezember 2002 war. Dem DSB und dem Bundesausschuss Frauen im Sport geht es also laut Eigendarstellung darum, die Vorbildfunktion einzelner Frauen in Führungsämtern in die gesamte Organisation zu transportieren und die Geschlechterdemokratie als Teil der Organisationskultur weiter voranzutreiben. Von 1998 bis 2002 stand die Arbeit des Gremiums unter dem Motto „Vernetzung und Integration“. In der Amtsperiode ab 2003 unter der neuen Vorsitzenden Ilse Ridder-Melchers und mit der neuen hauptamtlichen Mitarbeiterin Pia Zufall lautet das Leitthema „Frauen in der Führung“. Im März 2003 fasste das Präsidium des DSB den Beschluss, die Strategie des „Gender Mainstreaming“ zur Handlungsmaxime des DSB zu machen.

Der vom DSB gewählte Weg des „Gender Mainstreamings“ wird von unserer Analyse unterstützt, denn der erste Schritt jeder „Gender-Mainstreaming-Maßnahme“ ist eine nach dem Geschlecht aufgeschlüsselte Statistik. Die im Folgenden vorgestellten Ergebnisse geben einen Überblick über die Geschlechterverteilung in den Gremien des

Die formalen Strukturen des DSB sind nach den Rechtsvorschriften des BGB vorgegeben. Die zwei tragenden Säulen sind der ehrenamtliche auf der einen und der hauptamtliche Bereich auf der anderen Seite. Der DSB ist im ehrenamtlichen Sektor gegliedert in

- Kontroll- und Entscheidungsinstanzen (Bundestag, Hauptausschuss);
- Leitungsgremien (geschäftsführendes Präsidium, Gesamtpräsidium);
- Ausführende Gremien (Bundesvorstände, Bundesausschüsse).

Diese Instanzen und Gremien sind auf recht komplizierte Art und Weise miteinander verwoben und verknüpft. Das starke Bedürfnis nach Demokratisierung hat dazu geführt, dass es auf keiner Hierarchieebene des ehrenamtlichen Bereichs eine klare und vorab definierte Zuordnung von Befugnissen und Ressourcen auf einzelne Positionen gibt, was Entscheidungsprozesse erheblich beeinflusst.

Die Mitgliederversammlung, der Bundestag des DSB, ist satzungsgemäß das oberste Organ der Dachorganisation, das auch die Mitglieder des Präsidiums wählt. Laut Satzung bestimmt es Art und Ausrichtung der Gesamtorganisation, entscheidet über Satzungsänderungen und genehmigt die Jahresbilanzen. Es setzt sich wie folgt zusammen: Aus den Vertretern der 16 Landessportbünde und der 55 Spitzenverbände, den Vertretern der elf Verbände mit besonderer Aufgabenstellung, der sechs Verbände für Wissenschaft und Bildung und der zwei Förderverbände. Die Zahl der Delegierten ist von der Größe des jeweiligen Verbandes abhängig. Dazu kommen die Vorsitzenden der ständigen Konferenzen der Landessportbünde und der Spitzenverbände, der Bundesausschüsse sowie das Präsidium des Deutschen Sportbundes. Folgende Tabelle spiegelt den Anteil an weiblichen Delegierten bei Bundestagen des Deutschen Sportbundes wider.



**TABELLE 1: ANTEIL AN WEIBLICHEN DELEGIERTEN  
BEI BUNDESTAGEN DES DSB**

| Bundestage                                    | Anzahl der Delegierten |              | Anteil der Frauen in % |
|---|------------------------|--------------|------------------------|
|   | Gesamt                 | Davon Frauen |                        |
| Bundestag in Berlin 1972                      | 174                    | 11           | 5,2                    |
| Außerordentlicher Bundestag in Frankfurt 1974 | 133                    | 4            | 3,0                    |
| Bundestag in Essen 1974                       | 203                    | 17           | 8,7                    |
| Bundestag in Kiel 1976                        | 199                    | 22           | 11,1                   |
| Bundestag in München 1978                     | 246                    | 20           | 8,1                    |
| Bundestag in Bremen 1980                      | 231                    | 18           | 7,8                    |
| Bundestag in Düsseldorf 1982                  | 246                    | 18           | 7,3                    |
| Bundestag in Bad Homburg 1984                 | 215                    | 18           | 8,4                    |
| Bundestag in Saarbrücken 1986                 | 307                    | 38           | 12,4                   |
| Bundestag in Würzburg 1988                    | 255                    | 31           | 12,4                   |
| Bundestag in Hannover 1990                    | 283                    | 48           | 16,9                   |
| Bundestag in Berlin 1992                      | 236                    | 41           | 17,4                   |
| Bundestag in Timmendorfer Strand 1994         | 299                    | 49           | 16,4                   |
| Bundestag in Leipzig 1996*                    | 274                    | 88           | 32,1                   |
| Bundestag in Baden-Baden 1998                 | 287                    | 62           | 21,6                   |
| Bundestag in Hannover 2000                    | 276                    | 61           | 22,1                   |
| Bundestag in Bonn 2002                        | 140                    | 25           | 17,9                   |

Quelle: Nach Informationen des DSB; \* Bundestag stand unter Frauenthema

Die Tabelle lässt erkennen, dass der Frauenanteil im Verlaufe der Jahre beständig gestiegen ist, um dann allerdings 2002 wieder leicht abzufallen. Der außergewöhnlich hohe Frauenanteil beim Bundestag 1996 in Leipzig ist mit dem Thema „Mädchen und Frauen im Sport: Mit uns in die Zukunft!“ zu erklären.

### **Ergebnisse der Jahrbuchanalyse des DSB – ehrenamtliche Führungskräfte**

#### **Das Präsidium des DSB**

Erfasst wurden insgesamt 290 ehrenamtliche Positionen in den Führungsgremien auf DSB-Ebene. 233 sind von Männern, 57 von Frauen besetzt, der Frauenanteil beträgt 19,7%.

Das erweiterte Präsidium setzt sich nach den Angaben im Jahrbuch des Sports aus 16 Mitgliedern zusammen (Präsident, vier Vizepräsidenten, Schatzmeister, Generalsekretär, Präsident NOK, BA Frauen im Sport, Deutsche Sportjugend, Ehrenpräsident, Ehrenmitglieder). Im Jahrbuch 2002-2003 sind darunter drei Frauen aufgeführt, eine Vizepräsidentin sowie die Vorsitzende des BA Frauen im Sport und ein weibliches Ehrenmitglied. Das engere Präsidium, das die Ehrenmitglieder nicht mit einbezieht, besteht aus elf Personen, darunter sind zwei Frauen. Laut Satzung des DSB muss mindestens eine Funktion als Präsidentin/Präsident oder Vizepräsidentin/Vizepräsident von einer Frau wahrgenommen werden.

Bei der Beurteilung der Geschlechterrelation ist zu berücksichtigen, dass die Vorsitzende des BA qua Amt Präsidiumsmitglied ist und von der Frauenvollversammlung

und nicht vom Bundestag des DSB gewählt wurde. Die wichtigen Ämter des Vizepräsidenten für den Leistungssport und des Vizepräsidenten für den Breitensport haben Männer inne, und auch der Schatzmeister ist ein Mann.

### **Bereiche und Bundesvorstände des DSB**

#### **Bereich Leistungssport (DSB)**

Die Aufgaben und Aktivitäten des Bundesvorstandes Leistungssport (und auch der ihm zugeordneten Beiräte) konzentrieren sich routinemäßig auf die Erstellung von Struktur- und Jahresplanungen der Spitzenverbände und Olympiastützpunkte. 2002 wurde zudem gemeinsam mit Landessportbünden und Spitzenverbänden ein Spitzensport-Steuerungsmodell für die Schwerpunkt-Sportarten entwickelt. Der dritte Arbeitsschwerpunkt ist die finanzielle Absicherung der Leistungssport-Strukturen. Es wird deutlich, dass sich, nicht zuletzt aufgrund des öffentlichen Ansehens des Spitzensports, bedeutende Machtpotenziale in diesem Vorstand und den ihm untergeordneten Beiräten befinden. Für die Ehrenamtlichen ist die Mitwirkung in Leistungssportgremien besonders prestigeträchtig. Vizepräsident Ulrich Feldhoff hob die Bedeutung professioneller Arbeit gerade in diesem Gremium hervor: „Vor diesem Hintergrund werden die mit dem Bundestag des Deutschen Sportbundes für die kommenden vier Jahre neu ins Amt zu wählenden bzw. zu berufenden Vertreter aus Landessportbünden bzw. Spitzenverbänden für die Gremien des Leistungssports ihr Augenmerk auf eine professionelle und den rasanten Entwicklungen angepasste Beratung, Betreuung und Begleitung unserer Spitzenathletinnen und -athleten und aller im Leistungssport Verantwortlichen zu richten haben“ (Informationen aus der DSB-Jahresbilanz 2002).

Der Bereich Leistungssport setzt sich zusammen aus dem Bundesvorstand, der Vollversammlung der Aktivensprecherinnen/Aktivensprecher, den Beiräten. Hauptamtlich ist in diesem Bereich ein Direktorium tätig. Geleitet wurde 2002/2003 der Bundesvorstand Leistungssport von einem der Vizepräsidenten des DSB, einem Mann (Ulrich Feldhoff). Im Bundesvorstand des Bereichs Leistungssport sind – ausgenommen die Beiräte – laut Satzung und demzufolge auch laut Jahrbuch 14 Personen tätig, dazu kommen sechs ständige Gäste. Fünf der 20 Mitglieder und Gäste des Bundesvorstandes sind Frauen. Die Frauen besetzen folgende Posten: Vizepräsidentin DSB/Vertreterin des Vorstandes DSH, Aktivensprecherin, Vertreterin der Landessportbünde, Vertreterin der Spitzenverbände, Vertreterin nichtolympische Verbände. Laut Satzung des DSB müssen die Landessportbünde und die Aktiven jeweils durch eine Frau und einen Mann vertreten sein.

#### **Beiräte im Bereich Leistungssport (DSB)**

Die Beiräte sind die beratenden Gremien der hauptamtlichen Geschäftsführung, des Direktoriums. 42 Positionen sind mit Männern, sieben Positionen mit Frauen besetzt, der Frauenanteil beträgt also 14,3 %. Im Einzelnen stellt sich die Geschlechterverteilung wie folgt dar (Positionen Männer zu Frauen):

■ Beirat der Aktiven: 4 zu 2 (darunter ein ständiger Gast),



- Landesausschüsse Leistungssport: 18 zu 4 (darunter sieben Gäste, davon eine Position nicht besetzt),
- Beirat der Sportdirektorinnen/-direktoren der Spitzenverbände: 9 zu 0 (darunter vier ständige Gäste),
- Trainerin/Trainer: 4 zu 1,
- Wissenschaftlich-medizinischer Beirat: 7 zu 0 (darunter zwei ständige Gäste).

Auch in weiteren Gremien sind Frauen unterrepräsentiert, so im Redaktionskollegium der Zeitschrift „Leistungssport“. Dort gibt es acht Positionen, eine davon ist mit einer Frau besetzt. In der Jury „Grünes Band“ sitzen fünf Männer und zwei Frauen (darunter zwei ständige Gäste). Im Arbeitskreis Eliteschulen des Sports ist unter den zehn Positionen eine mit einer Frau besetzt.

### **Bundeschvorstand Breitensport (DSB)**

Der Bundeschvorstand Breitensport verfolgte 2002 schwerpunktmäßig die folgenden Aufgaben: Entwicklung von nationalen Kommunikationsstrategien; Entwicklung und Etablierung von Qualitätsstandards; Entwurf von Modellen und Zielgruppenprogrammen (Senioren-sport, Familie und Sport, Integration durch Sport); Durchführung von Programmen und Veranstaltungen; Etablierung von modernen Informationssystemen und Durchführung von Verbandsberatungen.

Der Bundeschvorstand Breitensport besteht aus sieben Mitgliedern und wird geleitet vom für den Breitensport zuständigen Vizepräsidenten des DSB, einem Mann. Im Bundeschvorstand Breitensport sind vier Positionen, inklusive der von einem Hauptamtlichen besetzten Position des Geschäftsführers, mit Männern und drei mit Frauen besetzt. Die Frauen sind als Vertreterin der LSB, der Spitzenverbände und der Verbände mit besonderer Aufgabenstellung tätig. Dazu kommen drei männliche beratende Mitglieder. Laut Satzung des DSB entsenden Landessportbünde und Spitzenverbände jeweils eine Frau und einen Mann als Vertreter.

### **DSJ-Vorstand**

Die Deutsche Sportjugend ist die weitgehend autonome Jugendorganisation des DSB und die Interessenvertretung der Jugendlichen der DSB-Mitgliedorganisationen. Dieser Vorstand der DSJ besteht aus sieben Mitgliedern, darunter finden wir eine Frau.

### **Bundesausschüsse (DSB)**

Im Jahrbuch des DSB sowie in der Jahresbilanz 2002 sind fünf Bundesausschüsse aufgeführt, und zwar die Ausschüsse Ausbildung und Personalentwicklung, Frauen im Sport, Recht, Steuern und Versicherungen, Finanzen, Umwelt und Sportstättenentwicklung. Die Bundesausschüsse sind dem Präsidium rechenschaftspflichtig, ihre Entscheidungen können vom Präsidium abgelehnt werden. Doch auch sie sind als ausführende Organe Schaltstellen der Macht.

Die genannten Bundesausschüsse haben insgesamt 45 Mitglieder, und zwar 29 Männer und 16 Frauen. Der Frauenanteil liegt damit bei 36,6%. Lässt man den qua Definition aus



sieben Frauen bestehenden Bundesausschuss Frauen im Sport unberücksichtigt, so beträgt der Frauenanteil in den übrigen Ausschüssen 20 %. In einem mathematischen Testverfahren, dem Chi-Quadrat-Test, der die Ungleichverteilung von Frauen und Männern nach Bereichen statistisch gesichert nachweist, ergab sich ein hochsignifikantes Ergebnis.

In den Sachgebieten stellt sich die Verteilung wie folgt dar (Positionen Männer zu Frauen)

- Ausbildung und Personalentwicklung: 8 zu 3 (darunter vier Gäste sowie der hauptamtliche Geschäftsführer),
- Finanzen: 5 zu 2 (darunter ein Gast),
- Recht, Steuern, Versicherungen: 6 zu 2 (darunter ein Gast sowie der hauptamtliche Geschäftsführer),
- Umwelt, Sportstättenentwicklung: 10 zu 2 (darunter fünf Gäste sowie der hauptamtliche Geschäftsführer),
- Frauen im Sport: 0 zu 7 (darunter die hauptamtliche Geschäftsführerin).

Die Bereiche, die von Männern dominiert werden, sind, wie auch Emrich et al. (2001) bestätigen, die zentralen und mit Einfluss verbundenen Betätigungsfelder. Geld und Personal zu verwalten, bedeutet, Einfluss nehmen und Ziele und Aktionen der Organisation mitgestalten zu können.

Bei der Analyse der Geschlechterverteilung in den Bundesausschüssen ist auch die interne Hierarchie zu berücksichtigen. Nur der BA Frauen im Sport, in dem alle Positionen mit weiblichen Mitgliedern besetzt sind, und der BA Recht, Steuern, Versicherungen werden von einer Frau geleitet. In allen anderen Ausschüssen sind Frauen nur einfache Mitglieder oder Gäste. Die Vorsitzenden- und auch Geschäftsführerfunktionen werden von Männern wahrgenommen.

### **Beauftragte des Präsidiums (DSB)**

Das Präsidium des DSB hat in sechs Bereichen (Anti-Doping-Fragen, Deutsches Sportabzeichen, Seniorensport, Schulsport, Sport und Gesundheit, VBG-Angelegenheiten (u. a. berufsgenossenschaftliche Unfallvorschriften) Männer als Beauftragte eingesetzt.

### **Kommissionen (DSB)**

Zur Bearbeitung wichtiger Fragestellungen hat der DSB Kommissionen mit insgesamt 89 Mitgliedern eingerichtet. 75 Männer und 14 Frauen sind in den Kommissionen vertreten, der Frauenanteil beträgt 15,7 %. Nach den Arbeitsgebieten aufgeschlüsselt, stellt sich das Männer-Frauen-Verhältnis wie folgt dar (Positionen Männer zu Frauen). Die den Kommissionen angehörenden hauptamtlichen Geschäftsführer wurden mit berücksichtigt.

- Kontakt Kirche und Sport: 9 zu 1,
- Medien: 11 zu 1,
- Schulsport: 7 zu 4,
- Sport und Gesundheit: 5 zu 4 (ein Vorname war nicht zu identifizieren, unter den Mitgliedern ein ständiger Gast),



- Ad-hoc-Kommission Sportstättenentwicklung: 8 zu 0
- Ad-hoc-Kommission Umwelt: 8 zu 0,
- Gemeinsame Präsidial-Kommission DSB/NOK für interne Fragen: 9 zu 2,
- Gemeinsame Kommission DSB/NOK Anti-Doping: 10 zu 1 (darunter vier Gäste),
- Wassersport: 8 zu 1.

### **Olympiastützpunkte**

In den Führungspositionen der Olympiazentren, den wichtigsten Einrichtungen des deutschen Spitzensports, dominieren die Männer. 19 der 20 Stellen als Olympiastützpunktleiter oder kommissarische Stützpunktleiter sind von Männern besetzt.

### **Weitere Ämter im DSB**

Als **Rechnungsprüfer** sind drei Männer tätig.

Im **Schlichtungsausschuss** stellen Frauen mit drei Sitzen gegenüber zwei Männern die Mehrheit. Ist dies ein kleiner Beleg für die Frauen gerne unterstellte vermittelnde und versöhnende Rolle innerhalb zwischenmenschlicher Beziehungen?

### **Positionen und Funktionen (DSB)**

Aufschluss über die Rollen beider Geschlechter im DSB gibt eine Analyse der von Männern und von Frauen wahrgenommenen Funktionen in den oben erwähnten Gremien des DSB. Dabei ergibt sich folgendes Bild (Funktionen Männer zu Frauen):

- Präsident/Vizepräsidentin/Vizepräsident: 6 zu 2,
- Vorstandsmitglieder: 29 zu 4,
- Einfache Mitglieder: 106 zu 34,
- Gast/Experte/Abgeordnete/Abgeordneter: 43 zu 2,
- Verbandsvertreterin/Verbandsvertreter: 13 zu 10,
- Ehrenpräsident/Ehrenmitglied: 5 zu 1,
- Beauftragte/Beauftragter: 7 zu 0,
- Leiterin/Leiter allgemein: 19 zu 1.

---

### **Zusammenfassung**

In der absoluten Führungsspitze des DSB sind Frauen mit einer Vizepräsidentin und der Vorsitzenden des BA Frauen im Sport vertreten. Dazu kommt eine Frau als Ehrenmitglied. Im engeren Kreis des Präsidiums mit 11 Mitgliedern (einschließlich des Generalsekretärs) sind Frauen immer noch eine relativ kleine Minderheit. Es gibt aber weibliche Vorbilder als Top-Führungskräfte im DSB.

Betrachtet man die Bundesvorstände, Kommissionen und weiteren Gremien, so fällt eine relativ starke Unterrepräsentanz von Frauen in den Bereichen, in denen es um Macht und Einfluss geht, auf. Die Ergebnisse zur Geschlechterverteilung in den Aufgabenbereichen bestätigen auch die früherer Untersuchungen zu Aufgabenverteilungen in Sportvereinen (Wopp et al., 2000; Digel, 1992; 1995).



Zu berücksichtigen ist dabei auch, dass Frauen von Sportverbänden laut Satzung in die Bundesvorstände Leistungs- und Breitensport entsandt werden müssen. Die relativ hohe Frauenquote in diesen Bereichen ist ein Erfolg der Frauenpolitik des DSB.

Bei einer Ausdifferenzierung der Funktionen nach Geschlecht zeigt sich, dass der Frauenanteil bei den Verbandsvertretungen und einfachen Mitgliedschaften am höchsten ist. Was offensichtlich fehlt, sind Frauen an den Schaltstellen der Macht und in den Bereichen, in denen Macht verteilt wird. Macht basiert dabei nicht nur auf wertvollem fachlichen Input und aufgabenorientiertem Engagement. Macht korreliert mit der Verfügungsgewalt über Geld und Ressourcen, aber auch mit Aufgaben im Spitzensport.

### **Akademische Grade der Führungskräfte (DSB)**

Die Daten geben leider wenig Aufschluss über die Personen, die im DSB mit Führungsaufgaben betraut sind. Eine wichtige Information ist den Jahrbüchern des Sports aber zu entnehmen, und zwar der akademische Grad. 90 Männer und 13 Frauen, d. h. 38,6 % der männlichen und 22,8 % der weiblichen Führungskräfte, haben einen Doktor- und/oder einen Professorentitel. Dieses Ergebnis bestätigt unsere Hypothese, dass Führungspersonen in Top-Positionen des Sport über prestige- und einflusssträchtige Berufe verfügen, die zudem finanzielle, zeitliche und organisatorische Ressourcen bereithalten, die in die Organisation eingebracht werden können. Die Investition von Ressourcen wird belohnt durch eine Position, die Status, Macht, Einfluss und Außenwirksamkeit garantiert. Die Akademisierung der ehrenamtlichen Führung des DSB sind extrem hoch. Dabei profitieren beide Seiten von den daraus resultierenden Ressourcen und dem Prestige, sowohl der DSB als auch die Führungskräfte, die durch ein prestigereiches Ehrenamt ihr Ansehen im Beruf erhöhen können.

### **Ergebnisse für den hauptamtlichen Bereich (DSB)**

Der hauptamtliche Bereich des DSB ist viel stärker hierarchisch gegliedert als der ehrenamtliche. Bereits Winkler et al. (1985, S. 42 ff.) konstatierte für das Hauptamt einen ständig wachsenden Anteil an Macht in der Organisation. Da Hauptamtliche kontinuierlicher und über größere Zeitspannen an den Gestaltungsprozessen des DSB mitarbeiten können als Ehrenamtliche, verfügen sie in der Regel über bessere Informationen und Ressourcen.

„Da diese Ehrenamtlichen nur begrenzt ihre Zeit dem DSB zur Verfügung stellen können, sind sie im besonderen Maße von der Fähigkeit der Hauptamtlichen zur Reduktion von Information abhängig. Dieses gilt vor allem für die Zahl der Handlungsalternativen bei Entscheidungsprozessen. Aus dieser Abhängigkeit resultiert u. E. ein tendenzieller Machtgewinn des hauptamtlichen Sektors“ (ebd., S. 43).

Der hauptamtliche Bereich des DSB ist geprägt von einer Hierarchie der Geschlechter; was auch die Ergebnisse bereits vorliegender Untersuchungen bestätigen (u. a. Cachay et al., 2001). Wir ermittelten aus dem Internet „Geschäftsstelle des DSB“ 155 hauptamtliche Positionen, darunter waren 83 von Männern und 72 von Frauen besetzt. Frauen

↑ sind also nur ganz geringfügig unterrepräsentiert.



In den einzelnen Arbeitsbereichen der Geschäftsstelle verteilen sich Frauen und Männer wie folgt (der Chi-Quadrat-Test ist hochsignifikant):

- Im Bereich des Generalsekretärs arbeiten 14 Männer und 14 Frauen.
- Im Geschäftsbereich Infrastruktur sind ebenfalls gleich viele Frauen und Männer beschäftigt, elf Männer und elf Frauen.
- Im Geschäftsbereich Leistungssport zeigt sich dann wieder männliche Dominanz: dort arbeiten 35 Männer und nur 14 Frauen.
- Im Geschäftsbereich Breitensport kehrt sich das Ergebnis um: dort sind 15 Positionen von Frauen besetzt, aber nur elf Positionen von Männern.
- In der Geschäftsstelle Sportjugend arbeiten auch mehr Frauen als Männer: 18 Frauen sind dort tätig, aber nur zwölf Männer.

Doch noch aussagekräftiger als die Männer-Frauen-Relation in den einzelnen Bereichen ist die Geschlechterverteilung nach Funktionen:

- Nur von Männern besetzt sind die Funktionen: Abteilungsleiter, Generalsekretär, Geschäftsführer, Justiziar, Pressesprecher, Revisor.
- Nur von Frauen besetzt sind die Funktionen: Assistentin, Empfangsdame, pädagogische Mitarbeiterin, Sekretärin.
- Als Leiter sind 16 Männer beschäftigt, aber nur sieben Frauen fungieren als Leiterinnen.
- Leiterinnen finden wir in den „weichen“ Arbeitsgebieten: Buchhaltung, Programme und Veranstaltungsmanagement, Präventionspolitik und Gesundheitsmanagement, Integration durch Sport, Frauen im Sport, Europäisierung der Jugendarbeit, Freiwilliges Soziales Jahr.
- 41 Männer besetzen die Position eines Referenten, aber es gibt nur 13 Referentinnen.
- Fast die Hälfte aller Frauen (46,5 %) im Hauptamt des DSB ist als Sachbearbeiterin tätig. Von den Männern sind nur 16,9 % Sachbearbeiter.

### **Sportmedizinische Untersuchungszentren (hauptamtlich)**

In den sportmedizinischen Untersuchungszentren arbeiten im Hauptamt 26 Männer – und eine(!) Frau.

---

Die Gleichverteilung von Frauen und Männern im hauptamtlichen Sektor des DSB täuscht: Frauen sind wesentlich an der Basis der Hierarchie tätig, an der Spitze stehen Männer. Geht man davon aus, dass das Hauptamt eine ganz entscheidende Schaltstelle der Macht im DSB ist, dann hat die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen besonders schwer wiegende Folgen, die sich aufgrund der Kooperation von Ehren- und Hauptamtlichen auch im ehrenamtlichen Bereich bemerkbar machen.

---



### 5.2.2 Geschlechterverteilung in den Führungsebenen der Landessportbünde

Erfasst wurden insgesamt 2.726 hauptamtliche und ehrenamtliche Positionen in den Führungsebenen der Landessportbünde. Sie verteilen sich auf 2.341 Männer und 385 Frauen, das sind 85,9% zu 14,1%. Frauen sind eindeutig unterrepräsentiert. Berücksichtigt wurden Führungskräfte in den LSB-Präsidien und Vorständen, in fachgebundenen Ausschüssen und Arbeitsgemeinschaften, in den Sportjugenden. Weiterhin wurden erfasst die Präsidenten, Vorsitzenden und Leiter der Landesfachverbände, der Stadt- und Kreissportbünde und weiterer jeweils ausgewiesener Gremien. Drittens bezogen wir die Geschäftsführer sowohl der Landessportbünde als auch der Landesfachverbände in die Analyse ein. Die 19 Landessportbünde vertraten 2001 ca. 23,5 Millionen Einzelmitglieder. Nachfolgende Tabelle spiegelt die Geschlechterverteilung in den Führungspositionen der einzelnen Landessportbünde sowie den Frauenanteil (Frauen 18 Jahre und älter) unter den Mitgliedern insgesamt wider.



**TABELLE 2: GESCHLECHTERVERTEILUNG IN DEN FÜHRUNGSEBENEN DER LSBs SOWIE UNTER DEN MITGLIEDERN (EHRENAMTLICHE FÜHRUNGSPPOSITIONEN SOWIE GESCHÄFTSSTELLENLEITUNGEN; N MÄNNLICH 2.341; WEIBLICH 385; GESAMT 2.726**

| Verband                                   | Führungsposi.<br>männlich<br>N<br>In % | Führungsposi.<br>weiblich<br>N<br>In % | Frauenanteil<br>unter den<br>Mitgliedern<br>In % | LSBs Weibl.<br>Mitgl. 19<br>In % <sup>1</sup> |
|---|--|--|--|---|
| Landessportverband<br>Baden-Württemberg   | 24<br>88,9                             | 3<br>11,1                              | 38,9   | 35,5  |
| Badischer Sportbund Nord                  | 172<br>85,6                            | 29<br>14,4                             | 38,3   | -   |
| Badischer Sportbund Süd                   | 100<br>87,7                            | 14<br>12,3                             | 36,8   | -   |
| Württembergischer<br>Landessportbund      | 142<br>88,2                            | 19<br>11,8                             | 40,0   | -   |
| Bayerischer Landes-Sportverband           | 67<br>91,8                             | 6<br>8,2                               | 38,5   | 36,5  |
| Landessportbund Berlin                    | 114<br>83,8                            | 22<br>16,2                             | 34,6   | 33,8  |
| Landessportbund Brandenburg               | 119<br>85,0                            | 21<br>15,0                             | 33,0   | 30,4  |
| Landessportbund Bremen                    | 24<br>80,0                             | 6<br>20,0                              | 41,3   | 40,0  |
| Hamburger Sportbund                       | 85<br>84,0                             | 17<br>16,0                             | 41,0   | 40,0  |
| Landessportbund Hessen                    | 197<br>79,8                            | 50<br>20,2                             | 39,5   | 36,6  |
| Landessportbund<br>Mecklenburg-Vorpommern | 104<br>88,1                            | 14<br>11,9                             | 35,1   | 31,8  |
| Landessportbund Niedersachsen             | 47<br>82,5                             | 10<br>17,5                             | 42,5   | 40,5  |
| Landessportbund<br>Nordrhein-Westfalen    | 230<br>83,3                            | 46<br>16,7                             | 39,2   | 36,3  |
| Landessportbund<br>Rheinland-Pfalz        | 302<br>86,8                            | 46<br>13,2                             | 38,2   | 35,0  |
| Landessportverband<br>für das Saarland    | 78<br>94,0                             | 5<br>6,0                               | 39,4   | 36,3  |
| Landessportbund Sachsen                   | 121<br>88,3                            | 16<br>11,7                             | 35,9   | 34,8  |
| Landessportbund<br>Sachsen-Anhalt         | 101<br>85,6                            | 17<br>14,4                             | 31,4   | 30,0  |
| Landessportverband<br>Schleswig-Holstein  | 165<br>85,1                            | 29<br>14,9                             | 43,5   | 40,9  |
| Landessportbund Thüringen                 | 145<br>90,6                            | 15<br>9,4                              | 32,2   | 28,5  |

<sup>1</sup>Daten aus Baur & Beck, 1999, S. 87.

Die Anzahl weiblicher Mitglieder variiert beträchtlich, wobei auffällt, dass die beiden kleinsten Verbände der alten Bundesländer, die Verbände der Stadtstaaten Bremen und Hamburg, neben Schleswig-Holstein den höchsten Anteil an weiblichen Mitgliedern aufweisen. Eindeutig ist weiterhin, dass Frauen in den Verbänden der neuen Bundesländer überproportional stark unterrepräsentiert sind. Ein statistisch nachweisbarer Zusammenhang zwischen Verbandsgröße und dem Anteil weiblicher Führungskräfte ist nicht zu erkennen. Bremen und Hamburg liegen auch dort im Hinblick auf

den Frauenanteil an der Spitze, aber auch Hessen als relativ großer Verband hat sehr gute Werte. Berlin ist ebenfalls ein kleinerer Verband, der einen relativ hohen Anteil an weiblichen Führungskräften aufweisen kann. Die Schlusslichter bilden Bayern und das Saarland. Auch wenn keine statistischen Signifikanzen vorliegen, ist ein Trend erkennbar: Einige der kleineren Verbände scheinen ein relativ frauenfreundliches Klima zu haben. Auch die Konzentration des Verbandes auf eine Stadt könnte eine Rolle spielen, da hier Führungspositionen nicht ganz so viel Mobilität und Flexibilität erfordern wie in Flächenstaaten. Eindeutig ist, dass in den neuen Bundesländern ein großer Nachholbedarf für „Gender Mainstreaming“ in den Verbänden besteht, und das gilt für die Basis ebenso wie für die Führungsebene.

Die Leitung der Geschäftsstellen obliegt den Geschäftsführern. Unter den 19 Hauptgeschäftsführern und Direktoren gibt es keine einzige Frau. In den Bereichsleitungen (von verschiedenen Ressorts wie Breiten- oder Leistungssport oder sportartgebundenen Bereichen etc.) finden wir unter 33 Männern eine Frau. Die Geschäftsführungen der Landesfachverbände und Sportkreise zeigen 466 Männer und 127 Frauen.

### **Die erweiterten Präsidien der Landessportbünde**

Unter den 269 Mitgliedern der 19 LSB-Präsidien sind 215 Männer und 54 Frauen, das prozentuale Verhältnis beträgt 79,9% zu 20,1%. Der Chi-Quadrat-Test, der hier die Unterrepräsentanz der Frauen in den Präsidien mathematisch gesichert nachweist, ist hochsignifikant.

### **Präsidenten und Vizepräsidenten (LSBs)**

Den Landessportbünden stehen 18 Präsidenten und eine Präsidentin (Bremen) vor. Unter den neun Ehrenpräsidenten gibt es keine Frau. In den LSBs üben, einschließlich der Präsidenten der in den LSBs vertretenen Landesfachverbände, der Stadt- und Kreissportbünde sowie der Ehrenpräsidenten, 559 Männer und 22 Frauen eine Präsidentenfunktion aus. Fast 10 % der Präsidenten haben mehrere Ämter auf sich vereint. Vier Männer haben vier und einer sogar fünf Positionen. Der Prozentsatz der Männer mit mehreren Ämtern liegt allerdings niedriger als in der Dachorganisation. Unter den 22 Präsidentinnen übt nur eine Frau zwei Funktionen aus. Ämterhäufungen ist nach Emrich et al. (2001) als eine Ursache und Auswirkung von Macht zu verstehen.

### **Präsidiumsmitglieder und ihre Aufgaben (LSBs)**

Präsidiumsmitglieder haben ganz unterschiedliche Aufgaben und damit auch unterschiedliche Ressourcen. Für einzelne Präsidiumsmitglieder, nicht für alle, wurden im Jahrbuch des Sports Arbeitsbereiche bzw. Sachgebiete genannt. Diese schlüsseln sich wie folgt auf (Positionen Männer zu Frauen):

- Sportpolitik und Sportentwicklung: 8 zu 1,
- Breiten- und Freizeitsport: 3 zu 0,
- Finanzen und Verwaltung: 8 zu 0,
- Wissenschaft und Bildung: 2 zu 2,
- Aus- und Fortbildung/Personalentwicklung: 2 zu 0,
- ↑ ■ Jugendsport: 1 zu 2,



- Rechts- und Satzungspflege: 3 zu 1,
- Medien/Presse: 2 zu 0,
- Leistungssport: 3 zu 1,
- Frauenfragen: 0 zu 10,
- Gesundheit/Seniorensport: 1 zu 0,
- Umwelt und Stadtentwicklung: 1 zu 1.

Diese Aufstellung zeigt, dass eine nach Geschlechtern differenzierte Aufschlüsselung der Aufgabenverteilung in den Präsidien schwer möglich ist, weil die Präsidiumsmitglieder häufig kein festes Ressort haben, zumindest ist dieses nicht in der offiziellen Bezeichnung der Position enthalten.

### **Ausschüsse (LSBs)**

Gut sichtbar wird eine geschlechtstypische Aufgabenverteilung durch eine Analyse der Ausschüsse. Das prozentuale Verhältnis von Frauen und Männern in den verschiedenen Ausschüssen der LSBs beträgt 75,6 % zu 24,4 %. Der Chi-Quadrat-Test ist wiederum hochsignifikant, die Unterrepräsentanz von Frauen in fachlich gebundenen Gremien ist damit statistisch gesichert nachgewiesen. Die Männer-Frauen-Relation in den einzelnen Tätigkeitsbereichen ist wie folgt:

- Landesausschuss Leistungssport: 37 zu 1,
- Landesausschuss Breitensport: 21 zu 8,
- Landesausschuss Kinder- und Jugendsport: 5 zu 0,
- Ausschuss Frauensport: 0 zu 41,
- Fachausschuss Bildung: 11 zu 4,
- Ausschuss Lehrwesen/Lehrgangswesen: 10 zu 3,
- Finanz- und Sportstättenausschuss: 19 zu 1,
- Sozial- und Versicherungsausschuss: 8 zu 0,
- Rechtsausschuss/Satzungsausschuss: 9 zu 0,
- Ausschuss Umwelt: 15 zu 2,
- Ausschuss Rechts-, Sozial- und Steuerfragen: 17 zu 1,
- Beiräte: 4 zu 6,
- Medien: 2 zu 0.

Die Geschlechterrelationen in den Ausschüssen bestärken die oben dargestellten Verteilungen nach Sachgebieten im Präsidium und bestätigen zudem die von uns bereits gewonnenen Erkenntnisse, dass Frauen in den machtzentrierten Arbeitsgebieten kaum vertreten sind. In mit Frauen- und Genderfragen befassten Gremien sind dagegen ausschließlich Frauen vertreten, das „Gender Mainstreaming“ hat sich also noch nicht durchgesetzt. Männer für Frauenarbeit zu gewinnen, muss ein Ziel der Zukunft sein.

### **Vorstand der Sportjugend (LSBs)**

Entsprechend der Dachverbandsebene ist die Sportjugend auch in den einzelnen Landessportbünden organisiert. Die Vorstände der Landessportjugenden bestehen insgesamt aus 105 Personen, 79 Männer und 26 Frauen, der Frauenanteil ist 24,8 %.



### **Funktionen in den Landessportbünden (einschließlich der Stadt- und Kreissportbünde als regionale Mitgliedsorganisationen der LSBs und der Landesfachverbände)**

Untersucht man die Führungsgremien der LSBs mit den insgesamt 2.726 Führungskräften und ausdifferenziert nach Geschlecht und Funktionen, dann verteilen sich Frauen und Männer wie folgt (Funktionen männlich zu weiblich).

- Präsidenten: 551 zu 22,
- Vizepräsidenten: 55 zu 13 <sup>80</sup>,
- Vorsitzende der Stadt- und Kreissportbünde, Sportjugenden, der Schiedsgerichte, Frauenbeiräte, Bezirksvorsitzende, Vorsitzende von Landesfachverbänden: 606 zu 50 (92,4% zu 7,6 %).
- Von den Präsidenten- und Vorsitzendenfunktionen entfallen auf die Kreis- und Stadtsportbünde drei Präsidenten (alle männlich) und 124 Vorsitzende (118 Männer und sechs Frauen). Das sind insgesamt 121 Männer und sechs Frauen, damit beträgt der Frauenanteil 4,7%. Auf die Landesfachverbände kommen 530 Präsidenten, darunter 509 männliche und 21 weibliche, sowie 366 Vorsitzende mit 357 Männern und neun Frauen. Fasst man die Präsidenten- und Vorsitzfunktionen zusammen, dann beträgt der Frauenanteil 3,3%.
- Ehrenpräsidenten: 8 zu 0,
- Ehrenmitglieder: 19 zu 3 (86,4% zu 13,6 %),
- Schatzmeister: 17 zu 0 <sup>81</sup>,
- Beisitzer in Präsidien und Fachausschüssen: 34 zu 20 (63,0% zu 37,0 %),
- Mitglieder in Präsidien, Ausschüssen, Arbeitsgemeinschaften, Schiedsgerichten: 275 zu 68 (80,2% zu 19,8 %) <sup>82</sup>,
- Bereichsleiter/Koordinatoren: 33 zu 14 (70,2% zu 29,8 %),
- Referenten/Beauftragte/Gäste: 67 zu 18 (78,8% zu 21,2 %),
- Stellv. Vorsitzende der Sportjugenden, in Ausschüssen und Kommissionen: 40 zu 10 (80,0% zu 20,0 %),
- Leiter von Stadt- und Kreissportbünden, amtlichen Organen, Sportschulen sowie andere Leitungsfunktionen: 431 zu 118 (78,5% zu 21,5 %) <sup>83</sup>,
- Redakteure: 25 zu 8 (75,8% zu 24,2 %),
- Andere Vertreter der Mitgliedsverbände, Kreis- und Stadtsportbünde, der Landesregierungen, der Sportärzte: 44 zu 15 (74,6% zu 25,4 %).

Bei den Funktionen scheinen die Zahlen für weibliche Führungskräfte auf den ersten Blick besser auszusehen als im Dachverband DSB. Immerhin fallen z. B. fast 30 % der Bereichsleiterfunktionen auf Frauen. Doch bei genauerem Hinsehen wird deutlich, dass Frauen als Bereichsleiterinnen die für sie „üblichen“ Bereiche vertreten: Frauenfragen,

<sup>80</sup> Hier wurden nur die als Vizepräsidenten bezeichneten Positionen erfasst. Deshalb ergibt sich eine gering anmutende Fallzahl.

<sup>81</sup> Es wurden alle Schatzmeister erfasst, die konkret so genannt wurden, auch in Sportjugenden, Landesfachverbänden, in der Sporthilfe. In den LSBs heißen sie oft anders, z. B. Präsidiumsmitglied mit dem Aufgabebereich Finanzen. Daraus ergibt sich die hier geringe Anzahl

<sup>82</sup> Hier wurden die ausdrücklich als Mitglieder bezeichneten Personen erfasst.

<sup>83</sup> Von diesen Leitungen entfallen 59 auf die Stadt- und Kreissportbünde, aufgeteilt zwischen 39 Männern und 20 Frauen. Diese Leitungen entsprechen dort einer Vorsitzfunktion. →

Bildung, Jugend. Immerhin findet sich eine Leiterin in einem Bereich „Recht und Satzung“, je eine Leiterin zuständig für Leistungssport und für Medien. Männer dagegen leiten u. a. die Bereiche Medien/Öffentlichkeitsarbeit, Sportstättenentwicklung oder Sportentwicklung. Am stärksten vertreten sind die Frauen in den Landessportbünden unter den Beisitzern.

Auch bei den hauptamtlich in den LSBs Tätigen zeigt sich eine starke geschlechtstypische Aufgabenteilung: Während die Positionen der Generalsekretäre, Geschäftsführer und Sportdirektoren fest in Männerhand sind, sind Frauen in der Buchhaltung, als Sekretärinnen, Assistentinnen, Empfangsdamen oder Sachbearbeiterinnen in der Überzahl. Allerdings wurden die Geschäftsstellen nicht einheitlich und nicht vollständig im Jahrbuch aufgeführt.

In den Stadt- und Kreissportbünden beträgt die Relation 466 von Männern und 127 von Frauen besetzte Positionen, das sind 78,6 % zu 21,4 %. In den Präsidenten- und Vorsitzfunktionen sind die Frauen stark unterrepräsentiert, der Frauenanteil beträgt 4,7 %. Bei den Landesfachverbänden beträgt der Frauenanteil unter den Präsidenten- und Vorsitzfunktionen 3,3 %.

---

Insgesamt verzeichnen die Landessportbünde hinsichtlich der Vertretung von Frauen in Führungspositionen bessere Ergebnisse als die Dachorganisation DSB. Trotzdem bleibt die Unterrepräsentanz der Frauen auch in den LSBs in fast allen Bereichen, Gremien und Arbeitsgebieten hochsignifikant. Das gilt auch für die hohen Führungsebenen der regionalen Mitgliedsorganisationen sowie für die Landesfachverbände.

Im hauptamtlichen Bereich der Geschäftsführungen ist die Geschlechterhierarchie zugunsten der Männer stärker ausgeprägt als im DSB.

---

### 5.2.3 Geschlechterverteilung in den Führungsebenen der Fachverbände

Die Fachverbände sind sehr heterogen, u. a. auch was Größe und Mitgliederstruktur angeht. Ein Vergleich ist daher mit großer Vorsicht anzugehen. Zudem sind die Angaben im Jahrbuch des Sports zum Teil nicht einheitlich. So haben die einzelnen Verbände unterschiedliche Gremien als Führungsgremien definiert, daher sind exakte Vergleiche kaum möglich. In die Analyse flossen ein:

- Präsidien/Vorstände (eng und erweitert),
- Ausschüsse, Kommissionen, Gremien,
- Vertretungen der Landesverbände,
- Geschäftsstellen, soweit angegeben.

Diese Gremien unterscheiden sich erheblich, was Aufbau und Größe, aber auch was das Meldeverhalten betrifft. Einige wenige Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter und

↑ Sekretärinnen, soweit genannt, wurden ebenfalls mit erfasst. Sie gehören zwar nicht →

zum Führungspersonal, bestätigen aber erneut die geschlechtsspezifischen Zuordnungen von Aufgaben und Tätigkeiten.

Die folgende Tabelle 3, in die die gesamten für die Fachverbände erhobenen Positionen nach der Geschlechterverteilung einfließen, ist also mit Vorsicht zu interpretieren, gibt aber dennoch eindeutige Trends wieder.

**TABELLE 3: GESCHLECHTERVERTEILUNG IN DEN FÜHRUNGSGREMIEN DER FACHVERBÄNDE (NACH JAHRBUCH DES SPORTS 2002-2003; DATEN ZUM TEIL STARK VERKÜRZT)**

| Verband  | Positionen männlich<br>in % | Positionen weiblich<br>in % |
|--|-----------------------------|-----------------------------|
| Deutscher Aero-Club                            | 88,9 (N=48)                 | 11,1 (N=6)                  |
| Deutscher Alpenverein                          | 93,8 (N=30)                 | 6,3 (N=2)                   |
| American Football Verband Deutschland          | 86,1 (N=31)                 | 13,9 (N=5)                  |
| Deutscher Athletenbund                         | 100,0 (N=8)                 | 0,0                         |
| Bundesverband Deutscher Kraftdreikämpfer       | 94,1 (N=16)                 | 5,9 (N=1)                   |
| Bundesverband Deutscher Gewichtheber           | 97,1 (N=34)                 | 2,9 (N=1)                   |
| Deutscher Badminton-Verband                    | 96,9 (N=31)                 | 3,1 (N=1)                   |
| Deutscher Bahnengolf-Verband                   | 94,3 (N=33)                 | 5,7 (N=2)                   |
| Deutscher Baseball- und Softball-Verband       | 92,9 (N=26)                 | 7,1 (N=2)                   |
| Deutscher Basketball-Bund                      | 92,7 (N=102)                | 7,3 (N=8)                   |
| Deutscher Behinderten-Sportverband             | 84,3 (N=86)                 | 15,7 (N=16)                 |
| Deutsche Billard-Union                         | 95,8 (N=23)                 | 4,2 (N=1)                   |
| Bob- und Schlittensportverband                 | 93,9 (N=31)                 | 6,1 (N=2)                   |
| Deutscher Boccia-, Boule- und Petanque-Verband | 100,0 (N=8)                 | 0,0                         |
| Deutscher Boxsport-Verband                     | 92,6 (N=25)                 | 7,4 (N=2)                   |
| Deutscher Eissport-Verband                     | 82,7 (N=24)                 | 17,2 (N=5)                  |
| Deutscher Fechter-Bund                         | 95,1 (N=39)                 | 4,9 (N=2)                   |
| Deutscher Fußball-Bund                         | 93,0 (N=279)                | 7,0 (N=21)                  |
| Deutscher Gehörlosen-Sportverband              | 92,1 (N=35)                 | 7,9 (N=3)                   |
| Deutscher Golf-Verband                         | 85,6 (N=107)                | 14,4 (N=18)                 |
| Deutscher Handball-Bund                        | 79,1 (N=148)                | 20,9 (N=39)                 |
| Deutscher Hockey-Bund                          | 87,8 (N=101)                | 12,2 (N=14)                 |
| Deutscher Judo-Bund                            | 88,9 (N=24)                 | 11,1 (N=3)                  |
| Deutscher Ju-Jitsu-Verband                     | 93,8 (N=30)                 | 6,3 (N=2)                   |
| Deutscher Kanu-Verband                         | 88,9 (N=96)                 | 11,1 (N=12)                 |
| Deutscher Karate-Verband                       | 94,7 (N=18)                 | 5,3 (N=1)                   |
| Deutscher Keglerbund                           | 95,9 (N=47)                 | 4,1 (N=2)                   |
| Deutsche Lebens-Rettungs-Gesellschaft          | 93,8 (N=15)                 | 6,3 (N=1)                   |
| Deutscher Leichtathletik-Verband               | 74,8 (N=104)                | 25,2 (N=35)                 |
| Deutscher Verband für Modernen Fünfkampf       | 70,6 (N=12)                 | 29,4 (N=5)                  |
| Deutscher Motor Sport-Bund                     | 100,0 (N=61)                | 0,0                         |
| Deutscher Motoryachtverband                    | 95,7 (N=89)                 | 4,3 (N=4)                   |
| Bund Deutscher Radfahrer                       | 92,7 (N=76)                 | 7,3 (N=6)                   |
| Deutscher Rasenkraftsport- und Tauzieh-Verband | 97,4 (N=38)                 | 2,6 (N=1)                   |
| Deutsche Reiterliche Vereinigung               | 93,0 (N=53)                 | 7,0 (N=4)                   |
| Deutscher Ringer-Bund                          | 95,7 (N=22)                 | 4,3 (N=1)                   |
| Deutscher Rollsport- Inline-Verband            | 61,5 (N=8)                  | 38,5 (N=5)                  |
| Deutscher Ruderverband                         | 94,2 (N=49)                 | 5,8 (N=3)                   |

| Verband                        | Positionen männlich<br>In % | Positionen weiblich<br>In % |
|--------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Deutscher Rugby-Verband        | 100,0 (N=28)                | 0,0                         |
| Deutscher Schachbund           | 94,1 (N=16)                 | 5,9 (N=1)                   |
| Deutscher Schützenbund         | 86,5 (N=77)                 | 13,5 (N=12)                 |
| Deutscher Schwimm-Verband      | 77,0 (N=144)                | 23,0 (N=43)                 |
| Deutscher Segler-Verband       | 100,0 (N=51)                | 0,0                         |
| Deutscher Skibob-Verband       | 90,9 (N=10)                 | 9,1 (N=1)                   |
| Deutscher Skiverband           | 95,4 (N=103)                | 4,6 (N=5)                   |
| Deutscher Sportakrobatik-Bund  | 100,0 (N=11)                | 0,0                         |
| Verband Deutscher Sportfischer | 100,0 (N=13)                | 0,0                         |
| Verband Dt. Sporttaucher       | 88,2 (N=30)                 | 11,8 (N=4)                  |
| Deutscher Squash Verband       | 100,0 (N=14)                | 0,0                         |
| Deutsche Taekwondo-Union       | 88,9 (N=32)                 | 11,1 (N=4)                  |
| Deutscher Tanzsportverband     | 75,0 (N=9)                  | 25,0 (N=3)                  |
| Deutscher Tennis-Bund          | 84,0 (N=131)                | 16,0 (N=25)                 |
| Deutscher Tischtennis-Bund     | 82,6 (N=95)                 | 17,4 (N=20)                 |
| Deutsche Triathlon-Union       | 81,4 (N=48)                 | 18,6 (N=11)                 |
| Deutscher Turner-Bund          | 67,5 (N=77)                 | 32,5 (N=37)                 |
| Deutscher Volleyball-Verband   | 91,8 (N=45)                 | 8,2 (N=4)                   |
| Deutscher Wasserski-Verband    | 83,3 (N=15)                 | 16,7 (N=3)                  |

Die prozentuale Vertretung der Frauen in den Führungsgremien der Spitzenverbände schwankt zwischen 0 und 32,5 %. Die meisten Frauen in Führungspositionen verzeichnet der Deutsche Turner-Bund, der zweitgrößte Fachverband. Mit 32,5 % von Frauen besetzten Führungspositionen liegt der DTB auf Rang zwei der „Frauenfreundlichkeit“. Vor ihm liegt in der Rangskala der Rollsport- und Inline-Verband, dessen Führungsgremien aber nur wenige Mitglieder aufweisen. Ebenfalls relativ hohe Frauenanteile verzeichnen der Deutsche Verband für Modernen Fünfkampf, der Deutsche Leichtathletik-Verband und der Deutsche Tanzsport-Verband. Bei einer Bewertung dieser Ergebnisse ist zu berücksichtigen, dass der Frauenanteil unter den Mitgliedern im DTB bei ca. 70 %, im Rollsportverband bei ca. 45 % usw. liegt. Wenn man bedenkt, dass Frauen in einigen Sportarten bereits die Mehrheit stellen, dann ist die deutliche Unterrepräsentation von Frauen in allen(!) Fachverbänden in der Führungsspitze besonders unverständlich.

### **Präsidenten und Vizepräsidenten und andere Mitglieder in den erweiterten Präsidien der Fachverbände (Positionen Männer zu Frauen)**

Insgesamt verzeichnen die erweiterten Präsidien 683 Mitglieder, 620 Männer und 62 Frauen (90,9 % zu 9,1 %). Damit ist die Führungsspitze der Spitzenverbände noch stärker von Männern dominiert als die Präsidien des DSB und der LSBs. Die Präsidenten- und Vizepräsidentenfunktionen verteilen sich nach Geschlecht wie folgt:

■ Präsidenten: 57 zu 3,

■ Zweite/dritte Vorsitzende: 7 zu 0,

↑ ■ Vizepräsidenten (ohne weitere Zuordnung): 78 zu 7,



- Vizepräsidenten Finanzen: 17 zu 2,
- Vizepräsidenten Sportpolitik/Entwicklung/Gesellschaft: 15 zu 1,
- Vizepräsidenten Breiten- und Freizeitsport: 15 zu 1,
- Vizepräsidenten Leistungssport: 14 zu 0,
- Vizepräsidenten Wirtschaft und Marketing: 2 zu 1,
- Vizepräsidenten Verwaltung: 2 zu 1,
- Vizepräsidenten Umwelt und Sportstätten: 1 zu 0,
- Vizepräsidenten Seniorensport/Gesundheit: 1 zu 0,
- Vizepräsidenten Jugend/Wettkampf: 9 zu 1,
- Sonstige Vizepräsidenten: 22 zu 2.

Weiterhin verteilen sich die Präsidiumsmitglieder auf Positionen mit einem Ressort. Die Verteilung der von Männern zu den von Frauen besetzten Positionen in den verschiedenen Aufgabenbereichen ist wie folgt:

- Leistungssport: 9 zu 2,
- Breitensport: 11 zu 0,
- Gesundheit und Seniorensport: 6 zu 0,
- Jugendsport: 27 zu 3,
- Frauensport: 1 zu 11,
- Wissenschaft/Bildung/Schule: 6 zu 0,
- Ausbildung/Fortbildung: 18 zu 1,
- Finanzen: 52 zu 4,
- Versicherung/Sporthilfe: 4 zu 0,
- Sportdisziplingebundene Sachgebiete: 34 zu 7,<sup>84</sup>
- Technik/Schiedsrichterwesen/Kampfrichter: 18 zu 0,
- Sportorganisation/Spielbetrieb: 19 zu 0,
- Doping/Antidoping: 6 zu 0,
- Öffentlichkeitsarbeit: 19 zu 2,
- Recht: 18 zu 1.

Drittens sind nach dem Jahrbuch des Sports mit geringen Fallzahlen noch folgende Funktionsträger des Sports in den erweiterten Präsidien vertreten: Ehrenpräsidenten/Ehrenmitglieder, einfache Mitglieder ohne weitere Bezeichnung, Beisitzer, Aktivensprecher, Ärzte/Therapeuten, Trainer, Ligaleiter, Experten, Gäste, Vertreter der Landesverbände, Vertreter der Sportjugend. In allen diesen Bereichen sind Frauen erheblich unterrepräsentiert.

Die wenigen Angaben zu den Ressorts geben dennoch einen Trend wieder: Gerade dort, wo es um konkrete und sportbezogene Aufgaben geht, sind Frauen noch stärker als ohnehin in den Präsidien unterrepräsentiert.



<sup>84</sup> Z. B. die Stilrichtungsreferenten im Karate, der Referent Zucht im Pferdesport etc.



### **Geschäftsstellen (Fachverbände)**

In den Geschäftsstellen, deren Mitarbeiter aber nur zum Teil im Jahrbuch genannt werden, zeichnet sich das bekannte Bild der Geschlechterhierarchie ab (Positionen Männer zu Frauen):

- Hauptgeschäftsführer: 43 zu 3,
- Geschäftsführer mit und ohne Bereich: 9 zu 2,
- Sportdirektor: 10 zu 1,
- Abteilungsleiter: 98 zu 18 (84,5 % zu 15,5 %).

Im Sekretariat sind die Positionen überwiegend mit Frauen besetzt. Deutlich wird bei der Betrachtung der hauptamtlichen Führungsspitze, dass Männer an den Schalthebeln der Macht sitzen, Frauen dagegen in den wichtigsten Führungspositionen eine kleine Minderheit sind.

### **Ausschüsse der Fachverbände (Positionen Männer zu Frauen)**

- Verwaltungsausschuss: 12 zu 1,
- Steuer- und Wirtschaftsausschuss: 27 zu 0,
- Rechtsausschuss: 55 zu 4,
- Sportdisziplingebundener Ausschuss: 116 zu 27 (81,1% zu 18,9%),
- Ausschuss für Frauenfragen: 3 zu 24,
- Leistungssportausschuss: 63 zu 6 (91,3% zu 8,7%),
- Schulsportausschuss: 12 zu 0,
- Ausschuss für Wissenschaft und Bildung: 14 zu 1,
- Ausschuss für Lehre und Fortbildung: 14 zu 2,
- Ausschuss für Breitensport: 44 zu 8,
- Ausschuss für Gesundheit/Rehabilitation/Medizin: 27 zu 4,
- Ausschuss für Seniorensport: 6 zu 7,
- Ausschuss für Ligaangelegenheiten: 68 zu 9,
- Presse- und Öffentlichkeitsarbeit: 7 zu 0,
- Ausschuss für Marketing: 1 zu 0,
- Ausschuss für internationale Angelegenheiten: 1 zu 0,
- Kontrollausschuss: 20 zu 0.

Lediglich in den Ausschüssen für Frauenfragen überwiegen die Frauen.

### **Rechtsgremien der Fachverbände**

Überdeutlich ist die Dominanz von Männern auch in den Rechtsgremien der Verbände. 126 der 128 Funktionen in diesem Bereich werden von Männern wahrgenommen. Unter den Beauftragten oder Spezialisten für Verfahren des Bundessportgerichts mit 71 Mitgliedern befindet sich keine einzige Frau. Das Bundessportgericht gilt als zentrales Schiedsgericht für alle privatrechtlichen Streitigkeiten in Zusammenhang mit dem Sport und unterstützt auf diese Art die Selbstverwaltung des Sportsystems. Es betreut Streitfälle aller Fachverbände.



In einem weiteren Rechtsgremium, der Spruchkammer, sind 54 Positionen von Männern und zwei von Frauen besetzt.

---

In den ausgewählten Führungsebenen der Fachverbände bestätigen sich die auch im DSB und in den Landessportbünden ermittelten Ergebnisse, nämlich dass Frauen stark unterrepräsentiert sind. Allerdings ist die Diskrepanz zwischen dem Anteil der Männer und dem der Frauen in den Führungs- und Entscheidungsgremien der Spitzenverbände noch größer als im DSB und in den LSBs. In allen Gremien und Ausschüssen – außer denen für Frauenfragen und den Ausschüssen für Seniorensport – sind Frauen unterrepräsentiert, in manchen Bereichen gar nicht beteiligt oder zumindest nicht genannt. Die Unterschiede zwischen der Situation der Frauen in den DSB-Gremien und auf der Führungsebene der Fachverbände ist, zumindest teilweise, mit der in der Satzung des DSB festgeschriebenen Regelung zu erklären, dass die Verbände auch Vertreterinnen in die DSB-Ausschüsse entsenden müssen.

---

### 5.2.4 Analyse der Jahrbücher ausgewählter Fachverbände

Folgende Jahrbücher wurden während der Laufzeit des Forschungsprojektes analysiert:

- Deutscher Eissport-Verband 2001 mit 1.009 Positionen,
- Deutscher Tischtennis-Bund 2001 mit 714 Positionen,
- Deutscher Ruderverband 2000 mit 684 Positionen.

Wir wollten Verbände unterschiedlicher Größe analysieren. Zu den großen Verbänden zählt der Tischtennis-Bund mit ca. 700.000 Mitgliedern. Zu den kleineren Verbänden gehören der Eissport-Verband mit ca. 173.000 Mitgliedern und der Ruderverband mit ca. 80.000 Mitgliedern. Erfasst wurden die Geschlechterarrangements nach Verbandsebenen, Ländern, Bereichen und/oder Funktionen. Im Folgenden werden nur die wichtigsten Daten präsentiert. Sämtliche Daten wurden mit dem SPSS Statistik-Programm erfasst und liegen als Datenbank auf einer CD-ROM vor.

#### 5.2.4.1 Ergebnisse Eissport-Verband

Der Eissport-Verband betreut so unterschiedliche Sportarten wie Eishockey, Eis(kunst)laufen, Eisschnelllaufen, Eisstochschießen und Curling.

In den Führungsgremien des Eissport-Verbandes gab es laut Jahrbuch des Deutschen Eissports 2001 753 von Männern und 256 von Frauen besetzte Positionen, das bedeutet, dass etwa ein Viertel der Positionen von Frauen wahrgenommen wurde. Die Abweichungen zu den oben genannten Daten aus dem Jahrbuch des Sports ergeben sich durch die unterschiedliche Definition und damit auch die unterschiedliche Anzahl an Führungspositionen in den beiden Jahrbüchern. Im Jahrbuch des Eissports wurden mehr Gremien und Positionen berücksichtigt. Damit sind Frauen in Führungspositionen des Eissports vergleichsweise gut vertreten, was hauptsächlich an der „Frauensportart“ Eislaufen liegt. Mehr als 70 % der von Frauen besetzten Positionen fallen in



diesen Bereich. Doch auch im Eishockey gibt es vereinzelte Frauen; sie finden sich schwerpunktmäßig im Geschäftsstellenbereich als Geschäftsführerinnen, aber auch im Schiedsrichterwesen. Insgesamt nehmen Frauen 4,4 % der Führungsfunktionen im Bereich Eishockey wahr. Wenig vertreten sind Frauen in den Disziplinen Eissstockschießen und Curling mit jeweils ca. 8 % der Positionen. Im Eisschnelllauf besetzten Frauen 15,4 % der Positionen.

#### 5.2.4.2 Ergebnisse Tischtennis-Bund

Von den 714 Führungspositionen im Tischtennis-Bund waren laut Jahrbuch 2001 88,0 % (N 628) von Männern und 12,0 % (N 86) von Frauen besetzt. Auch hier ergeben sich Abweichungen zu den Daten aus dem Jahrbuch des Sports wegen der unterschiedlichen Definition und der unterschiedlichen Anzahl an Führungspositionen in beiden Quellen. Im Jahrbuch des Tischtennis-Bundes wurden mehr Positionen berücksichtigt.

#### Verbandsebene

Auf der Dachverbandsebene ergaben sich insgesamt 118 Positionen, die zu 80,7 % von Männern und zu 19,3 % von Frauen besetzt waren. Dem Deutschen Tischtennis-Bund gehören auf der Länderebene 20 Landesfachverbände an. In deren Präsidien finden sich insgesamt 465 Positionen, 56 sind in Frauenhand, das sind 87,7 % zu 12,3%. In den vier Regionalverbänden lauten die entsprechenden Werte 123 zu 6, das sind 95,3 % zu 4,7%. Frauen sind am stärksten in den Führungsgremien des Dachverbands vertreten. Dies ist allerdings zum Teil der relativ großen Zahl von Frauen in der Verwaltung geschuldet.

#### Institutionelle Arbeitsbereiche auf allen drei Ebenen im Haupt- und Ehrenamt

Insgesamt wurden 628 von Männern und 86 von Frauen besetzte Positionen ermittelt, das sind 88,0 % zu 12,0 %. Diese verteilen sich wie folgt (Positionen in den Bereichen, männlich zu weiblich):

- Öffentlichkeitsarbeit: 37 zu 3,
- Schulsport: 23 zu 3,
- Ehrungen: 37 zu 0,
- Präsidenten/Vorsitzende: 23 zu 1,
- Vizepräsidenten: 54 zu 7,
- Verwaltung: 27 zu 17,
- Finanzen: 27 zu 2,
- Rechts- und Kontrollinstanzen: 75 zu 3,
- Staffelleiter/Ligaleiter/Kreisfachwarte: 84 zu 6,<sup>85</sup>
- Allgemein fachsportliche Aufgaben: 31 zu 2,
- Lehre: 23 zu 3,
- Trainer: 26 zu 7,
- Schiedsrichter: 28 zu 0,

↑ <sup>85</sup> Kreisfachwarte in den Gremien der Landesverbände, z. B. in den Beiräten.



- Jugend: 37 zu 2,
- Breitensport: 23 zu 3,
- Mädchen- und Frauensport: 1 zu 20,<sup>86</sup>
- einfache Mitglieder: 19 zu 1 (u. a. in Ausschüssen),
- Ältestenrat: 5 zu 0.

Frauen sind nur im Bereich der „Frauenfragen“ stärker vertreten als Männer. In der Verwaltung sind sie zwar auch unterrepräsentiert, aber vergleichsweise am besten vertreten, was wiederum durch die Tätigkeiten von Sekretärinnen und Sachbearbeiterinnen zustande kommt. Besonders auffällig ist die starke Unterrepräsentanz weiblicher Führungspersonen im Bereich der Kontroll- und Rechtsinstanzen.

#### 5.2.4.3 Ergebnisse Ruderverband

Nach den Angaben im Jahrbuch 2000 waren in den Führungsgremien des Ruderverbandes 572 Positionen von Männern und 112 von Frauen besetzt, das sind 83,6 % zu 16,4%. Die Abweichungen zu den oben genannten Daten aus dem Jahrbuch des Sports ergeben sich durch die unterschiedliche Anzahl an Führungspositionen, die im Jahrbuch des Rudersports berücksichtigt wurden.

#### Verbandsebene

Im Dachverband sind insgesamt 486 Positionen angesiedelt, und zwar in den Bereichen (von Männern besetzte Positionen zu von Frauen besetzten Positionen):

- Vorstand: 16 zu 3,
- Ehrungen: 16 zu 1,
- Verwaltung: 7 zu 9,
- Inneres/Verein/Zukunft: 4 zu 1,
- Wanderrudern Breitensport: 12 zu 6,
- Leistungssport: 38 zu 6,
- Umwelt/Ruderrevier 12 zu 1,
- Wettkampfwesen: 260 zu 38,
- Wissenschaft und Lehre: 9 zu 1,
- Deutsche Ruderjugend: 9 zu 1.

85,2 % der Positionen haben Männer, 14,8 % Frauen inne. Im Landesverband beträgt die Relation männliche zu weibliche Positionen 158 zu 40, das sind 79,8 % zu 20,2 %.

---

Frauen sind im Dachverband des Ruderverbandes schlechter vertreten als in anderen Verbänden, vor allem im Tischtennis-Verband. Im Eissport-Verband sind Frauen relativ stark in Führungspositionen eingebunden, was durch die „Frauensportart“ Eislaufen begründet ist. Dennoch ist auch hier die männliche Dominanz erdrückend.

---

<sup>86</sup> Mehrheitlich Damen- und Mädelswartinnen, ein Damenwart, im Vorstand oder in Beiräten.



Bei der Frage nach den Ursachen für diese Unterschiede ist auf die Tradition der Sportart, den Mitgliederanteil an der Basis oder auch die Einstellung zur Chancengleichheit zu verweisen. Weitere und tiefer gehende Analysen werden durch die Verbindung dieser Organisationsuntersuchung mit den anderen Untersuchungen des Projekts möglich.



## 5.3 Verwendete Literatur

- BAUR, J. & BECK, J. (1999). VEREINSORGANISierter FRAUENSport. AACHEN: MEYER & MEYER.
- CACHAY, K., THIEL, A. & MEIER, H. (2001). DER ORGANISIERTE Sport ALS ARBEITSMARKT. EINE STUDIE ZU ERWERBSARBEITSPOTENZIALEN IN SportVEREINEN UND SportVERBÄNDEN. SCHORNDORF: HOFMANN.
- DIGEL, H. (1992). TURN- UND SportVEREINE: STRUKTUREN - PROBLEME - TRENDS. EINE ANALYSE DER VEREINE IM DEUTSCHEN TURNER-BUND. AACHEN: MEYER & MEYER.
- DIGEL, H. (1995). SportANGEBOTE UND SportBEDARF IN HESSEN. Sport UND WISSENSCHAFT Bd. 22. AACHEN: MEYER & MEYER.
- EMRICH ET AL. (2001): DIE SportVEREINE. EIN VERSUCH AUF EMPIRISCHER GRUNDLAGE. SCHORNDORF: HOFMANN.
- DEUTSCHER SportBUND (HRSG.). (2002). JAHRBUCH DES Sports 2002-2003. NIEDERNHAUSEN: SCHORS.
- WINKLER, J. & KARHAUSEN, R.-R. (1985). VERBÄNDE IM Sport. EINE EMPIRISCHE ANALYSE DES DEUTSCHEN SportBUNDES UND AUSGEWÄHLTER MITGLIEDSORGANISATIONEN. SCHORNDORF: HOFMANN.
- WOPP, C., WITTKÖTTER, B. & KATTMANN (2000). ENDBERICHT DES FORSCHUNGSVORHABENS: FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN IN TURN- UND SportVEREINEN. UNVERÖFFENTLICHTES ABSCHLUSSBERICHT.



# VI.

## Frauen in Führungspositionen – theoretische Überlegungen im deut- schen und internationalen Diskurs

### 6.1 Einleitung und Fragestellung

Zur Frage, wie die Geschlechterhierarchie im Sport hergestellt wird und welche Faktoren und Prozesse zur Marginalisierung der Frauen in Führungsgremien beitragen, liegen derzeit keine systematischen und verallgemeinerungsfähigen Studien vor.<sup>87</sup> Im Folgenden sollen einige gängige Thesen näher beleuchtet, zentrale Ansätze zur Geschlechterverteilung in Führungspositionen aus der Arbeitsmarkt-, Organisations- und der Geschlechterforschung vorgestellt, und ihre Übertragbarkeit auf Sportorganisationen diskutiert werden.

Wenn im Folgenden von Frauen und Männer, ihren Chancen, ihrem Verhalten und ihren Entscheidungen die Rede ist, dann geht es um Tendenzen und Durchschnittswerte. Es ist aber zu betonen, dass es **die** Frauen und **die** Männer nicht gibt und dass Frauen wie auch Männer, nicht zuletzt in Abhängigkeit vom Alter und der sozialen Herkunft, unterschiedliche Interessen und unterschiedliche Ressourcen, aber auch Weltanschauungen, Weiblichkeits- und Männlichkeitsideale, Identitäten, Biographien und Perspektiven haben. Nicht alle Frauen wollen Beruf und Familie vereinbaren, und auch Männer sind keine homogene Gruppe, die die „männliche Dominanz“ pauschal und generell gegen „die Frau“ verteidigt, zumal auch nur wenige Männer Führungspositionen einnehmen. Es ist zudem darauf hinzuweisen, dass Männer zwar in vielen Situationen vom „Männlichkeitsbonus“ profitieren, auch wenn sie die Geschlechterhierarchie oder die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung ablehnen. Es kann also nicht darum gehen, den Männern oder den Frauen die „Schuld“ für die hierarchischen Geschlechterverhältnisse zu geben. Es müssen vielmehr die gesellschaftlichen und strukturellen Hintergründe ebenso wie die Logik individueller Entscheidungsprozesse, insgesamt die Geschlechterordnung und ihre Aneignung durch Frauen und Männer berücksichtigt werden.

Alvesson und Due Billing (1997) warnten vor einer Überbetonung des Geschlechts bei Gesellschaftsanalysen, nicht nur, weil andere Trennungslinien in unserer Gesellschaft ebenfalls große Bedeutung haben, sondern auch, weil so leicht die Unterschiede innerhalb der Gruppe der Männer und der Gruppe der Frauen aus dem Blick geraten.

<sup>87</sup> Die vorliegenden Untersuchungen aus Deutschland basieren entweder auf Interviews mit einer relativ kleinen Zahl von Führungskräften (Kraus, 1995; 1997), oder haben regionalen Bezug (Wopp et al., 2000; Fischer, Pfaffel & Xenodochius, 2003). Außerdem liegen Studien von McKay (1995; 1997) und von Hovden



Dieser Beitrag konzentriert sich auf die Geschlechterhierarchien im Sport und in der Gesellschaft. Dies bedeutet aber nicht, dass andere Distinktions- und Differenzierungsprozesse, u. a. aufgrund der ethnischen Herkunft oder der sozialen Schicht, unwichtig oder zweitrangig sind.

### **Langlebige Traditionen?**

Nicht nur im Sport, sondern auch in anderen gesellschaftlichen Feldern wird immer wieder darauf hingewiesen, dass es nur eine Frage der Zeit sei, bis sich die Schere der Geschlechterdifferenzen in den Lebensperspektiven geschlossen hätte. In absehbarer Zeit hätten die zunehmend gut ausgebildeten Frauen das obere Ende der Karriereleiter erreicht und würden sich dann mit den Männern Führungs-, aber auch Versorgungsaufgaben teilen.<sup>88</sup> Ist diese Argumentation zutreffend, ist sie empirisch zu untermauern? Der Behauptung, dass Frauen auf einigen gesamtgesellschaftlich wichtigen Gebieten „Nachzüglerinnen“ sind, ist sicher zuzustimmen, und für den Sport trifft diese Vermutung in besonderem Maße zu, wie der folgende kurze Ausflug in die Vergangenheit illustrieren soll.

Heute sind Mädchen und Frauen aus der Sportbewegung nicht mehr wegzudenken. Ihre Beteiligung an den sportlichen Aktivitäten oder gar an Führungsaufgaben war aber nicht immer selbstverständlich, im Gegenteil, es erschien, wie im Überblick über die internationalen Tendenzen im Frauensport bereits erwähnt, als „natürlich“, dass Gymnastik, Turnen und Sport „Männersache“ waren. In Deutschland, das hier als Beispiel herangezogen wird, entstanden erst kurz vor der Wende vom 19. zum 20. Jahrhundert die ersten Frauenabteilungen in Männerturn- und – seltener – in Männer-sportvereinen, die den Frauen in ihren Reihen zwar die Pflicht, Beitrag zu bezahlen, aber keine Mitspracherechte, geschweige denn Führungsaufgaben, zuwies. So wies der Vorsitzende der „Deutschen Turnerschaft“, damals die größte und wichtigste „Sport“organisation, Forderungen der Frauen nach Mitgliederrechten entschieden zurück: „... wie unsere Jugend fröhlich turnt, unsere Schülerabteilungen, unsere Zöglinge, so mögen auch die Mädchen und Frauen turnen und sich um das, was uns Turnmännern oft das Leben schwer macht, nicht kümmern – ,die Frau fürs Haus, der Mann für die Öffentlichkeit!‘“<sup>89</sup>

Gleichzeitig mit den Frauenabteilungen wurden die ersten selbständigen Frauensportvereine gegründet, beispielsweise der später im Leistungssport sehr erfolgreiche Berliner Schwimmverein „Nixe“, der heute noch besteht. Hier konnten Frauen ihre Führungsqualitäten beweisen. Die selbständigen Frauenturn- und -sportvereine übten einen erheblichen Druck auf die Turn- und Sportverbände aus, die sich nach dem Ersten Weltkrieg, auch im Einklang mit den gesamtgesellschaftlichen Veränderungen und nach der Einführung des Frauenwahlrechts, den Forderungen der Frauen nach Mitgliederrechten nicht mehr verschließen konnten. 1919 wurde beispielsweise in der

<sup>88</sup> Diese Annahme ist vor allem auch in Dänemark verbreitet, sie wurde zuletzt von Højgaard und Sødergaard (2003) mit dem Hinweis auf neue Statistiken im Hochschulwesen zurückgewiesen.

<sup>89</sup> Deutsche Turnzeitung für Frauen 5 (1903), S. 125.



Satzung der Deutschen Turnerschaft (DT), die die überwiegende Mehrheit der sportaktiven Frauen betreute, das aktive und das passive Wahlrecht für Frauen verankert. Damit waren aber die Männer noch lange nicht von den Schalthebeln der Macht verdrängt. Der DT-Vorstand blieb ein reines Männergremium, bis 1929 eine Frau als erste Frauenturnwartin, eine andere in den Hauptausschuss der DT gewählt wurde.

Aufgrund der Forderung der Frauen nach Selbstbestimmung wurden in den 1920er Jahren in einigen Sportverbänden, z. B. in der Dachorganisation des Bürgerlichen Turnens und Sports, dem Deutschen Reichsausschuss für Leibesübungen, Frauenausschüsse eingerichtet, die allerdings wegen ihrer geringen Einflussmöglichkeiten und der eher konservativen Orientierung ihrer Mitglieder keine entscheidenden Veränderungen des Frauensports anstrebten oder erreichten.<sup>90</sup>

Im Gegensatz zu den bürgerlichen Sportorganisationen suchte die Arbeiter-Turn- und Sportbewegung die Mitarbeit der Frauen in den Entscheidungsgremien durch eine Quotierung abzusichern. Trotzdem änderte sich nur wenig an der Männerdominanz auf Funktionärssebene, u. a. deshalb, weil die Frauen aus der Arbeiterklasse zeitlich stark belastet, oft ungenügend vorgebildet und überdies häufig mit den Vorurteilen ihrer „Turngenossen“ konfrontiert waren.<sup>91</sup>

Überlegungen und Diskussionen über die geringe Zahl der Frauen in den Entscheidungsgremien des Turnens und Sports setzten schon in den 1920er Jahren ein. Dabei führten Frauen die Männerdominanz in Führungsämtern u. a. auch auf die Machtpolitik der Funktionäre zurück, während Männer die marginale Rolle der Frauen häufig mit den fehlenden Kompetenzen und der fehlenden Motivation, insgesamt mit den geringen Führungsqualitäten der Frauen, rechtfertigten. Vor allem das Argument, dass Frauen keine Führungsämter übernehmen wollen, ist auch heute noch sehr populär.

Erst in den 1980er Jahren verstärkten sich im Nachklang zu den Forderungen der Neuen Frauenbewegung die Bemühungen in der Sportbewegung, Frauen für Führungsaufgaben zu gewinnen. Dabei spielte es sicherlich auch eine Rolle, dass die im Zuge der autonomen Frauenbewegung aufgekommene Quotendiskussion in diesen Jahren auch den Sport erreicht hatte. Frauen im Sport wollten aber in ihrer überwiegenden Mehrheit keine „Quotenfrauen“ sein und auch keine „Quotenfrauen“ unterstützen, dies ergaben u. a. die Diskussionen und Entscheidungen auf den Frauenvollversammlungen des Deutschen Sportbundes. Mit der fast durchgängigen Ablehnung einer Quotierung verband sich die Suche nach Strategien, die auch ohne feste Frauenquoten, eine bessere Vertretung der Frauen in Führungsämtern gewährleisten sollten. Als Alternative zur Quote entwickelten die Vertreterinnen der Frauen im DSB und in verschiedenen Sportverbänden Frauenförderpläne, die Unterstützungsmaßnahmen für Frauen vorsahen und Zielperspektiven festlegten.<sup>92</sup> Nachdem die Frauenförder-

<sup>90</sup> Vgl. u. a. Pfister & Langenfeld (1982, S. 983 ff.).

<sup>91</sup> Vgl. Pfister (1983b).

<sup>92</sup> Zur Geschichte der Frauen im Deutschen Sportbund siehe u. a. Deutscher Sportbund (2001).



pläne, meist nach intensiven Diskussionen, verabschiedet worden waren, wurden die meisten Pläne und Vorhaben jedoch stillschweigend ad acta gelegt. Wesentlichen Einfluss auf eine Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen hatten die Frauenförderpläne jedenfalls nicht.

Der Blick in die Vergangenheit macht deutlich, wie schwierig es für Frauen war, in den Führungsgremien des Sports Fuß zu fassen. Frauen wurden nämlich im Sport oder besser in einigen Sportarten aktiv, als die Aufgaben und Ämter bereits definiert und verteilt waren. Reicht dies als Erklärungsansatz aus? Müsste sich nicht die große Zahl sportaktiver Frauen auf die Besetzung von Führungsämtern in den Sportverbänden auswirken? Und dass Frauen die Qualifikationen fehlen, kann heute sicher nicht mehr behauptet werden.

## 6.2 Ursachen und Hintergründe der Geschlechterhierarchien – theoretische Ansätze und empirische Befunde

### 6.2.1 Geschlechterhierarchien

Seit den 1920er, verstärkt aber seit den 1970er Jahren, wurden lange Listen von Ursachen für das Fehlen von Frauen in Führungspositionen des Sports zusammengestellt, die von der Doppelbelastung der Frauen bis hin zu „Machtspielen“ der Funktionäre reichten.

Um Ordnung in die Argumente bringen und Hintergründe und Ursachen identifizieren zu können, schlage ich vor, die theoretischen Ansätze über Geschlechterhierarchien in anderen gesellschaftlichen Bereichen heranzuziehen. Dies bietet sich nicht zuletzt deshalb an, weil die „Faustregel“ „je höher die Positionen sind, desto weniger Frauen sind vertreten“ weltweit mit mehr oder weniger großen Abweichungen auch für Politik, Verwaltung, Kultur, Wissenschaft sowie insgesamt den Arbeitsmarkt gilt. In allen Industrieländern ist der Arbeitsmarkt durch eine geschlechtsspezifische vertikale und horizontale Segregation gekennzeichnet, wobei Frauen nicht nur auf den unteren Ebenen der Hierarchien, sondern auch in Berufsfeldern mit niedriger Bezahlung, geringer Arbeitsplatzsicherheit und wenig Aufstiegschancen die Mehrheit stellen.<sup>93</sup>

Die Geschlechtertrennung auf dem Arbeitsmarkt entstand im 19. Jahrhundert im Zuge der Industrialisierung (Beck, 1986) und sie erwies und erweist sich als relativ verände-

<sup>93</sup> Über die Segregation des Arbeitsmarktes liegen zahlreiche und weitgehend übereinstimmende Aussagen vor, u. a. Heintz et al. (1997); Cyba (1998); Alvesson & Due Billing (1997); Wimbauer (1999); Wirth (2000); Klingen (2001), Achatz et al. (2002). Zur horizontalen Segregation des Arbeitsmarktes in Deutschland: 1995 konzentrierten sich mehr als zwei Drittel der erwerbstätigen Frauen auf 10 Berufe; in technischen und Fertigungsberufen betrug der Frauenanteil nur 17% (Statistisches Bundesamt, zit. in Wimbauer, 1999, S. 26). Für den internationalen Bereich siehe u. a. Anker (1997); Wirth (2000). Vgl. auch die Literatur im „Handbook of Gender and Work“ (Powell, 1999). Nicht nur zwischen, sondern auch innerhalb von Berufen finden geschlechtsspezifische Zuweisungen von Tätigkeiten statt, daher wird das Ausmaß der Geschlechtersegregation im Erwerbsbereich häufig unterschätzt, siehe dazu u. a. Achatz et al., 2000.



rungsresistent, auch wenn einige Berufe ihr Geschlecht gewechselt und, verbunden mit einer Abwertung, von Männer- zu Frauenberufen geworden sind.<sup>94</sup> Dass eine kleine Gruppe hoch qualifizierter Frauen inzwischen zu den klassischen Professionen u. a. der Ärzte und Anwälte Zugang erhält, ändert wenig am Gesamtbild der Marginalisierung von Frauen und Frauenberufen auf dem Arbeitsmarkt. Darauf weisen die vorliegenden, für Deutschland repräsentativen statistischen Daten hin, u. a. auch die Ergebnisse des German Establishment Panel, einer jährlichen Befragung deutscher Arbeitsorganisationen (u. a. Achatz et al., 2000; Wirth, 2001).

In Deutschland lag der Frauenanteil in Führungspositionen von Wirtschaft und Verwaltung in den 1990er Jahren zwischen 0,6% und 13, 5%, bei Spitzenpositionen sogar unter 5%.<sup>95</sup> Auch in der Wissenschaft zeigt sich eine kontinuierliche Abnahme des Frauenanteils mit dem Ansteigen von Qualifikation und Status: 1997 betrug der Frauenanteil unter den Studierenden etwa 50%, unter den wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter etwa 25% und unter den Professoren 9%. Nur etwa 5% der Inhaber der prestigereichen C4-Lehrstühle waren Frauen (Wimbauer, 1999, S. 13). Ursula Müller beschrieb die Situation in den Führungsetagen aller gesellschaftlichen Bereiche mit einem kurzen Satz: „wenig Frauen überall“ (Müller, 1999, S. 138).

In der anglo-amerikanischen Forschung wurde für die vertikale Segregierung von Berufen und Tätigkeiten der Begriff „glass ceiling“ geprägt. Die Metapher der „Glasdecke“ macht zum Einen deutlich, dass heute keine „sichtbaren“ Barrieren, wie etwa gesetzliche Regelungen dem Aufstieg von Frauen im Wege stehen, dass es aber dennoch Faktoren und Prozesse gibt, die unsichtbar, aber sehr effektiv den Zugang von Frauen zu Spitzenpositionen verhindern (u. a. David & Woodward, 1998; Wirth, 2001). Konsens besteht, dass sich die „gläserne Decke“ aus individuellen und strukturellen Elementen zusammensetzt, dass sie Frauen als Gruppe unabhängig von ihren individuellen Qualifikationen und Kompetenzen betrifft und dass sie als Teil der jeweiligen Gesellschaftsordnung und der herrschenden Geschlechterarrangements betrachtet werden muss. Zahlreiche aktuelle empirische Befunde, u. a. auch eine Analyse vorliegender Daten durch die International Labour Organisation (1998), deuten darauf hin, dass trotz erheblicher gesellschaftlicher Veränderungsprozesse – Stichworte sind Globalisierung, neue Technologien, Postmoderne – und trotz aller postfeministischer Beteuerungen, dass die Chancengleichheit der Geschlechter erreicht und Feminismus „out“ sei, in zahlreichen gesellschaftlichen Bereichen nach wie vor „glass ceilings“ wirksam sind.<sup>96</sup>

Hinzuweisen ist dabei auch auf die Tatsache, dass Frauenfördermaßnahmen die „glass ceilings“ nicht unbedingt durchlässig machen (u. a. Achatz et al., 2000). Die Frauen-

<sup>94</sup> Zur Definition und zu den Maßstäben der Geschlechtersegregation vgl. Wimbauer (1999, S. 25). Vereinfacht lassen sich Frauen- bzw. Männerberufe als Berufe, in denen der Anteil des anderen Geschlechts unter 30% liegt, definieren. Zur Geschichte der Segregation des Arbeitsmarktes u. a. Alvesson & Due Billing (1997).

<sup>95</sup> Vgl. die Zahlen in Müller (1999); Wimbacher (1999); Achatz et al. (2000); Klingen (2001, S. 9) und auch Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2002).

<sup>96</sup> Siehe die Literatur in Powell (1999); siehe auch Bundesministerium (2002).

und Familienpolitik und die soziale Situation der Frauen scheint ebenfalls in keinem, zumindest keinem direkten Zusammenhang zur Geschlechterhierarchie auf dem Arbeitsmarkt zu stehen.<sup>97</sup> „So weisen etwa die skandinavischen Länder weit höhere Segregationsraten auf als Länder wie Italien und Griechenland, in denen die sozialen und kulturellen Unterschiede zwischen den Geschlechtern sehr viel ausgeprägter sind“ (Heintz et al., 1997, S. 20). Dies ist mit der familienbezogenen Politik des schwedischen oder auch des dänischen Wohlfahrtsstaates zu erklären, der u. a. mit Kinderbetreuungseinrichtungen die Auswirkungen von Erwerbsarbeit von Müttern kompensiert und damit auch die Erwerbsquote von Frauen steigert, ohne dabei gleichzeitig für eine Durchsetzung der Chancengleichheit an der Spitze der Hierarchien zu sorgen.<sup>98</sup> Es ist daher nicht überraschend, dass beispielsweise in Dänemark trotz der hervorragenden Kinderbetreuung und der hohen Frauenerwerbsquote Frauen beim Aufstieg in die Führungspositionen, beispielsweise bei der Besetzung von Stellen an Hochschulen und Universitäten, auf subtile Weise „aussortiert“ werden (Højgaard & Søndergaard, 2003).

Die zahlreichen seit den 1980er Jahren vorliegenden Studien der deutschen, aber auch der angloamerikanischen Frauen- und Geschlechterforschung zur individuellen und gesamtgesellschaftlichen Bedeutung und Organisation von Arbeit zeigten eindeutig, dass Berufswahlen, Personalentscheidungen und Strukturen des Arbeitsmarktes nicht „einfach Ausdruck ökonomisch zweckrationaler Verteilungen von Personen auf verschiedene Berufe und Tätigkeiten sind, sondern ... im Kontext des ‚kulturellen Systems der Zweigeschlechtlichkeit‘ ... als Resultat komplexer definitions- und geschlechtsspezifischer Zuweisungsprozesse von Arbeit und Qualifikation durch die beteiligten Akteure“ verstanden werden müssen (Gottschall, 1998, S. 63). Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler wie Acker (1990), Witz (1992) oder Wetterer (1992) trugen mit ihren Studien zur (Weiter)Entwicklung des theoretischen Diskurses nicht nur über den Zusammenhang von Arbeit und Geschlecht, sondern auch über Geschlecht als soziale Konstruktion bei. Sozialkonstruktivistische Ansätze erwiesen sich für die Analyse von Arbeit und Arbeitsmarkt als besonders fruchtbar, weil sie struktur- und handlungstheoretische Perspektiven vereinen und Geschlecht in einem gesamtgesellschaftlichen Kontext verorten.

### 6.2.2 Geschlecht als soziale Konstruktion

Derzeit erobert die Erkenntnis, dass das Geschlecht eine soziale Konstruktion ist, das Alltagswissen. Judith Butlers provokative These, dass die Zweigeschlechtlichkeit nicht „natürlich“ und daher selbstverständliches Organisations- und Klassifikationsschema der Menschheit ist, sondern diskursiv erzeugt und in den Köpfen „aus den gesellschaftlichen Vorstellungen von Weiblichkeit und Männlichkeit“ immer wieder neu hergestellt wird, verbreitet sich nicht nur in der feministischen Literatur, sondern auch in

<sup>97</sup> Siehe auch den Vergleich zwischen der Situation in Deutschland und in den USA, die nach Achatz et al. (2000) trotz der unterschiedlichen Frauen- und Familienpolitik sehr ähnlich ist.

<sup>98</sup> Zu den unterschiedlichen Geschlechterarrangements in europäischen Ländern und zu adäquaten theoretischen Ansätzen siehe Duncan (1998).



Zeitschriften wie Spiegel oder Geo.<sup>99</sup> Homo-, Trans- und Intersexualität sind aktuelle Themen. Dabei wird zum einen deutlich, dass es zahlreiche Menschen gibt, die sich nicht „von selbst“ einem der beiden Geschlechter zuordnen lassen. Zum anderen versuchen die Medien, am Beispiel von Transsexuellen „die Konstrukteure des Geschlechts“ auf frischer Tat zu ertappen (Hagemann-White, 1993) und dem „doing gender“ auf die Spur zu kommen (vgl. u. a. Die Zeit vom 28. September 2000). Das Alltagsverständnis, dass die Zugehörigkeit zu dem einen oder dem anderen Geschlecht genetisch programmiert, in Körper und Psyche verankert und unveränderbar sei, dominierte bis in die 1960er Jahren auch in den Wissenschaften, die vielfältige Geschlechterdifferenzen nachwies und sie damit gleichzeitig verstärkten. Aufgebrochen wurden die biologistischen Geschlechterdiskurse durch die Unterscheidung zwischen Sex, dem biologischen, und Gender, dem sozialen Geschlecht, das auf kulturellen Zuschreibungen und individuellen Aneignungsprozessen basiert. Heute wird von einer engen Verflechtung von Kultur und Biologie, in postmodernen Ansätzen von einer Dominanz kultureller Deutungsmuster und Diskurse ausgegangen (vgl. zusammenfassend auch Heintz, 1997, S. 58 ff.).

Gender als soziales Konstrukt bezieht sich nicht nur auf Individuen. Nach West und Zimmermann (1991), Lorber (1994; 2000) oder auch Connell (2002) ist Gender nicht eine Eigenschaft oder ein „Wesensmerkmal“, sondern eine soziale Konstruktion, die in allen gesellschaftlichen Strukturen und Institutionen von der Familie bis zur Sprache verankert, in allen Interaktionen verkörpert und von allen Menschen internalisiert und inszeniert wird. Gender hat also immer eine individuelle, eine interaktionale und eine institutionelle Seite. Zum einen ist Gender eine zentrale Kategorie, mit deren Hilfe Gesellschaften ihre soziale Ordnung konstituieren. Zum anderen eignen sich Individuen die vorgegebenen Regeln und Rollen, die Bilder und „Scripts“ der Zweigeschlechtlichkeit in lebenslangen Sozialisationsprozessen, Connell (2002) spricht von Sozialisations-„Projekten“, an. Das Geschlecht ist in allen Projekten und Interaktionen präsent, wenn auch in unterschiedlicher Weise relevant. In manchen Situationen kann das Geschlecht betont, „dramatisiert“, in anderen „entdramatisiert“, heruntergespielt werden.

Gegenwärtig besteht in der „scientific community“ der Geschlechterforschung Konsens, dass Gender sowohl auf der individuellen als auch auf der institutionellen Ebene verschiedene Dimensionen aufweist und als Prozess mit Widersprüchen und Ambivalenzen interpretiert werden muss.

Gender ist ein Konstrukt, das auf Beziehungen und Unterschieden basiert. Körperliche Unterschiede, vor allem die Genitalien, dienen als Gender-Zeichen, die u. a. durch medizinische und juristische Praktiken Konsistenz und Kontinuität erlangen (Hirschauer, 1996). So ist die erste Frage nach der Geburt eines Kindes (heute auch schon vorher) die nach dem Geschlecht, das in allen Dokumenten, bei allen Amtshandlungen und Verwaltungsvorgängen vermerkt wird. Bevor man aber Geschlechterunterschiede identifizieren kann, ist schon darüber entschieden worden, zwischen Personen mit unterschiedlichen Geschlechtsorganen zu differenzieren und sie in zwei verschiedene Kategorien einzuteilen.

<sup>99</sup>Geo Wissen Nr. 26, 2000, S. 43; Spiegel Nr. 40, 2000, S. 252 f. Vgl. zur kulturell vermittelten Geschlechterdualität u. a. Hagemann-White (1984); Teubner (1995); Lorber (1994), Connell (2002).

Aus der konstruktivistischen Perspektive ist Gender nicht etwas, was wir sind oder haben, sondern etwas, das wir tun. „Gender is both something we do and something we think with. Both a set of social practices and a system of cultural meaning“ (Rakow, 1986, S. 19).

Gender ist eine in der Regel unbewusste Inszenierung, die in allen Interaktionen wirksam ist, weil wir in der Kommunikation mit anderen immer auch als Frauen oder Männer wahrgenommen werden. Wir werden immer dem einen oder dem anderen Geschlecht zugerechnet, wir können nicht kein Geschlecht oder zwei Geschlechter haben. In westlichen Kulturen ist die Zweigeschlechtlichkeit universell, wobei sich aber die Zeichen und die Darstellungsformen von Gender in Abhängigkeit vom kulturellen Kontext verändern.

„Geschlecht drückt sich demnach in Gesten, Haltungen und Tätigkeiten (!) aus wie auch in der Sexuierung kultureller Objekte wie z. B. Körperteilen und Kleidungsstücken oder aber in öffentlichen Räumen, Berufsdefinitionen, Organisationsstrukturen oder Technik“ (Gottschall, 1998, S. 66).

Gender als Institution, als Teil von Identitäten und das „doing gender“ sind in einem System kollektiver Symbole der Zweigeschlechtlichkeit verankert und in interdependenter Weise mit der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung verbunden. Seit den 90er Jahren wurden konstruktivistische Geschlechtertheorien in der angloamerikanischen, etwas später auch in der deutschen Literatur zur Analyse und Erklärung der Arbeitsteilung sowie der asymmetrischen Berufs- und Arbeitsmarktstrukturen herangezogen.<sup>100</sup> Auch die folgenden Überlegungen zur Frage, warum und vor allem wie die Geschlechterhierarchien auf dem Arbeitsmarkt, aber auch im Sport reproduziert werden, basieren auf dem Verständnis von Gender als sozialer Konstruktion.

### 6.2.3 Geschlechterhierarchien auf dem Arbeitsmarkt – Erklärungsansätze

Die folgenden Überlegungen zur Geschlechtersegregation auf dem Arbeitsmarkt können für die Geschlechterarrangements in Sportorganisationen Erklärungsansätze liefern, nicht zuletzt weil auch ehrenamtliche Tätigkeiten nach dem Vorbild der Erwerbsarbeit organisiert und im Spannungsfeld von Erwerbs- und Hausarbeit angesiedelt sind.

Arbeit ist janusköpfig, zumindest in westlichen Industriegesellschaften, deren Strukturen auf das Zusammenwirken von bezahlter Produktions- und unbezahlter Reproduktionsarbeit ausgerichtet sind. Die Trennung von Familien- und Erwerbsarbeit, die räumliche, inhaltliche und symbolische Aspekte hat, entwickelte sich im Kontext der Industrialisierung und verband sich mit einem spezifischen Arrangement der Geschlechter: Frauen waren für die Familie, Männer für Beruf und Öffentlichkeit zuständig. Legitimiert wurde diese Rollenverteilung mit der „Polaritätstheorie“, d. h. der

<sup>100</sup> Vgl. die in Gottschall (1998) vorgestellten Studien; vor allem Acker (1990; 1994; 1999).



Überzeugung, dass sich „Natur“ und Bestimmung, Merkmale und Verhaltensmuster beider Geschlechter grundlegend unterscheiden und gegenseitig ergänzen.<sup>101</sup> Für die Gesellschaft war und ist die Arbeit, u. a. Hausarbeit und Kindererziehung, die Frauen unbezahlt und ohne Ausbildung verrichten, unverzichtbar. Trotzdem wird sie nicht als Arbeit anerkannt, sondern als Ausdruck von Liebe interpretiert (vgl. u. a. Gensior, 1995). Ulrich Beck spricht von der Industriegesellschaft als „halbierter Moderne“, die „die unteilbaren Prinzipien der Moderne – individuelle Freiheit und Gleichheit jenseits der Beschränkung von Geburt – immer schon geteilt und qua Geburt dem einen Geschlecht vorenthalten, dem anderen zugewiesen hat“ (Beck, 1986, S. 179). Geschlechtstypische Arbeitsteilung ist kein überholtes Relikt, sondern Produkt und Fundament auch unserer heutigen Gesellschaft, die Frauen den Erwerbsbereich geöffnet hat, ohne sie aus der Verantwortung für die Familie zu entlassen.<sup>102</sup> Inzwischen scheint allerdings die auf der unbezahlten Familienarbeit der Frauen basierende „duale Ökonomie“ nicht mehr zu funktionieren, und zwar weil Frauen immer weniger dazu bereit sind die „Doppelbelastung“ von Beruf und Familie zu akzeptieren und sich immer häufiger für Erwerbstätigkeit und gegen Familie entscheiden. Die Presse reagierte darauf mit Schlagzeilen wie „Kindermangel gefährdet das Sozialsystem“ oder „Warum so viele Akademikerinnen keine Kinder wollen“ (Der Spiegel 2004, H.2, 38-46) oder „Jung, gebildet, allein (Die Zeit 2004, Nr. 6, 8). In umfangreichen Artikeln diskutieren führende deutsche Massenmedien derzeit die aus der Doppelrolle der Frauen resultierenden Probleme, ohne allerdings gangbare Lösungswege aufzeigen zu können.

Bei den theoretischen Überlegungen zum Thema Geschlecht und Arbeit wurde vor allem in den 1970er und 80er Jahren zwischen angebots- oder subjektorientierten und struktur- oder nachfrageorientierten Ansätzen unterschieden.<sup>103</sup> Inzwischen wurden diese Ansätze kritisiert und modifiziert, und im Folgenden geht es auch um die Frage, ob diese Theorien auch heute noch einen Erkenntnisgewinn versprechen.

### 6.2.4 Subjektorientierte Überlegungen

Angebots- oder subjektzentrierte Ansätze argumentieren auf der mikrosozialen Ebene und suchen die Erklärung für die Geschlechtersegregation auf dem Arbeitsmarkt im unterschiedlichen Arbeitskräfteangebot von Frauen und Männern. Sie betonen die Geschlechterunterschiede im „Arbeitsvermögen“, u. a. die Unterschiede im Hinblick auf Bedürfnisse und Orientierungen, Qualifikationen und Entscheidungen, die Aufstiegsorientierung sowie den Lebenszusammenhang. Nach diesem die Geschlechterunterschiede betonenden „differenztheoretischen“ Ansatz liegt die Ursache für die Marginalisierung von Frauen auf dem Arbeitsmarkt in ihrem „Arbeitsvermögen“, das sich wesentlich vom Arbeitsvermögen der Männer unterscheidet.<sup>104</sup>

<sup>101</sup> Auf die Popularisierung der "Polaritätstheorie" im 19. Jhd. hat zuerst Karin Hausen (1976) hingewiesen.

<sup>102</sup> Vgl. u. a. Gottschall (1995); Teubner (1995); Hirata & Kergoat (1998) über den Diskurs in Frankreich; Pfau-Effinger (1998) mit weiterer Literatur.

<sup>103</sup> Einen Überblick über die verschiedenen theoretischen Ansätze zur geschlechtstypischen Segregation des Arbeitsmarktes gibt Anker (1997).

<sup>104</sup> Die Kritik an den „differenztheoretischen“ Ansätzen, u. a. von Gottschall (1998), übersieht meines Erachtens, dass auch das „Arbeitsvermögen“ von Frauen strukturell bedingt und diskursiv hergestellt wird.

Die Überlegungen zum „Arbeitsvermögen“ der Frauen, die Ende der 80er Jahre u. a. von Beck-Gernsheim und Ostner (1978) oder Knapp (1988; 1989) vorgestellt wurden, gingen von einer „doppelten Vergesellschaftung“ oder „doppelten Sozialisation“ der Frauen aus und nahmen an, dass Mädchen und Frauen in der Regel sowohl Familien- als auch Berufsorientierung entwickeln und eine Integration von Beruf und Familie anstreben.<sup>105</sup> Dabei sind in den beiden Bereichen unterschiedliche Kompetenzen und Qualifikationen, Einstellungen und Verhaltensmuster gefordert. Frauen müssen sich aufgrund ihrer doppelten Orientierung mit ambivalenten Anforderungen, häufig auch mit Konflikten zwischen beiden Bereichen, auseinandersetzen und verschiedenartige Ansprüche ausbalancieren.

Zum Arbeitsvermögen werden dabei folgende Faktoren gerechnet:

1. in Sozialisationsprozessen angeeignete Kompetenzen, Motive, Einstellungen und Prioritäten (dazu zählen u. a. auch Bildung und Ausbildung, Führungsverhalten und Einstellung zur Macht);
2. zeitliche, ökonomische und/oder materielle Ressourcen (Arbeitskapazitäten, Zuarbeit durch Ehepartnerinnen und Ehepartner, zeitliche Flexibilität, Mobilität);
3. wirkliche oder vermeintliche Konflikte zwischen Beruf und anderen Lebensbereichen, vor allem der Familie.

Das „Arbeitsvermögen“ von Frauen ist auch heute noch trotz der Vielfalt der Lebensentwürfe und -bedingungen durch die Notwendigkeit gekennzeichnet, entweder die schwierige und folgenreiche Entscheidung für eine Konzentration auf die Berufs- oder die Familienarbeit zu treffen oder den Versuch zu unternehmen, beide Bereiche zu vereinbaren. Die doppelte Orientierung und die damit verbundene „geteilte Loyalität“ können zahlreiche für einen beruflichen Aufstieg negative Folgen haben und u. a. die Einstellung zur Karriere – nicht um jeden Preis –, die zeitlichen Ressourcen oder auch die Bereitschaft zu Mobilität beeinflussen. Da in der Regel der Beruf des Mannes über den Wohnort der Familie entscheidet, ist für Frauen mit Familien beispielsweise ein Ortswechsel nur schwer realisierbar, auch wenn dies mit einem beruflichen Aufstieg verbunden wäre. Auch die mit Führungspositionen verbundenen Ansprüche der Flexibilität und des unbegrenzten Engagements können Frauen mit Kindern nur schwer einlösen.

Zudem werden durch und während der Familienarbeit erworbene Kompetenzen der Frauen in der Erwerbswelt nicht anerkannt und honoriert, und dies gilt trotz aller Debatten über die „soft skills“ von Managerinnen auch für die Führungsebenen.

<sup>105</sup> Neuere Sozialisationsansätze gehen von lebenslangen Prozessen der Aneignung der sozio-ökonomischen Umwelt aus.

Angebotsorientierte Ansätze versuchen die geschlechtsspezifische Segregation des Arbeitsmarktes und die Benachteiligung weiblicher Erwerbstätiger mit den Voraussetzungen und „Entscheidungen“ der Frauen zu begründen, wobei diese Entscheidungen aus individueller Perspektive meist durchaus „logisch“, häufig auch Sachzwängen geschuldet sind. Da beispielweise Männer in der Regel mehr verdienen als Frauen, zahlt es sich bei den meisten Familien eben nicht aus, wenn der Mann nach der Geburt eines Kindes zu Hause bleibt.<sup>106</sup> Die Strukturen der Industriegesellschaft sind auf die unbezahlte Hausarbeit der Frauen und nicht auf eine Form des Ineinandergreifens von Produktion und Reproduktion ausgerichtet. Dies zeigt sich nicht zuletzt dann, wenn Partner/-innen Berufs- und Hausarbeit teilen wollen (u. a. Grottian et al., 2003).

Die Relevanz subjektorientierter Ansätze belegen auch aktuelle Befragungen, die zeigen, dass die Familie ein fester Bestandteil der Zukunftspläne von jungen Frauen ist (und, mit anderen Konsequenzen, auch junger Männer).<sup>107</sup> Und dass es nach wie vor die Frauen sind, die sich für die Kinder verantwortlich fühlen, ist aus den Arbeitsmarktstatistiken abzulesen. Sie belegen die Bereitschaft von Frauen, zumindest zeitweise der Familie Priorität zuzuweisen und Erziehungsurlaub zu nehmen oder Teilzeit zu arbeiten.<sup>108</sup> Damit entscheiden sie sich gleichzeitig gegen bestimmte Berufe, Tätigkeiten oder auch einen beruflichen Aufstieg, wie u. a. Heintz et al. (1997) am Beispiel der Krankenpflege, der Sachbearbeitung und der Informatik, Achatz et al. (2002) am Beispiel wissenschaftlicher Gesellschaften zeigen konnten.<sup>109</sup> Im Gegensatz zur Krankenpflege sind beispielsweise in der Informatik Teilzeitarbeit und Berufsunterbrechungen nicht möglich, und deshalb können Frauen diesen Beruf kaum mit einer Familie vereinbaren. „Potentielle oder aktuelle Mutterschaft“ wird so zu einem entscheidenden Faktor von Berufsplänen und -entscheidungen. Heintz et al. (1997, S. 222) stellten für die Schweiz fest, dass Frauen, die Kinder wollen, in der Regel eine Erwerbsunterbrechung einplanen und damit „unter den gegebenen Bedingungen des Arbeitsmarktes ihren beruflichen Handlungsspielraum“ einschränken. Studien zu Berufsbiographien in Deutschland zeigten ebenfalls, dass bei Frauen Diskontinuität und Differenzierung der Erwerbsverläufe überwiegt, weil sie ihr Erwerbsverhalten an die sich wandelnden familiären Lebenssituationen anpassen, während Männer dazu tendieren, dem Beruf Priorität einzuräumen (u. a. Geissler, 1998). Nur ein kleiner Prozentsatz der Väter unterbricht beispielsweise die Berufstätigkeit aufgrund von Erziehungsurlaub. Es besteht sogar eine Tendenz, die Erwerbstätigkeit auszuweiten.<sup>110</sup> Männliche Führungskräfte

<sup>106</sup> In Deutschland beträgt der Abstand der Einkommen von Frauen und Männer immer noch 25 Prozent, und er hat sich über die Jahre kaum verringert. Die Unterschiede können allerdings nicht ausschließlich auf eine reine Entgeltdiskriminierung zurückgeführt werden; sie sind auch durch unterschiedliche Ausbildungen, Arbeitsinhalte und -verantwortung zu erklären, die wiederum z. T. durchaus auf Ungleichbehandlungen zurückgeführt werden können. Rechnet man diese heraus, liegt die geschlechtsbedingte Ungleichbehandlung beim Einkommen im Angestelltenbereich bei 15 Prozent; im Arbeiterbereich bei 16 Prozent (vgl. Pfarr, 2002).

<sup>107</sup> Vgl. die Allensbach-Umfrage im Auftrag des Bundesfrauenministeriums „Fraueninteressen und Frauenpolitik“ vom März 2000; vgl. u. a. auch Keddi (2003).

<sup>108</sup> Vgl. die Angaben im Bundesministerium (2002).

<sup>109</sup> Zur Bedeutung und zu den Auswirkungen von Teilzeitarbeit siehe u. a. Achatz et al. (2000; 2002) mit weiterer Literatur.

<sup>110</sup> Vgl. Hoff, Hohner & Dettmer (1998). Auch in Dänemark nehmen Väter kaum die Möglichkeit wahr, Erziehungsurlaub zu nehmen, siehe dazu Forum for køn og kultur, Dezember 2002. In Schweden, Norwegen und Island ist ein Teil des Erziehungsurlaubs für Väter reserviert.



können sich in der Regel nicht vorstellen, mit ihren Frauen und deren Arbeitsbedingungen zu tauschen (French, 1995). Der Beruf bietet zahlreichen Männern sogar die Chance, sich Familienpflichten zu entziehen.

Die Feststellung der „doppelten Orientierung“ von Frauen ist eine, die Bewertung eine andere Sache. Ist die Balance von Familien- und Berufarbeit eine Belastung oder eine Ressource? Neue Studien aus den USA weisen darauf hin, dass beide Geschlechter von einer Vielfalt von Rollen und Aufgaben profitieren.<sup>111</sup> In ihrem Buch „Work and Family: Allies or Enemies“ (2003) behaupten Freedman und Greenhouse, dass Menschen, die beides, Familie und Beruf, vereinbaren, mit ihrem Leben zufriedener sind als Menschen, die sich ausschließlich auf ihre Karriere oder ausschließlich auf die Familie orientieren. Allerdings kommt es auf den Umfang der Arbeitszeit und die Art der Tätigkeit an, ebenso wie auf die sozialen Netzwerke und das „Management“ von Beruf und Familie, ob die Balance gelingt (Smith, 2002). Bei diesen Befunden aus den USA gerät aus dem Blickfeld, dass Frauen in anderer Weise als Männer von der Vereinbarkeitsproblematik betroffen sind. Welche Hürden zumindest in Deutschland auftauchen, wenn Paare Berufs- und Familienarbeit teilen wollen, macht eine Studie von Grottian et al. (2003) deutlich. Derzeit ist es nur in einigen wenigen Mittelschichtberufen möglich, dass Eltern gleichberechtigt ihre Zeit und ihr Engagement auf die Familie und auf den Beruf verteilen.

Aus funktionalistischer Perspektive erfolgt die Zuweisung von Tätigkeiten und Positionen in Abhängigkeit von der „Qualität“ des Angebotes, und bis in die 1980er Jahre wurde das Fehlen der Frauen in den Führungsetagen mit ihren im Vergleich zu den Männern schlechteren Qualifikationen begründet (oder legitimiert). Das Argument, dass Frauen wegen ihrer niedrigeren Bildungsabschlüsse auf dem Arbeitsmarkt ins Hintertreffen geraten, ist heute, wie die Ergebnisse von Statistiken und empirischen Untersuchungen zeigen, schon deshalb nicht mehr haltbar, weil Mädchen und junge Frauen auf dem Bildungssektor inzwischen mit Männern gleichgezogen, sie in manchen Bereichen sogar überholt haben (u. a. Wimbauer 1999, S. 25). Außerdem lassen Mädchen und Frauen in Befragungen eine hohe Berufsmotivation erkennen, ein Leben ohne Beruf können sie sich in der Regel nicht vorstellen (u. a. Geissler, 1998). Es stehen also genug junge und gut ausgebildete Frauen mit starker Berufsorientierung auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung. Weder die Angleichung des Bildungsniveaus beider Geschlechter noch die steigende Erwerbsquote und die beruflichen Ambitionen von Frauen scheinen aber die Grenzen zwischen Frauen- und Männerarbeit aufgeweicht und die „glass ceilings“ durchlässig gemacht zu haben (Heintz et al., 1997, S. 18). Allmendinger et al. (2000, S. 21) untersuchten die Integration von Frauen in Organisationen, u. a. in einer Versicherung, im Militär und in einem Krankenhaus, im zeitlichen Verlauf und stellten zusammenfassend fest, dass sich in den 1990er Jahren die vertikale Segregation verfestigt hat und zwar trotz eines wachsenden Potenzials an weiblichen Nachwuchskräften.

<sup>111</sup> Vgl. die Untersuchung von Rosalind Barnett und Janet Shibley im Internet. Zugriff am 18. Dezember 2003 unter [http://my.brandeis.edu/news/item?news\\_item\\_id=100288](http://my.brandeis.edu/news/item?news_item_id=100288)

Wählt man als Maßstab nicht das Bildungsniveau, sondern die fachliche Orientierung der Ausbildung, dann lässt sich durchaus ein Unterschied im „Arbeitsvermögen“ von Frauen und dem von Männern feststellen. Darauf deuten u. a. die Statistiken über die geschlechtstypischen Berufs- und Studienfachwahlen hin, wobei Frauen sich auf wenige, meist frauentypische Berufe konzentrieren und an den Universitäten in den Geisteswissenschaften die Mehrheit stellen.<sup>112</sup> So waren beispielsweise Ende der 1990er Jahre 70% der Absolventinnen sprach- und kulturwissenschaftlicher Fächer, aber nur 15% der Absolventen in der Ingenieurwissenschaft weiblich. Vor allem in Ländern, in denen wie in Deutschland Ausbildung und Beruf eng verzahnt sind, stellt die Wahl des Studienfaches die Weichen für die beruflichen Möglichkeiten und den beruflichen Aufstieg (u. a. Achatz et al., 2000). Berufentscheidungen lassen sich schwer revidieren, obwohl heute ein häufiger Wechsel des Arbeitsplatzes sowie die Notwendigkeit der ständigen Weiterqualifizierung die Regel sind.

Das Arbeitskraftangebot von Frauen wird nicht nur von der Geschlechterordnung mit ihren Vorgaben für „richtiges“ Verhalten, sondern auch durch die die jeweiligen Geschlechterarrangements stützende Frauen- und Geschlechterpolitik bestimmt. Eine zentrale Rolle spielt dabei die Bereitstellung von Kinderbetreuungseinrichtungen und die damit verbundenen Vorstellungen von „richtiger“ Erziehung oder auch die staatliche Förderung von Chancengleichheit durch „Incentives“ oder Sanktionen. Pfau-Effinger (1998) geht davon aus, dass das Arbeitskraftangebot von einem Zusammenwirken von drei Faktoren beeinflusst wird: vom dominierenden Familienmodell, von den Institutionen, die die Rahmenbedingungen für dieses Modell sichern und von den Aushandlungsprozessen der Individuen in Form von Geschlechterkontrakten. Dabei kommt es in den einzelnen Ländern durchaus zu Wandlungen und zum Nebeneinander der verschiedenen Modelle. In Deutschland dominiere, so Pfau-Effinger (1998) oder auch Achatz et al. (2000), ein von Staat und Politik gefördertes „Vereinbarkeitsmodell der Versorgerehe“, das von der Ernährerrolle des Mannes ausgeht und mit Berufsunterbrechungen und Teilzeitarbeit der Frau verbunden ist.<sup>113</sup> Dies ist nicht unbedingt die freie Entscheidung der Frau oder beider Partner, sondern ist in hohem Maße den politisch gewollten Sachzwängen geschuldet: „Die fehlende Betreuungsinfrastruktur für kleine Kinder verhindert die gleichberechtigte Teilhabe von Müttern am Arbeitsmarkt: In Deutschland waren bei 52,3% der Paare mit kleinen Kindern Frauen nicht berufstätig. Gewünscht wurde dies aber nur von 5,7 Prozent der Betroffenen“ (Pfarr, 2002).

Die Annahme einer doppelten Orientierung und insgesamt eines „weiblichen Arbeitsvermögens“ findet damit auch heute ihre Bestätigung.

Zusammenfassend ist festzustellen: Das Arbeitsvermögen beider Geschlechter entwickelt sich aufgrund von antizipierten und/oder aktuellen Lebensbedingungen.

<sup>112</sup> Siehe Statistisches Bundesamt, zit. in Wimbauer (1999, S. 26 f.); Bundesministerium (2002, S. 27).

<sup>113</sup> Zu den Problemen, aber auch potenziellen Chancen der Teilzeitarbeit in verschiedenen europäischen Ländern vgl. Fagan, O'Reilly & Rubery (1998).

Zahlreiche Befunde und Forschungsergebnisse belegen, dass Frauen in ihrer Mehrheit auch heute berufliche Orientierungen mit der Option auf eine Familie verbinden und dabei bereit sind, die Verantwortung für die Kinderbetreuung zu übernehmen. Dies beeinflusst ihr „Angebot“ auf dem Arbeitsmarkt in verschiedener Hinsicht. Dieses Verständnis von „weiblichem Arbeitsvermögen“ schließt die Vorstellung unterschiedlicher psychischer „Eigenschaften“ oder gar biologistisch begründeter „Wesensunterschiede“ zwischen den Geschlechtern aus. Auch die Tatsache, dass nicht alle Frauen Mütter werden, dass manche Väter Erziehungsurlaub nehmen und dass einige Frauen Karriere machen, kann diesen Ansatz, der gesellschaftliche Trends und Mainstream-Verhalten erfassen will, nicht widerlegen, schränkt aber seine Reichweite und Verallgemeinerbarkeit ein.

Versteht man Geschlecht als soziale Konstruktion, dann wird deutlich, dass sich Frauen und Männer in zahlreichen und vielfältigen Interaktions- und Sozialisationsprozessen entsprechend der in der Gesamtgesellschaft und in gesellschaftlichen Subsystemen verbreiteten Scripts Geschlecht inklusive geschlechtstypischer Lebensstile und -perspektiven aneignen und dass u. a. auch die Berufswahl und die Arbeit im Beruf und in der Familie mit Geschlechteridentitäten und mit „doing gender“ in untrennbarem Zusammenhang steht. Insofern sind Mikro- und Makroebene, individuelle Entscheidungen und strukturell vorgegebene Möglichkeiten, Orientierungen der Frauen und Chancen auf dem Arbeitsmarkt in interdependenter Weise miteinander verflochten.

### 6.2.5 Nachfrageorientierte Ansätze

Nachfrage- und strukturorientierte Ansätze verweisen auf die Strukturen des Arbeitsmarktes und die Strategien der Arbeitgeber. Sie „diskutieren Platzierungs- und Aufstiegschancen von Personengruppen in Zusammenhang mit Merkmalen der formalen Struktur, der demographischen Zusammensetzung, der Politiken und des institutionellen Umfelds“ von Arbeitsplätzen (Achatz et al., 2002, S. 288).

Strukturanalysen richteten ihre Aufmerksamkeit auf die Aufteilung des Arbeitsmarktes in mehrere, horizontal und vertikal gelagerte Segmente, wobei vor allem zwischen dem primären Teilarbeitsmarkt mit hoher Arbeitsplatzsicherheit, Aufstiegschancen und relativ hohem Einkommen und dem sekundären Teilarbeitsmarkt mit schlechten Arbeitsbedingungen unterschieden wird. Der primäre Teilarbeitsmarkt ist hierarchisch in obere und untere Segmente gegliedert, wobei in den oberen Segmenten gut ausgebildete und hoch dotierte Führungskräfte zu finden sind.<sup>114</sup>

Die Mehrzahl der Frauen arbeitet in relativ wenigen Wirtschaftszweigen, Berufs- und Tätigkeitsfeldern sowie in „Sackgassenberufen“ mit schlechten Weiterbildungs- und

<sup>114</sup> 1979 wurde eine International Working Party on Labour Market Segmentation ins Leben gerufen, die vom European Work and Employment Research Centre in Manchester koordiniert wird; siehe deren Homepage: Zugriff am 18. Dezember 2003 unter <http://www2.umist.ac.uk/management/ewerc/>



Aufstiegschancen (Bundesministerium, 2002, S. 33 ff.). Frauen werden eher als Männer in marginalen Segmenten, d. h. unwichtigen sogenannten Jedermann-Arbeitsplätzen, eingesetzt. Burchell und Rubery (1990) identifizierten in ihrer Untersuchung zur Segmentation des Arbeitsmarktes fünf Segmente, wobei die Gruppe der hoch bezahlten und karriereorientierten Arbeitstätigen zu 78% aus Männern besteht.

Als eine zentrale Ursache der Marginalisierung von Frauen benannten Wissenschaftlerinnen in den 1980er Jahren ihre Stigmatisierung als instabile Arbeitskräfte.<sup>115</sup> Weil Frauen (eventuell) Kinder bekommen und der Familie Priorität einräumen könnten, so die Annahme u. a. von Willms-Herget (1985) oder Rabe-Kleberg (1987), werden ihnen wichtige Positionen nicht anvertraut und Aufstiegsmöglichkeiten verwehrt. Investitionen zahlen sich nämlich für Arbeitgeber nur aus, wenn Arbeitskräfte ganztätig, langfristig und kontinuierlich zur Verfügung stehen.

„It is the man’s body, its sexuality, minimal responsibility in procreation, and conventional control of emotions that pervades work and organizational processes. Women’s bodies – female sexuality, their ability to procreate and their pregnancy, breast-feeding, and child care, menstruation and mythic ‘emotionality’ – are suspect, stigmatized, and used as grounds for control and exclusion ... to function at the top of male hierarchies requires that women render irrelevant everything that makes them women“ (zitiert in Lorber, 1994, S. 283).

Kritik an diesem Ansatz setzte u. a. an dem Problem an, unterschiedliche jeweils Frauen und Männern zugewiesene Segmente zu identifizieren (Cyba, 1998 mit weiterer Literatur). Dies mag für die horizontale Segregation zutreffen. Bei der Betrachtung horizontaler Segregationen ist auch die These, dass typische Frauenarbeit „hausarbeitsnah“ sei, dass also Frauen entsprechend ihrer bei der Hausarbeit erworbenen Qualifikationen auf bestimmte Arbeitsplätze verwiesen werden, zurückzuweisen, nicht zuletzt deshalb, weil zahlreiche Berufe vom Sekretär bis zum Lehrer ihr Geschlecht gewechselt haben, wobei der Wandel von einem Männer- zu einem Frauenberuf mit einem Verlust an Status und Ressourcen verbunden war und ist (u. a. Reskin & Roos, 1990; Wetterer, 1992, S. 54; Gottschall, 1998, S. 80). Meines Erachtens eignet sich die Segmentationstheorie aber gut dazu, einen Beitrag zur Identifizierung der Mechanismen der vertikalen Segregierung des Arbeitsmarktes zu liefern.

Argumente für die Segmentationstheorie liefern auch die Studien, die „statistische Diskriminierungen“, d. h. Diskriminierung aufgrund der Zugehörigkeit zu einer Gruppe und aufgrund eines antizipierten Gruppenverhaltens, untersuchten (Bielby & Baron, 1986).

Die Geschlechterhierarchie, auch in denselben Berufen, und die Diskriminierung von Frauen als Gruppe belegen beispielsweise die Einkommensunterschiede zwischen den

↑ 115 Vgl. u. a. Heintz et al. (1997) mit weiterer Literatur.



Geschlechtern. So betrug 1997 das durchschnittliche Jahreseinkommen von Frauen nur 75% des Jahreseinkommens von Männern. Einkommensunterschiede bestehen selbst dann, wenn Frauen in denselben Berufsfeldern tätig sind wie Männer (Bundesministerium, 2002, S. 40).

Die „statistische Diskriminierung“ von Frauen lässt sich u. a. mit der oben schon erwähnten Erwartung der Arbeitgeber begründen, dass weibliche Arbeitskräfte wegen ihrer doppelten Orientierung „unzuverlässig“ seien und aufgrund von Geburten und Kinderbetreuung Kosten verursachen könnten. Dabei gilt, „dass der individuellen Frau, die sich um eine ganz bestimmte Position bewirbt, das gleiche Verhalten unterstellt wird wie der Mehrheit der statistischen Gruppe; und zwar unabhängig davon, ob sie überhaupt die Absicht hat, eine Familie zu gründen“ (Sordon, 1995; Riegraf, 1998; Benschop & Doorewaard, 1998, S. 797; Müller, 1999, S. 149).

Das Arbeitgeber solche Überlegungen anstellen, zeigt u. a. eine 2004 veröffentlichte Untersuchung in Dänemark. Obwohl dies rechtlich nicht zulässig ist, wurden 22% der Bewerberinnen bei einem Vorstellungsgespräch ganz offen nach ihren Kinderwünschen befragt.<sup>116</sup> In vielen anderen Fällen wurde versucht, indirekt etwas über die Zukunftsvorstellungen der Bewerberinnen zu erfahren.

Auch Heintz et al. (1997, S. 223) kamen in ihrer Studie zur Geschlechtersegregation in verschiedenen Berufsfeldern zu dem Ergebnis, dass Betriebe „common sense-Annahmen über die Familienorientierung von Frauen zum Anlass nehmen, statistische Diskriminierung auszuüben“. Zahlreiche Studien belegen, dass sich Betriebe in der Regel am „männlichen Normalarbeiter“ orientieren und dass Teilzeitarbeit oder Berufsunterbrechungen auch auf der unteren oder mittleren Führungsebene die Zuweisung zu karrierefernen Einsatzbereichen zur Folge hat (u. a. Achatz et al., 2002, S. 301). Viele Führungspositionen sind zudem nach Beck-Gernsheim (1980) „Anderthalb-Personen-Berufe“, die nur Personen übernehmen können, denen zu Hause der Rücken frei gehalten wird. Auch wenn die wöchentliche Arbeitszeit der Führungskräfte stark variiert, gilt auch heute noch, dass von ihnen ein überdurchschnittlicher Einsatz erwartet wird (Müller, 1999, S. 51). Wie schwer Familie und Führungspositionen vereinbar sind, zeigt auch die Tatsache, dass weibliche Führungskräfte wesentlich häufiger als ihre männlichen Kollegen kinderlos sind (u. a. Achatz et al., 2002, S. 306). Das bedeutet aber nicht, dass es keine Frauen gibt, die erfolgreich beide Bereiche ausbalancieren könnten. Wenn Frauen es auf die Führungsebene geschafft haben, haben sie auch die Ressourcen, Hausarbeit zu delegieren. Jedenfalls sind weibliche Führungskräfte nur geringfügig mehr mit Hausarbeit belastet als ihre männlichen Kollegen (Müller, 1999, S. 151).

Während eine Familie die Karriere von Frauen eher bremst, hat sie bei Männern eher positive Auswirkungen (Heintz et al., 1997, S. 220). Männer profitieren u. a. von ihrer

 <sup>116</sup> Bericht über die Ergebnisse einer Magisterarbeit in Urban (15.1.2004, S. 1).



Rolle als „Familienernährer“, legitimieren damit ihre Berufsambitionen, ebenso wie die Arbeitgeber die statistische Diskriminierung von Frauen damit begründen, dass sie ja keine Familie zu versorgen haben.

Zieht man die Studien über die historische Entwicklung der verschiedenen Berufe und Tätigkeitsfelder sowie über die Veränderungsprozesse auf dem Arbeitsmarkt heran, so wird deutlich, dass in allen Berufsbereichen Prozesse sozialer Kontrolle und sozialer Schließung abliefen, wobei die „Insider“ eine gesellschaftliche Aufwertung ihrer Tätigkeiten und eine Ausgrenzung von „anderen“ sozialen Gruppen anstrebten. Frauen kamen historisch gesehen später als Männer auf den Arbeitsmarkt, als bereits vielfältige Professionalisierungs- und Schließungsprozesse eingesetzt hatten, die vor allem von Männern mit hohem Status eingeleitet worden waren (u. a. Becker-Schmidt, 1994). Voraussetzung, aber auch Folge dieser Ausgrenzungsprozesse war und ist das Machtungleichgewicht nicht nur zwischen den Geschlechtern, sondern auch zwischen Gruppen unterschiedlicher sozialer oder ethnischer Herkunft. Hierarchien entstehen aus Statusunterschieden und unterschiedlichen Machtpotenzialen, wobei Macht auch wieder dazu eingesetzt wird, Hierarchien zu verfestigen oder auszubauen. Männer haben Interesse an der Aufrechterhaltung des Status quo, wobei der Aufstieg von Frauen nicht nur einzelne Inhaber von Machtpositionen, sondern insgesamt den Status des Führungsgremiums und die mythische Macht von Männlichkeit bedroht (u. a. Klingen, 2001, S. 18). Weil das Geschlecht der Interaktionspartnerinnen und Interaktionspartner immer, bewusst oder unbewusst, registriert und zur Interpretation der Situation herangezogen wird, beeinflusst die Geschlechterrelation das Prestige von Berufen und Tätigkeiten. Aufgrund des Transfereffekts (spill over effect) werden die mit den Geschlechtern verbundenen Assoziationen auch auf Berufe und Tätigkeitsfelder übertragen, wobei sich der höhere gesellschaftliche Status von Männern auf das Prestige von Tätigkeiten oder von Gruppen, in denen Männer dominieren, auswirkt (Heintz et al., 1997, S. 241). Allerdings ist das Geschlecht nicht in jedem Beruf und in jeder Situation in gleicher Weise relevant, und deshalb sind auch „sex-role-spillover“-Effekte nicht immer und überall anzunehmen (vgl. Müller, 1999, S. 141).

Bei der Ausgrenzung von Frauen geht es um Grenzen, die Herstellung und/oder die Aufrechterhaltung von Differenzen, deren Auflösung die Geschlechterhierarchie und damit vor allem die Privilegien von Männern bedroht. Zahlreiche, überwiegend anglo-amerikanische Autoren und Autorinnen führen die Geschlechtersegregation im Erwerbsbereich auf „boundary work“, d. h. auf soziale Schließung von Berufen mit dem Ziel, durch Geschlechtshomogenität in bestimmten Berufsfeldern Geschlechterdifferenzen zu reproduzieren und das bestehende Ungleichgewicht an Macht und Ressourcen aufrecht zu erhalten (u. a. auch Acker, 1991). „Männer und Frauen haben different zu sein, und wo es Angleichungen und Überschneidungen gibt, zum Beispiel beruflicher Art, werden symbolische oder räumliche Markierungen eingesetzt, um die Differenz trotzdem sichtbar zu haben“ (Heintz et al., 1997, S. 26; vgl. besonders auch Goffmann, 1977). Teubner (1995) und andere sprechen in diesem Kontext von einem „Gleichheitstabu“. „Immer da, wo Geschlechter miteinander konkurrieren, sorgt das

↑ Gleichheitstabu dafür, dass die Hierarchie ständig neu hergestellt wird“ (Teubner, →

1995, S. 56). Gleichheit der Geschlechter ist allerdings ohnehin unmöglich. Da das Geschlecht „immer mitläuft“ (Schultz, 1991) und Wahrnehmungen und Urteile prägt, werden dieselben Leistungen, Merkmale und Verhaltensweisen immer auch in Abhängigkeit vom Geschlecht interpretiert. Dieselben Handlungen können daher unterschiedliche Bedeutungen haben und unterschiedliche Bewertungen erfahren (u. a. Sordon, 1995). Aggressives Verhalten von Führungskräften kann beispielsweise als Durchsetzungsfähigkeit bei Männern und als Hysterie bei Frauen interpretiert werden. Heintz et al. (1997) fanden in ihren Studien über als männlich, weiblich und geschlechtsneutral etikettierte Berufe zahlreiche Mechanismen und Strategien der Herstellung von Differenz, die in den verschiedenen Berufsfeldern von der Minderheit, aber auch der Mehrheit vor allem dann aktiviert wurden, wenn Konkurrenzsituationen bestanden oder wenn dadurch berufliche Vorteile zu erwarten waren. Deutlich wurde aber auch, dass Geschlecht je nach Beruf und Kontext mehr oder weniger relevant war und auch von den Befragten als relevant empfunden wurde.

Zu berücksichtigen ist schließlich auch, dass stereotype Ansichten und Urteile über die Fähigkeiten und Fertigkeiten beider Geschlechter in der Öffentlichkeit und auch in der Arbeitswelt verbreitet sind. Dabei ist davon auszugehen, dass alle Menschen Annahmen oder besser Alltagstheorien entwickeln, denn nur so lässt sich die Flut von Informationen, insgesamt die Komplexität der Wirklichkeit, organisieren und mental verarbeiten. Diese, meist unbewussten, Annahmen beeinflussen Wahrnehmungen, Interpretationen und Urteile und verdichten sich zu Stereotypen, die in starkem Maße veränderungsresistent sind. Stereotype haben darüber hinaus die Funktion „die bestehende gesellschaftliche Rang- und Wertordnung zu rechtfertigen und zu perpetuieren“ (Alfermann, 1996, S. 11). Das Geschlecht als eines der zentralen Ordnungskriterien in unserer Gesellschaft ist Ausgangs- und Anknüpfungspunkt für zahlreiche Assoziationen, die miteinander verknüpft relativ konsistente Bilder von Weiblichkeit und Männlichkeit ergeben, wobei Informationen, die nicht in das kognitive Schema der Geschlechtsunterschiede passen, aufgrund der selektiven Wahrnehmung und Interpretation ausgeschaltet werden (Alfermann, 1996, 1998; Valian, 1998). An die Inhaber zahlreicher Berufe und vor allem auch an Führungskräfte werden auch heute noch Erwartungen gestellt, die dem Männlichkeitsstereotyp entsprechen. Männern werden zudem mehr Status, Wissen und Kompetenzen zugeschrieben als Frauen, selbst wenn sich beide auf der gleichen Position befinden (u. a. Ridgeway, 2001; Achatz et al., 2002, S. 307). Frauen gelten dagegen entsprechend der verbreiteten Geschlechtermythen als das „andere Geschlecht“, dem bestimmte für Führungstätigkeiten notwendige Kompetenzen und Ressourcen abgesprochen und andere Qualitäten, beispielsweise Empathie und Kooperationsfähigkeit, zugeschrieben werden. Derartige Geschlechterstereotype sind nicht nur relativ veränderungsresistent, sondern auch in vielen Ländern der Welt verbreitet (Anker, 1997, S. 9 ff.).

Vor allem seit den 1980er Jahren sind eine „Aufweichung“ der Geschlechterstereotype und ein Wandel des Führungskräfte-Images festzustellen. Ein kommunikativer und kooperativer Führungsstil gilt, zumindest auf dem Papier, als modern und zukunftsfähig, autoritäres Führungsverhalten wird dagegen als dysfunktional zunehmend



kritisiert. In einigen Befragungen über die Qualitäten weiblicher und männlicher Führungskräfte ergaben sich relativ wenige Unterschiede (u. a. Klingen, 2001, S. 28). Auch Müller (1999, S. 138) wies darauf hin, dass Chefinnen heute durchaus von der Mehrheit der männlichen und weiblichen Untergebenen akzeptiert werden. Ob dies einem Einstellungswandel oder dem Antwortverhalten entsprechend der sozialen Erwünschtheit geschuldet ist, mag dahingestellt bleiben. Zudem sind Unterschiede zwischen allgemeinen Aussagen und der Beurteilung des eigenen Umfelds und Lebenszusammenhangs anzunehmen. „Bei indirekter detaillierter Befragung mit Testmethoden zeigt sich die Macht und Inflexibilität der unbewussten impliziten Theorien über Männlichkeit und Weiblichkeit in Bezug auf Führungsrollen“ (Gold, 1990, S. 56, zitiert in Klingen, 2001, S. 15). Allerdings werden Stereotype situationsabhängig wahrnehmungs- und handlungsleitend aktiviert, und auch Geschlechterstereotype haben in zahlreichen Situationen und Interaktionen nur eine geringe Relevanz (Wilz, 2002).

Die Euphorie über die „soft skills“ weiblicher Führungskräfte ist dabei ebenso stereotypem Denken geschuldet wie die Vorstellung, autoritäres Führungsverhalten sei eine männliche Domäne. Produziert und verbreitet werden Stereotype nicht zuletzt durch die umfangreiche Ratgeberliteratur. So heißt es beispielsweise im „Kleinen Machiavelli“ im Kapitel „Kleine, aber wichtige Tipps für die Karriere“: „Die erste Voraussetzung, die man erfüllen muss, um als Manager Karriere zu machen, ist die: man darf keine Frau sein. Als Frau kann man höchstens die Frau des Managers werden, aber das ist ein ganz anderer Weg. Das Gesetz des Vorranges des Mannes gilt im Management immer noch fast absolut“ (Noll & Bachmann, 2001, S.165). Dieser Ratgeber versteht sich zwar als Satire, aber Satiren haben immer einen „wahren Kern“, sie knüpfen an Allgemeinwissen an und wollen Missstände aufdecken.

### 6.2.6 Die doppelte Perspektive

Die vertikale Segregation des Arbeitsmarktes und das Fehlen von Frauen in den Führungsetagen ist nur mit Hilfe von multikausalen Ansätzen und der Berücksichtigung der Wechselwirkungen zwischen Arbeitsmarkt und seinen Erwartungen und Bedingungen einerseits und dem Arbeitsmarktverhalten von Frauen andererseits zu erklären. Vor allem die Ausdifferenzierung der Lebenszusammenhänge beider Geschlechter ebenso wie die Komplexität von Arbeit und die Dynamik des Arbeitsmarktes schließen eindimensionale Erklärungsmuster aus. Die angebots- und die nachfrageorientierte Perspektive ergänzen sich, weil Strukturen die Entscheidungen und Handlungen der Individuen beeinflussen und weil Menschen in und durch ihre Interaktionen wiederum Strukturen und Institutionen produzieren und aufrechterhalten. Auch die Konstruktion von Geschlechterarrangements „geschieht permanent in alltäglichen Situationen, und damit auch am Arbeitsplatz, da Geschlecht als masterstatus omnipräsent ist und die Grundlage der Grenzziehung und sozialen Kategorisierung bildet“ (Wimbauer, 1999, S. 33).

Die vorgestellten subjekt- und strukturorientierten Ansätze sind auch deshalb kompatibel, weil in beiden Perspektiven die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung, d. h. die

Trennung von Erwerbs- und Haus-/Familienarbeit und die Verantwortung der Frauen für die Familie, sowie die mit den beiden Geschlechtern verbundenen Denk- und Deutungsmuster eine zentrale Rolle spielen. „Indem berufliche Segregation die Geschlechterdifferenz im wahrsten Sinn des Wortes ‚augenfällig‘ macht, trägt sie maßgeblich zu deren Reproduktion bei“ (Heintz et al., 1997, S. 66), wobei dann wiederum Geschlechtsunterschiede zur Legitimierung der Segregation auf dem Arbeitsmarkt dienen.

Nur wenn man Gender gleichzeitig als Institution, Interaktion und individuelle Aneignung versteht, lassen sich miteinander verflochtene und voneinander abhängige Prozesse des „genderings“ von Berufen, Arbeitsmarktstrukturen und individuellen Lebenszusammenhängen rekonstruieren. Daher fordert Gottschall (1998, S. 70), Geschlecht nicht nur „als interaktive Leistung plausibel zu machen, sondern diese auch angemessen in den spezifischen Strukturzusammenhang von Erwerbsarbeit und Arbeitsmarkt zu verorten.“

### 6.3 Geschlechterarrangements in Führungsgremien – eine organisationssoziologische Perspektive

Mit der Betonung des „doing gender“ geraten die Interaktionen auf der Ebene der Arbeitsorganisationen ins Blickfeld. „Organisationen sind Institutionen, Gruppen und soziale Gebilde, die bewusst auf ein Ziel hinarbeiten, dabei geplant arbeitsteilig gegliedert sind und ihre Aktivität auf Dauer eingerichtet haben“ (Lehner, 2002, S. 19). Betriebe sind also ebenso Organisationen wie Sportverbände, und es ist zu erwarten, dass die Erkenntnisse der Organisationssoziologie auch im Bereich des Sports anwendbar sind.

Allerdings spielte das Geschlecht der Akteurinnen/Akteure in den deutschen Lehrbüchern zur Organisationstheorie und -soziologie in der Regel keine Rolle. Die perfekte Organisation wurde als Maschine imaginiert, die von den Organisationsmitgliedern möglichst reibungslos in Gang gehalten werden sollte. Rationalität und Effektivität war die Devise, und ob die Arbeitskräfte als Rädchen im Getriebe weiblich oder männlich waren, schien keine Rolle zu spielen. Wharton (2002, S. 188) stellt dazu fest: „Die Geschlechterforschung außerhalb des engen Bereichs, der sich mit Organisationen beschäftigt, verhielt sich indifferent zu der sich entwickelnden Organisationsforschung über gender. Die Organisationsforschung zeigte sich gegenüber dem Organisationsverständnis der Gender studies zurückhaltend.“

Allerdings scheint sich nun eine Wende anzudeuten. Zum einen werden Organisationen heute als „lebensweltlich konstituierte Sozialsysteme mit spezifischen Kulturen und Subkulturen“ beschrieben, in denen „Interessen, Regeln, Rituale und Machtspiele“ ablaufen (Jüngling, 1999, S. 2). Zum anderen wurden in den letzten Jahren einige Forschungsprojekte zur Bedeutung des Geschlechts in Organisationen durchgeführt und einige Beiträge zu diesem Thema veröffentlicht (u. a. Heintz et al., 1997; Jüngling, 1999; Achatz et al., 2000; 2002). Auch im Sonderheft „Organisationssoziologie“ (2002) →

der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie finden sich zwei Artikel, die sich mit der Genderproblematik auseinandersetzen. Es ist allerdings fraglich, ob dies eine generelle Trendwende bedeutet: Eine kurze Analyse der Inhalts- und Stichwortverzeichnisse einschlägiger Lehrbücher der Organisationsforschung ergab, dass die Gender-Frage nach wie vor nur am Rande behandelt wird (siehe u. a. Geldern, 1997; Ortmann, 2000), obwohl Gleichstellung und Gender Mainstreaming heute in allen Organisationen auf der Tagesordnung stehen (müssten).

Organisationen sind als Zwischenglied zwischen Individuen und Strukturen zu verstehen. „In Arbeitsorganisationen treffen Individuen und Strukturen aufeinander, die Strukturen geben Handlungsspielräume für die Akteure und werden durch Handlungen (re)produziert ... Organisationen bilden nun nicht nur den Ort, an dem Interaktionsprozesse zwischen Frauen und Männer stattfinden, die die Zuweisung auf bestimmte Positionen zur Folge haben, sondern die Organisationen selbst zeichnen sich durch Strukturen aus, die sich maßgeblich auf die Einbindung der Beschäftigten und ihre Positionierung auswirken“ (Wimbauer, 1999, S. 17). Arbeitsorganisationen „eröffnen und verschließen Handlungsspielräume und tragen somit maßgeblich zur Produktion und Reproduktion sozialer Ungleichheit bei“ (Wimbauer, 2000, S. 433). Auch Achatz et al. (2002, S. 286) halten die Organisation für eine „angemessene Analyseeinheit zur Untersuchung von Ursachen und Ausmaß sozialer Ungleichheit, weil das Wechselspiel zwischen Strukturen und Individuen in ihrem Kontext sehr viel besser und direkter als in makro- oder mikrosoziologischen Erklärungsansätzen in den Blick genommen werden kann“.

Organisationen sind also der Ort, an dem Geschlecht in der Arbeitswelt präsentiert und inszeniert wird, und daher muss eine Analyse der Geschlechtersegregation und -hierarchie auch eine organisationssoziologische Perspektive haben.

Dabei kann man vor allem auf Untersuchungen aus den USA zum Thema „Frauen in Organisationen“ zurückgreifen, die die Zusammenhänge von Organisation und Geschlecht in unterschiedlicher Weise theoretisch verorteten (siehe dazu u. a. Halford et al., 1997). Es lässt sich grob eine „contingent“, eine „essentialist“ und eine „embedded“ Perspektive unterscheiden.

Aus der „essentialist“ Perspektive identifiziert Ferguson (1984) bürokratische Organisationen als Verkörperung männlicher Dominanz, die durch von Männern diskursiv erzeugte Regeln und Prozesse produziert und reproduziert wird. Frauen könnten alternative Vorstellungen und Bedürfnisse nicht einbringen und den dominanten Diskurs nicht verändern.

Die Pionierarbeit von Kanter (1977) nimmt eine „contingent perspective“ ein. Kanter geht davon aus, dass das Geschlecht in Organisationen ein zufälliger und zusätzlicher Faktor ist. Bürokratische Organisationen sind ihrer Ansicht nach rational, effektivitätsorientiert und geschlechtsneutral und das Geschlecht der Organisationsmitglieder

↑ kann in Abhängigkeit von der Situation, beispielsweise der zahlenmäßigen Zusam-



mensetzung von Gremien, eine Rolle spielen. Die zentrale These Kanter ist, dass die Marginalisierung von Frauen in Führungsgremien mit ihrer Minderheitenposition und/oder ihrer Alibifunktion zusammenhängt. Je mehr Frauen in Gremien kommen, so Kanter Annahme, desto mehr Macht werden sie erlangen und desto weniger Bedeutung wird das Geschlecht der Führungskraft haben. Offen bleibt die Frage, wie die Frauen dahin kommen können. Kanter hält den Minderheitenstatus und nicht das Geschlecht für entscheidend und sie erklärt die Männerdominanz in Führungspositionen mit der historischen Entwicklung und der „Nachzüglerinnenrolle“ der Frauen. Kritikerinnen und Kritiker werfen ihr deshalb „Geschlechterblindheit“ vor und weisen darüber hinaus darauf hin, dass Männer in Frauenberufen, auch wenn sie in der Minorität sind, nicht mit Diskriminierungen zu kämpfen haben, im Gegenteil, sie können von ihrer Außenseiterrolle nicht selten sogar profitieren und, gerade weil sie sich von den weiblichen Arbeitskräften unterscheiden, Karriere machen.<sup>117</sup>

Die Vorstellung, dass das Geschlecht in Organisationen eingelassen, „embedded“ ist, wird u. a. von Acker (1990, 1992) oder Halford et al. (1997) vertreten. „Embedded“ bedeutet, dass „doing gender“ als Teil des Organisationshandelns und des Organisationsprozesses in den Strukturen verankert ist.

„To say that an organisation, or any analytic unit, is gendered means that advantage and disadvantage, exploitation and control, action and emotion, meaning and identity, are patterned through and in terms of a distinction between male and female, masculine and feminine. Gender is not an addition to those processes, conceived as gender neutral. Rather, it is an integral part of those processes, which cannot be properly understood without an analysis of gender“ (Acker, 1990, S. 146).

Gender wird in Organisationen im Diskurs, in Interaktionen und in den Identitäten der Beteiligten wirksam. Acker (1991) hält folgende vier Bereiche für „gendered substructure“ von Organisationen, d. h. für die Inszenierung und Zuschreibung von Geschlecht und die Entwicklung von Geschlechtersegregationen, für relevant: Arbeitstätigkeiten, Verhaltensnormen, Räume und Macht, aber auch kognitives Wissen, Vorstellungen, Bilder, Mythen und Symbole sowie Interaktionen und schließlich auch die Auseinandersetzungen der Organisationsmitglieder mit den in der Organisation geltenden Geschlechternormen, -idealen und -rollen.

Lehner (2002) beschrieb, wie Organisationen nach dem Muster von Männerbünden agieren und funktionieren (vgl. auch Rastetter, 1994). Männerbündische Strukturen haben gemeinsame Merkmale, sie sind hierarchisch aufgebaut, sie fordern Loyalitätsbeweise und emotionale Bindungen (Männerfreundschaft) und sie basieren auf Konkurrenz. Dabei betonte Lehner aber auch, dass sich die Mehrzahl der Männer nicht für mächtig und für privilegiert hält und dass es überdies zahlreiche Männerbilder oder

<sup>117</sup> Kritisch u. a. Wimbauer (1999, S. 30). Zu Männern in Frauenberufen siehe u. a. Heintz et al. (1997, S. 51 ff.); Heintz et al. (1997, S. 67 ff.) zu Männern in der Krankenpflege. Auch in Dänemark werden die Führungssetzen in Frauenberufen von Männern bevölkert, vgl. Politikken, 13. Januar 2004.



auch ganz verschiedene Möglichkeiten gibt, Männlichkeit zu inszenieren und als Mann zu leben. Mit Hinweis auf das von Connell (1995) entwickelte Konzept der „hegemonialen“, d. h. der in einer Gesellschaft dominierenden Form von Männlichkeit macht er einerseits deutlich, dass Männer die diesem Ideal nicht entsprechen ebenfalls marginalisiert werden, dass aber andererseits die Mehrheit der Männer „allein aufgrund ihres Mannseins, in den Genuss von Privilegien kommen“ (Lehner, 2002, S. 23). Auch Lange (1998) bezieht sich bei seiner Analyse aktueller Diskurse über Führungskultur auf Connell (1995) und sein Konzept der hegemonialen Männlichkeit. Seiner Ansicht nach dienen die aktuellen Auseinandersetzungen über Management und Männlichkeit der Sicherung der herrschenden Deutungsmuster und Hierarchien sowie der Legitimierung der traditionellen Geschlechterordnung. Cockburn (1991) wies zudem auf die identitätsstabilisierenden Funktionen männlicher Hegemonien hin, die vor allem in Zeiten gesellschaftlicher Veränderungsprozesse und der Bedrohung von Geschlechterarrangements an Bedeutung gewinnen.

Die Verankerung von Gender in der Führungsstruktur einer Organisation kann auch als ein Teil der Organisationskultur betrachtet werden. Studien zur Organisationskultur, die allerdings meist „geschlechterblind“ sind, entwickelten zahlreiche Kategorien, mit deren Hilfe das Handeln der Akteurinnen/Akteure, also auch „doing gender“, erfasst werden kann. Organisationskultur „drückt sich in Artefakten, Sprache, Handlungen aus. Ihre Analyse setzt daher bei einer genauen und unvoreingenommenen Beobachtung des organisatorischen Alltags an. Registriert wird hierdurch, was in der Organisation tatsächlich geschieht, und nicht das, was einem Funktionsplan zufolge geschehen sollte. ... Kultur umfaßt auch unbewußte Normen, Werte und Grundannahmen darüber, was die Organisation kennzeichnet und bewegt ... Über kulturell relevante Erscheinungsformen herrscht weitgehend Konsens. Als bedeutsam gelten:

- symbolische Überlagerungen mittels Sprache (geflügelte Worte, Geschichten, Sprüche, Witze, Anekdoten in der Organisation),
- überprägnante Realitätsmodelle der Umwelt- und Dinggestaltung (Architektur, Technologie, Insignien, Logos, Embleme),
- Mythen oder hinterfragte Annahmen zur Begründung wichtiger Ziele der Organisation (Rationalität, Effektivität, Loyalität),
- Verhaltenskodizes und Beziehungsregeln (Rollen, Spiele, Bündnisse),
- Bräuche, Rituale, Zeremonien zur Symbolwertsteigerung herausragender Ereignisse (Einstand, Beförderung, Belobigung)“ (Holling & Müller, 1995, S. 63-64).

Auch ohne große Phantasie kann man sich vorstellen, wo und wie Geschlecht in den genannten „kulturell relevanten Erscheinungsformen“ bewusst oder unbewusst inszeniert werden kann. Im Folgenden sollen dazu einige Hinweise gegeben werden.

Organisationskultur ist als Script zu verstehen, das in der Vergangenheit geschrieben und weitergegeben wurde und immer wieder neu inszeniert wird, wobei durchaus Veränderungen vorgenommen werden können. „Each organization has its own

↑ history, linked to the actions of its members as well as its wider social and political con- →

text, with the result that particular organizational forms and cultures are developed as the crystallisation of various forms of struggle, contestation and negotiations between various organizational members ... organizations are animated by people who reinact, reinterpret and (possibly) challenge existing practices and procedures“ (Halford, Savage & Witz, 1997). „Philosophie“ und Politik einer Organisation, d. h. die Prinzipien, die Werte und die Normen, sind auch Ergebnis von Auseinandersetzungen und letztendlich von Macht. Kanter (1977) hat die Indikatoren, aber auch die Bereiche von Macht ausführlich und differenziert beschrieben. Kriterien und Ressourcen von Macht sind beispielsweise die Ansiedlung der Führungskraft im Unternehmen, ihr Zugang zu Informationen oder auch ihre Sichtbarkeit nach innen und außen (vgl. auch Klingens, 2001, S. 18). Macht kann auf der Ebene der Symbole, der Arbeitspraxis, der Normen und Werte liegen. Macht wird aber nicht nur dann wirksam, wenn sie offen thematisiert wird, sondern kann in Form der „Mikropolitik“ unsichtbar, aber effizient ausgeübt werden (u. a. Jüngling, 1999). Unter Mikropolitik ist das Arsenal an alltäglichen Handlungen und Strategien zu verstehen, die dazu dienen, Macht aufzubauen und eigene Interessen durchzusetzen. Netzwerke und Koalitionen können als „Waffen“ der Mikropolitik der Macht verstanden werden. Auf das viel diskutierte Thema „Macht und Geschlecht“ kann hier nicht eingegangen werden, aber die Auseinandersetzungen über die Frage, ob Frauen überhaupt nach Macht streben (sollen), deutet auf erhebliche Geschlechterdifferenzen im Umgang mit Macht und Einfluss hin.

Die aktuellen Diskussionen über Geschlecht und Organisation sind der konstruktivistischen Gendertheorie verpflichtet, wobei sie die Herstellung von Geschlechterhierarchien „vorrangig in der Dimension der Sinnkonstitution und damit auf der Ebene des sozialen Handelns“ thematisieren (Gottschall, 1998, S. 68). „Soziales Handeln meint dabei weniger zweckgerichtetes Tun (Arbeit) als vielmehr symbolvermittelte Kommunikation (Interaktion), und soziale Realität interessiert dementsprechend in ihrer ständig neu erzeugten symbolischen Konstitution“ (Gottschall, 1998, S. 68). Handeln in Organisationen folgt den Scripts der Geschlechterordnung, und die Geschlechterarrangements werden gestützt durch allgemein verbreitete und verbindliche Vorstellungen über das „natürliche“ und „richtige“ Verhältnis der Geschlechter, aber auch über die Form der Familie, die Arbeitsteilung, die Art und Weise der Kinderbetreuung, aber auch die beruflichen Kompetenzen und die richtige Art und Weise des Auftretens von Frauen und Männern. Stereotype Vorstellungen können nicht nur, wie schon erwähnt, zu „statistischer Diskriminierung“ führen, sie beeinflussen auch alltägliche Interaktionen und sind in den meist ungeschriebenen Normen und Regeln von Organisationen verankert. Diskriminierungen von Frauen können dabei vom Ausschluss von Informationen bis hin zu Zweifeln an ihren Fähigkeiten reichen. Wissenschaftlerinnen berichten beispielsweise, dass sie nicht ernst genommen und ihre Kompetenzen in Frage gestellt werden (Achatz et al., 2002, S. 307). Allerdings zeigten einige Studien auch, dass sich Männer aufgrund von Frauenfördermaßnahmen benachteiligt fühlten (Müller, 1999, S. 146; Achatz et al., 2002). Schließlich darf nicht vergessen werden, dass Frauen sexuellen Belästigungen ausgesetzt sein können, die besonders schwerwiegend sind, wenn Macht im Spiel ist.<sup>118</sup>

 <sup>118</sup> Darauf kann hier nicht näher eingegangen werden, siehe besonders die Beiträge in Hearn et al. (1989). 

Wichtig ist auch, welche Mythen, Stereotype, Bilder und Images im Hinblick auf die „ideale Führungspersönlichkeit“ in der Organisation verbreitet sind. Gilt ein aggressiver, konkurrenzorientierter Führungsstil als Ideal und Norm, dann ist es für Frauen schwer, diesem Image zu entsprechen, auch wenn sie aggressiv und wettbewerbsorientiert sind. Die oben bereits vorgestellten Geschlechterstereotype schreiben ihnen kooperatives Verhalten vor und diese Vorstellungen beeinflussen auch Wahrnehmungen und Urteile des Umfeldes.

Die Frage, ob es im Führungsverhalten der Geschlechter Unterschiede gibt, worauf sie zurückzuführen und wie sie zu bewerten sind, hat derzeit vor allem in der populären Ratgeberliteratur Konjunktur, wobei der „weibliche Führungsstil“ als modern und zukunftsorientiert charakterisiert wird. Ob er sich durchsetzen kann und ob Frauen wirklich „anders führen“ als Männer soll hier nicht diskutiert werden. Wenn sich Geschlechterdifferenzen zeigen, so sind auch die unterschiedlichen Erwartungen, Wahrnehmungen, Interpretationen und Urteile des Umfeldes in Abhängigkeit vom Geschlecht der Führungskraft zu berücksichtigen. Untersuchungen der 80er Jahre ergaben Konflikte zwischen den Anforderungen an Weiblichkeit und sachorientiertem oder gar autoritärem Führungsverhalten. Frauen zeigten, so die Vermutung, einen eher kooperativen Führungsstil, weil sie gelernt haben „weiblich“ zu agieren und als „harte Managerinnen“ negative Sanktionen zu befürchten hatten (u. a. Klingen, 2001, S. 26). Folgt man der von Alvesso und Due Billing (1997, S. 91) vorgestellten Studie, dann scheint die Etikettierung von Führungstätigkeiten als männlich auch heute im Zeichen der Chancengleichheit und der Glorifizierung der „soft skills“ der Führungskräfte noch relevant zu sein (u. a. Helgesen, 1991). Eine Feminisierung der Führungskultur in Organisationen ist nach Lange (1998) jedenfalls nicht zu beobachten, sondern allenfalls eine Modernisierung von Männlichkeit, wobei sich aber die Geschlechterhierarchien nicht verändern. Damit verbinden sich nach Alvesson und Due Billing (1997, S. 91) auch heute noch Konflikte zwischen „Frau-Sein“ und „Chef-Sein“, und zwar unabhängig vom Führungsverhalten der Frauen (siehe auch Müller, 1999 mit Literatur).

Die Alltagstheorien, die man über andere Personen hat, haben aber nicht nur darauf Einfluss, wie man selbst diese Personen wahrnimmt, wie man ihre Handlungen interpretiert und beurteilt, sondern auch, wie die Interaktionspartnerinnen und Interaktionspartner auf Erwartungen reagieren. Erwartungen können nämlich im Sinne der „sich selbst erfüllenden Prophezeiung“ wirken. Wenn beispielsweise alle in einer Sitzung nur darauf warten, dass die Vorsitzende anfängt zu stottern, dann wird die Frau wahrscheinlich so aufgeregt sein, dass sie sich wirklich verspricht und damit ihr negatives Image – die kann ja nicht einmal frei reden – verfestigt. Insgesamt können Männlichkeits- und Weiblichkeitsstereotype und die Vorstellungen über Rollen und Aufgaben beider Geschlechter das Selbstbild, das Image von Personen sowie alltägliche Interaktionen am Arbeitsplatz in vielfältiger Weise beeinflussen, wobei allerdings die Relevanz von Gender nicht nur in den verschiedenen Berufen und Tätigkeiten, son-



dern auch situationsabhängig stark variiert und dramatisiert oder auch entdramatisiert werden kann.

In der gängigen populärwissenschaftlichen Literatur zum Thema Frauen und Männer in Führungspositionen werden Frauen und Männern unterschiedliche Rollen vorgegeben, die den oben beschriebenen Stereotypen entsprechen. Cohen et al. (1996, S. 155) nennen beispielsweise aus einer an Männern orientierten Perspektive folgende Rollen, die allerdings nicht strukturell verankert, sondern individuell „gespielt“ werden: Angeber, Besserwisser, Gruppenclown, Playboy, Prahlhans, Selbstdarsteller, Spielverderber, Streithansel, Tyrann. Frauen werden dagegen in Anklang an ihre Rollen in der Familie auch im Beruf als Unterstützerinnen „ihrer“ Männer beschrieben. Newman (1995, S. 15 ff.) will folgende Typen weiblicher Führungskräfte identifiziert haben: Die „Mutter“, die vor allem für soziale Aufgaben zuständig ist, die „Tante“, allein stehend, schon älter und eine Führungskraft mit wenig wirklicher Macht, die „Ehefrau“, die sich für ihren Vorgesetzten aufopfert und schließlich die „Tochter“, eine begabte Nachwuchskraft, die aber nicht wie der „Sohn“ mit großem Engagement gefördert wird.

Nach Parkin und Maddock (1995, S. 71 ff.) lassen sich auch die männlichen Führungskräfte im Hinblick auf ihr Verhältnis zu Frauen am Arbeitsplatz unterschiedlichen Gruppen zuordnen. Im „Gentleman-Club“ herrschen konservative Werte, Männer zeigen ein freundliches Beschützerverhalten; Frauen werden wertgeschätzt, aber nur, wenn sie ihre Weiblichkeit betonen. Der „Macho-Club“ verachtet alle ohne Macht; und agiert, um Macht auszuüben, zu erhalten, zu vermehren. Die „abgeschlossene Männerwelt“ schließt Frauen aus. Hier findet sich ein diskriminierendes, stark sexualisiertes Verhalten gegenüber Frauen. Der „Gender-Blinde“ ignoriert frauenspezifische Probleme und Bedürfnisse und meint, alle gleich zu behandeln. Der „Lippenbekenner und Frauenrechtler“ spielt die Rolle als politisch korrekter Kämpfer für Genderngleichheit. Doch meist bleibt es bei Lippenbekenntnissen, und der „smarte Macho“ opfert alles für ökonomischen Erfolg und persönliche Karriere. Diese Beispiele zeigen, auch wenn sie überspitzt, pauschal oder gar als Karikatur gemeint sind, wie die Mechanismen der Ausgrenzung von Frauen aus den Zentren der Macht funktionieren können. Dabei darf aber nicht übersehen werden, dass die pauschalen Kategorisierungen in der populären Managerliteratur Stereotype nicht abbauen, sondern fördern.

Von zentraler Bedeutung für die Herstellung von Hierarchien und Differenzen in Organisationen sind die konkreten Tätigkeiten, ihre reale oder vermeintliche Bedeutung für die Organisation sowie auch Zuweisungs- oder „Schließungs“-Prozesse. In Organisationen mit festen Strukturen, Regeln und Abläufen scheint das Geschlecht als informelles Zuweisungskriterium weniger relevant zu sein als in Tätigkeitsfeldern mit geringem Formalisierungsgrad, wie z. B. der Informatik oder auch in Wissenschaftszentren, in denen Aufgaben und Rollen wie „trouble shooter“ oder Projektaquisiteur informell angeeignet werden (Heintz et al., 1997, S. 235).



Basis der Organisationskultur sind das Ethos, das Selbstverständnis, das Handeln, das Image, insgesamt die „Corporate Identity“ von Organisationen. Für die Geschlechterarrangements stellt sich dabei die Frage, an welchen Grundprinzipien sich die Organisationsmitglieder zu orientieren haben und was die zentralen Botschaften nach innen und nach außen sind. In allen Organisationen gilt das Leistungsethos, wobei unter Leistung durchaus Unterschiedliches abhängig vom Kontext und auch abhängig von der Definitionsmacht der „Insider“ zu verstehen ist. Da Führungspositionen überwiegend von Männern besetzt sind, ist anzunehmen, dass das auf „männlichem Arbeitsvermögen“ basierte Handeln als Leistung definiert wird.

Wimbauer (2000) beschrieb die Zusammenhänge zwischen der „Philosophie“ von Organisationen und den damit verbundenen Normen am Beispiel der Fraunhofer Gesellschaft, in der nach den in der Scientific Community geltenden Prinzipien des Universalismus und der Neutralität „Geschlechterdemokratie“ herrschen sollte.<sup>119</sup> Nach Wimbauer (2000) überdecken die Gleichheitsrhetorik und die Legitimierung von Normen und Abläufen mit Rationalitätsargumenten in der von ihr untersuchten Organisation Ungleichheiten. In den wissenschaftlichen Instituten der Fraunhofer Gesellschaft werden zahlreiche und verschiedene wissenschaftliche Untersuchungen gleichzeitig abgewickelt, und die Projektmitarbeiterinnen und Projektmitarbeiter sind in hohem Maße für ihre Projekte, aber auch für die Akquise neuer Projekte verantwortlich. Das bedeutet, dass von ihnen eine unbegrenzte Verfügbarkeit, was Zeit und Engagement angeht, erwartet wird. Die dort tätigen Wissenschaftlerinnen haben daher auch überwiegend keine Kinder, was allerdings paradoxerweise ihre Arbeitsplatzsicherheit bedroht, weil im Falle notwendiger Entlassungen Frauen ohne Familie eher betroffen sind als Familienväter.

Loyalität, was sich vor allem in Flexibilitäts- und Mobilitätsbereitschaft, permanenter Verfügbarkeit und langen Arbeitszeiten ausdrückt, ist eine der wichtigsten Verhaltenserwartungen an Führungskräfte (u. a. Lange, 1998) und, wie oben schon erwähnt, auch von Männerbünden. Nach Heintz et al. (1997, S. 240) spielt die „symbolische Darstellung unbedingter Hingabe an den Beruf“ beim Aufstieg in höhere Positionen eine zentrale Rolle. Führungskräfte wetteifern geradezu darum, wer als Letzter den Arbeitsplatz verlässt, und die Diagnose „Workaholic“ gilt als Ehrentitel. „Unbedingte Hingabe an den Beruf“ oder auch die Inszenierung von Loyalität im beschriebenen Sinn ist für Frauen mit Familie in der Regel nicht zu leisten.

Zelebriert wird das Ethos der Organisation in Ritualen, d. h. in wiederkehrenden Handlungen mit symbolischer Bedeutung. Rituale evozieren Emotionen und stellen Bindungen zur Organisation im Sinne einer „Corporate Identity“ her. So können beispielsweise das Servieren von Erfrischungen oder das Einnehmen der Plätze bei Sitzungen als Ritual zelebriert werden. Nach Alvesson und Due Billing (1997, S. 111) ergaben Beobachtungen im Rahmen einer Fallstudie, dass Männer in Ritualen eher Überlegenheit, Frauen Unterlegenheit betonen.

↑ 119 Zum Begriff der Geschlechterdemokratie u. a. Krannich (1999).



In fast allen Organisationen bestehen – meist ungeschrieben, oft unbewusst – Verhaltensnormen im Hinblick auf Kleidung und Aussehen. Ob formal in grauem Hosenanzug oder locker in Jeans und Pullover – wer sich nicht an den Kleidungskodex anpasst, bleibt Außenseiterin/Außenseiter. Frauen werden in Bezug auf Kleidung und Aussehen wesentlich kritischer beurteilt als Männer, und diese Urteile haben große Bedeutung für ihr Selbstverständnis. Zudem stellt sich bei weiblichen Führungskräften die Frage: Wie viel dunkle Unauffälligkeit soll und wie viel Weiblichkeit darf sein? Frauen müssen eine Balance finden zwischen „Modemuffel“ und „Sexobjekt“, zwischen allzu männlichem und allzu weiblichem Auftreten (u. a. Alvesson & Due Billing, 1997). Nach Weber (1993) stellt sich weiblichen Führungskräften immer die Frage: „Welche Maske zu welcher Gelegenheit?“ Zu fragen ist in diesem Kontext auch, in welcher Weise in Organisationen Sexualität inszeniert, beurteilt und praktiziert wird. Alvesson und Due Billing halten Sexualität für einen zentralen Aspekt der Organisationskultur, deren Bandbreite von Verteufelung bis zu Verführung, von sexueller Belästigung bis hin zu liberalen Einstellungen und Praktiken gehen kann. Aus zahlreichen Gründen, u. a. aufgrund der Machthierarchie, hat Sexualität am Arbeitsplatz für Frauen eine andere Bedeutung als für Männer, und für Führungskräfte eine andere als für Untergebene, wie beispielsweise Pringle (1988) für die Chef-Sekretärin-Beziehung eindrucksvoll illustriert.

Zur Organisationskultur sind auch Statussymbole wie Büros, Autos und Parkplätze zu rechnen. Die Ausstattung und Ausschmückung von Büros kann als Inszenierung, nicht nur aber auch als „doing gender“, interpretiert werden. Dies vermuten zumindest Alvesson und Due Billing (1997) mit Hinweisen auf Blumen, Fotos oder Nippes, ohne allerdings auf empirische Untersuchungen zurückgreifen zu können.

Einstieg und Aufstieg in eine Karriere sind von der Rekrutierung als Kandidatin/Kandidat abhängig. Formalisierte Rekrutierungsregeln und Auswahlkriterien scheinen den Zugang von Frauen zu Führungspositionen zu erleichtern, ohne dass sich aber die „geschlechtliche Natur von Organisationen“ grundlegend verändert (Achatz et al., 2002, S. 290). Führungsnachwuchs wird häufig aber nicht von außen rekrutiert, sondern aus dem Kreis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter „aufgebaut“, und Führungspositionen werden oft durch Kooptation, d. h. der Berufung, besetzt. Dabei ist das Prinzip der „homo-sozialen Reproduktion“, d. h. der Bevorzugung des eigenen Geschlechts, zu beobachten. Bei der Kooptation entscheidet die Gruppe, wen sie in ihren Kreis aufnehmen will. Gruppen kooptieren solche Personen, die „passen“, die das Image der Gruppe erhöhen und ihre Ziele voranbringen. Die Kooptation von Frauen scheint häufig keinen Machtzuwachs für die bereits etablierten Mitglieder eines Gremiums und auch keinen Vorteil im Hinblick auf ihre Effektivität zu versprechen, im Gegenteil, nicht selten gelten Frauen, vor allem wenn sie sich für Frauen engagieren, als Störgrößen.

Kooptationen werden häufig durch Mentor-Mentee-Beziehungen und Netzwerke vorbereitet, die bei beruflichen Aufstiegen, vor allem bei wenig strukturierten Karrierewegen, von zentraler Bedeutung sind, wie Heintz et al. (1997) am Beispiel der Informatik, Wimbauer (2000) am Beispiel eines Wissenschaftsinstitutes zeigen konnten. Pro-  
↑ tektionsbeziehungen und Netzwerke werden in der Regel von Männern für Männer →

aufgebaut (u. a. auch Riegraf, 1996, S. 226; Wahrton, 2002, S. 202). Achatz et al. (2002, S. 305) sprechen von einer „homosozialen Förderkultur“, die allerdings unter Frauen wenig verbreitet und wirksam ist. Heintz et al. (1997) konnten feststellen, dass „Frauenselschaften“ auch und gerade bei weniger qualifizierten Frauen auf wenig Akzeptanz stießen und letztendlich nicht funktionierten.

Große Bedeutung für die Aufstiegsorientierung der Nachwuchskräfte haben die Images der Führungspersonen, die Rollen, die sie spielen und die Botschaften, die sie aussenden. Etablierte Führungskräfte können, wie schon erwähnt, als Mentorinnen/Mentoren fungieren, sie sind aber immer Modelle, die zur Nachahmung auffordern oder davon abschrecken. Frauen haben in Organisationen relativ wenige positive Rollenmodelle, und es stellt sich auch die Frage, ob die Frauen, die es auf Spitzenpositionen geschafft haben, als Vorbilder attraktiv sind. So betonte Newman (1995), dass sich Frauen in Führungspositionen an die dort vorliegenden Konditionen anpassen müssen und nicht selten mit Konflikten zwischen den oft ambivalenten Erwartungen und den eigenen Bedürfnissen konfrontiert werden. Andere Frauen lernen dabei „am Modell“, dass Karriere teuer erkaufte wird und nicht unbedingt erstrebenswert ist.

Die subtilen Mechanismen der Herstellung und der Aufrechterhaltung der Geschlechterdifferenzen und -hierarchien sind besonders gut zu beobachten, wenn Frauen in Männerberufen oder Männer in Frauenberufen tätig sind. Hall (1993) hat dies am Beruf der Bedienung illustriert, der in der gehobenen Gastronomie traditionell von Männern, in einfachen Restaurants von Frauen ausgeübt wird (siehe Gottschall, 1998, S. 74). Dabei wird Professionalität mit Männlichkeit identifiziert und – auch wenn Frauen in Spitzenrestaurants bedienen – mit Männerkleidung dokumentiert. Das Geschlecht der Arbeitsrollen bleibt also erhalten, auch wenn dies nicht immer mit dem Geschlecht der Arbeitenden übereinstimmt. Geschlechterdifferenzen werden auch betont, wenn Männer in „Frauenberufen“, wie beispielsweise in der Krankenpflege oder der Flugbegleitung tätig sind, wo sie ein „cooles“ Image pflegen oder – als Stewards – Disziplinierungsaufgaben haben. „Doing gender“ ist also je nach Beruf ein mehr oder weniger wesentlicher Teil der Arbeit, verankert in Normen, Regeln und Ritualen, Erwartungen, Handlungen und Inszenierungen, die auch dann mit dem Geschlecht der Handelnden verwoben sind, wenn dieselbe Arbeit geleistet wird (Heintz et al., 1997, S. 64 f.).

Ein weitere These, die sich auf die Organisationskultur bezieht und an der Vorstellung von einem geschlechtstypischen Arbeitsvermögen anknüpft, geht davon aus, dass Frauen und Männer in unterschiedlichen Kulturen oder sogar unterschiedlichen Welten leben. Dagmar Schultz (1991) hat in ihrer Untersuchung die Biographien, Lebenswelten und Strategien von Professorinnen und Professoren miteinander verglichen und „Akkulturationskonflikte“ der Frauen festgestellt. Zu ähnlichen Ergebnissen kam Wimbauer (1999), ohne auf das Konzept der unterschiedlichen Kulturen zu verweisen. Nach Schultz ist die Wissenschaft – ebenso wie das Topmanagement in der Industrie oder der Sport – eine von Männern dominierte Welt, in der Normen, Werte und Regeln gelten, die sich an den Erfahrungen und Lebenszusammenhängen der Männer orientieren. Frauen, die sich aufgrund ihrer doppelten Orientierung und der gesellschaftlichen Erwartungen andere Lebensperspektiven und auch andere Strategien als Männer →

angeeignet haben, müssen, wenn sie in Männerdomänen „mitmischen“ wollen, nach den dort geltenden Spielregeln funktionieren (u. a. Schultz, 1991), was ihnen aber den Vorwurf der Unweiblichkeit eintragen kann. Inzwischen wurde dieser Ansatz mit seiner Fokussierung auf der Geschlechterdifferenz wegen seiner Eindimensionalität kritisiert und eine differenziertere Auseinandersetzung mit den jeweiligen Organisationskulturen und ihren Wechselwirkungen mit dem Geschlecht der Akteure gefordert. In der populären Literatur erfreut sich die „Zwei-Welten-Theorie“ und die Überzeugung, dass „Männer nicht zuhören“ und „Frauen schlecht einparken“ können, wachsender Beliebtheit (u. a. Pease & Pease, 2000). Die Vorstellung von den „soft skills“ weiblicher Führungskräfte ist ebenfalls der „Zwei-Welten-Theorie“ entnommen.

Aus der Perspektive der Geschlechterforschung wird nicht nur gefragt, wie sich „gendered“ Organisationen entwickeln und wie sie funktionieren, sondern auch, wie die Geschlechterarrangements in Organisationen zur (Re)Produktion der Geschlechterordnung in der Gesellschaft beitragen.

Wenn man davon ausgeht, dass Gesellschaften Geschlecht als Ordnungs- und Legitimierungsmuster nutzen und dass das Geschlecht immer „mitläuft“, dass wir immer, meist unbewusst und mit mehr oder weniger Dramatik, uns als Männer oder als Frauen präsentieren, dann wird nicht nur klar, dass Erwerbstätigkeiten „doing gender“ beinhalten, sondern auch, dass sich die Zweigeschlechtlichkeit als gesellschaftliches Ordnungsprinzip auch auf den Arbeitsmarkt erstreckt. Wetterer (1992; 1993) oder auch Gottschall (1998, S. 80) gehen davon aus, dass es bei der „Allokation von Arbeitskräften auf bestimmte Arbeitsplätze ... um die Aufrechterhaltung von Geschlechtertrennung und hierarchischer Positionierung“ geht. Die Herstellung von Geschlechterhierarchien und ihre Legitimierung mit den Geschlechterdifferenzen sind danach einander beeinflussende Wechselwirkungsprozesse, wobei Geschlechtsunterschiede in der Trennung von weiblichen und männlichen Tätigkeitsbereichen reproduziert werden und vice versa. Geschlechterdifferenz wird symbolisch u. a. mit Hilfe der Arbeitsbeziehungen und -rollen inszeniert; wobei die Identifizierung einer Tätigkeit mit Männlichkeit oder Weiblichkeit zahlreiche weitere Assoziationen wirksam werden lassen, die wiederum die Geschlechterdifferenz reproduzieren (Gottschall, 1998, S. 75). Arbeitsteilung und die Konstruktion des Geschlechts erscheinen so als die beiden Seiten der gleichen Medaille. „Geschlechterdifferenzierung und -hierarchisierung wird ... in und durch Arbeitsteilung wesentlich konstituiert wie auch umgekehrt Arbeitsteilung und Berufsstruktur ihre unverwechselbare Gestalt wesentlich durch Vergeschlechtlichung erhalten“ (Gottschall, 1998, S. 84).

Dieser Ansatz, der mikro- und makrosoziologische Ebenen ebenso wie Arbeitsmarkttheorien und konstruktivistische Geschlechtertheorien verbindet, wirft ein neues Licht u. a. auf berufliche Zuweisungs- und Schließungsprozesse, wird aber sozialen Veränderungen, interkulturellen Unterschieden und der feststellbaren „Ent-Dramatisierung“ von Geschlecht nicht ganz gerecht. Gottschall (1998, S. 84) betonte, dass Geschlechterdifferenzierung nicht nur durch Arbeitsteilung, und Arbeit nicht nur durch Vergeschlechtlichung fassbar und verstehbar sind. Trotzdem kann die „Doing-Gender-Perspektive“ eine sinnvolle Ergänzung zu anderen Ansätzen der Arbeitsmarktforschung mit



einer spezifischen auf die Konstruktionsmechanismen bezogenen Sichtweise sein. Sie kann die Legitimierungsprozesse, die Hierarchien als „selbstverständlich“ erscheinen lassen, ebenso wie die alltäglichen Interaktionen zur Konstruktion der Geschlechterdifferenzen beschreiben und darüber hinaus auch die gesamtgesellschaftliche Relevanz von Geschlecht und Arbeitsteilung deutlich machen.

Als Fazit ist festzuhalten, dass Männer eindeutig Wettbewerbsvorteile auf dem Arbeitsmarkt, vor allem auch im Wettbewerb um den Aufstieg in Führungspositionen, haben. Dies gilt vor allem für männerdominierte Berufsfelder, aber auch in Frauenberufen scheint für Männer ein „Glass Escalator“ vorhanden zu sein (Williams, 1992). Die Ursachen liegen sowohl bei den Individuen als auch bei den Strukturen, sowohl auf dem Angebots- als auch auf dem Nachfragesektor und im „doing gender“ in Organisationen. Gleichstellungsmaßnahmen scheinen, nicht zuletzt aufgrund der Formalisierung von Rekrutierungsprozessen und der Sichtbarmachung von Ungleichheit, wirksam zu sein; jedenfalls finden sich in Organisationen mit einer dezidierten Gleichstellungspolitik mehr Managerinnen als in solchen, in denen die Geschlechterhierarchie kein Thema ist (Achatz et al., 2002, S. 300). Dies weist auf die Rolle des Staates und der Politik, aber auch der Interessenvertretungen hin. Darauf konnte hier aber ebenso wenig eingegangen werden wie auf viele weitere Bereiche, die zur Reproduktion der Geschlechterarrangements auf dem Arbeitsmarkt beitragen.

Zentrale Bedeutung in den drei sich wechselseitig beeinflussenden theoretischen Perspektiven hat die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung mit der realen oder imaginierten Verantwortung der Frauen für die Familie. Während die Familie die Karrierebestrebungen von Männern nicht verhindert, in mancher Hinsicht sogar fördert, beeinflusst die „doppelte Orientierung“ der Frauen sowohl ihre beruflichen Pläne, als auch die Entscheidungen und „Investitionen“ der Arbeitgeber und die Herstellung von Geschlechterdifferenzen auf der Ebene der Organisationen (u. a. Heintz et al., 1997, S. 217 ff.).

## 6.4 Arbeitsmarktforschung und Organisationssoziologie – zur Übertragbarkeit der Thesen und Ansätze auf die Sportorganisationen

Es stellt sich die Frage, ob die diskutierten Theorien und Befunde auch auf Sportorganisationen übertragen werden können. Können die Hierarchien in Sportorganisationen ebenfalls mit Hilfe von subjekt- und strukturorientierten Ansätzen beschrieben werden? Welche Rolle spielt hier die „doppelte Orientierung“ der Frauen und verbindet sich damit eine „Stigmatisierung“ als unzuverlässig und wenig belastbar? Und wie laufen „Genderingprozesse“ auf der Organisations- und Interaktionsebene ab? Darüber gibt es bis jetzt keine systematischen Untersuchungen.

Auf der Basis der vorliegenden Studien über idealtypische Merkmale von Führungsgremien und -positionen im Sport soll im Folgenden diskutiert werden, ob die oben vorgestellten Ansätze und Thesen auch für den Sport Erklärungswert haben, obwohl



sich Philosophie und Logik in profitorientierten Unternehmen und Sportorganisationen mit ehrenamtlicher Führung in vieler Hinsicht unterscheiden. Profit- und Non-Profit-Organisationen ist aber gemeinsam, dass sich formale, schriftlich festgelegte Strukturen und Abläufe mit informellen Normen und Regeln vermischen.

Bei der Übertragung von Ansätzen aus der Arbeitsmarkt- und Organisationsforschung auf den Sport ist zu berücksichtigen, dass Sportfunktionäreinnen/Sportfunktionäre nicht eingestellt oder berufen, sondern gewählt werden, was die Selektionsprozesse schwieriger und undurchsichtiger macht. Die Kandidatinnen/Kandidaten werden in der Regel im Vorfeld der Wahlen „gekürt“, wobei versucht wird, Koalitionen zu bilden und Konflikte durch Aushandlungsprozesse und Kompromisse zu entschärfen. Häufig steht dann nur eine Kandidatin oder ein Kandidat zur Wahl. Insofern basieren Wahlen in Sportorganisationen überwiegend auf Kooptationen, wobei die Rekrutierungsverfahren nicht festgelegt sind. Von großer Bedeutung sind dabei der „Stallgeruch“, das Loyalitätsversprechen und die „richtige“ Gesinnung (Emrich et al., 2001, S. 75). Die Gremien im Sport bestehen nun überwiegend aus Männern, die im Sinne des oben beschriebenen Prinzips der „homosozialen Reproduktion“ dazu tendieren, Männer zu kooptieren. Ergebnisse der Arbeitsmarktforschung, aber auch der vorliegenden Befragungen von Führungskräften im Sport zeigten eindeutig, dass Frauen sich durch die wenig transparenten Rekrutierungs- und Wahlverfahren benachteiligt fühlen und auch benachteiligt sind (Kraus, 1995, S. 52; Fischer et al., 2003, S. 57).

Nicht nur bei der Kooptation, sondern auch in zahlreichen anderen Situationen kommt es im Sport zur „Einflussnahme über persönliche Beziehungen“ (Horch, 1992). Netzwerke haben daher in Sportorganisationen große Bedeutung und Außenseiterinnen/Außenseiter haben es schwer, Einblick zu gewinnen, und noch schwerer, sich durchzusetzen. Bei der Bildung von Seilschaften und beim „Ausmauscheln“ von Entscheidungen sind Männer eindeutig im Vorteil, wie nicht nur organisationssoziologische Studien, sondern auch die Aussagen weiblicher Führungskräfte im Sport ergaben (u. a. Fischer et al., 2003, S. 61).

Positionen sind in einer freiwilligen Vereinigung in der Regel wenig differenziert und standardisiert, selbst wenn Vereine und Verbände damit begonnen haben, Aufgaben idealtypisch festzuschreiben, um personalpolitisch gezielter handeln zu können. Es gilt jedoch, dass Positionen in Sportorganisationen in starkem Maße „personalisiert“ sind. Amt und Person scheinen zu verschmelzen, und die jeweiligen Stärken und Schwächen der Führungskräfte bestimmen weitgehend, welche Aufgaben wahrgenommen und wie sie bearbeitet werden. Emrich et al. (2001, S. 75) weisen zudem darauf hin, dass Selbstinszenierungen in Sportorganisationen eine wichtige Rolle spielen, nicht zuletzt deshalb, weil sich Führungskräfte häufig nicht durch messbare Erfolge profilieren können. In diesen Inszenierungen verbinden sich Macht und Männlichkeit, und die „großen alten Männer des Sports“ dienen Nachwuchsfunktionären als Modelle. Frauen haben dagegen nur wenige Vorbilder in den Führungsgremien, und ihnen fällt es gerade im Kontext des als männlich konnotierten Sports nicht leicht, das

↑ Charisma einer Führungspersönlichkeit auszustrahlen. In diesem Zusammenhang ist →

auch auf die große Bedeutung von Symbolen und Ritualen zu verweisen, beispielsweise im Kontext von Ehrungen. Nach Emrich et al. (2001, S. 75) dienen „Etikette und Huldigung“ auch dazu, Macht und Status einer Führungskraft sichtbar zu machen. Zu berücksichtigen ist auch, dass es hinsichtlich der Aufgaben und Tätigkeiten von Führungskräften im Sport große Freiräume und Interpretationsmöglichkeiten gibt. Dies kann ein Nachteil sein, wenn beispielsweise die „Selbstinszenierung“ wichtiger ist als die Erledigung anfallender Aufgaben. Die Möglichkeit, selbstbestimmt zu handeln, bietet aber auch Vorteile. Selbstbestimmung ist Voraussetzung für Motivation, und Motivation ist Voraussetzung für ehrenamtliche Tätigkeit.

Weil in Sportorganisationen relativ wenige Zielvorgaben und auch wenige auf konkrete Ziele ausgerichtete Strukturen und Regeln existieren, ist nach Horch (1992, S. 46 ff.) eine Interaktionsverfestigung notwendig, die über Zielkongruenz, Werttraditionen und Identifikation mit der Organisation erreicht wird. Eine These der Organisationsforschung ist nun, dass durch wenig formalisierte Strukturen der Geschlechtersegregation Vorschub geleistet wird. Zudem dürften die Identifikationsangebote von Sportorganisationen für Frauen wenig attraktiv sein, weil sie „Vereinsmeierei“ im Sport eher ablehnen.

Auch bei Arbeitsorganisationen gibt es keinen Konsens darüber, was eine gute Organisation ist. Effektivität und Produktivität können zwar als Maßstab dienen, aber in der Regel wird man den „Output“ nicht auf einzelne Maßnahmen und Tätigkeiten zurückführen können. Dies gilt in ganz besonderer Weise für Sportorganisationen, die mit Ausnahme der sportlichen Erfolge und der Mitgliederzahlen über wenig Maßstäbe und keine Evaluierungsinstrumente verfügen. Auch hier lässt sich nach den Ergebnissen organisationssoziologischer Studien vermuten, dass die „weichen“ Zielsetzungen und die wenig reglementierten Abläufe Männern eher entgegenkommen als Frauen. Ehrenamtliche Führungskräfte im Sport sind in unterschiedlicher Weise mit Macht ausgestattet, je nach Position, Verband und Ebene. Nach Emrich et al. (2001, S. 75 ff.) basiert Macht in Sportorganisationen vor allem auf Loyalität und personaler Autorität. Macht und Einfluss werden auf informellen Wegen erworben und gesichert. Der geringe Grad der Formalisierung kann positive oder auch negative Folgen haben: Negativ im Sinne „der Machtausübung von kleinen Königen“, positiv im Sinne von Machtausübung durch Ausstrahlung und Überzeugungskraft.

Typisch für ehrenamtlich geführte Organisationen ist die große Bedeutung von „Austauschbeziehungen“. Gute Beziehungen zu anderen Verbänden, zur Wirtschaft und zur Politik zu haben, wirkt sich für einen Verband in vieler Hinsicht positiv aus. Daher werden häufig Seiteneinsteigerinnen/Seiteneinsteiger aus anderen Bereichen in Führungsgremien von Sportverbänden gewählt, die sich davon einen Zuwachs von Ressourcen erhoffen. Emrich et al. (2001, S. 75) interpretieren dabei die Ämterhäufun-



gen als „Anpassungsstrategie“, die den Amtsinhabern, aber auch den Organisationen einen Zuwachs an Macht und Einfluss verspricht.<sup>120</sup> Das Männer auch in anderen gesellschaftlichen Bereichen an den Hebeln der Macht sitzen, verbessert ihre Chancen, hochrangige Positionen im Sport zu erhalten.

Aus diesen Aussagen über Sportorganisationen lassen sich Thesen über die Geschlechterarrangements und ihre Ursachen ableiten, die durch die oben diskutierten Befunde der Arbeitsmarkt- und Organisationsforschung gestützt werden. Ob es sich um Selbstinszenierung als autoritäre Führungskraft, um Bekanntschaften und Netzwerke, um Machtstrategien und „Stallgeruch“ oder auch um die Möglichkeit, mehrere Ämter wahrzunehmen, handelt, in diesen und anderen Punkten unterscheiden sich Männer von Frauen, die wie auf dem Arbeitsmarkt auch in Sportorganisationen aufgrund der ihnen zugeschriebenen Erwartungen und auch aufgrund ihrer Lebenszusammenhänge unterschiedliche Rollen spielen und unterschiedliche Images inszenieren. Dabei ist u. a. zu berücksichtigen, dass Frauen seltener prestigeträchtige Berufe und gute Beziehungen zu Politik und Wirtschaft haben als Männer, dass ihr Engagement im Beruf und in der Familie die Übernahme eines Ehrenamtes erschweren kann, dass wegen der häufig fehlenden „Vereinskarriere“ Kontakte fehlen und dass Frauen möglicherweise nicht an den „Belohnungen“ des Ehrenamts wie Prestige oder auch Macht, interessiert sind.

Schließlich ist bei ehrenamtlichen Tätigkeiten im Unterschied zur Berufstätigkeit auch zu fragen, was denn der ideelle und eventuell auch der materielle „Gewinn“ ist, der Menschen zur Übernahme eines Ehrenamtes motiviert. Bei der Antizipation und Einschätzung dieser „Gewinne“ (und auch der Verluste) sind geschlechtstypische Unterschiede aufgrund der unterschiedlichen Lebenszusammenhänge zu vermuten. So könnten beispielsweise die Kontakte mit zahlreichen Vereinsmitgliedern für einen Geschäftsmann wichtig, für eine Lehrerin aber relativ unwichtig sein. Außerdem könnten soziales Prestige und das Image, das ein Ehrenamt mit sich bringt, bei Männern höher als bei Frauen im Kurs stehen. Insgesamt ist anzunehmen, dass die Motive, ein Führungsamt im Sport zu übernehmen, in Abhängigkeit vom Geschlecht differieren. Abschließend ist festzustellen, dass das Fehlen von Frauen „an der Spitze“ zum einen mit den Lebenszusammenhängen, Motiven und Ressourcen potentieller weiblicher Führungskräfte zusammenhängt. Zum anderen sind es aber auch die Strukturen von Sportverbänden, die Aufgaben und Erwartungen, die Beziehungen, Normen, Regeln und Interaktionen, die als Barrieren wirken und Frauen den Aufstieg in Führungspositionen erschweren.

---

<sup>120</sup> Zur Ämterhäufung mit Belegen aus einer Vereinsanalyse siehe Emrich et al. (2001, S. 256); siehe auch Emrich (1996; 1998).



## 6.5 Verwendete Literatur

- ACHATZ, J., ALLMENDINGER, J. & HINZ, TH. (2000). SEX SEGREGATION IN ORGANIZATIONS: A COMPARISON OF GERMAN AND THE US. PAPER PRESENTED AT THE ASA MEETING AT WASHINGTON D.C. AUGUST 2000. ZUGRIFF AM 18. DEZEMBER 2003 UNTER [HTTP://WWW.LRZ-MUENCHEN.DE/~SEGREGATION/](http://www.lrz-muenchen.de/~segregation/)
- ACKER, J. (1991). HIERARCHIES, JOBS, BODIES: A THEORY OF GENDERED ORGANIZATIONS. IN J. LORBER & S.A. FARRELL (HRSG.), THE SOCIAL CONSTRUCTION OF GENDER (PP. 162-179). NEWBURY PARK: SAGE.
- ACKER, J. (1992). GENDERING ORGANIZATIONAL THEORY. IN A.J. MILLS, P. TANCREDE, PETA (EDS.), GENDERING ORGANIZATIONAL ANALYSIS (PP. 248-260). NEWBURY PARK: SAGE.
- ACKER, J. (1998). THE FUTURE OF „GENDER AND ORGANIZATION“: CONNECTIONS AND BOUNDARIES. GENDER, WORK AND ORGANIZATION, 5 (4), 195-206.
- ACKER, J. (1999). GENDER AND ORGANIZATIONS. IN J.S. CHAFETZ (ED.), HANDBOOK OF THE SOCIOLOGY OF GENDER (PP. 177-194). NEW YORK: KLUWER ACADEMIC.
- ACKER, J. & HOUTEN, D.R. VAN (1992). DIFFERENTIAL RECRUITMENT AND CONTROL. THE SEX STRUCTURING OF ORGANIZATIONS. IN A.J. MILLS & P. TANCREDE (EDS.), GENDERING ORGANIZATIONAL ANALYSIS (PP. 15-30). NEWBURY PARK: SAGE.
- ALFERMANN, D. (1996). GESCHLECHTERROLLEN UND GESCHLECHTSTYPISCHES VERHALTEN. STUTTGART: KOHLHAMMER.
- ALLMENDINGER, J. & HACKMAN, R.J. (1994). AKZEPTANZ ODER ABWEHR? DIE INTEGRATION VON FRAUEN IN PROFESSIONELLE ORGANISATIONEN. IN KÖLNER ZEITSCHRIFT FÜR SOZIOLOGIE UND SOZIALPSYCHOLOGIE, 46 (2), 238-258.
- ALLMENDINGER, J. & HINZ, TH. (2000). DIE INTEGRATION VON FRAUEN IN ORGANISATIONEN IM ZEITLICHEN VERLAUF. ZUSAMMENFASSUNG WICHTIGER ERGEBNISSE. MANUSKRIFT. INSTITUT FÜR SOZIOLOGIE DER LMU MÜNCHEN. ZUGRIFF AM 18. DEZEMBER 2003 UNTER [HTTP://WWW.LRZ-MUENCHEN.DE/~SEGREGATION/](http://www.lrz-muenchen.de/~segregation/)
- ALLMENDINGER, J. & HINZ, TH. (HRSG.). (2002). ORGANISATIONSSOZIOLOGIE. SONDERHEFT DER KÖLNER ZEITSCHRIFT FÜR SOZIOLOGIE UND SOZIALPSYCHOLOGIE, NR. 42, WIESBADEN: WEST-DEUTSCHER VERLAG.
- ALLMENDINGER, J. & PODSIADLOWSKI, A. (2001). SEGREGATION IN ORGANISATIONEN UND ARBEITSGRUPPEN. IN B. HEINTZ, GESCHLECHTERSOCIOLOGIE (S. 281-289). SONDERHEFT 41 DER KZFSS. WIESBADEN: WESTDEUTSCHER VERLAG.
- ALVESSON, M. & Y. DUE BILLING (1997). UNDERSTANDING GENDER AND ORGANIZATIONS. LONDON: SAGE.
- ANKER, R. (1997). THEORIES OF OCCUPATIONAL SEGREGATION BY SEX. AN OVERVIEW. INTERNATIONAL LABOUR REVIEW, 136, 315-339.
- BECK, U. (1986). RISIKOGESELLSCHAFT. FRANKFURT: SUHRKAMP.
- BECKER-SCHMIDT, R. (1994). GESCHLECHTERVERHÄLTNIS, TECHNOLOGIEENTWICKLUNG UND ANDRO-ZENTRISCHE IDEOLOGIEPRODUKTION. IN N. BECKENBACH & W. VAN TREECK (HRSG.), UMBRÜCHE GESELLSCHAFTLICHER ARBEIT (S. 527-538). GÖTTINGEN: NOMOS.
- BECK-GERNSHEIM, E. (1980). DAS HALBIERTE LEBEN. FRANKFURT AM MAIN: FISCHER.
- BECK-GERNSHEIM, E. & OSTNER, I. (1978). FRAUEN VERÄNDERN – BERUFE NICHT? EIN THEORETISCHER ANSATZ ZUR PROBLEMATIK VON 'FAMILIE UND BERUF'. SOZIALE WELT, 29, 257-287.
- BEHNKE, C. & MEUSER, M. ZWEI KARRIEREN, EINE FAMILIE. ARBEITSBERICHT 1 DES DFG-Projekts DOPPELKARRIERE PAARE. NORMALISIERUNGSLEISTUNGEN UND GESCHLECHTERKONSTRUKTIONEN UNTER DEN BEDINGUNGEN EINER WECHSELSEITIGEN ENTGRENZUNG VON BERUF UND FAMILIE. ZUGRIFF AM 18. DEZEMBER 2003 UNTER [HTTP://WWW.HITZLER-SOCIOLOGIE.DE/PROJEKTE/DOPPELKARRIEREPAARE.HTML](http://www.hitler-soziologie.de/projekte/doppelkarrierepaare.html)
- BENSHOP, Y. & H. DOOREWAARD (1998). COVERED BY EQUALITY: THE GENDER SUBTEXT OF ORGANIZATIONS. ORGANIZATION STUDIES, 19 (4), 787-805.

- BIELBY, W. & BARON, J. (1987). UNDOING DISCRIMINATION: COMPARABLE WORTH AND JOB INTEGRATION. IN C. BOSE & G. SPITZE (EDS.), INGREDIENTS FOR WOMEN'S EMPLOYMENT POLICY (PP. 211-229). ALBANY, NY: SUNY PRESS.
- BILLING, Y. D./M. ALVESSON (1994): GENDER, MANAGERS AND ORGANIZATIONS, BERLIN/NEW YORK.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND (2002). FRAUEN IN DEUTSCHLAND. BERLIN: OHNE VERLAG.
- BURCHELL, B. & J. RUBERY (1990). AN EMPIRICAL INVESTIGATION INTO THE SEGMENTATION OF THE LABOUR SUPPLY. EMPLOYMENT AND SOCIETY, 4, 551-575.
- CACHAY, K., THIEL, A. & MEIER, H. (2001) : DER ORGANISIERTE SPORT ALS ARBEITSMARKT. EINE STUDIE ZU ERWERBSARBEITSPOTENZIALEN IN SPORTVEREINEN UND SPORTVERBÄNDEN, SCHORNDORF: HOFMANN.
- COCKBURN, C. (1991). DAS MATERIAL DER MÄNNLICHEN MACHT. IN L. BARROW, D. SCHMIDT, J. SCHWARZKOPF (HRSG.), NICHTS ALS UNTERDRÜCKUNG? GESCHLECHT UND KLASSE IN DER ENGLISCHEN SOZIALGESCHICHTE (S. 67-84). MÜNSTER: WESTFÄLISCHES DAMPFBOOT.
- COCKBURN, C. (1993). BLOCKIERTE FRAUENWEGE. WIE MÄNNER GLEICHHEIT IN INSTITUTIONEN UND BETRIEBEN VERWEIGERN. HARNBURG: ARGUMENT VERLAG.
- CONNELL, R. (2002). GENDER. OXFORD: POLITY.
- CONNELL, R.W. (1987). GENDER AND POWER. SOCIETY, THE PERSON AND SEXUAL POLITICS. CAMBRIDGE: POLITY PRESS.
- COSTA, M. (2003). SOCIAL ISSUES IN AMERICAN WOMEN'S SPORT. IN I. HARTMANN & G. PFISTER (EDS.), SPORT AND WOMEN. SOCIAL ISSUES IN INTERNATIONAL PERSPECTIVE (PP. 145-161). LONDON: ROUTLEDGE.
- CYBA, E. (2000). DER BEZUGSRAHMEN ZUR ERKLÄRUNG GESCHLECHTSSPEZIFISCHER UNGLEICHHEIT. IN E. CYBA, GESCHLECHT UND SOZIALE UNGLEICHHEIT (S. 65-91). OPLADEN: LESKE + BU-DRICH.
- DAVID, M. & WOODWARD, D. (EDS.). (1998). NEGOTIATING THE GLASS CEILING. CAREERS OF SENIOR WOMEN IN THE ACADEMIC WORLD (PP. 35-48). LONDON, WASHINGTON: FALMER PRESS.
- DECHAVANNE, N. & HARTMANN-TEWS, I. (2003). SPORT DEVELOPMENT AND INCLUSION OF WOMEN IN FRANCE. IN I. HARTMANN & G. PFISTER (EDS.), SPORT AND WOMEN. SOCIAL ISSUES IN INTERNATIONAL PERSPECTIVE (PP. 70-83). LONDON 2003: ROUTLEDGE.
- DEFRANTZ, A. (1991). PROGRESS MADE, PITFALLS AND CONDITIONS FOR FURTHER ADVANCEMENT OF WOMEN IN THE OLYMPIC MOVEMENT. IN F. LANDRY, M. LANDRY & M. YERLÈS (EDS.), SPORT ... THE THIRD MILLENIUM (PP. 413-417). SAINTE-FOY: LES PRESSES DE L'UNIVERSITÉ LAVAL.
- DEUTSCHER SPORTBUND (HRSG.). (2001). MITMACHEN, MITDENKEN, MITLENKEN. 50 JAHRE FRAUEN IM DEUTSCHEN SPORTBUND. FRANKFURT: DSB.
- DIGEL, H. (1992). TURN- UND SPORTVEREINE: STRUKTUREN - PROBLEME - TRENDS. EINE ANALYSE DER VEREINE IM DEUTSCHEN TURNER-BUND. AACHEN: MEYER & MEYER.
- DIGEL, H. (1995). SPORTANGEBOTE UND SPORTBEDARF IN HESSEN, SPORT UND WISSENSCHAFT BD. 22. AACHEN: MEYER & MEYER.
- DUNCAN, S. (1998). THEORISING GENDER SYSTEMS IN EUROPE. IN B. GEISSLER, F. MAIER & B. PFAU-EFFINGER (HRSG.), FRAUENARBEITSMARKT (S. 195-228). BERLIN: SIGMA.
- EMRICH, E. ET AL. (1996). KLETTERTECHNIK FÜR AUFSTEIGER. SEILSCHAFTEN ALS SOZIALES PHÄNOMEN. KÖLNER ZEITSCHRIFT FÜR SOZIOLOGIE UND -SOZIALPSYCHOLOGIE, 48, 141-155.
- EMRICH, E. ET AL. (1998). SPORTVEREINE IM SPORTBUND PFALZ. ERGEBNISSE EINER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG, NIEDERNHAUSEN: SCHORS.
- EMRICH, E., PITSCH, W. & PAPATHANASSIOU (2001). DIE SPORTVEREINE. EIN VERSUCH AUF EMPIRISCHER GRUNDLAGE, SCHORNDORF: HOFMANN.



- FAGAN, C., O'REILLY, J. & RUBERY, J. (2001). TEILZEITARBEIT IN DEN NIEDERLANDEN, DEUTSCHLAND UND GROSSBRITANNIEN: EIN NEUER GESCHLECHTERVERTRAG? IN B. KRAIS & M. MARUANI (HRSG.), FRAUENARBEIT – MÄNNERARBEIT. NEUE MUSTER DER UNGLEICHHEIT AUF DEM EUROPÄISCHEN ARBEITSMARKT (S. 368-385). FRANKFURT AM MAIN, NEW YORK: CAMPUS.
- FASTING, K. (2003). WOMEN AND SPORT IN NORWAY. IN I. HARTMANN & G. PFISTER (EDS.), SPORT AND WOMEN. SOCIAL ISSUES IN INTERNATIONAL PERSPECTIVE (PP. 15-35). LONDON: ROUTLEDGE.
- FERGUSON, K.E. (1984). THE FEMINIST CASE AGAINST BUREAUCRACY. PHILADELPHIA: TEMPLE UNIVERSITY PRESS.
- FERRIS, E. (2000). PROMOTING WOMEN SPORTS LEADERS. OLYMPIC REVIEW, FEBRUARY-MARCH, 29-32.
- FISCHER, N., PFAFFEL, P., XENODOCHIUS, C. (O.J.). FRAUEN IM BAYERISCHEN SPORT. MÜNCHEN: BSLV.
- FREEDMAN, S. & GREENHOUSE, J (2000). WORK AND FAMILY: ALLIES OR ENEMIES. OXFORD: UNIVERSITY PRESS.
- FRENCH, K. (1995). „MEN AND LOCATIONS OF POWER: WHY MOVE OVER?“ IN C. ITZIN & J. NEWMAN (EDS.), GENDER, CULTURE AND ORGANIZATIONAL CHANGE. PUTTING THEORY INTO PRACTICE (PP. 246 –272). LONDON: ROUTLEDGE.
- FRERICHS, P. (2000). KLASSE UND GESCHLECHT ALS KATEGORIEN SOZIALER UNGLEICHHEIT. KÖLNER ZEITSCHRIFT FÜR SOZIOLOGIE UND SOZIALPSYCHOLOGIE, 52(1), 36-59.
- FRESE, M. (1992). ORGANISATIONSTHEORIE. HISTORISCHE ENTWICKLUNGEN – ANSÄTZE – PERSPEKTIVEN (2., ÜBERARBEITETE UND WESENTLICH ERWEITERTE AUFL.). WIESBADEN: GABLER.
- GEISSLER, B. (1998). WEIBLICHE LEBENSFÜHRUNG UND ERWERBSVERLAUF. IN B. GEISSLER (HRSG.), FRAUENARBEITSMARKT (S. 145-164). BERLIN: SIGMA.
- GEISSLER, B. MAIER, F. & PFAU-EFFINGER, B. (1998). FRAUENARBEITSMARKT. DER BEITRAG DER FRAUENFORSCHUNG ZUR SOZIO-ÖKONOMISCHEN THEORIEENTWICKLUNG (S. 63-94). BERLIN: SIGMA.
- GELDERN, M. VAN (1997). ORGANISATION. EIN ANWENDUNGSORIENTIERTES LEHRBUCH MIT FALLBEISPIELEN. FRANKFURT AM MAIN, NEW YORK: CAMPUS.
- GENSIOR, S. (HRSG.). (1995). VERGESELLSCHAFTUNG UND FRAUENERWERBSARBEIT. OST-WEST-VERGLEICHE. BERLIN: SIGMA.
- GOTTSCHALL, K. (1998). DOING GENDER WHILE DOING WORK? ERKENNTNISPOTENTIALE KONSTRUKTIVISTISCHER PERSPEKTIVEN FÜR EINE ANALYSE DES ZUSAMMENHANGS VON ARBEITSMARKT, BERUF UND GESCHLECHT. IN B. GEISSLER, F. MAIER & B. PFAU-EFFINGER, FRAUENARBEITSMARKT. DER BEITRAG DER FRAUENFORSCHUNG ZUR SOZIO-ÖKONOMISCHEN THEORIEENTWICKLUNG (S. 63-94). BERLIN: SIGMA.
- GROTTIAN, P. (2003). GESCHLECHTERDEMOKRATIE IN DER ERWERBS- UND FAMILIENARBEIT. ABSCHLUSSBERICHT IM AUFTRAG DES HESSISCHEN SOZIALMINISTERIUMS. ZUGRIFF AM 18. DE-ZEMBER UNTER [HTTP://WWW.BOELL.DE/DOWNLOADS/ARBEIT/GD\\_FAMILIENARBEIT\\_R%C3%BCBLING\\_KASTNER.PDF](http://www.boell.de/downloads/arbeit/gd_familienarbeit_r%C3%BCbling_kastner.pdf)
- HAGEMANN-WHITE, C. (1984). SOZIALISATION: WEIBLICH - MÄNNLICH? OPLADEN: LESKE + BUDRICH.
- HALFORD, S., SAVAGE, M. & WITZ, A. (1997). GENDER, CAREERS AND ORGANIZATIONS. CURRENT DEVELOPMENTS IN BANKING, NURSING AND LOCAL GOVERNMENT. HAMPSHIRE, LONDON: MACMILLAN.
- HARTMANN, I. & PFISTER, G. (EDS.). (2003). SPORT AND WOMEN. SOCIAL ISSUES IN INTERNATIONAL PERSPECTIVE. LONDON: ROUTLEDGE.
- HAUSEN, K. (1976). DIE POLARISIERUNG DER ‚GESCHLECHTSCHARAKTERE‘- EINE SPIEGELUNG DER DISSOZINATION VON ERWERBS- UND FAMILIENLEBEN. IN H. ROSENBAUM (HRSG.), SEMINAR: FAMILIE UND GESELLSCHAFTSSTRUKTUR (S. 161-195). FRANKFURT: SUHRKAMP.
- HEARN, J., SHEPPARD, D.L., TANCREDE-SHERIFF, P. & BURRELL, G. (EDS.). (1989). THE SEXUALITY OF ORGANISATION. LONDON: SAGE.
- HEINTZ, B. (HRSG.). (2001). GESCHLECHTERSZOIOLOGIE. SONDERHEFT 41 DER KÖLNER ZEITSCHRIFT FÜR SOZIOLOGIE UND SOZIALPSYCHOLOGIE. WIESBADEN: WESTDEUTSCHER VERLAG.
- HEINTZ, B., NADAI, E., FISCHER, R. & UMMEL, H. (1997). UNGLEICH UNTER GLEICHEN. STUDIEN ZUR GESCHLECHTSSPEZIFISCHEN SEGREGATION DES ARBEITSMARKTES. FRANKFURT AM MAIN, NEW YORK: CAMPUS.

- HELGESEN, S. (1991). FRAUEN FÜHREN ANDERS. VORTEILE EINES NEUEN FÜHRUNGSSTILS. FRANKFURT AM MAIN, NEW YORK: CAMPUS.
- HIRATA, H. & KERGOAT, D. (2001). EIN NEUER BLICK AUF DIE GESCHLECHTSSPEZIFISCHE ARBEITSTEILUNG. IN B. KRAIS & M. MARUANI (HRSG.), FRAUENARBEIT – MÄNNERARBEIT. NEUE MUSTER DER UNGLEICHHEIT AUF DEM EUROPÄISCHEN ARBEITSMARKT (S. 135-151). FRANKFURT AM MAIN, NEW YORK: CAMPUS.
- HIRSCHAUER, S. (1996). WIE SIND FRAUEN, WIE SIND MÄNNER. ZWEIFESCHLECHTLICHKEIT ALS WISSENSSYSTEM. IN C. EIFERT (HRSG.), WAS SIND FRAUEN? WAS SIND MÄNNER? GESCHLECHTERKONSTRUKTIONEN IM HISTORISCHEN WANDEL (S. 240-257). FRANKFURT AM MAIN: SUHR-KAMP.
- HOFF, E.-H., HOHNER, H.-U. & DETTMER, S. (1998). PROJEKTSKIZZE PROFIL. BERICHTE AUS DEM BEREICH „ARBEIT UND ENTWICKLUNG“ AM INSTITUT FÜR ARBEITS-, ORGANISATIONS- UND GESUNDHEITSPSYCHOLOGIE AN DER FU BERLIN. BERLIN: FU.
- HØJGAARD, L. & SØNDERGAARD, D.M. (Eds.). (2003). AKADEMISK TILBLIVELSE. KOPENHAGEN: AKADEMISK FORLAG.
- HORCH, H.-D. (1992). GELD, MACHT UND ENGAGEMENT IN FREIWILLIGEN VEREINIGUNGEN. GRUNDLAGEN EINER WIRTSCHAFTSSOZIOLOGIE VON NON-PROFIT-ORGANISATIONEN. BERLIN: DUNCKER UND HUMBLOT.
- ITZIN, C. & NEWMAN, J. (Eds.). (1995). GENDER, CULTURE AND ORGANIZATIONAL CHANGE. PUTTING THEORY INTO PRACTICE. LONDON, NEW YORK: ROUTLEDGE.
- JANSEN, D. (2002). NETZWERKANSÄTZE IN DER ORGANISATIONSFORSCHUNG. IN J. ALLMENDINGER & TH.HINZ (HRSG.), ORGANISATIONSSOZIOLOGIE (S. 88-118). WIESBADEN: WESTDEUTSCHER VERLAG.
- JÜNGLING, C. (1998). STRATEGIEN DER IMPLEMENTIERUNG VON GLEICHSTELLUNGSMASSNAHMEN. IN G. KRELL (HRSG.), CHANCENGLEICHHEIT DURCH PERSONALPOLITIK. GLEICHSTELLUNG VON FRAUEN UND MÄNNERN IN UNTERNEHMEN UND VERWALTUNGEN (S. 83-91). (2. AUFL.). WIESBADEN: GABLER.
- JÜNGLING, C. (1999). INTEGRATION MIT MACHT. ZUR MIKROPOLITIK BETRIEBLICHER GLEICHSTELLUNG VON FRAUEN. ARBEIT. ZEITSCHRIFT FÜR ARBEITSFORSCHUNG, ARBEITSGESTALTUNG UND ARBEITSPOLITIK, 8 (4), 357-373.
- JÜNGLING, C. (1999). ORGANISATIONSFORSCHUNG UND GESCHLECHTERPOLITIK: VON DER HERRSCHAFTSMASCHINE ZUR SPIELWIESE FÜR MIKROPOLITIKER. IN M. KRANNICH (HRSG.), GESCHLECHTERDEMOKRATIE IN ORGANISATIONEN. FRANKFURT AM MAIN: HESSISCHE GESELLSCHAFT FÜR DEMOKRATIE UND ÖKOLOGIE.
- KANTER, R.M. (1977). MEN AND WOMEN OF THE CORPORATION. NEW YORK: BASIC BOOKS.
- KEDDI, B. (2003). PROJEKT LIEBE. LEBENSTHEMEN UND BIOGRAFISCHES HANDELN JUNGER FRAUEN IN PAARBEZIEHUNGEN. OPLADEN: LESKE + BUDRICH.
- KLEMENT, C. (2001). DER FREIE MARKT UND SEINE GRENZEN. AUFSTIEGSWEITERBILDUNG IN EINEM GESCHLECHTS-HIERARCHISCH STRUKTURIERTEN ARBEITSMARKT. IN C. BORN & H. KRÜGER (HRSG.), INDIVIDUALISIERUNG UND VERFLECHTUNG. GESCHLECHT UND GENERATION IM DEUTSCHEN LEBENS-LAUFREGIME. STATUSPASSAGEN UND LEBENS-LAUF (S. 139-157). BAND 3. WEINHEIM/MÜNCHEN: JUVENTA.
- KLINGEN, N. (2001). GESCHLECHT UND FÜHRUNGSSTRUKTUR. MÜNCHEN: HAMPP.
- KNAPP, G.A. (1988). DAS KONZEPT „WEIBLICHES“ ARBEITSVERMÖGEN – THEORIEGELEITETE ZUGÄNGE, IRRWEGE, PERSPEKTIVEN. IFG FRAUENFORSCHUNG, 6 (4), 8-20.
- KNAPP, G.A. (1989). ARBEITSTEILUNG UND SOZIALISATION: KONSTELLATIONEN VON ARBEITSVERMÖGEN UND ARBEITSKRAFT IM LEBENSZUSAMMENHANG VON FRAUEN. IN U. BEER (HRSG.), KLASSE GESCHLECHT. (S. 267-309). (2. AUFL.). BIELEFELD: AJZ VERLAG.
- KRANNICH, MARGRET (HRSG.). (1999). GESCHLECHTERDEMOKRATIE IN ORGANISATIONEN. DOKUMENTATION EINER FACHTAGUNG DER HESSISCHEN GESELLSCHAFT FÜR DEMOKRATIE UND ÖKOLOGIE (HEINRICH-BÖLL-STIFTUNG HESSEN) VOM 10. UND 11. JULI 1999 IN FRANKFURT AM MAIN: HESSISCHE GESELLSCHAFT FÜR DEMOKRATIE UND ÖKOLOGIE.
- KRAUS, U. (1995). KARRIEREN VON FRAUEN IN EHRENÄMTERN DES SPORTS. IN M.-L. KLEIN (HRSG.), „KARRIEREN“ VON MÄDCHEN UND FRAUEN IM SPORT (S. 43-57). ST. AUGUSTIN: ACADEMIA.



- KRAUS, U. (1997). „ICH MÖCHTE KEINE MACHT IM SPORT ...“ KARRIEREPLANUNG UND MACHTBEWUSSTSEIN VON FRAUEN IN EHRENÄMTERN DES SPORTS. IN U. HENKEL & G. PFISTER (HRSG.), FÜR EINE ANDERE BEWEGUNGSKULTUR (S. 203-218). PFAFFENWEILER: CENTAURUS.
- KRAUS, H. & KRAUS, K. (2002). FRAUEN UND MACHT. IN M. WOLF (HRSG.), FRAUEN UND MÄNNER IN ORGANISATIONEN UND LEITUNGSFUNKTIONEN. UNBEWUSSTE PROZESSE UND DIE DYNAMIK VON MACHT UND GESCHLECHT (S. 37-54). FRANKFURT AM MAIN: BRANDES & APSEL.
- KRÜGER, H. & BORN, C. (1991). UNTERBROCHENE ERWERBSKARRIEREN UND BERUFSSPEZIFIK. ZUM ARBEITSMARKT- UND FAMILIENPUZZLE IM WEIBLICHEN LEBENS LAUF. IN K.U. MAYER, J. ALLMENDINGER & J. HUININK (HRSG.), VOM REGEN IN DIE TRAUFE, FRANKFURT AM MAIN: CAMPUS.
- KÜHNEN, U. & SCZESNY, S. (2003). HABEN MASKULINE FRAUEN MEHR ERFOLG? GEHIRN & GEIST. DAS MAGAZIN FÜR PSYCHOLOGIE UND HIRNFORSCHUNG, 1 (4), 20-22.
- LANGE, R. (1998). GESCHLECHTERVERHÄLTNISSE IM MANAGEMENT VON ORGANISATIONEN. MÜNCHEN: HAMPP.
- LANGE, R. (1998). MÄNNER – MACHT – MANAGEMENT. ZUR SOZIALEN KONSTRUKTION VON HEGEMONIALER MÄNNLICHKEIT IM MANAGEMENT VON ORGANISATIONEN. WIDERSPRÜCHE. ZEITSCHRIFT FÜR SOZIALISTISCHE POLITIK IM BILDUNGS-, GESUNDHEITS- UND SOZIALBEREICH, 18 (67), 1, 45-61.
- LAPCHICK, R. (2003). RACIAL AND GENDER REPORT CARDS. ZUGRIFF AM 18. DEZEMBER 2003 UNTER [HTTP://WWW.BUS.UCF.EDU/SPORT/PUBLIC/DOWNLOADS/MEDIA/IDES/2003\\_RACIAL\\_GENDER\\_REPORT\\_CARD.PDF](http://www.bus.ucf.edu/sport/public/downloads/media/ides/2003_racial_gender_report_card.pdf)
- LARSEN, K. (2003). IDRÆTSDELTAGELSE I DANMARK – 2002. KOPENHAGEN: KLIM.
- LEHNER, E. (2002). DIE ORGANISATION ALS MÄNNERBUND. IN M. WOLF, FRAUEN UND MÄNNER IN ORGANISATIONEN UND LEITUNGSFUNKTIONEN: UNBEWUSSTE PROZESSE UND DIE DYNAMIK VON MACHT UND GESELLSCHAFT (S. 19-37). FRANKFURT: BRANDES & APSEL.
- LINDBERG, G. (2003). IOC MISSING THE GENDER TARGET. IN J.S. ANDERSEN (ED.), PLAY THE GAME (P. 17). COPENHAGEN: DGI.
- LORBER, J. (1994). PARADOXES OF GENDER. NEW HAVEN, LONDON: YALE UNIVERSITY PRESS.
- LORBER, J. (2000). USING GENDER TO UNDO GENDER. A FEMINIST DEGENERATING MOVEMENT. FEMINIST THEORY, 1(1), 79-95.
- MASCAGNI STIVACHTIS, K. (2000). WOMEN'S PARTICIPATION IN THE OLYMPIC MOVEMENT. OLYMPIC REVIEW, XXVI (21), FEBRUARY-MARCH, 29-32.
- MCKAY, J. (1997). MANAGING GENDER: AFFIRMATIVE ACTION & ORGANIZATIONAL POWER IN AUSTRALIAN, CANADIAN, & NEW ZEALAND SPORT. ALBANY, N.Y.: STATE UNIVERSITY OF NEW YORK PRESS.
- MILLS, A.J. & TANCREDE, P. (HRSG.). (1992). GENDERING ORGANIZATIONAL ANALYSIS. LONDON: SAGE.
- MÜLLER, U. (1999). ZWISCHEN LICHT UND GRAUZONE: FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN. ARBEIT, 8 (2), 137-161.
- NEUBERGER, O. (1995). MIKROPOLITIK. DER ALLTÄGLICHE AUFBAU UND EINSATZ VON MACHT IN ORGANISATIONEN. STUTTGART: ENKE.
- NEWMAN, J. (1995). GENDER AND CULTURAL CHANGE. IN C. ITZIN & J. NEWMAN (EDS.), GENDER, CULTURE AND ORGANIZATIONAL CHANGE. PUTTING THEORY INTO PRACTICE (PP. 11-29). LONDON, NEW YORK: ROUTLEDGE.
- NOLL, P. & BACHMANN, H.-R. (2001). DER KLEINE MACHIAVELLI. HANDBUCH DER MACHT FÜR DEN ALLTÄGLICHEN GEBRAUCH. MÜNCHEN: PIPER.
- ORTMANN, G. (2000). THEORIEN DER ORGANISATION. DIE RÜCKKEHR DER GESELLSCHAFT (2., DURCHGESEHENE AUFL.). WIESBADEN: WESTDEUTSCHER VERLAG.
- OTTESEN, L. (2003). SPORTS PARTICIPATION, GENDER AND THE WELFARE STATE. ZUR VERÖFFENTLICHUNG EINGEREICHT.
- PARKIN, D. & MADDOCK, S. (1995). A GENDER TYPOLOGY OF ORGANIZATIONAL CULTURE. IN C. ITZIN & J. NEWMAN (EDS.), GENDER, CULTURE AND ORGANIZATIONAL CHANGE. PUTTING THEORY INTO PRACTICE (PP. 68-80). LONDON, NEW YORK: ROUTLEDGE.



- PEASE, A. & PEASE, B. (2000). WARUM MÄNNER NICHT ZUHÖREN UND FRAUEN SCHLECHT EINPARKEN KÖNNEN. MÜNCHEN: ULLSTEIN.
- PFARR, H. (2002). FRAUENERWERBSTÄTIGKEIT IM EUROPÄISCHEN VERGLEICH. AUS POLITIK UND ZEITGESCHICHTE, (25.11.2002), 46-47.
- PFAU-EFFINGER, B. (1998). ARBEITSMARKT- UND FAMILIENDYNAMIK IN EUROPA – THEORETISCHE GRUNDLAGEN DER VERGLEICHENDEN ANALYSE. IN B. GEISSLER, F. MAIER & B. PFAU-EFFINGER (HRSG.), FRAUEN/ARBEITSMARKT (S. 177-194). BERLIN: SIGMA.
- PFISTER, G. (1980). FRAU UND SPORT. FRÜHE TEXTE. FRANKFURT AM MAIN: FISCHER.
- PFISTER, G. (1983). DIE FRAU IM ARBEITER-TURN- UND SPORTBUND. IN D. BLECKING (HRSG.), ARBEITERSPORT IN DEUTSCHLAND 1893 - 1933 (S. 35-42). KÖLN: PROMETH.
- PFISTER, G. (1990). THE MEDICAL DISCOURSE ON FEMALE PHYSICAL CULTURE IN GERMANY IN THE 19TH AND EARLY 20TH CENTURIES. JOURNAL OF SPORT HISTORY, 17, 183-199.
- PFISTER, G. (1998). MEHRHEIT OHNE MACHT? FRAUEN IN DER TURN- UND SPORTBEWEGUNG. IN M. KRÜGER (HRSG.), INNOVATION AUS TRADITION (S. 42-50). SCHORNDORF: HOFMANN.
- PFISTER, G. (2000). WOMEN AND THE OLYMPIC GAMES. IN B. DRINKWATER (ED.), WOMEN IN SPORT (PP. 3-19). OXFORD: BLACKWELL.
- PFISTER, G. & HABERMANN, U. (2003). GESCHLECHTERVERTEILUNG IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN DES DÄNISCHEN SPORTS. UNVERÖFFENTLICHTER PROJEKTBERICHT, UNIVERSITÄT KOPENHAGEN.
- PFISTER, G. & LANGENFELD, H. (1982). FRAUEN UND MÄDCHEN SEIT DEM ERSTEN WELTKRIEG (ZUS. MIT H. LANGENFELD). IN H. UEBERHORST (HRSG.), GESCHICHTE DER LEIBESÜBUNGEN, Bd. 3/2. (S. 977-1008). BERLIN, MÜNCHEN, FRANKFURT: BARTELS & WERNITZ.
- PFISTER, G. & MECK, S. (2003). GESCHLECHTERVERTEILUNG IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN DES DEUTSCHEN SPORTS. UNVERÖFFENTLICHTER PROJEKTBERICHT, FREIE UNIVERSITÄT BERLIN.
- POWELL, G. (ED.). (1999). HANDBOOK OF GENDER AND WORK. THOUSAND OAKS, LONDON, NEW DELHI: SAGE.
- PRINGLE, R. (1988). SECRETARIES TALK: SEXUALITY, POWER AND WORK. LONDON: VERSO.
- RABE-KLEBERG, U. (1987). FRAUENBERUFE - ZUR SEGMENTIERUNG DER BERUFSWELT. BIELEFELD: KLEINE.
- RASTETTER, D. (1994). SEXUALITÄT UND HERRSCHAFT IN ORGANISATIONEN. EINE GESCHLECHTERVERGLEICHENDE ANALYSE. OPLADEN: WESTDEUTSCHER VERLAG.
- RESKIN, B.F. & ROOS, P.A. (1990). JOB QUEUES, GENDER QUEUES: EXPLAINING WOMEN'S INROAD INTO MALE OCCUPATIONS. PHILADELPHIA: TEMPLE UNIVERSITY PRESS.
- RESKIN, B.F. (2000). GETTING IT RIGHT: SEX AND RACE INEQUALITY IN WORK ORGANISATIONS. ANNUAL REVIEW OF SOCIOLOGY, 26, 707-709.
- RIDGEWAY, C.L. (1997). INTERACTION AND THE CONSERVATION OF GENDER INEQUALITY: CONSIDERING EMPLOYMENT. IN AMERICAN SOCIOLOGICAL REVIEW, 62, 218-235.
- RIDGEWAY, C.L. (2001). INTERAKTION UND DIE HARTNÄCKIGKEIT DER GESCHLECHTER-UNGLEICHHEIT IN DER ARBEITSWELT. IN B. HEINTZ (HRSG.), GESCHLECHTERSOZIOLOGIE (S. 250-275). SONDERHEFT 41 DER KÖLNER ZEITSCHRIFT FÜR SOZIOLOGIE UND SOZIALPSYCHOLOGIE. WIES-BADEN: WESTDEUTSCHER VERLAG.
- RIEGRAF, B. (1996). GESCHLECHT UND MIKROPOLITIK. DAS BEISPIEL BETRIEBLICHER GLEICHSTELLUNG. OPLADEN: LESKE + BUDRICH.
- SCHULTZ, D. (1991). DAS GESCHLECHT LÄUFT IMMER MIT ... DIE ARBEITSWELT VON PROFESSORINNEN UND PROFESSOREN. PFAFFENWEILER: CENTAURUS.
- SMITH, D. (2002). MAKING WORK YOUR FAMILY'S ALLY. MONITOR ON PSYCHOLOGY, 33 (7), 58-60.
- SORDON, E. (1995). FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN IN GROSSUNTERNEHMEN: BETRIEBLICHE DEFIZITE UND PERSPEKTIVEN DER VERWIRKLICHUNG VON CHANCENGLEICHHEIT. PFAFFENWEILER: CENTAURUS.



- TEUBNER, U. & ZITZELSBERGER, O. (1995). FRAUENSTUDIENGANG IM TECHNISCH-NATURWISSENSCHAFTLICHEN BEREICH AN DER FACHHOCHSCHULE DARMSTADT. DARMSTADT: FH.
- VALIAN, V. (1998). WHY SO SLOW? THE ADVANCEMENT OF WOMEN. CAMBRIDGE, MA: MIT PRESS.
- WEBER, C. (1993). WELCHE MASKE ZU WELCHER GELEGENHEIT? - ANMERKUNGEN ZUR DEBATTE UM FRAUEN UND MANAGEMENT. IN W. MÜLLER-JENTSCH (HRSG.), PROFITABLE ETHIK – EFFIZIENTE KULTUR (S. 209-228). MÜNCHEN: HAMPP.
- WEST, C. & ZIMMERMANN, D. H. (1991). DOING GENDER. IN J. LORBER & S. FARRELL, S. (EDS.), THE SOCIAL CONSTRUCTION OF GENDER (PP. 13-37). NEWBURY PARK: SAGE.
- WETTERER, A. (1992). PROFESSION UND GESCHLECHT. ÜBER DIE MARGINALITÄT VON FRAUEN IN HOCHQUALIFIZIERTEN BERUFEN. FRANKFURT, NEW YORK: CAMPUS.
- WETTERER, A. (1995). DEKONSTRUKTION UND ALLTAGSHANDELN. DIE (MÖGLICHEN) GRENZEN DER VERGESCHLECHTLICHUNG VON BERUFSARBEIT. IN A. WETTERER (HRSG.), DIE SOZIALE KONSTRUKTION VON GESCHLECHT IN PROFESSIONALISIERUNGSTENDENZEN (S. 223-246). FRANKFURT AM MAIN, NEW YORK: CAMPUS.
- WHARTON, A. S. (2002): GESCHLECHTERFORSCHUNG UND ORGANISATIONSSOZIOLOGIE. IN: J. ALLMENDINGER/TH. HINZ (HG.): ORGANISATIONSSOZIOLOGIE, SONDERHEFT DER KÖLNER ZEITSCHRIFT FÜR SOZIOLOGIE UND SOZIALPSYCHOLOGIE, NR. 42, WIESBADEN, S. 188-202.
- WILLIAMS, C. (1992). THE GLASS ESCALATOR: HIDDEN ADVANTAGES FOR MEN IN THE ‚FEMALE‘ PROFESSIONS. SOCIAL PROBLEMS, 39 (3), 253-267.
- WILLIAMS, C.L. (ED.). (1993). DOING „WOMEN’S WORK“. MEN IN NONTRADITIONAL OCCUPATIONS, LONDON: SAGE.
- WILLMS-HERGET, A. (1985). FRAUENARBEIT. ZUR INTEGRATION DER FRAUEN IN DEN ARBEITSMARKT. FRANKFURT AM MAIN: CAMPUS.
- WILZ, S.M. (2002). ORGANISATION UND GESCHLECHT. STRUKTURELLE BINDUNGEN UND KONTINGENTE KOPPLUNGEN. OPLADEN: LESKE + BUDRICH.
- WIMBAUER, C. (1999). ORGANISATION, GESCHLECHT, KARRIERE. OPLADEN: LESKE + BUDRICH.
- WINKLER, J. (1988): DAS EHRENAMT. ZUR SOZIOLOGIE EHRENAMTLICHER TÄTIGKEIT DARGESTELLT AM BEISPIEL DER DEUTSCHEN SPORTVERBÄNDE, SCHORNDORF.
- WINKLER, J. & KARHAUSEN, R.-R. (1985). VERBÄNDE IM SPORT. EINE EMPIRISCHE ANALYSE DES DEUTSCHEN SPORTBUNDES UND AUSGEWÄHLTER MITGLIEDSORGANISATIONEN. SCHORNDORF: HOFMANN.
- WIRTH, L. (2001). BREAKING THROUGH THE GLASS CEILING. WOMEN IN MANAGEMENT. GENF: INTERNAT. LABOUR OFFICE.
- WITZ, A. (1992). PROFESSIONS AND PATRIARCHY. LONDON: ROUTLEDGE.
- WOPP, C., WITTKÖTTER, B. & KATTMANN (2000). ENDBERICHT DES FORSCHUNGSVORHABENS: FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN IN TURN- UND SPORTVEREINEN. UNVERÖFFENTLICHTES ABSCHLUSSBERICHT.



## VII.

### Frauen in Führungspositionen des Sports – internationale Tendenzen

#### 7.1 Einleitung

An der Wende vom 18. zum 19. Jahrhundert entwickelten sich drei unterschiedliche Formen der Bewegungskultur, Gymnastik in Schweden, Turnen in Deutschland und Sport in England, die sich in unterschiedlichen Kombinationen und Mischungen zunächst in Europa, dann weltweit verbreiteten. Allen drei Konzepten ist die politische und militärische Ausrichtung und der Ausschluss von Mädchen und Frauen gemeinsam. So sollte das von Friedrich Ludwig Jahn entwickelte Deutsche Turnen Vaterlandsliebe und Wehrhaftigkeit vermitteln und zu „echten Deutschen“ und „rechten Männern“ erziehen. Höchstes Ziel war die Befreiung von der französischen Fremdherrschaft und, damit verbunden, die Gründung eines deutschen Nationalstaates. Frauen hatten auf den seit 1811 eingerichteten Turnplätzen nichts zu suchen; bis zum Ende des Jahrhunderts war es ihre wichtigste Aufgabe, die Fahnen der Turner zu besticken und die Feste mit ihrer Anwesenheit zu schmücken (Pfister, 2003). Seit dem Ende des 19. Jahrhunderts dominierte dann weltweit der moderne Sport nach anglo-amerikanischem Muster, der ebenfalls für Männer von Männern erfunden worden war. Sportliche Aktivitäten, Übungen und Leistungen ebenso wie Ziele, Normen und Werte, vor allem der Wettkampf und der Rekord, entsprachen den Bedürfnissen und Idealen von Männern. Frauen spielten im Turnen und Sport vor dem Ersten Weltkrieg nur eine marginale Rolle: Sie wurden als „Zöglinge“ behandelt und bei Wettkämpfen auf die Zuschauerplätze verwiesen, von wo aus sie die Sieger bewundern sollten. Bewegungsbedürfnisse sollten Mädchen und Frauen mit Anmutsübungen befriedigen, die vor allem auf die Förderung von Schönheit und Gesundheit zielten. Johann Adolf Ludwig Werner, einer der Väter des Mädchenturnens, beschrieb die positiven Auswirkungen gymnastischer Übungen wie folgt: „Stärkung der Muskelkraft wird bewirken, dass auf ihren Wangen die Rosen und Lilien der Gesundheit blühen und dass die Huldgöttinnen der Schönheit und Anmut ihren Gliederbau schmücken“ (zit. nach Bluemcke, 1928, S. 81). Sittlichkeit und Schicklichkeit, die Frauenrolle und der Mythos vom schwachen Geschlecht bildeten hohe Barrieren, die die meisten Frauen von der Beteiligung am Turnen, aber auch an den neuen aus England importierten Sportarten abhielten.

Ein kurzer Blick auf das Programm der Olympischen Spiele spiegelt die Außenseiterrolle bei den Spielen und die mühsame Integration der Frauen in die olympische Bewegung wider. 1896 konnten Frauen überhaupt nicht an den Spielen teilnehmen, 1900 an einer, 1912 an zwei und 1928 an vier Sportarten. Der Ausschluss der Frauen von zahlreichen Disziplinen, vom Rudern übers Radfahren bis zum Skispringen, galt als

↑ „selbstverständlich“ und „natürlich“ und wurde daher auch kaum diskutiert oder kriti- ➔

siert. Kampf, Kraft und Ausdauer waren männliche Domänen. Die erste Teamsportart, zu der Frauen 1964 bei Olympischen Spielen zugelassen wurden, war Volleyball; 1976 folgten Handball und Basketball; 1980 Hockey und 1996 Fußball. 1984 wurden die Ausdauersportarten Radfahren und Marathonlauf für Frauen olympisch (Pfister, 2000). Noch 1980 waren nur etwa 25% der Wettbewerbe für Frauen reserviert; 1996 erhöhte sich dieser Prozentsatz auf 36%. Zählt man die Wettbewerbe, die beiden Geschlechtern offen stehen, hinzu, dann konnten sich Frauen 1996 an etwa 40% der Wettbewerbe beteiligen (Wilson, 1996, S. 187).

Obwohl auch heute der Sport, vor allem der Mediensport, in vieler Hinsicht eine Männerwelt ist, machen sich Frauen zunehmend bemerkbar, zumindest wenn man ihre Beteiligung an Sportarten wie Boxen, Gewichtheben, Bobfahren und Skispringen als Indikator von Gleichberechtigung anerkennt. Allerdings sollte man nicht vergessen, dass „Männersportarten“ nur für eine kleine Minorität vor allem junger Frauen faszinierend zu sein scheinen, und dass der Aufschwung des Frauensports überwiegend auf westliche Industriestaaten beschränkt ist. Dies zeigen u. a. die Beiträge in dem von mir und meiner Kollegin Hartmann-Tews herausgegebenen Sammelband „Sport and Women. Social Issues in International Perspective“ (London: Routledge, 2003), in dem Autorinnen aus 16 Ländern über die Situation von Frauen im Sport berichten. Die Beiträge zeigten, wie unterschiedlich der Sport in den verschiedenen Ländern strukturiert ist und wie sehr sich die Beteiligungschancen der Frauen oder auch die Etikettierung von Sportarten als weiblich oder männlich von Land zu Land unterscheiden. Es gab aber eine Gemeinsamkeit in allen beteiligten Ländern: Macht und Einfluss lagen in den Händen von Männern, weibliche Führungskräfte waren eine kleine Minderheit.

Unter Führungskräften sind im Folgenden Personen in den obersten Gremien von Sportverbänden und -institutionen zu verstehen, unabhängig von individuellen Ressourcen, Einflussmöglichkeiten, Tätigkeiten und Kompetenzen. Führungskräfte sind im Allgemeinen mit der Planung und Organisation von Aufgaben und Tätigkeiten, mit Personalentwicklung und -einsatz, Evaluation und Kontrolle befasst. Rollen und Anforderungen unterscheiden sich dabei entscheidend in Abhängigkeit von der konkreten Position bzw. auch von der gerade anfallenden Aufgabe, die von der/dem Vorsitzenden als Galionsfigur bis hin zu der/dem für die Kommunikation nach außen zuständige/n Sprecherin/Sprecher reichen.<sup>121</sup> Es ist zu berücksichtigen, dass Führungsaufgaben im Sport in Abhängigkeit vom jeweiligen Sportssystem ehrenamtlich oder hauptamtlich tätigen Führungskräften übertragen sind.

Im Folgenden wird die Beteiligung von Frauen in Entscheidungsgremien des Sports analysiert, wobei verschiedene internationale und nationale Organisationen berücksichtigt werden. Damit wird das Projekt „Frauen an die Spitze“ in einen größeren Zusammenhang gestellt und die Möglichkeit zu internationalen Vergleichen eröffnet.

<sup>121</sup> Zu Führungskräften, -aufgaben und -tätigkeiten liegt eine fast unübersehbare Fülle von Literatur, sowohl wissenschaftliche Studien als auch Ratgeberliteratur, vor, siehe u. a. Steinmann & Schreyögg, 2000; für den Sport u. a. Wadsack, 1996.



## 7.2. Internationale Organisationen und das IOC

Sein ganzes Leben lang war Baron de Coubertin, Gründer der modernen Olympischen Spiele und in dieser Hinsicht ein typischer Mann seiner Zeit, davon überzeugt, dass Frauen die Spiele nicht mit ihrem Schweiß besudeln sollten. Ihre wichtigste Aufgabe in der olympischen Familie sei es, die Sieger zu bekränzen. Allerdings konnte er sich mit dieser Ansicht nur ein einziges Mal, bei den ersten Spielen 1896, durchsetzen, und selbst da traten zwei Frauen inoffiziell, die eine vor, die andere nach den Spielen, zu einem Marathonlauf an. Trotz des Widerstandes von Coubertin und vielen seiner Anhänger beteiligen sich Frauen seit 1900 an den Olympischen Spielen und zwar in relativ kontinuierlich wachsender Zahl und in mehr und mehr Sportarten (Pfister, 2000). Der Anteil von Athletinnen unter den Olympiateilnehmern stieg von 0% 1896 auf etwa 4% 2000.

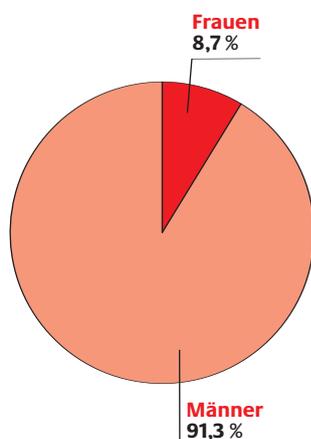
Die wachsende Zahl von Teilnehmerinnen an olympischen Wettbewerben hat allerdings nicht zu einer angemessenen Beteiligung an Einfluss und Macht geführt. Lange Zeit war das IOC ein Männerbund, der Frauen den Zugang verwehrte. Erst 1981 wurden die ersten Frauen, Pirjo Haggmann (Finnland) und Flor Isava-Fonseca (Venezuela), in das IOC kooptiert. 1995 waren sieben der 107 IOC-Mitglieder weiblich. Seit Mitte der 90er Jahre engagiert sich das IOC aktiv für eine Erhöhung des Frauenanteils in Entscheidungsgremien des Sports. 1996 forderte das IOC seine Mitgliedsorganisationen auf, den Frauenanteil in Führungsgremien auf 10% bis zum Jahr 2000 und auf 20% bis 2005 zu erhöhen. Frauenförderung ist heute offizielle Politik des IOC, die auch in der Olympischen Charta verankert ist. „The IOC strongly encourages, by appropriate means, the promotion of women in sport at all levels and in all structures, particularly in the executive bodies of national and international sports organizations with a view to the strict application of the principle of equality of men and women“ (Rule 2, paragraph 5, Olympic Charter).<sup>122</sup> Trotz des guten Willens und trotz des Engagements veränderte sich die Geschlechterrelation in den Führungsgremien nicht entscheidend: 2001, als der Frauenanteil in Führungspositionen gemäß des IOC-Beschlusses 10% betragen sollte, waren unter den 126 IOC-Mitgliedern nur 11 weiblich (8,7%). Es ist also nicht einmal dem IOC selbst gelungen, seinen eigenen Anspruch zu realisieren.

<sup>122</sup> Vgl. Mascagni Stivachtis, 2000, S. 33. Außerdem vgl. die IOC-Homepage. Zugriff am 10. Mai 2003 unter [http://www.olympic.org/uk/organisation/commissions/women/index\\_uk.asp](http://www.olympic.org/uk/organisation/commissions/women/index_uk.asp)



ABBILDUNG 13

## Geschlechterrelation unter IOC-Mitgliedschaften im Jahr 2001



Auch in den folgenden Jahren veränderte sich die Situation nicht wesentlich: 2003 setzte sich das IOC aus 12 Frauen und 114 Männern zusammen. Keine der Frauen im IOC kam aus Schwarz-Afrika, keine aus Südostasien oder Lateinamerika. Eine Frau (Gunilla Lindberg, Schweden) und 13 Männer bildeten das Exekutivkomitee und der Präsident und die vier Vizepräsidenten waren Männer.

Auch in den zahlreichen Kommissionen des IOC waren Frauen eine kleine Minderheit, in der Ethikkommission (sieben männliche Mitglieder und eine Frau) ebenso wie in der Marketing-Kommission (17 männliche Mitglieder und eine Frau) und in der Kommission für Kultur und Olympische Erziehung (23 männliche und vier weibliche Mitglieder). Das Komitee Olympic Solidarity war mit 15 Männern und keiner einzigen Frau besetzt. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass die meisten Kommissionsmitglieder dem IOC angehören, so dass die Auswahl an Frauen nicht gerade groß ist. Es werden aber auch Expertinnen/Experten von außen in die Kommissionen berufen.<sup>123</sup>

Nicht nur im IOC, sondern auch in den NOKs und in den internationalen Fachverbänden sitzen fast ausschließlich Männer an den Schalthebeln der Macht. Im Jahr 2000 hatten nur drei der 199 Nationalen Olympischen Komitees eine Präsidentin; und in weniger als 25% der NOKs haben Frauen Positionen als Vizepräsidentinnen oder Generalsekretärinnen inne. Immerhin hatten 42% der NOKs Frauen in ihre Exekutivkomitees gewählt (Ferris, 2000), und 2002 hatten 113 der 200 NOKs das vom IOC gesetzte Ziel, einen Frauenanteil von 10% in ihren Entscheidungsgremien, erreicht (Ministerium für Städtebau, 2003, S. 25). Zahlen sagen aber wenig über Einfluss und Macht aus. So sind Frauen beispielsweise weitgehend von der Beteiligung an internationalen Meetings ausgeschlossen, wie Gunilla Lindberg, die einzige Frau im Exekutivkomitee des IOC, in einer Rede auf der Tagung „Play the Game“ kritisch feststellte. Als Beispiel führte sie den Jahreskongress der NOKs in Rio de Janeiro im Jahr 2000 an, an dem 400 Delegierte aus 192 NOKs teilnahmen: 392 Männer und 8 Frauen (Lindberg, 2003).

<sup>123</sup> Vgl. die IOC-Homepage. Zugriff am 10. Mai 2003 unter [http://www.olympic.org/uk/organisation/index\\_uk.asp](http://www.olympic.org/uk/organisation/index_uk.asp)

In den internationalen Sportverbänden ist die Situation nicht anders: Männer bekleiden die überwiegende Mehrheit der Führungspositionen, während Frauen, wenn überhaupt, dann nur eine marginale Rolle spielen oder als Alibifrauen fungieren. Eine Untersuchung der Amateur Athletic Foundation in Los Angeles zu Beginn der 1990er Jahre zeigte, dass nur etwa 5% der etwa 13.000 Positionen in den Entscheidungsgremien der Internationalen Sportorganisationen von Frauen besetzt waren (DeFrantz, 1991, S. 416). Marginalisiert sind Frauen auch in den internationalen Fachverbänden: 2000 hatten nur etwa ein Drittel der 61 Internationalen Verbände der Olympischen Sportarten Frauen in ihre Exekutivkomitees gewählt. Fünf der 61 Verbände wurden von einer Präsidentin geleitet und drei Verbände hatten eine Generalsekretärin berufen (Ferris, 2000, S. 34).

### 7.3. Geschlechterarrangements in Sportorganisationen – Frauen in Führungspositionen in verschiedenen Ländern

Beim folgenden Überblick über die Zusammensetzung von Führungsgremien in ausgewählten Ländern ist zu berücksichtigen, dass der Begriff Sport in verschiedenen Sprachen und verschiedenen Kulturen unterschiedliche Bedeutung hat. Hier ist Sport als umfassender Begriff für „Leibesübungen“ unter Einbeziehung von Gymnastik und Fitness, vom Leistungs- über den Breiten- bis zum Freizeitsport zu verstehen.

Die Art und Weise, wie Sport strukturiert, organisiert und finanziert ist, unterscheidet sich von Land zu Land grundlegend ebenso wie die mit dem Sport verbundenen Traditionen und Ideologien, Hoffnungen und Erwartungen, Ziele und Werte. Die Popularität der verschiedenen Sportarten, die Beteiligung der Bevölkerung am Sport und der Anteil der sportaktiven Frauen weisen ebenfalls eine große Bandbreite auf. Es ist daher sehr erstaunlich, dass es trotz aller dieser Unterschiede eine Gemeinsamkeit gibt: Die Geschlechterhierarchie in Sportorganisationen und Institutionen scheint ein universelles Phänomen zu sein.

Hier können nur drei Beispiele präsentiert werden. Um die Bedeutung der Sportstrukturen für die Geschlechterarrangements in Führungspositionen identifizieren zu können, wurden Länder mit ähnlichen Gesellschafts- und Geschlechterordnungen, aber mit unterschiedlichen Sportstrukturen ausgewählt. Außerdem basiert die Auswahl der Länder auf praktischen Überlegungen, d. h. es mussten Informationen in einer der mir vertrauten Sprachen zur Verfügung stehen. Eine weltweite Übersicht über Geschlecht, Sportstrukturen und Führungspositionen wäre aber ein interessantes und wichtiges Projekt.

#### 7.3.1 Dänemark

Eine Analyse der Geschlechterrelationen in dänischen Sportverbänden ist besonders interessant, weil Dänemark ein Wohlfahrtsstaat mit hoher Frauenerwerbstätigkeit

↑ und ausgezeichneter Kinderbetreuung ist und ein Land, in dem weitgehend Konsens →

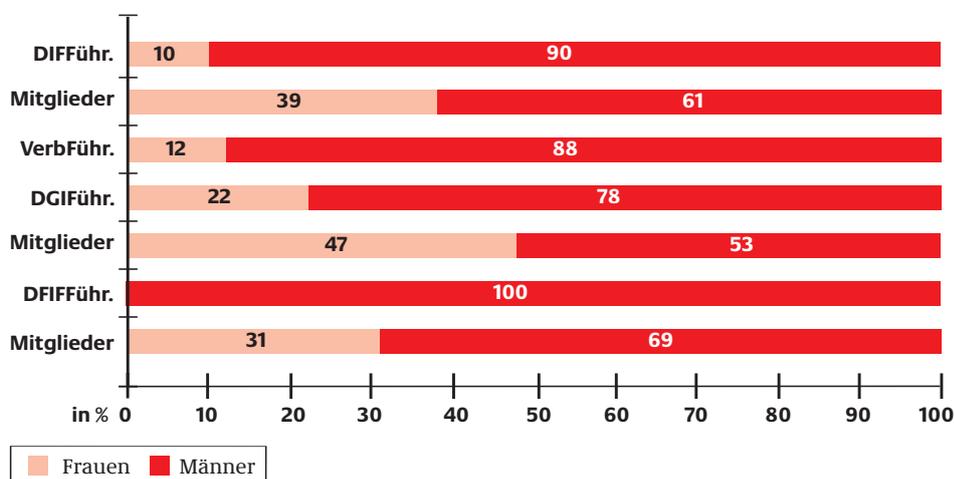
besteht, dass die Gleichberechtigung der Geschlechter erreicht ist.

Wie in Deutschland basiert auch in Dänemark das Sportsystem auf Vereinen und Verbänden, die nach den Prinzipien des Ehrenamts, der Demokratie und der Reziprozität arbeiten. Wie in Deutschland werden Sportvereine aufgrund ihrer auf das Gemeinwohl ausgerichteten Aufgaben vom Staat unterstützt. So können Mitgliederbeiträge und damit auch Zugangsbarrieren niedrig gehalten werden. Anders als in Deutschland gibt es aber drei Dachverbände: der Firmensportverband (DFIF); der Dänische Gymnastik Verband (DGI), der zahlreiche Sportarten auf dem „Sport-für-alle-Niveau“ betreut, und der Dänische Sportbund (DIF), der die verschiedenen Fachverbände vereint und für Spitzen-, aber auch Breiten- und Freizeitsport zuständig ist. DIF ist gleichzeitig NOK und vertritt Dänemark in der Olympischen Bewegung. Der Hochleistungssport wird von dem vom Staat finanzierten Gremium „Team Denmark“ koordiniert (Ibsen & Ottesen, 2004).

2002 waren 32% der weiblichen und 36% der männlichen Bevölkerung Dänemarks Mitglieder in einem Sportverein. Allerdings setzt sich der relativ hohe Frauenanteil unter den Mitgliedern nicht auf der Führungsebene fort (Ottesen, 2003).

ABBILDUNG, 2

Weibliche Führungskräfte in dänischen Sportorganisationen ( in Prozent)



So war der Frauenanteil im Präsidium des DIF 2000 10%, in der DGI 22% und im Firmensportverband (DFIF) 0%. In den höchsten Gremien der 56 Fachverbände betrug der Prozentsatz der weiblichen Mitglieder 12%. Einige Verbände, wie der Handball- oder der Volleyballverband hatten keine einzige Frau in ihre Präsidien gewählt (Haber-mann, Ottesen & Pfister, 2003).



### 7.3.2 USA

Die Sportstrukturen und die Organisation des Sports in den USA unterscheidet sich grundlegend von dem u. a. in Deutschland und Skandinavien bestehenden Sportsystem mit den Vereinen als Basiseinheiten, mit dem Ehrenamtsprinzip und mit dem Subsidiaritätsprinzip bei staatlicher Unterstützung.

In den USA existiert keine alle Sportarten und -bereiche betreuende Dachorganisation, es gibt vielmehr mehrere nebeneinander bestehende Sportstrukturen. Sport ist zum einen eng mit dem Erziehungssystem verbunden und wird von Schulen, Colleges und Universitäten organisiert. Zum anderen gibt es den Profisport mit eigenen Organisationen und Ligen, die im Mittelpunkt des öffentlichen Interesses stehen. Weit verbreitet ist die YMCA (Young Men's Christian Association) mit zahlreichen kommerziellen Angeboten vor allem im Gesundheits- und Fitnesssport. In einigen Sportarten, u. a. im Fußball (soccer), Volleyball, Basketball und Schwimmen, organisieren Vereine auf regionaler und lokaler Ebene Sportangebote, auch Turniere und Ligen.

Die wichtigsten übergreifenden Organisationen im nicht professionellen Bereich sind die AAU (Amateur Athletic Union), eine Dachorganisation der 58 Fachverbände, und die NCAA (National Collegiate Athletic Association), eine nicht kommerzielle Vereinigung mit Vertreterinnen/Vertreter von 1200 Colleges und Universitäten, die die „intercollegiate athletics“, d. h. Sportwettbewerbe in verschiedenen Sportarten und auf verschiedenen Ebenen durchführt.

In der Amateur Athletic Union (AAU) liegt die Macht überwiegend in den Händen von Männern. Alle fünf Führungskräfte auf höchster Ebene, der Präsident, zwei Vizepräsidenten, der Generalsekretär und der Schatzmeister sind Männer. Fünf nationale Sportverbände, und zwar vor allem Verbände, die von Frauen dominierte Sportarten betreuen, werden von einer Frau geleitet. Dies sind die Verbände der Sportarten Trampolin und Tumbling, Fußball (soccer), Feldhockey, Tanz und Cheerleading.<sup>124</sup>

An den Colleges und Universitäten spielte der Sport der Studentinnen bis in die 1970er Jahre eine absolut marginale Rolle. Dies veränderte sich erst mit dem Erlass des „Title IX“ 1972, eines das Erziehungswesen betreffenden Zusatzes zum Civil Rights Act von 1964, der besagt, dass niemand in einer vom Staat finanziell geförderten Erziehungsinstitution aufgrund des Geschlechts im Hinblick auf Angebote und Aktivitäten benachteiligt werden dürfe. Dabei ist zu berücksichtigen, dass der Frauen- und der Männersport an den Colleges und Universitäten in der Regel getrennt waren (und häufig noch sind). Die „Athletic Departments“ der Frauen konnten jetzt, gestützt auf Title IX, materielle und personelle Ressourcen einfordern, häufig mussten sie sich dabei der Gerichte bedienen. Nach Costa (2003, S. 155) ist die wachsende Sportbeteiligung der Studentinnen den auf der Grundlage von Title IX erfolgenden Klagen und Prozessen zu

<sup>124</sup>Zugriff am 18. Dezember 2003 unter  
[http://www.aausports.org/exec/aaunational\\_chairs.cfm?publicationID=12](http://www.aausports.org/exec/aaunational_chairs.cfm?publicationID=12)



verdanken. Heute sind etwa 35% der Wettkampfsportlerinnen/Wettkampfsportler an High Schools und Colleges Frauen (Costa, 2003, S. 145). Allerdings ist der Title IX immer wieder diskutiert und in Frage gestellt worden, zahlreiche Rechtsverfahren mit dem Ziel, diese gesetzliche Bestimmung aufzuheben, wurden angestrengt, wobei vor allem mit den negativen Auswirkungen auf den Männersport argumentiert wurde.<sup>125</sup> Da das Prestige von Universitäten auf den Erfolgen im Männersport, vor allem im American Football, beruht, hatten und haben die Gegner des Title IX viele Anhänger und auch einige Anhängerinnen, die u. a. auf den Rückgang der Zahl der Trainerinnen hinwiesen. Wegen der besseren Finanzierung aufgrund von Title IX wurden die Positionen im Frauensport jetzt auch für Trainer attraktiv und damit sanken die Chancen der Frauen, eine Stelle als Trainerin zu finden. Ohne Zweifel hat Title IX die Chancen der Schülerinnen und Studentinnen im Wettkampfsport erhöht – wie sieht es aber bei den Führungskräften aus?<sup>126</sup>

Trotz zahlreicher Veränderungen in den 1990ern ist auch heute die Gleichstellung von Frauen und Männern in den Gremien der NCAA nicht erreicht. Die NCAA wird von einem sehr gut besoldeten (männlichen) Präsidenten geleitet, und das Exekutivkomitee setzt sich aus 15 männlichen und fünf weiblichen Mitgliedern zusammen, die ehrenamtlich tätig sind, aber hohe Aufwandsentschädigungen erhalten.<sup>127</sup> Auf der nächsten Führungsebene, der der hauptamtlichen NCAA-Direktoren, beträgt der Frauenanteil aber immerhin 39% (Lap-chick, 2003, S. 21).

In den Mitgliedorganisation der NCAA, d. h. den Colleges und Universitäten bzw. deren „Athletic Departments“, sind Frauen zu 16% als „Chief Executive Officer“, d. h. als die oberste, verantwortliche Führungskraft, und zu 17% als „Athletic Director“, d. h. als „Manager“ des Athletic Departments, vertreten. Lapchicks (2003) Report zeigt, dass keine einzige Frau eine dieser Positionen in einem der „Athletic Department“ der Männer innehat. Der Wettkampfsport der Universitäten wird in drei verschiedenen „Divisionen“ durchgeführt. Die Zuordnung ist von Größe und Ausstattung der Universität bzw. ihres Sportdepartments abhängig. 7,3% der „Athletic Directors“ in den großen und gut ausgestatteten Colleges der Division I waren weiblich, 14,4% in Colleges der weniger prestigeträchtigen Division II und 25,3% in Colleges, die Wettkämpfe auf der untersten Ebene, der Division III, austragen (Lapchik, 2003, S. 35).

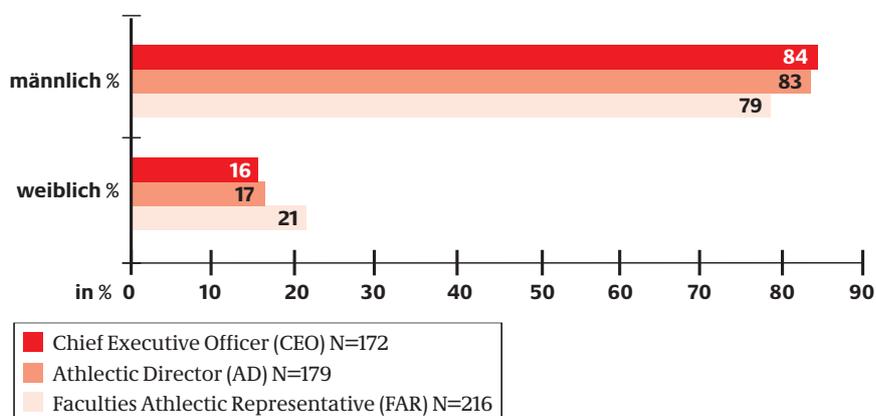
<sup>125</sup> Nach USA weiten Anhörungen, durchgeführt 2002 von einer eigens eingerichteten „Title IX commission“ wurden beide Standpunkte – Abschaffung oder Beibehaltung von Title IX – in einem Bericht dem Erziehungsministerium vorgelegt. 2003 wurde dann die Beibehaltung der frauenfreundlichen Bestimmung beschlossen. Siehe die Beiträge zu Title IX in *Women in Sport and Physical Activity Journal* 12 (2003), 2. Hintergrundinformationen finden sich auch auf der Internetseite der Women's Sport Foundation: Zugriff am 18. Dezember 2003 unter <http://www.womenssportsfoundation.org>

<sup>126</sup> Zu den Geschlechterverteilungen im US-Sport liegt hervorragendes Datenmaterial in Form der „Racial and Gender Report Cards“ vor. 2003 veröffentlichte Richard Lapchick den 12. Band dieses Berichts, der vom Institute of Diversity and Ethics in Sport of the University of Central Florida in Orlando herausgegeben wird.

<sup>127</sup> Zugriff am 15. Oktober 2003 unter <http://www.ncaa.org>

ABBILDUNG 3

## Weibliche Führungskräfte in NCAA-Mitgliedssituationen (in Prozent)



Höher als unter den „Athletic Directors“ ist der Frauenanteil unter den „Assistant Athletic Directors“, aber auch hier nimmt der Prozentsatz der Frauen mit der Bedeutung und dem Prestige des Departments ab. In der Division I der Frauen waren 30,2%, in der Division II 36,2% und in der Division III 46% der „Assistant Athletic Directors“ Frauen. Keine einzige Frau war auf dieser Position in einem „Athletic Department“ der Männer tätig.<sup>128</sup>

Bei der Interpretation und Bewertung dieser Zahlen ist zu bedenken, dass vor der Einführung von Title IX die Zuständigkeit für den Frauen- und den Männersport jeweils eigenen „Athletic Departments“ zugewiesen war und dass überwiegend Frauen für den Frauensport zuständig waren. Das brachte es mit sich, dass bis in die 1970er Jahre nicht nur die Mehrheit der „Athletic Directors“, sondern auch 90% der Trainerinnen/Trainer im Frauensport Frauen waren. Trainerinnen/Trainer sind in den USA gut bezahlte, zum Teil hoch dotierte Angestellte an Colleges und Universitäten. Heute beträgt der Frauenanteil unter den Trainerinnen/Trainer im Frauensport nur noch 45% und nur 2% der Trainer der Männerteams sind Trainerinnen (vgl. Lapchick, 2003; Costa, 2003).

Während Frauen in der NCAA ein wenig an Boden gewonnen haben, ist die Dominanz der Männer im Profisport ungebrochen. Das öffentliche Interesse und das große Geld ziehen die vier großen Ligen der Männer auf sich, und zwar im American Football (National Football League, NFL), Basketball (National Basketball Association, NBA), Eishockey (National Hockey League, NHL) und Baseball (Major League Baseball, MLB); außerdem gibt es eine Liga im Fußball/Soccer (Major League Soccer, MSL). Im Frauensport existiert nur eine Liga, und zwar im Basketball (Women's National Basketball Association, WNBA). Die professionelle Fußballliga der Frauen musste 2003 aus Mangel an Interesse und Sponsoren aufgelöst werden. Die in den Ligen spielenden Teams

<sup>128</sup> Division I-Mitglieder müssen wenigstens sieben Sportarten jeweils für Männer und für Frauen finanzieren. Division II- und Division III-Mitglieder finanzieren weniger Sportarten und nehmen auch an weniger Wettkämpfen teil.

sind im Besitz einer Gruppe von Investoren, manchmal gehören sie auch Einzelpersonen. Die Besitzer von Sportteams sind zu einem sehr hohen Prozentsatz Männer. Unter den Besitzern von Basketball- oder Baseballmannschaften ist keine einzige Frau; der Frauenanteil unter den Besitzern von Fußball- oder Eishockeyteams beträgt etwa 9%.

Auch in den Führungsgremien im Profisport sind Frauen eine kleine Minderheit. 100 der 102 Teams in den fünf Ligen der Männer werden von einem männlichen Vorsitzenden/Präsidenten geleitet. Nur zwei Frauen haben den Sprung in diese Position geschafft. Es gibt etwa 200 Positionen als Vizepräsidentin/-präsident in jeder der vier großen Ligen und 24 Vizepräsidentinnen/-präsidenten im Fußball/Soccer. Der Anteil der Frauen auf dieser Position schwankt zwischen 0% im Soccer und 15% in der NBA (Lapchick, 2003, S. 37).

Keine einzige Frau ist in einem Team der Männerliga als „General Manager“, verantwortlich für die laufenden Geschäfte, tätig. Nur in der Women's National Basketball Association finden sich neun Frauen (56%) auf dieser hochrangigen Führungsposition. Auf der Ebene des mittleren Managements der vier großen Profiligen beträgt der Frauenanteil zwischen 15% und 29%.

In den letzten Jahren haben sowohl die Profiligen als auch der NCAA verschiedene Initiativen zur Integration von Frauen und von Minderheiten gestartet. Unter anderem wurden die für Personaleinstellung und -entwicklung zuständigen Führungskräfte aufgefordert, Geschlecht und ethnische Herkunft bei der Einstellung von Angestellten zu berücksichtigen. Die NCAA führt außerdem Workshops mit dem Ziel, das Personal für Diskriminierungen zu sensibilisieren, durch und stellt Stipendien für Frauen aus marginalisierten Gruppen zur Aus- und Weiterbildung zur Verfügung (Lapchik, 2003).

### 7.3.3 Australien

Australien ist ein Commonwealth, bestehend aus acht weitgehend unabhängigen Staaten. Das Sportsystem ist eine Mischung aus staatlichen Institutionen und Initiativen auf der einen und verschiedenen nicht-staatlichen Organisationen auf der anderen Seite, die beide jeweils auf nationaler und auf staatlicher/regionaler Ebene angesiedelt sind. Die wichtigste Institution der Commonwealth-Regierung im Hinblick auf die Förderung und Weiterentwicklung des Sports in Australien ist die Australian Sports Commission, die ihre Aufgaben vor allem an das Australian Institute of Sport und an Active Australia delegiert. Active Australia ist eine Initiative, die auf die Steigerung des Sportengagements der Bevölkerung zielt.<sup>129</sup>

Auch die Regierungen der acht Mitgliedsstaaten haben für den Sport zuständige Abteilungen eingerichtet, alle haben ihre eigenen Institute/Akademien des Sports gegründet und alle haben eine eigene Sportpolitik entwickelt. Auf kommunaler Ebene

<sup>129</sup> Zugriff am 18. Dezember 2003 unter <http://www.ausport.gov.au/>; <http://www.activeaustralia.org>

sind ebenfalls zahlreiche Initiativen zu verzeichnen. Die Kommunen unterstützen u. a. Sportangebote auf lokaler Ebene.

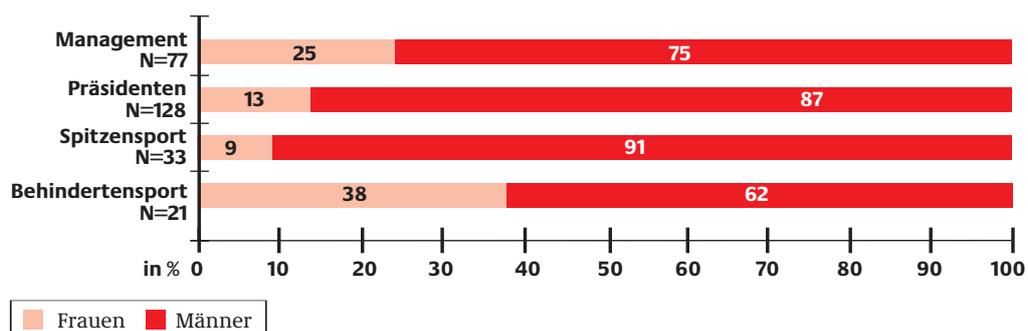
Außerdem spielen bei der Finanzierung und Entwicklung des Sports nicht-staatliche Organisationen (NGOs, non-governmental organizations) wie das NOK, das Paralympische Komitee, Sport Industry Australia und die Australische Kommission für Gesundheit, Leibeserziehung und Erholung (Council for Health, Physical Education and Recreation) eine wichtige Rolle.

Vereine sind die wichtigsten lokalen Sportanbieter und ein relativ hoher Prozentsatz der australischen Bevölkerung ist Mitglied eines Sportvereins. Allerdings differiert das Sportinteresse in Abhängigkeit vom Geschlecht: 33% der männlichen, aber nur 25% der weiblichen Bevölkerung gehören einem Sportverein an oder, aus einer anderen Perspektive gesehen: Der Frauenanteil unter den Vereinsmitgliedern beträgt 45%, der Männeranteil 65%.<sup>130</sup>

Wie in Dänemark und den USA spiegelt sich auch in Australien die große Zahl sportaktiver Frauen nicht in der Zusammensetzung von Führungsgremien wider. In den nationalen Sportorganisationen sind 13% der Präsidentensessel von Frauen besetzt, 24% der Trainerinnen/Trainer, 9% der Führungskräfte im Bereich des Spitzensports und 25% der Führungskräfte im Management sind Frauen (Ministerium für Städtebau, 2003, S. 59).

ABBILDUNG 4

Weibliche Führungskräfte in nationalen australischen Sportorganisationen ( in Prozent)

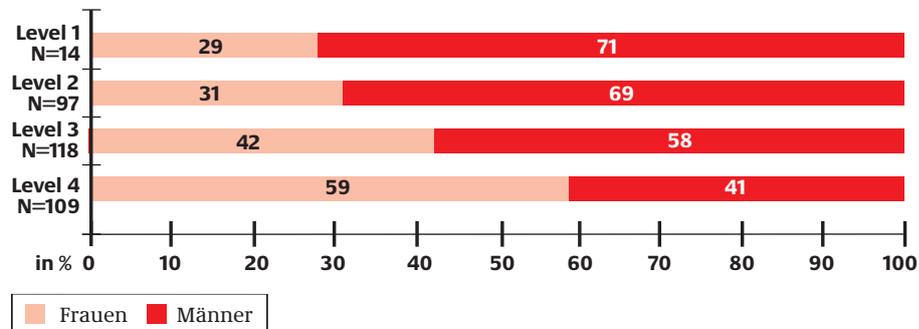


In der von der Commonwealth-Regierung eingerichteten Australian Sport Commission spielen Frauen dagegen eine wichtigere Rolle, obwohl auch hier eine Geschlechterhierarchie festzustellen ist. Vier der 14 Führungskräfte auf höchster Ebene sind Frauen (29%); unter den 97 Managern finden sich 30 Frauen (31%) und unter den im Sekretariatsbereich Tätigen stellen Frauen die Mehrheit (59%) (Ministerium für Städtebau, 2003, S. 59).

<sup>130</sup> Australian Bureau of Statistics; zit. in Ministerium für Städtebau, 2003, S. 59.

ABBILDUNG 5

Weibliche Führungskräfte in der Australian Sports Commission im Jahr 1999 ( in Prozent)



## 7.4. Sportorganisationen als Männerdomänen – ein weltweites Phänomen

Entscheidungsgremien in Sportorganisationen und -institutionen sind auch heute noch von Männern dominiert, und dies gilt nicht nur für die erwähnten Länder, sondern es scheint ein weltweites Phänomen zu sein, wie u. a. auch die Beiträge in Hartmann-Tews & Pfister (2003) zeigen. Weitere Beispiele aus diesem Band lassen sich anführen: In Frankreich sind 95% der Präsidenten der Sportverbände Männer (Dechavanne & Hartmann, 2003). In Spanien hat sogar nur ein einziger Sportverband eine Frau zur Präsidentin gewählt (Puig & Soler, 2003). Etwas besser ausbalanciert sind die Geschlechterrelationen in Norwegen, nicht zuletzt deswegen, weil 1987 ein Quotierungssystem eingeführt wurde. 1998 waren 30% der Mitglieder der Exekutivkomitees der norwegischen Sportverbände und 38% des Entscheidungsgremiums der norwegischen Dachorganisation des Sports Frauen (Fasting, 2003).<sup>131</sup> Einen Überblick über die Geschlechterverteilung in Führungspositionen der Sportsysteme verschiedener Länder gibt auch der von Ilse Hartmann-Tews und ihren Mitarbeiterinnen bearbeitete und vom Ministerium für Städtebau herausgegebene Band „The Challenge of Change“. Hier finden sich zahlreiche Daten und Fakten, die den oben beschriebenen Trend der Geschlechterhierarchien in der Welt des Sports belegen.

Was die Geschlechterhierarchien angeht, so spiegeln die Sportorganisationen die Geschlechterarrangements in den jeweiligen Gesellschaften wider, die Macht, Status und Prestige ungleich an Männer und Frauen verteilen. Wie der Sport sind der Arbeitsmarkt, aber auch Wirtschaft, Politik und Wissenschaft, weltweit durch eine vertikale und eine horizontale Geschlechtersegregation gekennzeichnet (Wirth, 2001).

Trotz der Ähnlichkeit der vorgestellten Befunde ist Vorsicht bei der Interpretation und der Bewertung angebracht. Zum einen ist zu berücksichtigen, dass ein Vergleich der

<sup>131</sup> Der vom Ministerium für Städtebau herausgegebene Band „The Challenge of Change“ (2003) enthält eine umfangreiche Literaturliste zum Thema „Frauen in Führungspositionen des Sports“.

Situation der Frauen in den verschiedenen Ländern inner- und außerhalb des Sports wegen der unterschiedlichen Kulturen, Strukturen und Sportsysteme schwierig ist. Außerdem darf nicht vergessen werden, dass die vorliegenden statistischen Daten aus verschiedenen Gründen nur mit großer Vorsicht verglichen werden können. So hat der Begriff Sport, wie schon erwähnt, in verschiedenen Sprachen eine unterschiedliche Bedeutung, und die Führungskräfte sind in den verschiedenen Ländern mit unterschiedlichen Aufgaben betraut und mit unterschiedlichen Ressourcen ausgestattet. Es stellt sich zudem die Frage, ob die Positionen mit derselben Bezeichnung, beispielsweise die Präsidenten eines Sportverbandes, in den verschiedenen Sportsystemen eine ähnliche Rolle spielen und ähnliche Bedeutung haben. Bei interkulturellen Vergleichen werden daher auf der Basis der uns zur Verfügung stehenden Datenlage nur mehr oder weniger grobe Trends sichtbar.

Trotz der eindeutig nachweisbaren und offensichtlich universellen Geschlechterhierarchien in der Welt des Sports sind durchaus auch Unterschiede im Grad der Geschlechterdifferenzierung in den verschiedenen Ländern festzustellen. Während beispielsweise in Australien Ende der 1990er Jahre 13% der Sportverbände von einer Frau als Präsidentin geleitet wurden, gab es, wie oben erwähnt, nur eine einzige Sportverbandspräsidentin in Spanien. Und es sollte auch nicht vergessen werden, dass in manchen Ländern, vor allem in Norwegen, aber auch in Australien, entscheidende Fortschritte in der Integration von Frauen in die Führungsspitzen des Sports in den letzten 20 Jahren erreicht wurden.

Eine zentrale Frage ist die nach den Diskursen über Frauen und Macht in den verschiedenen Ländern und in den internationalen Organisationen. Wird die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungsgremien überhaupt bemerkt, thematisiert, wird sie als Problem identifiziert? Wird darüber diskutiert und geforscht, werden Initiativen und Strategien für eine Veränderung des Status quo entwickelt? In einigen Ländern, u. a. Norwegen, Kanada und Australien, aber auch in Deutschland wurden Konzepte und Maßnahmen entwickelt, um den Frauenanteil in Führungspositionen zu steigern und/oder Gender Mainstreaming im Sport zu verwirklichen.<sup>132</sup> In anderen Ländern wie in Dänemark oder auch in Norwegen ist Chancengleichheit ein Thema, das in den 1980er Jahren aufgegriffen, jetzt aber abgehakt wurde (Fasting, 2003). Es ist davon auszugehen, dass sich in zahlreichen Ländern und Organisationen niemand um die Geschlechterhierarchie im Sport kümmert, trotz der viel beachteten „Brighton Declaration“ 1994, die Frauen den Zugang zu allen Bereichen und allen Ebenen des Sports sichern wollte.<sup>133</sup>

Allerdings setzen sich auf internationaler Ebene nicht nur das IOC, sondern auch einige Organisationen und Arbeitsgruppen für Frauen im Sport ein, u. a. die European und die International Working Groups on Women and Sport, die International Association

<sup>132</sup> Für Norwegen siehe Fasting, 2003. Für Kanada Zugriff am 18. Dezember 2003 unter <http://www.caaws.ca/>; für Australien Zugriff am 18. Dezember 2003 unter <http://www.ausport.gov.au/womenu.htm>

<sup>133</sup> Zugriff am 18. Dezember 2003 unter <http://www.iwg-gti.org/e/brighton/>

of Physical Education and Sport for Girls and Women (IAPESGW) und Women Sport International.<sup>134</sup> Das in diesem Band vorgestellte Projekt ist der Arbeit dieser Organisationen verpflichtet und will einen Beitrag zur Analyse der Situation, der Aufdeckung der Ursachen und der Entwicklung von Perspektiven liefern.

---

<sup>134</sup> Eine hervorragende Internetseite mit Links zu den relevanten Gruppen und Organisationen ist die Webpage der Canadian Association for the Advancement of Women and Sport and Physical Activity: Zugriff am 18. Dezember 2003 unter <http://www.caaws.ca/>



## 7.5. Verwendete Literatur

- BECKER-SCHMIDT, R. (1994). GESCHLECHTERVERHÄLTNIS, TECHNOLOGIEENTWICKLUNG UND ANDROZENTRISCHE IDEOLOGIEPRODUKTION. IN N. BECKENBACH & W. VAN TREECK (HRSG.), UMBRÜCHE GESELLSCHAFTLICHER ARBEIT (S. 527-538). GÖTTINGEN: SCHWARTZ.
- CONNELL, R.W. (1987). GENDER AND POWER. CAMBRIDGE: POLITY PRESS.
- CONNELL, R.W. (2002). GENDER. OXFORD: POLITY.
- COSTA, M. (2003). SOCIAL ISSUES IN AMERICAN WOMEN'S SPORT. IN I. HARTMANN & G. PFISTER (EDS.), SPORT AND WOMEN. SOCIAL ISSUES IN INTERNATIONAL PERSPECTIVE (PP. 145-161). LONDON: ROUTLEDGE.
- DECHAVANNE, N. & HARTMANN-TEWS, I. (2003). SPORT DEVELOPMENT AND INCLUSION OF WOMEN IN FRANCE. IN I. HARTMANN & G. PFISTER (EDS.), SPORT AND WOMEN. SOCIAL ISSUES IN INTERNATIONAL PERSPECTIVE (PP. 70-83). LONDON: ROUTLEDGE.
- DEFRANTZ, A. (1991). PROGRESS MADE, PITFALLS AND CONDITIONS FOR FURTHER ADVANCEMENT OF WOMEN IN THE OLYMPIC MOVEMENT. IN F. LANDRY, M. LANDRY & M. YERLÈS (EDS.), SPORT - THE THIRD MILLENNIUM, PROCEEDINGS OF THE INTERNATIONAL SYMPOSIUM, QUEBEC CITY, CANADA, MAY 21-25, 1990 (S. 413-417). SAINTE FOY: LES PRESSES DE L'UNIVERSITÉ LAVAL.
- FASTING, K. (2003). WOMEN AND SPORT IN NORWAY. IN I. HARTMANN & G. PFISTER (EDS.), SPORT AND WOMEN. SOCIAL ISSUES IN INTERNATIONAL PERSPECTIVE (PP. 15-35). LONDON: ROUTLEDGE.
- FERRIS, E. (2000). PROMOTING WOMEN SPORTS LEADERS. OLYMPIC REVIEW, FEBRUARY-MARCH 2000, 29-32.
- HARTMANN, I. & PFISTER, G. (EDS.). (2003). SPORT AND WOMEN. SOCIAL ISSUES IN INTERNATIONAL PERSPECTIVE. LONDON: ROUTLEDGE.
- IBSEN, B. & OTTESEN, L. (2004). SPORT AND WELFARE POLICY IN DENMARK: THE DEVELOPMENT OF SPORT BETWEEN STATE, MARKET AND COMMUNITY. IN K. HEINEMANN (ED.), TRANSFORMATION OF THE WELFARE STATE AND NEW ORIENTATIONS OF SPORT. ZUR VERÖFFENTLICHUNG EINGEREICHT.
- KNAPP, G.A. (1988). DAS KONZEPT „WEIBLICHES“ ARBEITSVERMÖGEN – THEORIEGELEITETE ZU-GÄNGE, IRRWEGE, PERSPEKTIVEN. IFG FRAUENFORSCHUNG 6 (4), 8-20.
- KNAPP, G.A. (1989). ARBEITSTEILUNG UND SOZIALISATION: KONSTELLATIONEN VON ARBEITSVERMÖGEN UND ARBEITSKRAFT IM LEBENSZUSAMMENHANG VON FRAUEN. IN U. BEER (HRSG.), KLASSE GESCHLECHT. FEMINISTISCHE GESELLSCHAFTSANALYSE UND WISSENSCHAFTSKRITIK (2. AUFL.) (S. 267-309). BIELEFELD: AJZ.
- LAPCHICK, R. (2003). RACIAL AND GENDER REPORT CARDS. ZUGRIFF AM 18. DEZEMBER 2003 UNTER [HTTP://WWW.BUS.UCF.EDU/SPORT/PUBLIC/DOWNLOADS/MEDIA/IDES/2003\\_RACIAL\\_GENDER\\_REPORT\\_CARD.PDF](http://www.bus.ucf.edu/sport/public/downloads/media/ides/2003_racial_gender_report_card.pdf)
- LARSEN, K. (2003). IDRÆTSDELTAGELSE OG IDRÆTSFORBRUG I DANMARK. BEVÆGELSESTUDIER Bd. 4. KOPENHAGEN: KLIM IFO.
- LINDBERG, G. (2003). IOC MISSING THE GENDER TARGET. IN J.S. ANDERSEN (ED.), PLAY THE GAME (P. 17). KOPENHAGEN: DGI.
- LORBER, J. (1994). PARADOXES OF GENDER. NEW HAVEN: YALE UP.
- MASCAGNI STIVACHTIS, K. (2000). WOMEN'S PARTICIPATION IN THE OLYMPIC MOVEMENT. OLYMPIC REVIEW XXVI-21, FEBRUARY-MARCH 2000, 29-32.
- MINISTERIUM FÜR STÄDTEBAU UND WOHNEN, KULTUR UND SPORT DES LANDES NORDRHEIN-WESTFALEN: THE CHALLENGE OF CHANGE. FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN DES SPORTS. EIN INTERNATIONALER VERGLEICH. DÜSSELDORF: MSWKS.
- OTTESEN, L. (2004). SPORTS PARTICIPATION, GENDER AND THE WELFARE STATE. ZUR VERÖFFENTLICHUNG EINGEREICHT.
- PFISTER, G. (1980). FRAU UND SPORT. FRANKFURT AM MAIN: FISCHER.



- PFISTER, G. (1990). THE MEDICAL DISCOURSE ON FEMALE PHYSICAL CULTURE IN GERMANY IN THE 19TH AND EARLY 20TH CENTURIES. *JOURNAL OF SPORT HISTORY*, 17, 183-199.
- PFISTER, G. (1998). MEHRHEIT OHNE MACHT? FRAUEN IN DER TURN- UND SPORTBEWEGUNG. IN M. KRÜGER (HRSG.), *INNOVATION AUS TRADITION*. (PP. 42-50). SCHORNDORF: HOFMANN.
- PFISTER, G. (2000). WOMEN AND THE OLYMPIC GAMES. IN B. DRINKWATER (ED.), *WOMEN IN SPORT* (PP. 3-19). OXFORD: BLACKWELL.
- PFISTER, G. (2003). CULTURAL CONFRONTATIONS: GERMAN TURNEN, SWEDISH GYMNASTICS AND ENGLISH SPORT – EUROPEAN DIVERSITY IN PHYSICAL ACTIVITIES FROM A HISTORICAL PERSPECTIVE. IN *CULTURE, SPORT, SOCIETY*, 6 (1), 61-91.
- PFISTER, G., HABERMANN, U. & OTTESEN, L. (2003). GESCHLECHTERVERTEILUNG IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN DES DÄNISCHEN SPORTS. KOPENHAGEN. UNVERÖFFENTLICHTER PROJEKTBERICHT.
- PFISTER, G. & MECK, S. (2003). GESCHLECHTERVERTEILUNG IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN DES DEUTSCHEN SPORTS. BERLIN. UNVERÖFFENTLICHTER PROJEKTBERICHT.
- PUIG, N. & SOLER, S. (2003). WOMEN AND SPORT IN SPAIN. IN I. HARTMANN & G. PFISTER (EDS.), *SPORT AND WOMEN. SOCIAL ISSUES IN INTERNATIONAL PERSPECTIVE* (PP. 83-102). LONDON, NEW YORK: ROUTLEDGE.
- RABE-KLEBERG, U. (1987). FRAUENBERUFE – ZUR SEGMENTIERUNG DER BERUFSWELT. *THEORIE UND PRAXIS DER FRAUENFORSCHUNG*, Bd.6. BIELEFELD: KLEINE.
- SCHULTZ, D. (1991). DAS GESCHLECHT LÄUFT IMMER MIT ... DIE ARBEITSWELT VON PROFESSORINNEN UND PROFESSOREN. PFAFFENWEILER: CENTAURUS.
- WILLMS-HERGET, A. (1985). FRAUENARBEIT. ZUR INTEGRATION DER FRAUEN IN DEN ARBEITSMARKT. FRANKFURT AM MAIN, NEW YORK: CAMPUS.
- WIRTH, L. (2001). BREAKING THROUGH THE GLASS CEILING. *WOMEN IN MANAGEMENT*. GENÈVE: ILO.



## Impressum

Herausgeber:  
Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend  
11018 Berlin

[www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de)

„Frauen an die Spitze – Aktionsbündnis zur Steigerung  
des Frauenanteils in den Führungspositionen des Sports“,  
Erster Bericht des wissenschaftlichen Teilprojektes unter Leitung von:  
Prof. Dr. Gudrun Doll-Tepper (Freie Universität Berlin) und  
Prof. Dr. Dr. Gertrud Pfister (Universität Kopenhagen)

Kooperationspartner des Praxisprojektes:  
Nationales Olympisches Komitee (NOK) bis 2003  
und Deutscher Sportbund (DSB) ab 2003

Stand:  
Sommer 2004

Gestaltung:  
KIWI GmbH, Osnabrück

Für weitere Fragen nutzen Sie unser  
Servicetelefon: 0 18 01/90 70 50\*  
Fax: 0 18 88/5 55 44 00  
Montag–Donnerstag 7–19 Uhr

\* nur Anrufe aus dem Festnetz, 9–18 Uhr 4,6 Cent,  
sonst 2,5 Cent pro angefangene Minute