

Lage der Liga

Der FKM-Jahresbericht 2024

Befragung zur Diversität der Clubs
der Bundesliga und 2. Bundesliga
in der Saison 2023/2024

**FUSSBALL
KANN MEHR**
[FKM]

Mit „Lage der Liga. Der FKM-Jahresbericht“ legt FUSSBALL KANN MEHR zum ersten Mal einen Bericht zur Diversität im deutschen Profifußball vor. Dem Bericht liegt eine Umfrage zugrunde, die an alle Clubs der Bundesliga und 2. Bundesliga (insgesamt 36) der Saison 2023/24 geschickt wurde. 32 Clubs haben teilgenommen, vier nicht. Eine Übersicht befindet sich auf Seite 15. Der Bericht verkleinert den Gender Data Gap im deutschen Profifussball, denn er zeigt auf, wer führt, wer kontrolliert, wer die Clubs der Bundesliga managt und wie die zweite Führungsebene aussieht.

Vorbild des Berichts sind die AllBright-Berichte; aus diesen bekannt und aus dem Sport vertraut enthält auch der FKM-Jahresbericht Rankings aller teilnehmenden Clubs, diese finden sich auf den Seiten 16–20.



28 VON
32* CLUBS

**HABEN KEINE FRAU
IM TOP-MANAGEMENT**

*4 Clubs haben an der Befragung nicht teilgenommen, daher ist die Zahl hier nicht 36, sondern 32.

DIE IDEE DES BERICHTS

Die Arbeit der AllBright Stiftung zu börsennotierten Unternehmen hat FUSSBALL KANN MEHR (FKM) überzeugt, dass Daten und Vergleichbarkeit zur Diversität in Spitzenpositionen ein Schlüssel für Veränderungen sein können – auch für die deutschen Profifußballclubs.

Unter Mitwirkung des Sportwissenschaftlers Matthias Dombrowski liegt jetzt erstmals der FKM-Jahresbericht „Lage der Liga“ vor.

DIE INITIATORIN

Die gemeinnützige **FUSSBALL KANN MEHR gGmbH (FKM)** setzt sich unter anderem für Geschlechtergerechtigkeit und Diversität im Fußball ein. 2022 gegründet, ist FKM eine unabhängige, wahrnehmbare und wirksame Institution, Gemeinschaft und Möglichmacherin, die einen Wandel im Fußball über klar definierte, sich entwickelnde Handlungsfelder aktiv vorantreibt und positiv gestaltet. FKM bietet konkrete Unterstützung für Frauen im Fußball und Angebote für Vereine, Verbände, Institutionen, Städte und Unternehmen, die eine Förderung von Frauen und Diversität im Berufsfeld für notwendig erachten. Hauptanliegen ist es, Clubs und Verbände dabei zu unterstützen, Diversität in den Führungsgremien zu fördern, um vorhandene Potenziale zu entfalten. FKM arbeitet aktuell zum Beispiel mit dem SV Werder Bremen, Eintracht Frankfurt, dem VfL Bochum, dem 1. FC Nürnberg und dem VfB Stuttgart zusammen. Dieses Jahr richtete FUSSBALL KANN MEHR zusammen mit Hamburg Active City zum ersten Mal den HAMBURG SPORTS SUMMIT 2024 – *building a diverse future for sports* aus. Mit „Lage der Liga. Der FKM-Jahresbericht“ legt FKM hiermit erstmals die Ergebnisse der Befragung zu Diversität in deutschen Profifußballclubs vor und wird dies fortan jährlich wiederholen.

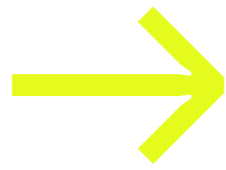
DAS VORBILD

Die **AllBright Stiftung** ist eine gemeinnützige Stiftung mit Sitz in Stockholm und Berlin. Sie setzt sich für mehr Frauen und Diversität in den Führungspositionen der Wirtschaft ein. Gleiche Karrierechancen für Männer und Frauen und bessere Unternehmensresultate durch gemischte, moderne Führungsteams sind das Ziel. Die Gleichstellung von Männern und Frauen ist nicht nur eine Frage der Gerechtigkeit, sondern stärkt auch die Profitabilität und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. AllBright präsentiert Fakten, sensibilisiert und fordert Handeln ein. Im Herbst jedes Jahres erscheint ein Bericht, der den Anteil von Frauen in Aufsichtsräten und Vorständen der börsennotierten Unternehmen dokumentiert. Er enthält ein Ranking der Firmen bezüglich des Anteils von Frauen in Führungspositionen inklusive einer „Grünen Liste“ von Unternehmen mit einem ausgeglichenen Verhältnis von Männern und Frauen im Top-Management, einer „Gelben Liste“ von Unternehmen, die mindestens eine Frau, aber noch kein ausgewogen besetztes Team im Vorstand haben, sowie einer „Roten Liste“ von Unternehmen ohne eine einzige Frau im Vorstand.

DER WISSENSCHAFTLICHE PARTNER

Matthias Dombrowski forscht im Rahmen seiner Promotion am Lehrstuhl für Sportökonomie und Sportmanagement an der Universität Leipzig bei Prof. Dr. Gregor Hovemann im Feld des Top-Managements im deutschen Profifußball. Als Referent der Geschäftsführung des FC Ingolstadt 04 kann er an der Seite von Dietmar Beiersdorfer das Fußballbusiness auf diese Weise aus praktischer und theoretischer Perspektive intensiv beleuchten. Der 29-jährige studierte Sport- und Marketingmanager setzt sich insbesondere mit den Personen, Strukturen und Entwicklungen in den höchsten Führungsebenen professioneller Fußballclubs auseinander, um praxisrelevante Erkenntnisse zu gewinnen und einen Mehrwert für die Fußballbranche sowie das Sport- und Fußballmanagement aus einem wissenschaftlichen Blickwinkel heraus zu schaffen.





MIT EINEM KLICK
DIREKT ZUM
KAPITEL



SEITE 4 – 5: DIE IDEE DES BERICHTS

SEITE 10 – 13: MICHAEL ALLEIN ZU HAUS

Die Führungsgremien sind weiterhin homogen männlich – Die Analyse von Katja Kraus, FKM-Beiratsvorsitzende und Managing Director Jung von Matt SPORTS

SEITE 14 – 15: DIES IST DIE METHODIK DES BERICHTS

Das Untersuchungsdesign des FKM-Jahresberichts, entwickelt von FKM und Matthias Dombrowski, Sportökonom und Referent der Geschäftsführung des FC Ingolstadt 04

SEITE 16 – 23: SO RANKT DER BERICHT

Ranking der abgefragten Clubs in den ausgewerteten Gremien und Organisationsebenen

SEITE 24 – 25: DIES SIND DIE TOP-PLATZIERTEN

Diese Clubs liegen in den ausgewerteten Gremien und Organisationsebenen vorn – und zwar über verschiedene Ebenen hinweg

SEITE 26 – 29: „DIE DIVERSITÄT IN UNSEREN GREMIEN SENDET EIN ANDERES BILD – NACH INNEN WIE NACH AUSSEN“

Interview mit Sandra Schwedler, Aufsichtsratsvorsitzende des FC St. Pauli und Organisationsentwicklerin, zu der Arbeit im Aufsichtsrat

SEITE 30 – 31: DIESES BILD ZEIGT SICH FÜR DAS TOP-MANAGEMENT

Nur vier Clubs haben Frauen im Top-Management – diese männliche Dominanz an der Spitze lässt Parität utopisch erscheinen

SEITE 32 – 33: DIESES BILD ZEIGT SICH FÜR DIE TOP-MANAGER*INNEN

Bundesliga, ich komm' aus dir. Biografische Daten schreiben ein klares Bild für die Top-Manager*innen in Bundesliga und 2. Bundesliga in Bezug auf regionale und nationale Herkunft, Bildungsstand und Alter

SEITE 34 – 35: „KANN DAS WIRKLICH UNSER AMBITIONSNIVEAU SEIN?“

Interview mit Dr. Wiebke Ankersen, Co-Geschäftsführerin der deutsch-schwedischen AllBright Stiftung

SEITE 36 – 37: SO BEURTEILEN EIN BEST-PRACTICE-CLUB UND DIE DEUTSCHE FUSSBALLLIGA DAS POTENZIAL VON DIVERSITÄT

Die Ranking des FKM-Jahresberichts geben Orientierung und ermöglichen Vergleichbarkeit. Eine erste Reaktion eines Bestplatzierten zeigt: Sie spornen auch an

SEITE 38 – 39: „WICHTIG IST DAS MINDSET!“

Interview mit Anne-Kathrin Laufmann, Geschäftsführerin Sport & Nachhaltigkeit, über die Diversitätsstrategie des SV Werder Bremen

SEITE 40 – 41: DIESES BILD ZEIGT SICH FÜR DIE KONTROLLGREMIEN

Der Anteil von Frauen liegt nur knapp im zweistelligen Prozentbereich

SEITE 42 – 43: „FRAUEN SOLLTEN IN DEN KONTROLLGREMIEN EINE EIGENE AGENDA ENTWICKELN“

Interview mit Tanja Gönner, Aufsichtsratsvorsitzende des VfB Stuttgart und Hauptgeschäftsführerin des Bundesverbands der Deutschen Industrie

SEITE 44 – 45: DIESES BILD ZEIGT SICH BEI DEN DIRECT REPORTS

Weniger als 20 Prozent der Positionen, die ans Top-Management berichten, sind mit Frauen besetzt

SEITE 46 – 47: „ABRISSKANTE ODER LEERE TALENT-PIPELINE“

Interview mit Barbara Lutz, Gründerin der Beratungsfirma FKi Diversity for Success

STANDARDS

SEITE 2 – 3: EDITORIAL

SEITE 48: IMPRESSUM UND FOTOCREDITS

DIE UMFRAGE

32

TEILNEHMENDE
CLUBS

SAISON

2023/24 →

UMFRAGEZEITRAUM

05/24

BIS ENDE 06/24

4

ORGANISATIONS-
EBENEN ERFASST

636

POSITIONEN IM
PROFIFUSSBALL
ABGEFRAGT

MICHAEL ↘ ALLEIN ZU HAUS

Der typische Fußball-Manager: Michael, 50 Jahre und Betriebswirt aus Westdeutschland. Diversität lässt weiter auf sich warten – gerade einmal sechs Frauen finden sich im Top-Management.

Schalke und St. Pauli an der Spitze der Tabelle, Bayern München und Borussia Dortmund gemeinsam auf dem Abstiegsrang. Das Bewertungskriterium, das ein solches Tabellenbild ergibt, ist die Anzahl der Frauen im operativen Management der 36 Bundesligacclubs.

Es ist insgesamt ein ernüchterndes Bild, das sich mit Blick auf Diversität im deutschen Profi-Fußball zeigt. Die Führungsgremien sind weiterhin homogen männlich, deutsch, mit ähnlicher Altersstruktur und vergleichbarem Bildungsweg. Nur vier Clubs haben eine Frau in der Geschäftsführung. Lediglich drei Aufsichtsgremien weisen die im Corporate Governance Kodex empfohlene Zielgröße von 30 Prozent Frauen auf.

Auch wenn eine Entwicklung stattfindet, immer mehr Clubs die Veränderungsnotwendigkeit erkennen und viele Organisationen einen wachsenden Frauenanteil aufweisen, ist die Durchlässigkeit in die Entscheidungsgremien noch immer gering.

DIE WAHRHEIT LIEGT AUF DEM PLATZ!

Um präzise darzustellen, wie die aktuelle Lage der Liga in Sachen Diversität ist, haben wir Daten von 32 teilnehmenden Clubs abgefragt, erfasst und ausgewertet. Dabei haben wir drei Ebenen unterschieden: Kontrollgremien / Aufsichtsrat, Vorstand / Geschäftsführung und Direct Reports, letztere ist die an die Geschäftsführung berichtende Führungsebene.

Die Zusammenarbeit mit der AllBright Stiftung ermöglicht uns, eine in der Wirtschaft längst bereits gelernte Darstellungsform zu nutzen. Zudem ist uns die AllBright Stiftung mit ihrer Bedeutung für Diversität in der Wirtschaft und ihrem konkreten Veränderungsbeitrag ein leuchtendes Vorbild.

Es gibt in den ersten beiden Ligen eine enorme Spanne in der Organisationsgröße (von 14 bis 800 Mitarbeiter*innen) und den Gesellschaftsformen (sechs verschiedene). Expert*innenstimmen und eine möglichst große Transparenz im Untersuchungsdesign ermöglichen dennoch die Vergleichbarkeit und das ins Verhältnis zueinander setzen der Rankings.

ST. PAULI – AUFSTEIGERIN UND IMPULSGEBERIN

So ist im Ranking der Frauen in der Geschäftsführung zwar Schalke aufgrund seiner Zweierkonstellation mit Finanzchefin Christina Rühl-Hamers führend. Im Aufsichtsrat stehen die Königsblauen jedoch ohne Frau bei elf Männern am Tabellenende, und auch bei der Direct Reports sind sie lediglich im Mittelfeld platziert.

St. Pauli hingegen liefert mit drei Frauen im geschäftsführenden Präsidium exakt die Hälfte der Entscheider*innen im operativen Management zu, landet jedoch aufgrund der Größe des Präsidiums (sieben Personen) in dieser Tabelle nur auf Rang zwei. Insgesamt ist der Kiezclub mit seiner konsequenten Selbstverpflichtung zu 30 Prozent Frauen in den Gremien und der konsequenten Umsetzung beispielhaft. Im Ranking der Kontrollgremien ist St. Pauli nicht nur unangefochtener Tabellenführer mit vier Frauen im siebenköpfigen Aufsichtsrat, sondern hat mit Sandra Schwedler auch eine von nur zwei Frauen an der Spitze eines höchsten Gremiums.

Bei den Direct Reports landet der Club mit 20 Prozent lediglich im Mittelfeld. Dennoch ist davon auszugehen, dass die Frauen im Präsidium ein positives Beispiel für Kolleginnen in der eigenen Organisation sind, die Ausstrahlung nach außen

KATJA KRAUS IST MITINITIATORIN UND BEIRATSVORSITZENDE DER FUSSBALL KANN MEHR GGMBH. SIE IST MANAGING DIRECTOR UND GRÜNDERIN VON JUNG VON MATT/SPORTS. DIE FRÜHERE NATIONALTORHÜTERIN WAR BEIM HAMBURGER SV DIE ERSTE FRAU IM VORSTAND EINES DEUTSCHEN PROFI-CLUBS.



verändern, und auch gezielt Frauen fördern. Zwei der drei Frauen führen im Übrigen in Teilzeit, was ein Beleg dafür ist, wie wichtig flexible Arbeitszeitmodelle für Diversität in der Führung sind.

ENTSCHEIDENDE STRATEGIEN FÜR DEN WANDEL

Genau solche Arbeitsmodelle und insgesamt eine professionelle Personalarbeit mit transparenten Bewertungskriterien und zeitgemäßen Rahmenbedingungen, sind für viele Frauen eine entscheidende Voraussetzung, Karrierechancen im Fußball für sich zu sehen.

Da diese bei vielen Clubs bislang fehlen, ist insbesondere der Zugewinn von Frauen aus anderen Branchen schwierig.

Für diese ist zudem das Fehlen erfolgreicher weiblicher Vorbilder und die Wahrnehmung, dass dezidiertes Wissen über die sportlichen Details der Clubhistorie notwendige Voraussetzung ist, abschreckend. Wie wertvoll eben dieser Blick über das Vereinsgelände hinaus ist, wird bislang zu wenig nach außen kommuniziert.

Doch auch den Frauen in den Organisationen fehlt häufig die Phantasie, eine führende Rolle im Club übernehmen zu können. Insbesondere die Vereinbarkeitsfrage ist aus der Sicht vieler Frauen bislang unzulänglich oder gar nicht gelöst.

Eine Stärkung der Personalverantwortlichkeit und die Offenheit für flexible Arbeitsmodelle, würden dementsprechend das Signal nach innen und außen senden, ein moderner, am Markt orientierter Arbeitgeber zu sein.

Der wichtigste Veränderungstreiber ist indes die Überzeugung der Entscheider in den Aufsichtsräten

und Vorständen. Dass eben dort das Bewusstsein für den Gewinn durch verschiedene Perspektiven noch immer nicht ausreichend vorhanden ist, zeigt sich darin, dass Chancen bei Personalentscheidungen nicht genutzt werden. Etwa dreißig Vorstands- und Geschäftsführungspositionen wurden zwischen 2018 und 2023 in den ersten beiden Ligen neu besetzt, nur 10 Prozent davon mit Frauen.*

Auch die aktuellen Ergebnisse zeigen, dass die Fluktuation im Top-Management hoch ist. 47 von 84 Personen sind weniger als fünf Jahre in ihrer aktuellen Position. Auf der anderen Seite ist der/die Durchschnittsmanager*in seit 10,7 Jahren hauptamtlich im Club tätig. Frauen profitieren weder von der Besetzung aus dem Club noch von der Dynamik und Fluktuation im operativen Management. In DAX 40 Unternehmen dagegen werden 50 Prozent der offenen Stellen mit Frauen besetzt.**

DER FUSSBALL KÖNNTE VON SICH SELBST LERNEN

Im Fußball hingegen haben die vielfältigen Belege für Diversität als Erfolgsfaktor noch keinen zählbaren Veränderungswillen bewirkt. Der nachgewiesene wirtschaftliche Nutzen durch Diversität, der Wissensgewinn durch verschiedene Betrachtungsweisen, die kulturellen Errungenschaften durch Vielfalt, sind offenbar keine ausreichenden Argumente für konsequente Personalentscheidungen. Auch die verbesserten Chancen im Kampf um Talente haben bislang nicht dazu geführt, dass Fußball-Entscheider Diversität zu einem Führungsthema machen.

Häufig werden Diversität und die Förderung von Frauen noch als Charity-Projekt angesehen,

*Quelle: Analyse „Von Eins auf Vier – Frauen und Diversität im Fußballgeschäft weiterhin radikal unterrepräsentiert“, FUSSBALL KANN MEHR, Februar 2023.

<https://fussballkannmehr.de/wp-content/uploads/2023/03/FKM-Analyse-Diversitaet.pdf>

**Quelle: EY Mixed Leadership-Barometer Januar 2023 | EY – Deutschland

ohne direkte Berichtslinie zur Geschäftsführung, ohne Tagesordnungspunkt in den Aufsichtsrats-sitzungen und allzu häufig auch ohne Wirksamkeit. Darauf deutet auch die ungleichartige Veran-kerung des Themas in den Clubs hin – zwischen Fanbetreuung, CSR und Personal (s. Grafik auf S.13).

Das Fußballspiel lebt von den verschiedenen Sozialisierungen, Temperamenten und Herange-hensweisen der Spieler in einem Team.

Die Unterschiedlichkeit der Spielertypen und inter-nationale Persönlichkeiten machen den Fußball so faszinierend.

Die Führungsgremien sind allerdings nahezu kom-plett deutsch. Nur vier aktuelle Führungspersön-lichkeiten haben eine andere Nationalität als die Deutsche, bzw. die doppelte Staatsbürgerschaft. Das Fehlen internationaler Biografien in einer Branche, die in vielen Teilen der Welt nach neuen Handlungsfeldern, Sponsoren und Kooperationen sucht, ist eine zusätzliche vergebene Chance. In-ternationale Biografien sind mit 4,7 Prozent noch seltener als Frauen im Management zu finden.

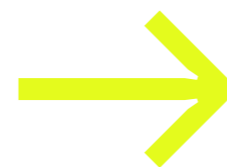
Und es kommt eine weitere Dimensionen hinzu: Ein Fußballclub hat nicht nur eine Vorbildfunktion in unserer pluralistischen Gesellschaft, sondern er lebt auch von der Identifikation der Menschen. Um so wichtiger, dass sie sich durch die Entschei-der*innen und ihren Entscheidungen repräsentiert fühlen. Homogene Gruppen nähren sich aus sich selbst heraus, finden selten die besten Lösungen und neigen noch dazu zu Überheblichkeit.

Es ist also vieles zu tun und wir wollen diejenigen begleiten, die sich auf den Weg gemacht haben. Die Veränderung nicht nur für unaufhaltsam, son-der für eine Errungenschaft halten. Und wir wollen diejenigen überzeugen, die noch immer denken, dass alles am besten so bleiben sollte, wie es immer war. Obwohl nur noch wenig tatsächlich so ist. Auch und vor allem nicht die Art und Weise, wie Menschen den Fußball erleben, was Verbundenheit und Begeisterung erzeugt.

Doch für Veränderung ist es notwendig, Macht und Kontrolle abzugeben und bestehende Glaubenssätze zu hinterfragen. Vergleichbarkeiten mit Erfolgsmodellen zu suchen, statt sie reflex-haft abzulehnen, weil der Fußball seine eigenen Gesetze hat.

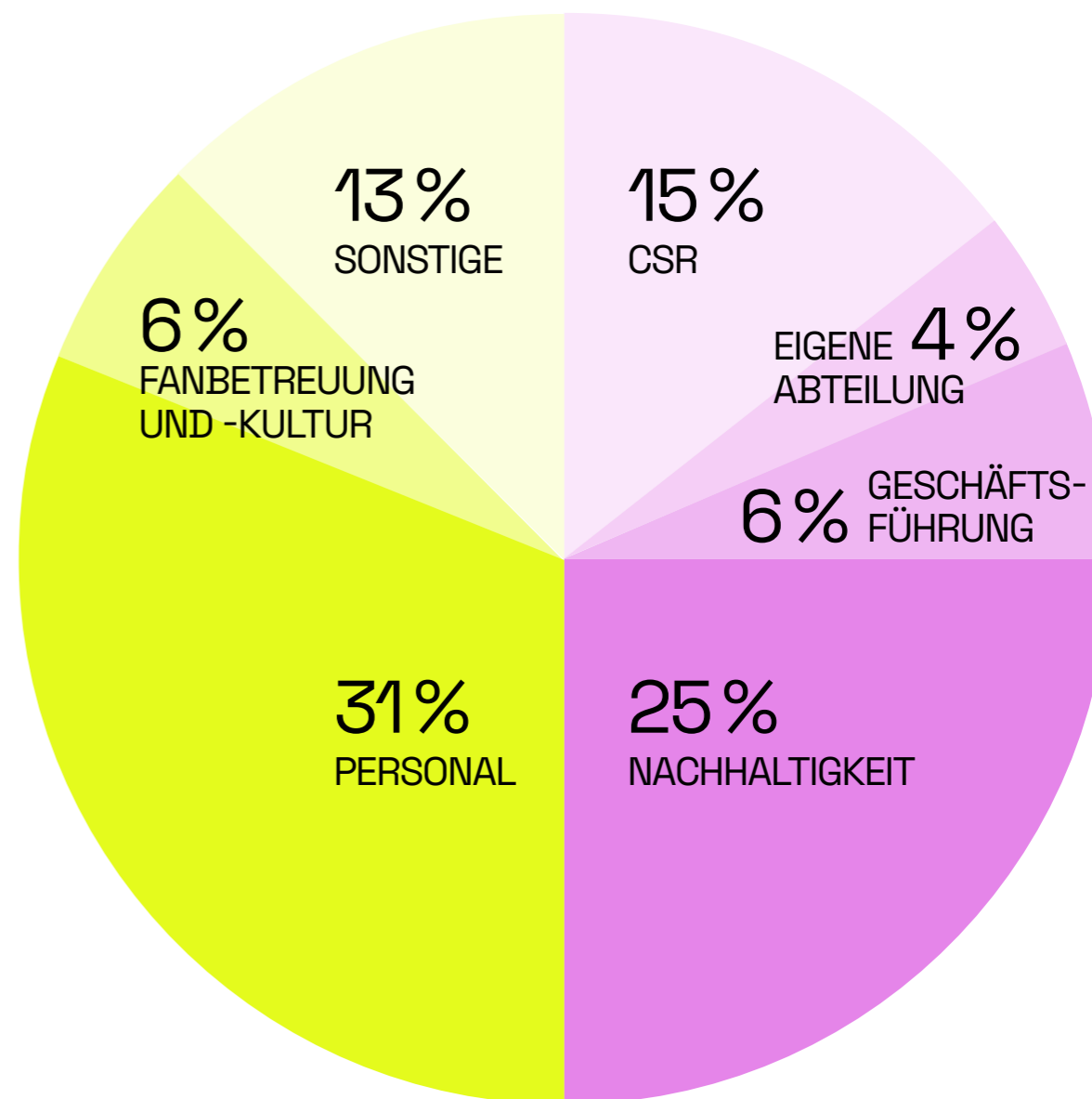
Wenn schon die Hinwendung zum Corporate Governance Kodex nicht überzeugend ist, weil Sport einfach anders sei, dann ist es nur konse-quent, das wichtigste Versprechen des Sports den Entscheidungen zugrunde zu legen, den Kern des Olympischen Eids in der Pariser Version:

„Wir geloben, an diesen Olympischen Spielen teilzunehmen und die Regeln zu respektieren und einzuhalten, im Geiste des Fairplay, der Inklusion und der Gleichberechtigung. Gemeinsam stehen wir solidarisch und verpflichten uns zu einem Sport ohne Doping, ohne Betrug, ohne jegliche Form von Dis-kriminierung.“



WO DAS THEMA DIVERSITY IN CLUBS ANGESIEDELT IST

Bei allen Clubs wurde abgefragt, bei welcher Abteilung das Thema „Diversity“ ange-siedelt ist. Bei mehreren Zugehörigkeiten wurden Bereiche einzeln ausgewertet, um einen Überblick über die Vielfalt der Verantwortlichkeiten zu erhalten. Die Variation der Abteilungen und der häufige Status als Querschnittsthema macht deutlich, dass ein einheitliches Verständnis von Diversity und der damit verbundenen organisatorischen Eingliederung fehlt.



DIES IST DIE METHODIK → DES BERICHTS

32 von 36 Clubs haben an der Befragung teilgenommen und Auskunft zur Zusammensetzung ihrer Führungsgremien gegeben. So löst der Bericht die Herausforderung der unterschiedlichen Rechts- und Organisationsstrukturen.

Zur Erhebung der Daten wurde die Online-Befragung an die 36 Clubs der Bundesliga und 2. Bundesliga der Saison 2023/2024 versendet. Die Umfrage richtete sich an die Entität des Clubs, in der der Profifußball des Clubs angesiedelt ist. In offenen und geschlossenen Fragen wurden Informationen abgefragt zu

- allgemeinen Angaben zum Club
- den Personen im Top-Management
- Direct Reports an das Top-Management
- den Personen in dem Gremium, das für die Besetzung der Positionen auf der höchsten hauptamtlichen Führungsebene verantwortlich ist*

Bei vielen Clubs ist der Aufsichtsrat das Gremium, das für die Besetzung und Abberufung der Top-Management-Positionen zuständig ist. Aufgrund der unterschiedlichen Strukturen liegt diese Kompetenz aber nicht immer bei einem Aufsichtsrat, sondern kann auch bei einem Beirat, beim Präsidium des eingetragenen Vereins (e.V.) oder anderen Gremien liegen, was sich auf die Vergleichbarkeit der Ergebnisse limitierend auswirken kann. Um der Komplexität der Gremien besser gerecht zu werden, wurden mittels eigenständiger Recherche anhand der öffentlich zugänglichen Informationen (Stand Juni 2024) alle Aufsichtsräte der Clubs betrachtet, sodass deren personelle Besetzung ebenfalls analysiert werden konnte.

Auf Verständnisfragen vonseiten der Clubs ist insbesondere aufgrund der erstmaligen Durchführung dieser Erhebung eingegangen worden, um möglichst viele für eine Teilnahme zu gewinnen.

Grundlage der Analyse sind 32 (von 36) Clubs (Rücklaufquote 89 Prozent). Bei manchen untersuchten Kriterien unterscheidet sich die Stichprobengröße, denn bei einzelnen Parametern mussten einige Clubs exkludiert werden, um eine konsistente Vergleichbarkeit zu ermöglichen. Darauf wird jeweils in den betreffenden Passagen hingewiesen. Ist dieser Hinweis nicht vorhanden,

ist die gesamte Anzahl von 32 Clubs einbezogen. Sofern Angaben zum Top-Management nicht vollständig waren, die Informationen aber aus öffentlich zugänglichen Quellen verfügbar waren, wurden diese ergänzt. Da sich die Umfrage auf die Saison 2023/2024 bezieht, wurden Personen, die erst nach dem 30.06.2024 in das Top-Management berufen wurden, grundsätzlich nicht berücksichtigt.

Für diesen Bericht ergeben sich daher vier Betrachtungsebenen, wobei die Ebenen drei und vier bei vielen Clubs identisch sind.

TOP-MANAGEMENT

höchste hauptamtlich operative Führungsebene der Clubs, die für den Profifußball verantwortlich ist**

DIRECT REPORTS

meint die Führungsebene unmittelbar unter dem Top-Management, die direkt an dieses berichtet, etwa Direktor*innen, Bereichsleiter*innen

KONTROLLGREMIOUM

Gremium, das für die Ernennung und Entlassung des Top-Managements zuständig ist

AUFSICHTSRAT

Aufsichtsrat der Clubs – unabhängig von den konkreten Aufgabenprofilen

*Die Umfrage wurde in Bezug auf geschlechtliche Identität inklusiv aufgesetzt, entsprechende Angaben wurden jedoch nicht übermittelt.

**Hiervon abzugrenzen ist grundsätzlich der ehrenamtliche Vorstand eines Vereins, dessen Mitglieder nicht hauptamtlich operativ die Geschäfte des Clubs führen. Beim FC St. Pauli und 1. FC Union Berlin stellt sich dies anders dar, dort sind auch ehrenamtlich tätige Personen zeichnungsberechtigt bzw. operativ verantwortlich und wurden daher auf der Top-Management-Ebene mit berücksichtigt.

TEILNEHMENDE CLUBS

BUNDESLIGA

Borussia Dortmund
Borussia Mönchengladbach
Eintracht Frankfurt
FC Augsburg
FC Bayern München
1. FC Heidenheim 1846
1. FC Köln
1. FC Union Berlin
1. FSV Mainz 05
RB Leipzig
SC Freiburg
SV Werder Bremen
TSG 1899 Hoffenheim
VfB Stuttgart
VfL Bochum 1848
VfL Wolfsburg

NICHT TEILGENOMMEN

Bayer 04 Leverkusen
SV Darmstadt 98

BEI SO VIELEN DER 30 CLUBS
SIND KONTROLLGREMIOUM UND
AUFSICHTSRAT DASSELBE GREMIOUM***

Kontrollgremium = Aufsichtsrat:
ANZAHL 19

Kontrollgremium ≠ Aufsichtsrat:
ANZAHL 11

***RB Leipzig und die TSG 1899 Hoffenheim besitzen laut Selbstausskunft keinen Aufsichtsrat.

SO RANKT DER BERICHT

Viel Rot in den Rankings: Wie im AllBright-Bericht kennzeichnet die Farbe Clubs, die keine Frau in den ausgewerteten Gremien und Organisationsebenen haben. Gelb markiert sind die Clubs, bei denen der Frauenanteil auf diesen Positionen unter 30 Prozent liegt. Grün gerankt sind schließlich die Clubs, die über 30 Prozent Frauen in den ausgewerteten Ebenen haben.

TOP-MANAGEMENT

Platz Ranking	Club	Top-Management		
		Anzahl gesamt	Anzahl Frauen	Anteil Frauen
1	FC Schalke 04	2	1	50,0 %
2	FC St. Pauli*	7	3	42,9 %
3	1. FC Heidenheim 1846	3	1	33,3 %
4	SV Werder Bremen	4	1	25,0 %
5	1. FC Kaiserslautern	1	0	0,0 %
5	Eintracht Braunschweig	1	0	0,0 %
5	FC Augsburg	1	0	0,0 %
5	Hertha BSC	1	0	0,0 %
5	Karlsruher SC	1	0	0,0 %
5	VfL Osnabrück	1	0	0,0 %
5	Hannover 96	1	0	0,0 %
6	RB Leipzig	2	0	0,0 %
6	SC Freiburg	2	0	0,0 %
6	SC Paderborn 07	2	0	0,0 %
6	SpVgg Greuther Fürth	2	0	0,0 %
6	VfL Bochum 1848	2	0	0,0 %
6	Hamburger SV	2	0	0,0 %
6	1. FC Magdeburg	2	0	0,0 %
7	TSG 1899 Hoffenheim	3	0	0,0 %
7	1. FC Köln	3	0	0,0 %
7	1. FSV Mainz 05	3	0	0,0 %
7	VfB Stuttgart	3	0	0,0 %
7	F.C. Hansa Rostock	3	0	0,0 %
7	1. FC Nürnberg	3	0	0,0 %
7	Fortuna Düsseldorf	3	0	0,0 %
7	Borussia Mönchengladbach	3	0	0,0 %
7	SV Elversberg	3	0	0,0 %
7	VfL Wolfsburg	3	0	0,0 %
8	FC Bayern München	4	0	0,0 %
8	Borussia Dortmund	4	0	0,0 %
8	Eintracht Frankfurt	4	0	0,0 %
9	1. FC Union Berlin	5	0	0,0 %

*Umfasst das Präsidium und die Geschäftsleitung für den Profifußball aufgrund der gelebten Vereins-Management-Struktur

KONTROLLGREMIIUM

Platz Ranking	Club	Kontrollgremium*		
		Anzahl gesamt	Anzahl Frauen	Anteil Frauen
1	FC St. Pauli	7	4	57,1%
2	Eintracht Braunschweig	9	3	33,3%
2	SC Freiburg	9	3	33,3%
3	Hertha BSC	7	2	28,6%
4	Borussia Mönchengladbach	4	1	25,0%
5	Borussia Dortmund	9	2	22,2%
5	1. FSV Mainz 05	9	2	22,2%
6	VfB Stuttgart	10	2	20,0%
7	Hamburger SV	6	1	16,7%
8	VfL Bochum 1848	7	1	14,3%
8	SV Elversberg	7	1	14,3%
9	SV Werder Bremen	9	1	11,1%
9	Fortuna Düsseldorf	9	1	11,1%
9	1. FC Nürnberg	9	1	11,1%
10	VfL Wolfsburg	10	1	10,0%
11	1. FC Köln	3	0	0,0%
11	1. FC Heidenheim 1846	3	0	0,0%
12	1. FC Magdeburg	4	0	0,0%
12	Karlsruher SC	4	0	0,0%
12	FC Augsburg	4	0	0,0%
13	VfL Osnabrück	5	0	0,0%
13	1. FC Kaiserslautern	5	0	0,0%
14	1. FC Union Berlin	7	0	0,0%
14	F.C. Hansa Rostock	7	0	0,0%
15	Hannover 96	8	0	0,0%
16	Eintracht Frankfurt	9	0	0,0%
16	FC Bayern München	9	0	0,0%
16	SpVgg Greuther Fürth	9	0	0,0%
17	SC Paderborn 07	11	0	0,0%
17	FC Schalke 04	11	0	0,0%

*Gesellschafter Versammlungen wurden hier außer Betracht gelassen, weshalb die TSG 1899 Hoffenheim wie auch RB Leipzig bei Kontrollgremium nicht gelistet sind. Zudem besitzen beide Clubs keinen Aufsichtsrat.

AUFSICHTSRAT

Platz Ranking	Club	Aufsichtsrat*		
		Anzahl gesamt	Anzahl Frauen	Anteil Frauen
1	FC St. Pauli	7	4	57,1%
2	Eintracht Braunschweig	9	3	33,3%
2	SC Freiburg	9	3	33,3%
2	VfL Osnabrück	9	3	33,3%
3	1. FSV Mainz 05	9	2	22,2%
3	Borussia Dortmund	9	2	22,2%
4	VfB Stuttgart	10	2	20,0%
5	Hamburger SV	6	1	16,7%
5	VfL Bochum 1848	6	1	16,7%
6	Borussia Mönchengladbach	7	1	14,3%
7	SV Werder Bremen	9	1	11,1%
7	Fortuna Düsseldorf	9	1	11,1%
7	1. FC Nürnberg	9	1	11,1%
8	VfL Wolfsburg	10	1	10,0%
9	FC Augsburg	3	0	0,0%
9	1. FC Heidenheim 1846	3	0	0,0%
9	SV Elversberg	3	0	0,0%
10	1. FC Köln	4	0	0,0%
11	Hertha BSC	5	0	0,0%
11	1. FC Kaiserslautern	5	0	0,0%
12	F.C. Hansa Rostock	7	0	0,0%
12	1. FC Magdeburg	7	0	0,0%
12	1. FC Union Berlin	7	0	0,0%
13	Hannover 96	8	0	0,0%
13	SpVgg Greuther Fürth	8	0	0,0%
14	FC Bayern München	9	0	0,0%
14	SC Paderborn 07	9	0	0,0%
14	Eintracht Frankfurt	9	0	0,0%
14	Karlsruher SC	9	0	0,0%
15	FC Schalke 04	11	0	0,0%

*RB Leipzig und die TSG 1899 Hoffenheim besitzen laut Selbstauskunft keinen Aufsichtsrat.

DIRECT REPORTS

Platz Ranking	Club	Direct Reports		
		Anzahl gesamt	Anzahl Frauen	Anteil Frauen
1	SV Elversberg	8	4	50,0 %
2	1. FC Kaiserslautern	11	5	45,5 %
3	FC Bayern München	18	6	33,3 %
3	VfL Osnabrück	6	2	33,3 %
3	SpVgg Greuther Fürth	3	1	33,3 %
4	Borussia Dortmund	13	4	30,8 %
5	Eintracht Braunschweig	10	3	30,0 %
6	SV Werder Bremen	17	5	29,4 %
7	1. FC Köln	11	3	27,3 %
8	1. FC Nürnberg	16	4	25,0 %
9	1. FC Heidenheim 1846	12	3	25,0 %
9	SC Paderborn 07	4	1	25,0 %
10	FC St. Pauli	15	3	20,0 %
10	Hertha BSC	10	2	20,0 %
10	RB Leipzig	5	1	20,0 %
10	FC Schalke 04	5	1	20,0 %
11	F.C. Hansa Rostock	11	2	18,2 %
12	Eintracht Frankfurt	18	3	16,7 %
12	FC Augsburg	6	1	16,7 %
13	1. FC Union Berlin	7	1	14,3 %
14	Hamburger SV	15	2	13,3 %
14	1. FC Magdeburg	8	1	12,5 %
15	TSG 1899 Hoffenheim	20	2	10,0 %
15	VfL Bochum 1848	10	1	10,0 %
16	SC Freiburg	11	1	9,1 %
16	VfL Wolfsburg	11	1	9,1 %
17	VfB Stuttgart	15	1	6,7 %
18	Hannover 96	4	0	0,0 %
18	Fortuna Düsseldorf	6	0	0,0 %
18	Karlsruher SC	8	0	0,0 %
18	Borussia Mönchengladbach	9	0	0,0 %
18	1. FSV Mainz 05	9	0	0,0 %

KEIN POSITIV-TREND ERKENNBAR, ABER POSITIV-BEISPIELE

Strategien zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führung fehlen, umso mehr stechen Clubs hervor, die eigene Lösungswege gefunden haben und konsequent verfolgen.

Die Zahlen zeigen klar, dass die Bundesliga und 2. Bundesliga den Frauenanteil in Führungspositionen noch deutlich steigern müssen. Dies betrifft sowohl das Top-Management und die Kontrollgremien wie auch die zweite Führungsebene, die sogenannten Direct Reports. Eine detaillierte Analyse der „Lage der Liga“ zeigt zudem, dass es bisher keine übergreifende Strategie zur Förderung von Geschlechterdiversität oder gar Parität in den Clubs gibt.

Bei den Proficlubs lassen sich lediglich vereinzelte Ansätze erkennen. Oft ist unklar, ob diese systematisch verfolgt oder eher zufällig umgesetzt werden. Das insgesamt inkonsistente Vorgehen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen führt dazu, dass es nur wenige Best Cases gibt, deren Strategien adaptiert werden können.

In anderen Branchen und im öffentlichen Sektor sind Quoten und Zielvorgaben ein etabliertes Instrument, um den Frauenanteil zu erhöhen. Im deutschen Profifußball haben sich der FC St. Pauli und der SV Werder Bremen konkrete Ziele gesetzt und diese öffentlich kommuniziert. Der FC St. Pauli hat in seiner Satzung eine Frauenquote von mindestens 30 Prozent in Aufsichtsrat, Präsidium, Ehrenrat und Wahlausschuss festgeschrieben. Der SV Werder Bremen strebt bis 2026 Parität in allen Gremien an, mit einem Mindestziel von 25 % als verbindliche Diversitätsquote. Diese Vorgaben ermöglichen eine kontinuierliche Überprüfung und zeigen transparent, wo die Clubs auf ihrem Weg stehen.

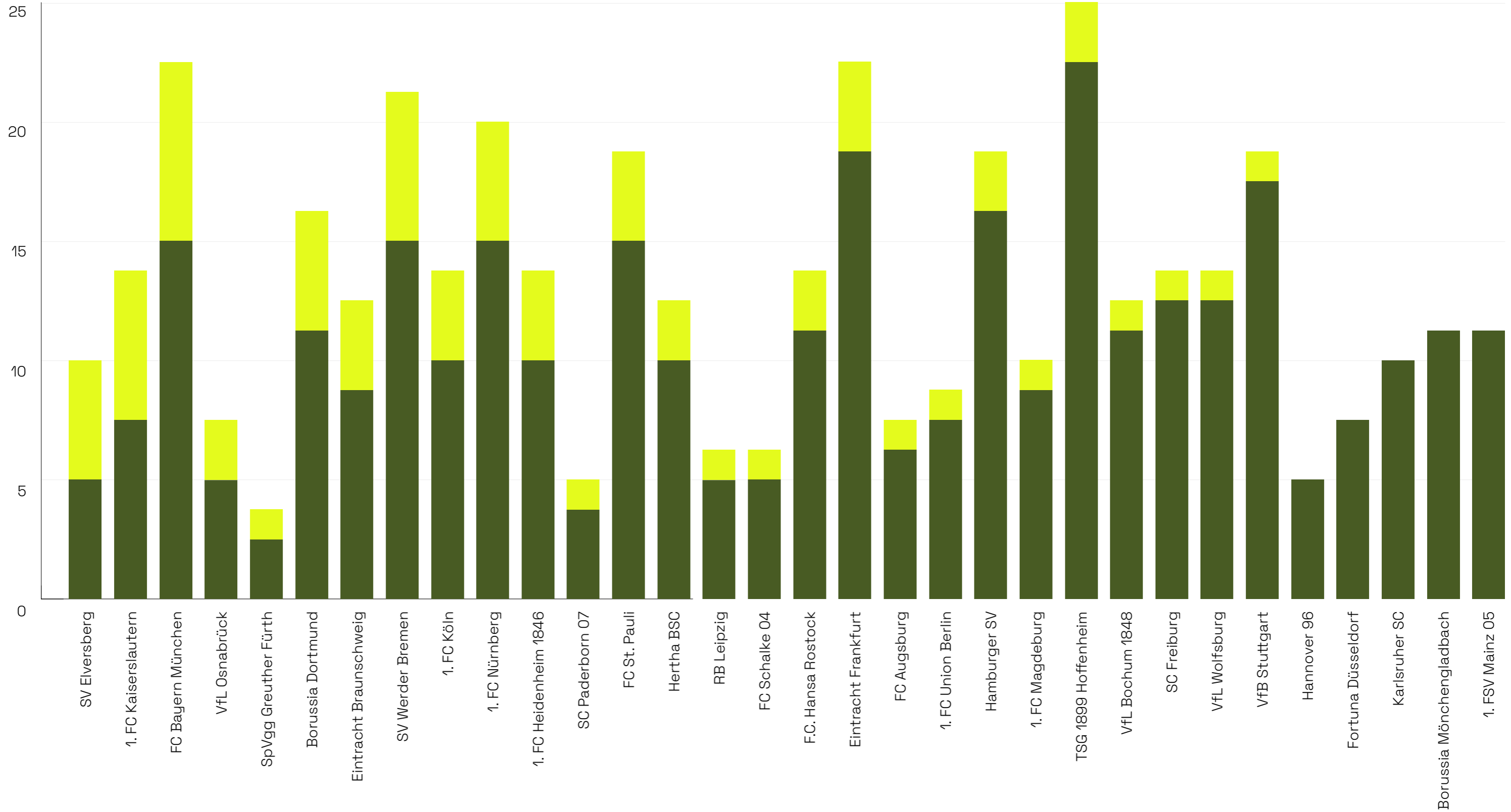
DIRECT REPORTS ALS MÖGLICHER SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG

Auch bei anderen Clubs sind erste Anstrengungen zu einer Steigerung des Frauenanteils erkennbar, obgleich sich diese kaum auf die höchste operative Führungsebene und die Gremien zur Ernennung und Entlassung der Top-Manager*innen beziehen. Eher sind es die Direct Reports, unter denen beim Gros der Clubs Frauen vertreten sind. Dass fünf der berücksichtigten Erst- und Zweitligisten keine direkt an das Top-Management berichtende weibliche Führungskraft beschäftigen, verdeutlicht den erheblichen Nachholbedarf auf diesem Gebiet eindrücklich. Trotz unterschiedlicher Strukturen und Herausforderungen könnten die Clubs durch intensivere Zusammenarbeit im Bereich Diversität voneinander lernen und Best Practices entwickeln. Solche „Ansteckungseffekte“ könnten die gesamte Branche voranbringen – vorausgesetzt, es herrscht die nötige Offenheit.

MITARBEITER*INNENANZAHL
DER EBENE „DIRECT REPORTS“
IN DEN VEREINEN DER
BUNDESLIGA UND 2. BUNDESLIGA

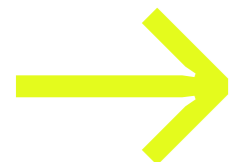
Direct Reports Anzahl Männer

Direct Reports Anzahl Frauen



DIES SIND DIE TOP-PLATZIERTEN

SV Werder Bremen und der FC St. Pauli liegen in in der Mehrzahl der Rankings vorn, bei den Direct Reports fallen andere Clubs positiv auf.



EIN SPITZENWERT BEI DIRECT REPORTS KOMMT AUS DEM SAARLAND

Es ist bereits deutlich geworden, dass die Clubs hinsichtlich der Besetzung ihrer Führungspositionen mit Frauen erheblichen Nachholbedarf aufweisen. Gleichwohl gibt es einige Erst- und Zweitligisten, deren Gremien zu einem relevanten Anteil weiblich besetzt sind. Um die Tabellenführer in Sachen Geschlechterdiversität zu identifizieren, wurden im Rahmen der „Lage der Liga“ vier Rankings erstellt.

Bei den Rankings ist zu beachten, dass es bei einem Teil der untersuchten Clubs vier verschiedene Organisationseinheiten (Gremien), beim anderen Teil drei gibt. Dies liegt in der Rolle des Aufsichtsrats in den jeweiligen Clubs begründet. Wenn also in einem Club der Aufsichtsrat gleichzeitig das Gremium ist, das über die Ernennung und Entlassung der Top-Manager*innen entscheidet, schneidet ein Club mit einem relevanten Frauenanteil in beiden Rankings gut ab.

Auffällig ist, dass unter allen Clubs mit einem grünen Rating sieben Zweitligisten gegenüber

vier Erstligisten vorne liegen. An erster Stelle ist der letztjährige Zweit- und heutige Erstligist FC St. Pauli zu nennen, da dort im Top-Management (43%), im Entscheidungsgremium und Aufsichtsrat (57%) und bei den Direct Reports (20%) Frauen mit relevanten Anteilen vertreten sind.

Der einzige weitere Club, der in den genannten Kategorien Frauen engagiert hat, ist der SV Werder Bremen. Im Top-Management und bei den Direct Reports liegen sie bei 25 Prozent bis 29 Prozent, im Entscheidungsgremium und Aufsichtsrat bei 11 Prozent. Hervorzuheben sind auch der FC Schalke 04 und der 1. FC Heidenheim, die beide im Top-Management den „kritischen Anteil“ von 30 Prozent überschreiten (50 bzw. 33,3%). Außerdem übertreffen beide Clubs den Durchschnitt bei den Direct Reports (S04: 20 %, 1. FCH: 2 %). Hinsichtlich der hohen Relevanz der zweiten Reihe ist insbesondere die SV Elversberg als positives Beispiel anzuführen, da bei den Saarländer*innen 50 Prozent der Direct Reports weiblich sind.

TOP-MANAGEMENT

Platz Ranking	Club	Top-Management Anzahl gesamt	Anzahl Frauen	Anteil Frauen
1	FC Schalke 04	2	1	50,0 %
2	FC St. Pauli	7	3	42,9 %
3	1. FC Heidenheim 1846	3	1	33,3 %
4	SV Werder Bremen	4	1	25,0 %

KONTROLLGREMIIUM

Platz Ranking	Club	Kontrollgremium Anzahl gesamt	Anzahl Frauen	Anteil Frauen
1	FC St. Pauli	7	4	57,1 %
2	Eintracht Braunschweig	9	3	33,3 %
2	SC Freiburg	9	3	33,3 %
3	Hertha BSC	7	2	28,6 %

AUFSICHTSRAT

Platz Ranking	Club	Aufsichtsrat Anzahl gesamt	Anzahl Frauen	Anteil Frauen
1	FC St. Pauli	7	4	57,1 %
2	Eintracht Braunschweig	9	3	33,3 %
2	SC Freiburg	9	3	33,3 %
2	VfL Osnabrück	9	3	33,3 %
3	1. FSV Mainz 05	9	2	22,2 %
3	Borussia Dortmund	9	2	22,2 %

DIRECT REPORTS

Platz Ranking	Club	Direct Reports Anzahl gesamt	Anzahl Frauen	Anteil Frauen
1	SV Elversberg	8	4	50,0 %
2	1. FC Kaiserslautern	11	5	45,5 %
3	FC Bayern München	18	6	33,3 %
3	VfL Osnabrück	6	2	33,3 %
3	SpVgg Greuther Fürth	3	1	33,3 %
4	Borussia Dortmund	13	4	30,8 %
5	Eintracht Braunschweig	10	3	30,0 %

„DIE DIVERSITÄT DER GREMIEN SENDET EIN ANDERES BILD – NACH INNEN WIE → NACH AUSSEN“



SEIT FAST 10 JAHREN IST DIE ORGANISATIONSENTWICKLERIN UND COACHIN **SANDRA SCHWEDLER** AUFSICHTSRATSVORSITZENDE DES FC ST. PAULI. INZWISCHEN IST DER AUFSICHTSRAT MEHRHEITLICH WEIBLICH BESETZT, AUCH SIND DREI DER VIER VIZEPRÄSIDENT*INNEN WEIBLICH. SANDRA SCHWEDLER HAT DIESE ENTWICKLUNGEN VORANGETRIEBEN.



Beim FC St. Pauli gab der Auftrag durch die Mitgliederversammlung für eine geschlechterparitätische Besetzung in den gewählten Gremien den Anstoß zum Wandel. Neben den personellen Veränderungen sind für die Aufsichtsratsvorsitzende Sandra Schwedler aber vor allem der offene Diskurs und eine neue Awareness entscheidende Treiber. Für den Profifußball insgesamt, sagt sie, könne der Druck auch aus veränderten Lizenzierungsordnungen kommen.

Der FC St. Pauli war 2021 der erste deutsche Proficlub mit einer Frauenquote von 30 Prozent für Aufsichtsrat und Präsidium. Drei Jahre danach – welche Wirkung hatte diese Quote für die Organisation?

Die Quote hat mit dazu geführt, dass mittlerweile der gewählte Teil der Vereinsführung aus sieben Frauen und fünf Männern besteht. Allerdings ist die Quote nur ein Vehikel, die Auseinandersetzung mit dem Thema, das Ringen um den passenden Weg für unseren Verein und vor allem die begleitenden Maßnahmen waren ebenso wichtig, um ein Bewusstsein für das Thema zu schaffen.

Letztendlich hat die Quote 2022 bei der Wahl zum Aufsichtsrat gar nicht gegriffen, alle vier Frauen wurden direkt auf die vorderen Plätze gewählt.

Und wie wirkt sie nach außen, etwa im Austausch und der Zusammenarbeit mit anderen Clubs?

Es kommt noch immer vor, dass Menschen davon irritiert sind, im Fußball einer Präsidentin oder Aufsichtsrätin zu begegnen. Daran zeigt sich,

dass es Zeit braucht, um die fest verankerten Bilder in den Köpfen zu ändern. Gerade deswegen ist es so wichtig, nicht nur darüber zu reden, dass es Veränderung braucht, sondern eine spür- und sichtbare Veränderung zu schaffen. Die Diversität in unseren Gremien sendet ein anderes Bild und trägt so ein Stück weit zu einer neuen Normalität bei, die gleichermaßen nach innen wie auch nach außen wirkt.

Einige Stimmen in der Fußballbranche sagen, man müsse Geduld haben, dann würden Frauen eh in Top-Positionen kommen. Wie ist die St. Pauli-Perspektive: Beschleunigt die Quote eine Entwicklung oder initiiert sie sie?

Die Verankerung einer Quote hat definitiv dazu beigetragen, das Ziel schneller zu erreichen. Aber eine Quote allein bewirkt noch keine Veränderung. Gerade auch auf der obersten Führungsebene muss der entsprechende Wille vorhanden sein. Zudem geht es darum, an den weiteren strukturellen Barrieren zu arbeiten. Transparente Kommunikation über Zugangsmöglichkeiten, die

„DER GESTALTUNGSRAUM LIEGT VOR ALLEM IN DER GRÖßEREN SICHTBARKEIT IN DER ÖFFENTLICHKEIT: MAN KANN IN DIESER POSITION AUF MISSSTÄNDE UND BARRIEREN HINWEISEN UND FINDET DAMIT AUCH GEHÖR“

Vereinbarkeit von Familie und Arbeit oder Ehrenamt sowie eine Diskussionskultur, in der es mehr um Kompetenzen als um lautstarkes Auftreten geht, sind wichtige Aspekte auf diesem Weg. Daran arbeiten wir und haben da noch einige Schritte zu gehen.

Für den vorliegenden Bericht haben 32 von 36 Clubs der Bundesliga und 2. Liga der Saison 23/24 Auskunft über die Zusammensetzung der Top-Führungsebene, der Direct Reports und des Kontrollgremiums gegeben. Beim Aufsichtsrat stellen Frauen bei St. Pauli mit vier von sieben Mitgliedern die Mehrheit, ein Novum und der Spitzenwert in der Bundesliga und 2. Bundesliga, der Schnitt liegt bei etwa 11 Prozent. Welche Entscheidungen, welche Personen haben diese Zusammensetzung ermöglicht?

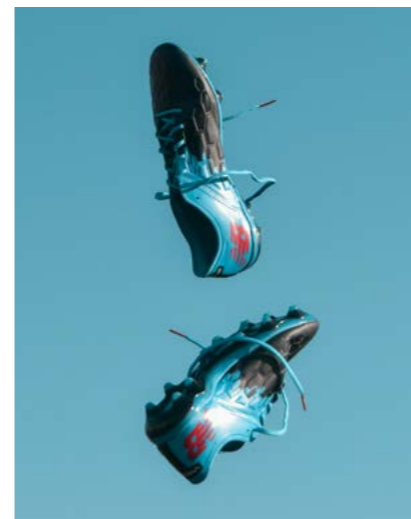
Der Stein, der alles ins Rollen brachte, war der Auftrag durch die Mitgliederversammlung, für eine geschlechterparitätische Besetzung in den gewählten Gremien zu sorgen. Dieser Auftrag wurde durch eine Arbeitsgruppe fortgeführt, die durch Workshops, die Auseinandersetzung mit entsprechenden Studien sowie Umfragen letztlich zu dem klaren Ergebnis kam: Wir benötigen ein Vehikel wie eine Quote, um einen entscheidenden Teil der strukturellen Barrieren zu durchbrechen. Allerdings war auch von Anfang an klar, dass es daneben

weitere flankierende Maßnahmen sowie eine inhaltliche Diskussion über das Warum und Wozu braucht.

In der Rede auf der Mitgliederversammlung im letzten Jahr haben Sie auch von den Schwierigkeiten gesprochen, die Frauen des Aufsichtsrats würden „oftmals nicht als Vereinsfunktionärinnen wahrgenommen.“ Sie müssten mit „ungläubigen Blicke, dummen Sprüche und mangelnder Wertschätzung“ umgehen. Wie arbeitet man gegen das Stereotyp an, dass Fußballfunktionäre männlich sein müssen?

Indem man diese Vorfälle transparent macht und immer wieder darauf hinweist. Dafür nutzen wir auch die größere Öffentlichkeit, die das Amt und die Tätigkeit im Verein mit sich bringt. Aber es gilt auch immer wieder abzuwägen, wieviel Energie stecke ich rein und wo ist die Energie vielleicht auch verschwendet, weil keinerlei Reflexion stattfindet. Für eine Normalisierung braucht es vor allem die Sichtbarkeit von Frauen in entsprechenden Positionen.

Diverse Teams entscheiden besser – die Studien sind bekannt und ausführlich zitiert. Wie sind die Erfahrungen in dem divers besetzten Aufsichtsrat – hat sich die Diskussionskultur geändert, die Themen, die Prioritäten?



Das ist schwer zu sagen, da vier neue Menschen in den Aufsichtsrat gewählt wurden. Das bedeutet automatisch auch eine Änderung in der Diskussionskultur und auch andere Schwerpunkte in der Themensetzung. Was allerdings deutlich spürbar ist, dass alle mehr Aufmerksamkeit auf das Thema „Frauen“ legen und wir uns als Aufsichtsrät*innen und auch als Gremium mehr in unseren Handlungen reflektieren. Wir sollten nicht vergessen: In vielen Diversitäts-Dimensionen haben wir als Verein noch Nachholbedarf.

Vor rund 25 Jahren hatte der FC St. Pauli mit Tatjana Groeteke bereits eine Aufsichtsratsvorsitzende. Danach waren Sie lange die einzige Aufsichtsratschefin im deutschen Fußball. Inzwischen ist mit Tanja Gönner eine zweite Frau hinzugekommen. Welchen Gestaltungsraum bringt der Vorsitz mit sich?

Der Gestaltungsraum liegt vor allem in der größeren Sichtbarkeit in der Öffentlichkeit: Man kann in dieser Position auf Missstände und Barrieren hinweisen und findet damit auch Gehör.

Auch mit der Anzahl der Frauen im Präsidium – bei St. Pauli zeichnungsberechtigt und haftend – erreicht der Club im Bericht Spitzenwerte, nicht aber bei den Direct Reports, da liegt der Club im Schnitt. Welche Strategie braucht man, um auf allen Ebenen der Organisation Equality zu erreichen?



Ich würde sagen, Equity und nicht Equality steht an dieser Stelle im Fokus. Um eine wirkliche Gleichberechtigung zu erreichen, müssen wir strukturelle Barrieren abbauen.

Ich freue mich total über das, was alles schon passiert ist, zum Beispiel die Auflösung der binären Geschlechtskategorien im Merchandise, eine geänderte Ansprache bei Ausschreibungen von offenen Stellen, zur Verfügung stellen vieler Texte in einfacher Sprache etc. Das alles trägt letztlich zu einem Mehr an Diversität bei. Und trotzdem frage ich mich, wie wir das als Verein schneller hinbekommen. Wenn der notwendige Veränderungsdruck nicht da ist, verändert sich in Organisationen wenig bis gar nichts. Und im Fußball ist immer etwas anderes gerade im Fokus. Ein Weg, der definitiv zu Bewegung führen würde, wäre die Verankerung von entsprechenden Kriterien in der Lizenzierungsordnung. Vielleicht ist es an der Zeit, dass wir gemeinschaftlich im Profifußball auch für dieses Thema Verantwortung übernehmen.

GESAMTANZAHL
POSITIONEN
TOP-MANAGEMENT:

84

ANTEIL FRAUEN:

6 (7,1%)

ANTEIL MÄNNER:

78 (92,9%)

**NUR
6 FRAUEN
IN TOP-
POSITIONEN**

DIESES BILD → ZEIGT SICH FÜR DAS TOP-MANAGEMENT

84 Personen führen die 32 berücksichtigten Clubs an der Spitze der Bundesliga und 2. Bundesliga, was im Mittel 2,6 Personen pro Club entspricht. Davon ist die überwältigend Mehrheit männlich (knapp 93 Prozent), lediglich sechs Frauen (7 Prozent) verteilt auf vier Clubs (FC Schalke 04, FC St. Pauli, 1. FC Heidenheim sowie SV Werder Bremen) sind auf der höchsten hauptamtlichen Führungsebene in der Verantwortung. Die restlichen 28 Clubs aus 32 weisen keine Frau in einer Top-Position auf.

MÄNNLICHE DOMINANZ AN DER SPITZE RÜCKT PARITÄT IN DIE FERNE

Von einer paritätischen Besetzung des Top-Managements oder zumindest eines 30-prozentigen Frauenanteils, den beispielsweise der DFB in seiner „Strategie Frauen im Fußball FF27“ festgeschrieben hat, ist der deutsche Profifußball aktuell weit entfernt.

Interessant: 63 Prozent der Top-Manager*innen waren zuvor bereits für ihren Club hauptamtlich aktiv, daher ist der interne Karriereweg verbreiteter, als die höchste operative Führungsebene mit externen Kräften zu besetzen.



DIESES BILD ZEIGT SICH FÜR DIE TOP-MANAGER*INNEN

Der FKM-Jahresbericht hat für das Top-Management neben Geschlecht noch weitere biografische Daten erhoben, wie Nationalität, Geburtsbundesland, Zugehörigkeitsdauer zum Club und wie lange die Person die jetzige Funktion bereits innehat. Die Ergebnisse weisen die große Bedeutung von eigener Personalentwicklung nach. Und zeigen die fehlende Internationalität des Top-Managements.

Der durchschnittliche Top-Manager in der ersten und zweiten Liga ist männlich, etwa 50 Jahre alt, hat ein wirtschaftswissenschaftliches Studium absolviert, stammt gebürtig aus dem Westen Deutschlands und ist seit etwa sechs Jahren auf seinem aktuellen Posten.

LEDIGLICH 4 DER TOP-MANAGER*INNEN HABEN EINE ANDERE NATIONALITÄT BEZIEHUNGSWEISE DIE DOPPELTE STAATSBÜRGERSCHAFT (< 5%).

Die höchste Führungsebene kommt beinahe ohne internationales Know-How aus. Wahrscheinlich nehmen hier die Personalrekrutierung aus bestehenden, national geprägten Netzwerken sowie die bei vielen Clubs sehr präsenten Erwartungen an Vereins-Loyalität eine einflussreiche Rolle ein.

Bei einem genauen Blick auf die Geburtsorte der Top-Entscheider*innen kristallisieren sich vor allem drei Bundesländer als führend heraus: Nordrhein-Westfalen (17), Bayern (13) und Baden-Württemberg (12). Weniger als 10 Prozent der Führungskräfte stammen aus ostdeutschen Bundesländern. Der Osten und der Norden sind merklich seltener vertreten. Kontextualisierend sollte berücksichtigt werden, dass sich für die Bundesländer der Clubs

ein annähernd analoges Bild abzeichnet, sodass hier durchaus eine Verbindung gesehen werden kann. Hier liegen ebenfalls Nordrhein-Westfalen (7), Baden-Württemberg (5) und Bayern (4) vorne.

Im Mittel sind die Top-Manager*innen länger als zehn Jahre für ihren Club tätig und seit gut sechs Jahren in der aktuellen Position auf der höchsten Organisationsebene. 42,9 Prozent sind fünf oder mehr Jahre bei ihrem Arbeitgeber hauptamtlich angestellt. Personelle Kontinuität wird häufig als ein äußerst wichtiger Faktor für den sportlichen und wirtschaftlichen Erfolg genannt. Erfahrung in vergleichbaren Führungspositionen bei mehreren Clubs hat lediglich ein geringer Anteil. Im Durchschnitt findet sich weniger als eine (0,7) vorherige Station auf einem entsprechenden Posten in den Lebensläufen. Dieses Ergebnis ist in der Hinsicht interessant, dass Erfahrung als Führungsperson auf höchster Ebene häufig als ein wichtiges Merkmal zur Ausübung einer solchen Position genannt wird. Auffällig ist, dass die Fluktuation im Top-Management hoch ist bei gleichzeitig geringem Anteil an Frauen. 47 von 84 Personen sind weniger als 5 Jahre in ihrer aktuellen Position. Dies verdeutlicht, dass bestehende Chancen nicht genutzt werden. Zum Vergleich: in DAX 40-Unternehmen lag der Anteil von Frauen bei Neubesetzungen am 1. Januar 2023 bei 50 Prozent.*

*Quelle EY Mixed Leadership-Barometer Januar 2023 | EY - Deutschland

86,9% (73)

der Top-Manager*innen haben ein Studium absolviert

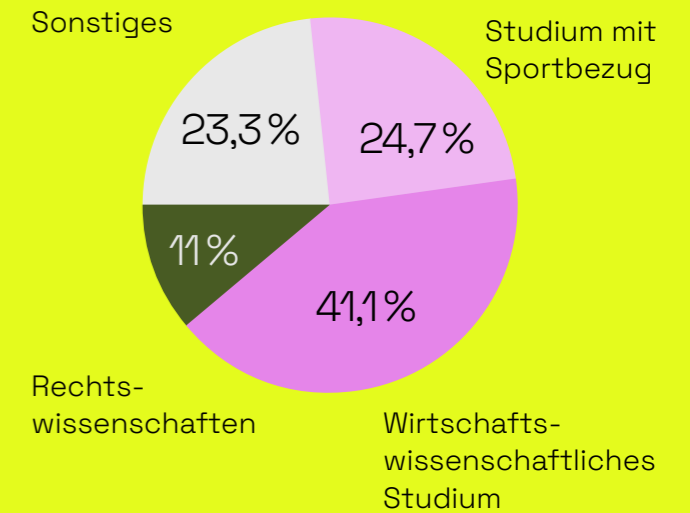
Master oder vergleichbarer Abschluss
50 (59,5%)

Promotion
9 (10,7%)

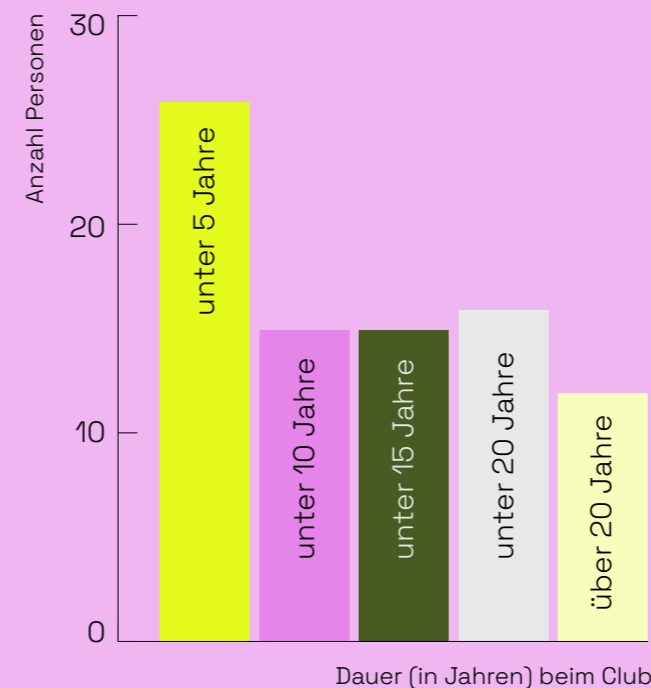
Bachelor
14 (16,7%)

Hoher Anteil an Studienabschlüssen mit wirtschaftlichem Hintergrund

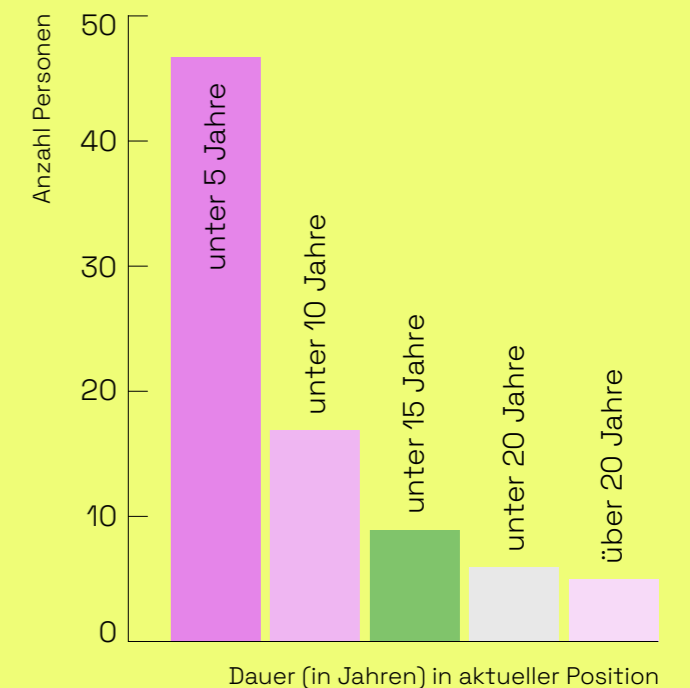
Studienabschlüsse Top-Management nach Fachrichtung in Prozent



Dauer Top-Management hauptamtlich beim Verein



Dauer Top-Management in aktueller Position



DR. WIEBKE ANKERSEN IST CO-GESCHÄFTSFÜHRERIN DER DEUTSCH-SCHWEDISCHEN ALLBRIGHT STIFTUNG, DIE SICH IN BEIDEN LÄNDERN FÜR MEHR FRAUEN UND DIVERSITÄT IN DEN FÜHRUNGSPPOSITIONEN IN DER WIRTSCHAFT EINSETZT. ZUSAMMEN MIT CHRISTIAN BERG LEITET SIE SEIT DER GRÜNDUNG 2016 DIE ALLBRIGHT STIFTUNG IN BERLIN, ZUVOR ARBEITETE SIE FÜR DIE SCHWEDISCHE BOTSCHAFT.



„KANN DAS WIRKLICH UNSER AMBITIONS-NIVEAU SEIN?“

Seit dem Start 2016 enthalten die wirkungsstarken AllBright-Berichte ein Ranking der DAX-Unternehmen. Im Gespräch erklärt die AllBright-Geschäftsführerin Dr. Wiebke Ankersen dessen Wirkung und ordnet die Fußballbranche im Vergleich zu den DAX-Unternehmen ein.

Die AllBright Stiftung veröffentlicht seit 2016 die AllBright-Berichte. Was war die Idee zum Start?

Es geht um Transparenz und Sachlichkeit in der Debatte um Frauen in Führungspositionen. Wir wollen Öffentlichkeit und Unternehmen über die Entwicklung informieren und die Unternehmen auch ein bisschen herausfordern. Wir können Mythen und gefühlten Wahrheiten („da sind ja schon Frauen, das entwickelt sich doch jetzt von selbst“) nüchterne Fakten entgegensetzen. Sie erlauben es, sachlich und zielorientiert darüber zu sprechen, was zu tun ist, wo es sonst schnell dogmatisch oder emotional wird.

Die Veröffentlichung konzentriert sich auf Vorstände und Aufsichtsräte – warum?

Sie zeigen uns zum einen, was über die Hierarchieebenen ganz oben ankommt und ob Frauen die Möglichkeit haben, es bis nach ganz oben zu schaffen. Zum anderen treffen sie die strategischen und operativen Entscheidungen. Sie gestalten Kultur und Struktur des Unternehmens und wie diese besetzt sind, sendet deutliche Signale: Frauen sind hier erwünscht und sollen das Unternehmen ebenso mitgestalten wie Männer – oder eben nicht. Das hat großen Einfluss darauf, wie sich die Frauen auf den Ebenen darunter fühlen und verhalten und auf die Dynamik, mit der sie sich beteiligen.

Seit Beginn enthält der Bericht auch ein Ranking. Warum ist dies wichtig?

Das Ranking hilft den Unternehmen bei der Selbsteinordnung: Wo stehen wir, wie weit ist die Konkurrenz, wie sieht die Benchmark aus? Das funktioniert sehr gut und befeuert den Ehrgeiz. Auf einer roten Liste der Verlierer zu stehen – das sind in unserem Bericht die Unternehmen, die keine einzige Frau für den Vorstand gewinnen konnten – ist für niemanden schön. Jedes Jahr sind es ein paar weniger. Und je weniger Unternehmen auf dieser Liste stehen, desto peinlicher ist es.

Löst die sichtbare Positionierung im Ranking Strategiewechsel in Unternehmen aus?

Sie löst erst einmal interne Diskussionen aus: Kann das wirklich unser Ambitionsniveau sein? Dieser Druck aus der Öffentlichkeit und von den eigenen Mitarbeitenden ist ein sehr starker Hebel für Veränderung. Wir sind in gutem Kontakt mit Vorständen und Aufsichtsräten, für die unsere Berichte der Ausgangspunkt waren, sich endlich strategisch mit dem Thema Frauen in Führung auseinanderzusetzen.

Das Ranking zeigt im achten Jahr der Berichte deutliche Fortschritte. Was waren die Treiber dieser Entwicklung?

Das Bewusstsein der Öffentlichkeit für Chancengleichheit und Diversität ist in den letzten fünf Jahren stark gewachsen, reine Männerteams sind nicht mehr akzeptiert und ein bisschen peinlich. Das ist eine Entwicklung, auf die die Unternehmen reagieren müssen, so, wie sie es auch schon auf die Forderungen der Öffentlichkeit nach mehr Nachhaltigkeit tun mussten.

Die Berichte stellen auch immer wieder Zusammenhänge her, etwa, dass DAX-Konzerne in der Besetzung einen deutlichen Internationalisierungsschub brauchten. Wie kommen Sie zu diesen Themen?

Wir haben nicht nur Deutschland im Blick, sondern auch Schweden und vergleichen beide Länder mit den Entwicklungen in anderen westlichen Industrieländern. Da wird schnell deutlich, wo Deutschland Aufholbedarf hat.

Die AllBright Stiftung berät auch Unternehmen. Wie verbinden Sie diese beiden Felder?

Wir beobachten die deutschen und schwedischen Unternehmen seit Jahren. Wir sehen, welche Unternehmen mit welchen Maßnahmen gut vorankommen und auch, was nicht funktioniert. Diese Expertise geben wir gerne weiter – unser Ziel ist es ja, Parität in den Führungspositionen zu erreichen und das können wir auch, indem wir Unternehmen dabei helfen, die jeweils geeigneten zielführenden Maßnahmen zu ergreifen und schneller voranzukommen.

Der vorliegende Bericht analysiert die Führungsgremien der deutschen Profifußballclubs. Wie nehmen Sie als Wirtschaftsexpertin die Fußballbranche wahr?

Die deutschen Unternehmen liegen im internationalen Vergleich beim Thema Chancengleichheit und Diversität in der Führung schon weit zurück, aber die Fußballbranche steht nochmal deutlich krasser da. Dass andere schon so viel weiter sind, ist aber auch eine große Chance für den Fußball: um voranzukommen, kann man sich Wirtschaftsunternehmen oder auch die Fußballbranche in anderen Ländern ansehen und lernen, was zu tun ist.

SO BEURTEILEN EIN BEST-PRACTICE-CLUB UND DIE DEUTSCHE FUSSBALL LIGA DAS POTENZIAL VON DIVERSITÄT

Die Ranking des FKM-Jahresberichts geben Orientierung und ermöglichen Vergleichbarkeit. Eine erste Reaktion eines Bestplatzierten zeigt: Sie spornen auch an.

DER HIDDEN CHAMPION

Die SV Elversberg erreicht als einziger Club Parität bei den Direct Reports. Diese Überzeugung steht hinter dieser Erfolgszahl.



DR. MARC STRAUSS
VORSTAND VERWALTUNG UND VEREINS-
ENTWICKLUNG BEI DER SV ELVERSBERG

„Es freut uns, dass wir im Rahmen der Untersuchungen bei den Kennzahlen im Bereich der Direct Reports auch im Vergleich gut abgeschnitten haben, wenngleich wir dies aufgrund der besonderen Organisationsstruktur an einem der kleinsten Standorte im deutschen Profifußball richtig einzuordnen wissen. Gerade als kleiner Club ist für uns die Personalauswahl unter Fokussierung auf die fachliche Qualifikation der Bewerber und deren möglichst schnelle Integration in die

Organisation von höchster Bedeutung. Vielfältigkeitskriterien standen hierbei bislang nicht im Zentrum, wenngleich wir davon überzeugt sind, dass wir als Club von einer möglichst diversen Belegschaft in hohem Maße profitieren können. Insbesondere auch im Hinblick auf weitere Kennzahlen außerhalb der Direct Reports sehen wir hier für uns noch viel Potenzial, uns in der Zukunft vielfältiger aufzustellen.“

DIE RAHMENGEBERIN

Die Deutsche Fußball Liga (DFL) ist verantwortlich für die Organisation und Vermarktung des professionellen Fußballs in Deutschland. So steht sie selbst zu Diversität und Inklusion.

DR. MARION MERTESACKER
VICE PRESIDENT HUMAN RESOURCES DFL GROUP /
BEREICHSLEITERIN PERSONAL BEI DER DFL-GRUPPE



„Diversität und Inklusion nehmen innerhalb der DFL-Gruppe einen großen Stellenwert ein. Gemeinsam mit unseren Beschäftigten fördern wir Diversität und Chancengleichheit in der DFL-Gruppe und entwickeln diese kontinuierlich und partizipativ weiter. Hierbei berücksichtigen wir sämtliche Dimensionen der Vielfalt gleichermaßen. Ein besonderer Schwerpunkt liegt dabei auf der Stärkung von Geschlechtergerechtigkeit – u.a. mit Unterstützung von FUSSBALL KANN MEHR.“

Daneben setzen sich die DFL und der deutsche Profifußball seit vielen Jahren für Zusammenhalt und eine vielfältige und diskriminierungsfreie Gesellschaft ein. Beispiele dafür sind regelmäßige Aktionsspieltage unter Beteiligung der Clubs und Medienpartner sowie die übergreifende Plattform BundesligaWIRKT, auf der Clubs über ihr gesellschaftliches und soziales Engagement berichten. Diversität, Inklusion und die Bekämpfung von Diskriminierung sind ebenfalls Bestandteile der Nachhaltigkeitsrichtlinie, mit der sich die Clubs der Bundesliga und 2. Bundesliga via der DFL-Lizenzierung zu einem verstärkten Engagement verpflichten.

Wir nehmen uns der Stärkung von Diversität in der DFL-Gruppe an und unterstützen Clubs bei ihren individuellen strategischen Maßnahmen für mehr Diversität. Gleichermaßen nutzen wir unsere Reichweite als Ligaorganisation, um durch den Fußball Werte wie Respekt, Toleranz, Solidarität, Fairplay und Völkerverständigung in die breite Gesellschaft zu transportieren und ein klares Zeichen gegen jede Form von Diskriminierung und Hass zu setzen. Diesen Weg wird die DFL konsequent weitergehen.“

„WICHTIG IST DAS MINDSET!“

Der SV Werder Bremen liegt in allen vier Rankings unter den Top Ten. Dahinter steht eine abgestimmte Strategie, wie Anne-Kathrin Laufmann im Interview erklärt. Sie ist seit 2023 Teil der vierköpfigen Geschäftsleitung und damit nur eine von sechs Frauen im Top-Management.

Für den vorliegenden Bericht haben 32 von 36 der Fußballclubs der Bundesliga und 2. Bundesliga Auskunft über die Zusammensetzung des Top-Managements, der Kontrollgremien und der Direct Reports gegeben. Werder Bremen liegt beim Top-Management und bei der Anzahl der Direct Reports deutlich über dem Schnitt – welche Entscheidungen haben den Club in diese Position gebracht?

Frauen machen die Hälfte der Bevölkerung aus, dies sollte sich meiner Meinung nach auch in allen Bereichen der Gesellschaft wiederfinden, somit auch im Top-Management. Vielfalt in Teams bringt eine Reihe von Vorteilen mit sich, mehrere Studien belegen dies. Es ist wichtig, dieses Potential viel besser zu nutzen. Wir haben dies erkannt und uns zur Unterstützung für die Kooperation mit FUSSBALL KANN MEHR entschieden. Gemeinschaftlich haben wir eine Roadmap entwickelt, um Frauen im und durch Fußball zu fördern. Zusätzlich haben wir uns dazu entschieden, eine Quote einzuführen.

Die Menschen im Top-Management waren zum Großteil schon vor ihren jetzigen Rollen in den Clubs. Werder Bremen hat in letzter Zeit auch verstärkt Menschen für Führungspositionen rekruiert, die club- und branchenfremd sind. Wo sehen Sie das Potenzial?

Der Blick von außen und aus anderen Branchen erweitert unseren Horizont. Auch dies bedeutet Diversität für uns, Menschen aus anderen Bereichen zu uns zu holen. Der Fußball entwickelt sich stetig weiter, da sind andere Perspektiven von hohem Mehrwert.

Der Blick von außen und aus anderen Branchen erweitert unseren Horizont. Auch dies bedeutet Diversität für uns, Menschen aus anderen Bereichen zu uns zu holen. Der Fußball entwickelt sich stetig weiter, da sind andere Perspektiven von hohem Mehrwert.

Werder Bremen hat sich das Ziel gesetzt, dass bis 2026 alle Gremien und Abteilungen mindestens einen Frauenanteil von 25 Prozent haben, und ist damit erst der zweite Proficlub mit einem solchen quantifizierten Ziel. Was sind die Vorteile dieser Zielgröße?

Der Vorteil bestimmter Zielgrößen ist die dahinterliegende Strategie, wie auch das klare Ziel immer wieder vor Augen zu haben und sich daran messen lassen zu können. Zudem bringt es natürlich auch eine gewisse Klarheit mit sich, und alle Bereiche und Gremien wissen, welchen Weg wir verfolgen.

Welcher Teil der Strategie ist Bremen-spezifisch, welcher könnte auch von anderen Bundesligisten angewendet werden?

ANNE-KATHRIN LAUFMANN ARBEITET SEIT 2006 FÜR DEN SV WERDER BREMEN UND BAUTE DEN BEREICH NACHHALTIGKEIT ALS DIREKTORIN CSR AUF. IN DER GESCHÄFTSLEITUNG VERANTWORTET SIE HEUTE DIE BEREICHE NACHHALTIGKEIT UND SPORT. DIE ZWEIFACHE MUTTER IST IM BERICHTSZEITRAUM EINE VON NUR SECHS FRAUEN IM TOP-MANAGEMENT DER BUNDESLIGA UND 2. BUNDESLIGA. WERDER BREMEN IST EIN KOOPERATIONSPARTNER VON FKM.



Wir stehen seit vielen Jahren für Themen wie Antidiskriminierung und Vielfalt. Zudem sind wir einer der Clubs, die immer wieder vorbildlich sind im Bereich Nachhaltigkeit. Zwei unserer differenzierenden Ziele sind „nachhaltig agieren“ und „wir entwickeln Menschen“. Insbesondere diese beiden Ziele zahlen auf das Thema „Female Empowerment“ ein. Daher denke ich, dass unsere Haltung und Einstellung schon Bremen-spezifisch sind. Die dahinterliegenden Maßnahmen könnten auch als Blaupause von anderen Bundesligisten genutzt werden. Wichtig ist das Mindset!

SV Werder Bremen liegt mit 29 Prozent Frauen bei den Direct Reports etwa im Bundesschnitt, der Großteil der Bundesligaclubs liegt aber weit darunter. Was sind aus Ihrer Perspektive die wesentlichen Gründe dafür, dass der Profifußball so weit zurückliegt?

Frauen waren eine sehr lange Zeit von vielen Sportarten ausgeschlossen. Dadurch ist der Fußball sehr männlich dominiert. Erst Anfang der 70er Jahre ließ der DFB Frauenfußballmannschaften zu, aber unter schlechteren Bedingungen im Vergleich zum Männerfußball. Somit hat der Männerfußball einen großen Vorsprung bezüglich Aufmerksamkeit, finanziellen und infrastrukturellen Bedingun-

gen. Dies hat auch zur Folge, dass sich nur wenige Frauen im Fußballumfeld wiedergefunden haben. Deswegen ist es die Aufgabe des Fußballs, alle gesellschaftlichen Gruppen zu integrieren und darin auch den Mehrwert zu entdecken.

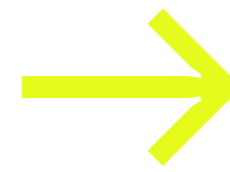
Sie sehen die Strategie auch als Wettbewerbsvorteil. Warum?

Zum einen sind auch wir vom Fachkräftemangel betroffen, und zum anderen ist ein großer Teil der Fans weiblich. Wir erreichen eine größere Zielgruppe als zuvor. Wir haben mittlerweile auch Unternehmen, die dies für sich als Vorteil nutzen und sich insbesondere im Frauenfußball engagieren.

Ziel ist, dass auch die Abteilungen des Unternehmens zu gleichen Teilen mit Frauen und Männern besetzt sind. In welchen Feldern gelingt dies leichter, in welchen ist es eine größere Herausforderung?

Im sportlichen Bereich gibt es größere Herausforderungen im Vergleich zu Bereichen wie HR, Marketing, Finanzen, Merchandise, Nachhaltigkeit, Vereinsentwicklung usw. Wir haben dort auch weniger Bewerberinnen als für die anderen Fachbereiche.

DIESES BILD ZEIGT SICH FÜR DIE KONTROLL-GREMIEN



Kontrollgremien der Erst- und Zweitligisten bleiben ebenfalls männlich dominiert*

Einen anderen Schluss lassen die Ergebnisse nicht zu, da sich der Anteil an Frauen im sehr niedrigen zweistelligen Prozentbereich bewegt. Zwei der 30 Clubs, die hier einbezogen worden sind, haben eine Frau als Vorsitzende des Gremiums, was zu einem Verhältnis von 6 Prozent zu 94 Prozent führt.

Trotz der erheblich höheren absoluten Zahl (220 zu 84) ist der prozentuale Anteil weiblicher Mitglieder in Bezug auf die Vergleichsgröße nicht wesentlich höher als im Top-Management. Das Durchschnittsalter beträgt 56,9 Jahre und liegt somit etwas mehr als sechs Jahre über dem der operativen Verantwortlichen. Die mittlere Zugehörigkeit zum entsprechenden Gremium beträgt 6,3 Jahre, was interessant ist, da sie fast der Amtszeit der Top-Manager*innen in ihrer aktuellen Position entspricht (6,2).

GESAMTANZAHL POSITIONEN
KONTROLLGREMIIUM:

**220 PERSONEN
BEI 30 CLUBS**

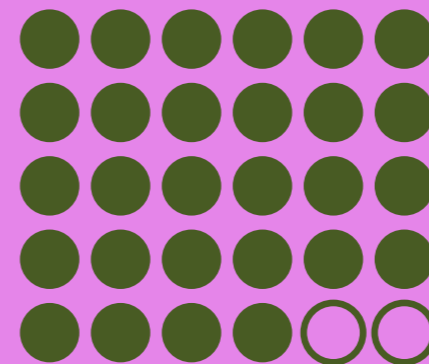
MÄNNER:

194 (88,2%)

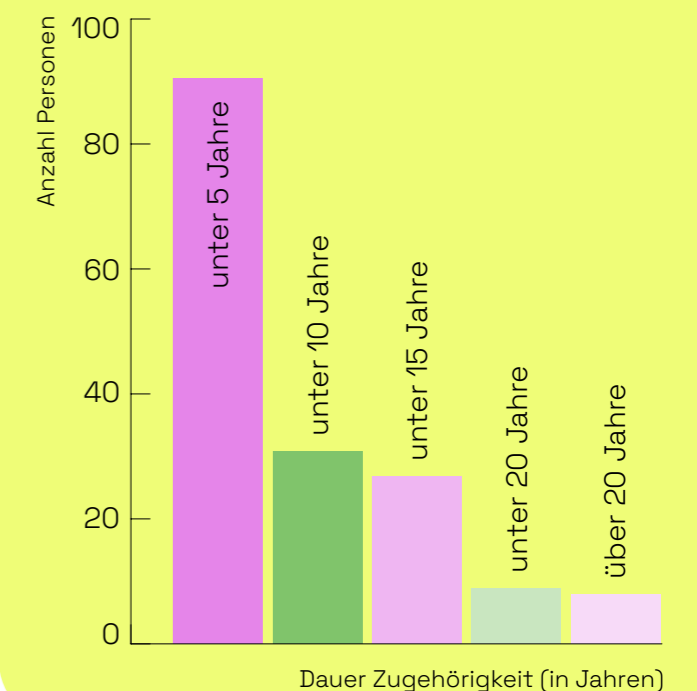
FRAUEN:

26 (11,8%)

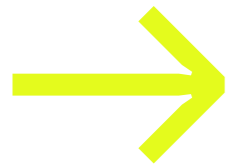
NUR **2** WEIBLICHE
AUF SICHTSRATS-
VORSITZENDE (**6%**)
ZU **28** MÄNNERN (**94%**)



Dauer der Zugehörigkeit
im Kontrollgremium:



„FRAUEN SOLLTEN IN DEN KONTROLLGREMIIEN EINE EIGENE AGENDA ENTWICKELN“



Politik, Wirtschaft und Sport – Tanja Gönner, Aufsichtsratsvorsitzende des VfB Stuttgart, hat in allen drei Feldern umfangreiche Erfahrungen gesammelt. Ihre Empfehlung für Frauen in Kontrollgremien wie dem Aufsichtsrat: Gestaltungsanspruch wahrnehmen, Verbündete suchen und die eigene Perspektive hörbar machen

Sie sind Hauptgeschäftsführerin des Bundesverbands der Deutschen Industrie und Vorsitzende des Aufsichtsrats des VfB Stuttgart. Wie bewerten Sie die Diskurse um Equality und Diversity in diesen zwei Aufgabenfeldern?

Die Debatte hat sich in den letzten Jahren stark weiterentwickelt – weg vom ob, hin zum wie. Das ist gut, denn so können wir konkret darüber sprechen, wie Wirtschaft und Sport von Vielfalt profitieren. In beiden Feldern muss am Ende die Leistung überzeugen. Aus der Wissenschaft wissen wir, dass gemischte Teams mehr leisten können. Allerdings gewinne ich den Eindruck, dass die Wirtschaft in dieser Frage die Nase doch etwas vorne hat. Der Sport hat an verschiedenen Stellen noch Nachholbedarf – zum Beispiel, wenn man auf die noch deutlichen Unterschiede zwischen Frauen- und Männerfußball schaut.

Konkreter: Welche Schritte haben die Mitgliedsverbände des BDI schon gemacht, der Fußball noch nicht?

Grundsätzlich bilden unsere Mitgliedsverbände genauso wie die Fußballwelt den gesamtgesellschaftlichen Diskurs und Wandel ab: Zahlreiche Industrieverbände berufen Frauen in ihre Vorstände und Geschäftsführungen, die Wegbereiterinnen für weitere Frauen sein können. Traditionell eher männerdominierte Branchen lassen in Studien untersuchen, wie sie als Arbeitgeber attraktiver für Frauen werden. Verbände gründen oder unterstützen Initiativen für Frauen in ihren

jeweiligen Branchen. Netzwerke, Mentoring-Programme und Projekte gezielt für Frauen fördern aktiv deren Sichtbarkeit. Diese Maßnahmen lassen sich auch auf den Sport übertragen.

Stück für Stück werden Frauen auch im Fußball sichtbarer. Das gilt nicht nur für die Mannschaften – bei Männer-Turnieren kommentieren inzwischen Frauen als Expertinnen und auch im Management gibt es Fortschritte. Erste Ansätze für mehr Gleichberechtigung sind sichtbar, aber es gibt noch ziemlich viel zu tun. Wir müssen das Verständnis dafür schärfen, welche Vorteile Vielfalt und die stärkere Sichtbarkeit von Frauen im Fußball für das gesamte System bringen.

Sie sind eine von zwei Vorsitzenden eines Kontrollgremiums eines Clubs der Bundesliga und 2. Liga und damit eine sehr sichtbare Frau im Fußballgeschäft. Was für Gestaltungschancen bringt diese Rolle?

Die Rolle der Aufsichtsratsvorsitzenden bringt zunächst einmal einiges an Verantwortung mit sich, da genau beobachtet wird, wie man vorgeht. Sie gibt aber auch die Möglichkeit, über die Strategie des Clubs mit einer anderen Perspektive zu sprechen und die Kultur im Club nach innen wie nach außen mitzuprägen – das gilt auch bei Anreizen zur Frauenförderung.

Laura McAllister, bisher einzige Frau im UEFA-Executive-Komitee, sagte: „Wir brauchen Frauen mit Agenda im Raum.“ Können die Frauen in den Kontrollgremien eine eigene Agenda entwickeln?

Wenn ich eine Spitzenfunktion im Sport oder in einer anderen Branche annehme, sollte ich eine Vorstellung davon haben, was ich verändern möchte. Das ist unabhängig vom Geschlecht. Allerdings stellt sich die Frage, welche Gestaltungsmöglichkeiten Kontrollgremien bieten und welche das operative Geschäft. In Kontrollgremien geht es auch darum, zu Strategien zu beraten – dabei kann ich eigene Akzente setzen. Insofern klares Ja: Frauen sollten in den Kontrollgremien eine eigene Agenda entwickeln und sich dafür Verbündete suchen, um ihren Gestaltungsanspruch gemeinsam umzusetzen.

Es gibt prozentual und absolut mehr Frauen in den Kontrollgremien als im Top-Management der Bundesligisten; dies bildet die Entwicklungen in DAX-Unternehmen nach – auch dort nahm zunächst die Zahl der Frauen in den Aufsichtsräten zu, nicht die in den Vorständen. Wie deuten Sie dieses unterschiedliche Wachstumstempo?

Ich finde es nicht grundsätzlich verkehrt, wenn Unternehmen geeignete Kandidaten für das Top-Management nach und nach aus den eigenen Reihen aufbauen. Das braucht Zeit. In der Kontrollfunktion hole ich vielleicht eher jemanden von außen, weil mir der frische Blick wichtig ist. Dann ist die Auswahl an geeigneten Kandidatinnen natürlich viel größer. Allerdings wäre in der Tat an der einen oder anderen Stelle mehr Tempo in den nächsten Jahren wünschenswert.

In den Aufsichtsräten der deutschen Börsenunternehmen sind aber 37,7 Prozent der Stellen mit Frauen besetzt, in den untersuchten Clubs der Bundesliga und Zweiten Bundesliga waren es knapp 12 Prozent. Mit welchem Hebel kann diese Zahl steigen?

Fußball ist ein Sport, der die Gesellschaft in ihrer ganzen Bandbreite begeistert. Das sollte sich auch in den Führungsetagen widerspiegeln. Die Vereine verstehen immer besser, dass mit der Sichtbarkeit von Frauen im Spitzensport auch neue Zielgruppen und Vermarktungsmöglichkeiten einhergehen. Allerdings sind gerade im Spitzenfußball die operativen Einheiten in eigenen Rechtsformen mit GmbHs oder AGs gewählt worden, die durchaus die Möglichkeit hätten, sich an den gesetzlichen Regelungen zu orientieren. Das wäre zumindest ein weiterer Schritt, offensiver um die Beteiligung von Frauen zu werben.

Durch die Gesetze FÜPoG I und FÜPoG II hat die Politik der Wirtschaft Vorgaben gemacht für die Besetzung von Aufsichtsräten und Vorständen. Die Unternehmen, die nach dieser Quote handeln, haben deutlich mehr Frauen in den Vorständen als die ohne dies Regulativ. Wäre dies eine Option für die Bundesligacclubs?

Die breite gesellschaftliche Debatte rund um das Führungspositionen-Gesetz hat sehr viel in Bewegung gebracht. Ich bin mir nicht sicher, ob auf lange Sicht die Lenkungswirkung eines Gesetzes oder die Motivation der Unternehmen, weibliche Toptalente zu halten, die größere Wirkung entfaltet. Sicher hat das Gesetz Handlungsdruck erzeugt. In der Konsequenz geht es aber nicht nur um die oberste Führungsebene, sondern um Karrierepfade auf dem Weg an die Spitze. Von den sehr konkreten Zielvereinbarungen in Unternehmen, diese Talent-Pipelines zu schaffen, können Bundesligacclubs lernen.

TANJA GÖNNER IST SEIT MÄRZ 2024 AUFSICHTSRATSVORSITZENDE DES VFB STUTTGART, SEIT 2022 IST SIE MITGLIED IM GREMIUM. SEIT NOVEMBER 2022 IST SIE HAUPTGESCHÄFTSFÜHRERIN DES BUNDESVERBANDES DER DEUTSCHEN INDUSTRIE (BDI). VON 2002 BIS 2012 WAR SIE BERUFSPOLITIKERIN ALS MITGLIED DES DEUTSCHEN BUNDESTAGES, ALS MINISTERIN IN BADEN-WÜRTTEMBERG FÜR SOZIALES SOWIE UMWELT, NATURSCHUTZ UND VERKEHR UND MITGLIED DES LANDTAGES VON BADEN-WÜRTTEMBERG.



DIESES BILD ZEIGT SICH

→ BEI DEN DIRECT REPORTS

GESAMTZAHL PERSONEN
DIRECT REPORTS:
332 (100,0%)
DAVON FRAUEN:
64 (19,3%)
DAVON MÄNNER:
268 (80,7%)

Mehr als ein Drittel der Clubs beschäftigen auf der Direct Report-Ebene zwar zu 25 Prozent oder mehr Frauen, aber der Aufstieg ins Top-Management gelingt fast ausschließlich Männern.

Wie beim Anteil der Frauen im Top-Management zeichnet sich in Bezug auf die direkt an die höchste Führungsebene berichtenden Mitarbeitenden ein deutliches Bild ab: Weniger als 20 Prozent der Direct Reports sind weiblich. Zwölf der 32 Clubs haben einen Anteil von 25 Prozent oder mehr, keiner liegt über 50 Prozent. Auffällig ist, dass sich die Anzahl der Direct Reports fallweise stark unterscheidet (drei bis 20). Hierbei ist kein Zusammenhang zwischen der Größe der Clubs (z.B. Mitarbeitende, Umsatz, sportliche Fünf-Jahres-Wertung) und einer höheren oder geringeren Anzahl an Direct Reports erkennbar.

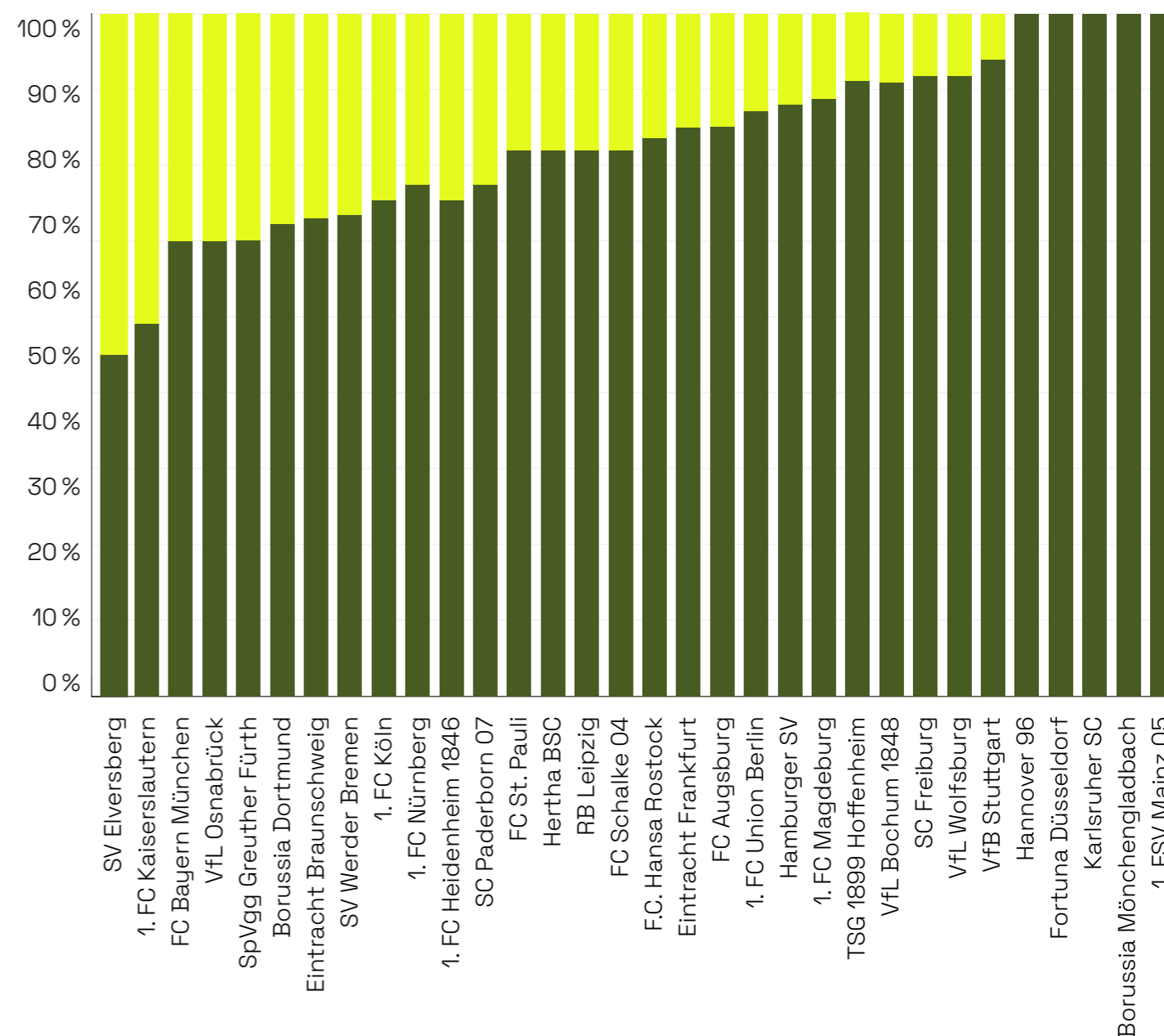
Es gibt folglich Clubs, die trotz mehrerer hierarchischen Ebenen mit vielen Direct Reports operieren. Gleichzeitig gibt es andere, die bei einer vergleichbaren Ausgangslage nur wenige direkte Berichtslinien zum Top-Management haben. Insbesondere im Hinblick auf die Tatsache, dass 63 Prozent der

Personen in der höchsten Führungsebene zuvor bereits für ihren Club hauptamtlich tätig waren und zumeist aus der zweiten Reihe intern rekrutiert wird, mag hierin eine Begründung liegen, warum es lediglich eine marginale Anzahl an Frauen an der Spitze der Clubs gibt.

Es ist klar zu beobachten, dass zum einen die Talente-Pipeline, von der auch Barbara Lutz, Gründerin des Frauen-Karriere-Index (FKi), spricht (siehe Seite S.46/47), noch nicht ausreichend gefüllt ist, und zum anderen weiterhin überwiegend Männer innerhalb des Clubs ins Top-Management aufsteigen. Gleichzeitig wird deutlich, dass der interne Karriereweg ein typischer ist und die Entscheidungsgremien regelmäßig Personen aus dem eigenen Club in die erste Reihe bringen. Das bisher innerhalb der Clubs im Mittel bei ca. 20 Prozent liegende Potenzial an Kandidatinnen für das Top-Management wird aktuell demnach bei weitem noch nicht ausgeschöpft.

ANTEIL FRAUEN UND MÄNNER IN PROZENT AN DEN DIRECT-REPORT-POSITIONEN IN DEN CLUBS DER BUNDESLIGA UND 2. BUNDESLIGA

■ Direct Reports Anteil Frauen
■ Direct Reports Anteil Männer



ABRISSKANTE ODER LEERE TALENT- PIPELINE



Wenn Frauen im Top-Management fehlen, fehlen sie meist auch bereits bei den Direct Reports. Die Expertin Barbara Lutz erklärt, dass interne Talententwicklung der Schlüssel für Veränderung ist. Und, dass Fortschritt nicht erhofft werden kann, sondern gemanagt werden muss.

BARBARA LUTZ HAT 2012 DEN FRAUEN-KARRIERE-INDEX (FKi) GEGRÜNDET. HEUTE ANALYSIERT SIE MIT DER BERATUNGS-FIRMA FKi DIVERSITY FOR SUCCESS IN ÜBER 30 LÄNDERN ALLE DIMENSIONEN VON DIVERSITÄT UND STELLT HANDLUNGS-RELEVANTE KPIS UND BENCHMARKS FÜR DIE DIVERSITY-STRATEGIEN VON MITTELSTAND BIS ZU GROSSUNTERNEHMEN ZUR VERFÜGUNG.



Warum ist die Führungsebene unter dem Vorstand/ dem Top-Management entscheidend für das Erreichen von Equality-Zielen?

Wenn wir Unternehmen beraten, schauen wir nicht nur darauf, wer derzeit im Vorstand oder in den Kontrollgremien ist. Wir betrachten die nächsten vier Ebenen unter der Top-Führungskraft. Und fragen: Gelingt es den Unternehmen, Frauen in die Unternehmen zu bringen und wie gelingt es, die Frauen, die sie haben, durch die Strukturen zu bringen?

Was ist dabei ein häufiges Bild?

Wir sehen zwei Phänomene: Entweder, wie in vielen der Bundesligacclubs, da ist einfach keine Frau oder niemand mit internationalem Hintergrund. Oder aber man hat genügend Frauen, die werden aber nicht befördert. Das gibt es auch, etwa klassische Beratungs-, Banken- oder Versicherungsunternehmen, dort starten mindestens 50 Prozent Frauen, die durch die gleichen Assessments gehen, aber schon nach fünf Jahren sehen wir, dass sie sich nicht in den Strukturen nach oben entwickeln.

Das nennen wir Abrisskante und es ist ein sehr interessanter Indikator, um Entwicklungen wirklich nachvollziehen zu können. In der Regel erleben dann auch alle weiteren Diversity-Dimensionen die gleichen Hürden und Einschränkungen in der Karriereentwicklung.

Equality-Ziele müssen also nach den Besetzungen unter der obersten Ebene geplant werden?

Ja, die Entwicklung der Organisation ist davon abhängig, ob diese Talent-Pipelines funktionieren. Wenn ich nach vorne in die Entwicklung denke, ist ein Wechsel, der ja absehbar in den Vorständen geschehen wird, per se schon entschieden, wenn ich keinen diversen Kandidat*innenpool habe. Nachhaltige Veränderungen können nur passieren, wenn sich das Unternehmen auf die Entwicklung einer starken Pipeline auf allen Ebenen konzentriert, potenzielle Führungskräfte identifiziert und fördert und ihnen die nächsten Entwicklungsschritte bietet.

Bei den Proficlubs der Bundesliga und 2. Bundesliga sind knapp 20 Prozent der Direct Reports mit Frauen besetzt – was bedeutet das für die künftige Zusammensetzung des Top-Managements?

Das Potenzial fürs Top-Management liegt bei 20 Prozent. Was aber natürlich nicht heißt, dass es auch realisiert wird. Wir sehen auch Unternehmen mit 50 Prozent Potenzial, aber nur 10 Prozent in der Top-Führung. Was ist passiert? Man denkt nicht darüber nach, wie man das Potenzial entwickeln kann. Gelingt es mir, mindestens zwei Frauen ins Top-Management zu entwickeln? Das muss der Ehrgeiz sein. Und dann ist die Frage: Was bedarf es, um das zu erreichen?

Im Fußball feiern wir jede Frau in einer Top-Position, nicht immer ist diese Besetzung aber Ergebnis einer Unternehmensstrategie.

Das ist vergleichbar zu der Zeit nach FöPoG I 2015, dem Gesetz für mehr Frauen in Führungspositionen. Da wurde jede Besetzung im DAX-Vorstand gefeiert, nicht berücksichtigend, dass die Frauen auch schnell wieder gehen, wenn sie dort allein sind. Und nicht berücksichtigend, dass die einzelne Besetzung keinerlei Effekte auf Strukturen hat. Nicht missverstehen: Natürlich sollte man jede Frau feiern. Und es feiern, dass Frauen im Fußball sich zu diesem Thema positionieren, was viele Frauen in der Wirtschaft in der Vergangenheit nicht getan haben. Sie sind Rollenvorbilder, aber die strukturelle Veränderung verknüpft sich nicht mit diesen Spitzenbesetzungen, und für nachhaltige Veränderungen muss man beides tun.

Bei wem liegt die Verantwortung für diese strukturellen Veränderungen – Vorstand oder HR-Abteilung?

Das muss im Vorstand liegen, beim ganzen Top-Team, auch den Frauen, wenn sie dort schon sind. Die Entwicklung von Frauen, von Diversität, ist keine Graswurzelbewegung, sie kann mit Initiativen unterstützt werden, aber diese strategischen Entscheidungen sind keine Bottom-Up-Bewegungen.

Wie schnell kann ein solcher Wandel vollzogen werden?

Wenn man strukturelle Maßnahmen tief in der Organisation verankern will und Hürden abbauen will, sieht man einen Hockeystick, das heißt, man startet mit zwei bis drei Jahren Anschlag, die sich manchmal auch mühevoll anfühlen, dann kommt der steile Anstieg der Zahlen.

Auch bei vergleichsweise niedrigen Ausgangsdaten?

Ja! Wir arbeiten ja auch mit produzierendem Gewerbe, die vier Prozent Frauen über alle Strukturen haben, da hast du auch diese langsame, aber dann doch steile Entwicklung.

Die Clubs sind mittlere bis mittelgroße Unternehmen, nur zwei haben mehr als 500 Mitarbeitende. Wenn Sie auf Ihre Erfahrungen mit dieser Unternehmensgröße schauen – was bringt den Wandel?

Die sind in einer interessanten Phase, zu groß, dass sich alle noch kennen, aber überschaubar genug, um die Diversity-Strukturen überall zu integrieren. Also etwa: Nicht nur die Organisation in Diversity nachschulen, sondern auch bei den Einstellungen und Beförderungen bereits aktiv in den Prozessen für Vielfalt sensibilisieren und Verhalten verändern. Auch wichtig: Viel hilft nicht viel, sondern es müssen die für die Organisation passenden Maßnahmen ergriffen werden.

Das heißt – auch die Fußballclubs sollten zu unterschiedlichen Maßnahmen kommen?

Ja, es ist empfehlenswert, sich übergeordnet für Initiativen zusammensetzen, wie dies etwa für Frauen in MINT-Berufen passiert. Aber je nach Reifegrad werden die Clubs unterschiedliche Roadmaps für sich entwickeln müssen.

Was entgegnen Sie denjenigen, die sagen, die Zeit bringe Veränderung?

Dass es nicht stimmt. Es muss gemanagt werden, und zwar durchgehend. Immer am Ball bleiben!

FOTOCREDITS

COVER | FOTO: JAKE NACKOS / UNSPLASH
SEITE 3 | FOTO: ALBERTO FRIAS / UNSPLASH
SEITE 4 | FOTO: WILLIAN JUSTEN DE VASCONCELLOS
SEITE 5 | UNTEN | FOTO: FC INGOLSTADT 04
SEITE 8 | FOTO: JUNG VON MATT SPORTS GMBH
SEITE 12-13 | FOTO: JAKE NACKOS / UNSPLASH
SEITE 26 | FOTO: ALBERTO FRIAS / UNSPLASH
SEITE 27 | FOTO: FC ST. PAULI
SEITE 29 | LINKS | FOTO: ALEX / UNSPLASH
SEITE 29 | RECHTS | FOTO: BUNNY / UNSPLASH
SEITE 31 | FOTO: JEROME / UNSPLASH
SEITE 34 | FOTO: ALLBRIGHT STIFTUNG GGMBH
SEITE 36-37 | FOTO: RAVIGOPAL KESARI / UNSPLASH
LINKS | FOTO: SV ELVERSBERG
RECHTS | FOTO: DFL
SEITE 39 | FOTO: SV WERDER BREMEN GMBH & CO. KGAA
SEITE 40 | FOTO: ENGIN AKYURT / UNSPLASH
SEITE 43 | FOTO: JANA LEGLER
SEITE 46 | FOTO: FKI DIVERSITY FOR SUCCESS
SEITE 49 | FOTO: JAKE NACKOS / UNSPLASH

IMPRESSUM

Hinweis:

Die verwendeten Informationen dienen allgemeinen Informationszwecken und stammen aus Selbstauskünften der Clubs, den Webseiten, Geschäftsberichten oder anderen allgemein zugänglichen Quellen der Clubs. FUSSBALL KANN MEHR bemüht sich um größtmögliche Sorgfalt, gleichwohl übernimmt FUSSBALL KANN MEHR keine Gewähr für die Richtigkeit und Vollständigkeit der Angaben.

Herausgeber:

FUSSBALL KANN MEHR gGmbH
c/o WLHK
Kattrepel 2
20095 Hamburg
E-Mail: kontakt@fussballkannmehr.de

Geschäftsführung: Julia Möhn

Redaktionell verantwortlich:

Julia Möhn / Katja Kraus
Redaktion: Matthias Dombrowski, Luise Fiedler, Katja Kraus,
Julia Möhn, Anna Steckel, Tjorven Steinmeyer
Design: Studio Nonsens / www.studiononsens.de

MEINUNG UND FEEDBACK AN:
kontakt@fussballkannmehr.de