

LAGE DER LIGA



FKM Jahresbericht 2025

Befragung zur Diversität der Clubs der Bundesliga
und 2. Bundesliga in der Saison 2024/2025

FUSSBALL
KANN MEHR
[FKM]

ALLE 36 CLUBS BETEILIGEN SICH AM FKM-JAHRESBERICHT

Mit „Lage der Liga. Der FKM-Jahresbericht“ legt FUSSBALL KANN MEHR zum zweiten Mal einen Bericht zur Diversität im deutschen Profifußball vor. Der Bericht verkleinert den Gender Data Gap im deutschen Profifußball, indem er zeigt, wer führt, wer kontrolliert, wer also die Clubs strategisch und operativ managt und wie die zweite Führungsebene aussieht.

Wie schon im vergangenen Jahr liegt dem Bericht eine Umfrage zugrunde, die an alle Clubs der Bundesliga und 2. Bundesliga der Saison 2024/25 geschickt wurde. Alle 36 Clubs haben teilgenommen und damit vier mehr als im Vorjahr.

Das Vorbild des Berichts sind die AllBright-Berichte; aus diesen bekannt und dem Sport vertraut enthält der FKM-Jahresbericht Rankings aller teilnehmenden Clubs, diese finden sich auf den Seiten 21-25.

DIE INITIATORIN

Die gemeinnützige FUSSBALL KANN MEHR gGmbH (FKM) setzt sich seit 2022 für Geschlechtergerechtigkeit und Diversität im Fußball ein. FKM bietet konkrete Unterstützung für Frauen im Fußball und Angebote für Vereine, Verbände, Städte und Unternehmen.

**FUSSBALL
KANN MEHR**
[FKM]

DAS VORBILD

Die AllBright Stiftung setzt sich für mehr Frauen und Diversität in den Führungspositionen der Wirtschaft ein. Seit 2016 erscheint der jährliche AllBright-Bericht, der den Anteil von Frauen in Aufsichtsräten und Vorständen der börsennotierten Unternehmen dokumentiert.

ALLBRIGHT

DER ANALYST

Matthias Dombrowski forscht am Lehrstuhl für Sportökonomie und Sportmanagement an der Universität Leipzig im Feld des Top-Managements im deutschen Profifußball. Er leitet derzeit das Nachwuchsleistungszentrum des FC Ingolstadt 04.






Genau **100 Personen** bilden das Top-Management der 36 Clubs.



6 von **100**

Positionen im Top-Management sind mit einer Frau besetzt.

INHALT

	<p>Seite 6 – 9 DIESE STUDIE IST EIN KOMPASS. Die Ergebnisse der zweiten Ausgabe der "Lage der Liga" geben Orientierung und zeigen: Schnell passiert der Wandel nicht. Ein Essay von Katja Kraus.</p>	<p>DIE DATEN</p>	<p>Seite 12 – 14 DIE METHODIK DES BERICHTS Der Bericht wertet die Entscheidungs- und Führungsebenen der Clubs aus.</p>	<p>Seite 15 36 Clubs haben teilgenommen - und damit alle Ligateilnehmer der Saison 24/25.</p>	<p>Seite 16 – 17 DIE ZIELE DES BERICHTS Daten bilden ab, aber sie stoßen auch Veränderungen an. Sieben wissenschaftliche Erkenntnisse.</p>
<p>RANKINGS</p>	<p>Seite 21 – 25 DIE RANKINGS Die Ergebnisse der Saison 24/25.</p>	<p>Seite 26 – 27 DIE BESTPLATZIERTEN IN DEN 4 KATEGORIEN 6 Clubs haben mindestens 2 Frauen im Aufsichtsrat. 3 Clubs kommen über 30% </p>	<p>TOP-MANAGEMENT</p>	<p>Seite 30 – 31 DIESES BILD ZEIGT SICH FÜR DAS TOP-MANAGEMENT Genau 100 Positionen umfasst das Top-Management in der Bundesliga und 2. Bundesliga.  94 6  Männer Frauen</p>	<p>Seite 32 – 33 „MEINE WAHL WAR SEHR PROGRESSIV“ Ein Interview mit Hanna Obersteller, Vizepräsidentin im fünfköpfigen Präsidium des FC St. Pauli.</p>
<p>KONTROLLGREMIEN</p>	<p>Seite 36 – 38 DIESES BILD ZEIGT SICH FÜR DIE KONTROLLGREMIEN Mit einem Frauenanteil von 0,8 pro Club besteht hier Nachholbedarf.  243 28  Männer Frauen</p>	<p>Seite 39 – 41 „ICH WOLLTE MEINER VORBILDFUNKTION GERECHT WERDEN“ Ein Interview mit Silke Seidel, Aufsichtsratsvorsitzende von Borussia Dortmund.</p>	<p>DIRECT REPORTS</p>	<p>Seite 44 – 47 DIESES BILD ZEIGT SICH BEI DEN DIRECT REPORTS 8 der 36 Clubs haben keine Frau auf dieser Führungsebene.  320 74  Männer Frauen</p>	<p>Seite 48 – 49 „WIR BILDEN GEZIELT EINE STARKE ZWEITE REIHE“ Ein Interview mit Julia Martin, Personalleitung beim 1 FC Kaiserslautern</p>
<p>STRATEGIEN</p>	<p>Seite 52 – 56 DIESES BILD ZEIGT SICH BEI DEN VEREINSGREMIEN Ein Schlaglicht auf die Ehrenämter: Frauen werden gewünscht, aber nicht systematisch gesucht.</p>	<p>Seite 57 „WIR BRAUCHEN MEHR FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN IM FUSSBALL.“ Eine Einordnung von Axel Hellmann, Vorstandssprecher der Eintracht Frankfurt Fußball AG, Beiratsvorsitzender von FKM.</p>	<p>Seite 58 – 62 „WIR BRAUCHEN NEUE ALLIANZEN“ Ein Interview zu Strategien gegen den Backlash mit Wiebke Ankersen, Co-Geschäftsführerin der AllBright-Stiftung und Katja Kraus, Beiratsvorsitzende von FKM.</p>	<p>Seite 63 DAS TEAM HINTER DEM JAHRESBERICHT</p>	<p>FRAGEN UND FEEDBACK AN: kontakt@fussballkannmehr.de FUSSBALL KANN MEHR [FKM]</p>

VON KONTROLLIERTER OFFENSIVE UND DER SORGE VOR DEM BACKLASH

Diese Studie ist ein Kompass. Die Ergebnisse der zweiten Ausgabe "Lage der Liga" geben Orientierung und zeigen Fixsterne: jene Clubs, die sich beherzt für konkrete Veränderungen entscheiden. **Schnell und ligaweit passiert der Wandel aber nicht.** Da spielt man eher auf Zeit und vergibt so die Chance, den Fußball jetzt für die Zukunft auszurichten und Signale gegen reaktionäre Tendenzen zu setzen.

Es gibt Zahlen, die mehr sind als Statistik. So auch Tabellen im Fußball, das Instrument der Leistungsdokumentation im Sport. Das nüchterne Bild – hinter dem so viele Geschichten von Menschen, Entscheidungen, genutzten und vergebenen Chancen stehen. Und doch ist sie in ihrer Ehrlichkeit unantastbar: Die Wahrheiten einer Saison zeigen sich in der Abschlusstabelle.

Die zweite Ausgabe unserer Studie zur Besetzung von Führungsgremien im Profifußball ergibt ein klares Tabellenbild: Noch immer sind Frauen dort, wo die wesentlichen Entscheidungen getroffen werden, kaum vertreten. 6 Prozent Frauen in den Vorständen, 10 Prozent in den Aufsichtsräten. Die Veränderungen zum Vorjahr sind marginal. Obwohl es auf den Vorstandspositionen 19 Neubesetzungen gab, wurde nur eine Frau eingestellt. 18 vergebene Chancen also, Veränderung mit konkreten Entscheidungen zu beschleunigen.

Die Fakten sind ernüchternd, sie beschreiben eine Kultur, die sich weiterhin schwer tut mit Veränderung. Sie vielmehr oft als Störung eines bewährten Systems empfindet – und nicht als dessen Weiterentwicklung. Noch immer wird Diversität bei vielen Clubs nicht von der Führungsspitze vertreten und mit klaren Zielsetzungen versehen, sondern in CSR-Abteilungen inmitten einer Vielzahl anderer Projekte einsortiert. Doch Gleichstellung ist längst zu einem Nachweis geworden – für Glaubwürdigkeit, für wirtschaftlichen Erfolg, für eine wertorientierte Fußballorganisation in einer vielfältigen Gesellschaft.

WIE GUT, DASS GLAUBENSsätze ÜBER BORD GEWORFEN WERDEN

Ist also die Umtrieblichkeit, die durchaus erkennbar ist, das ernsthafte Bemühen vieler Entscheider, sich mit dem Thema mindestens auseinanderzusetzen, nur ein Scheingefecht unterhalb der Glasdecke? Oder werden all die Aktivitäten schon bald zu besseren Ergebnissen führen? In jedem Fall sind Positiventwicklungen wahrzunehmen. In vielen Gesprächen mit Vereinsverantwortlichen, die Glaubenssätze über Bord werfen; bei den Investitionen in den Frauenfußball und der Arbeit an dessen Autonomie; in der Erweiterung von Netzwerken und Formaten, die die Unterstützung von Frauen fördern und in ganz konkreten, beherzten Entscheidungen:

- Werder Bremen hat sich Parität zum Ziel gesetzt und bei der nun anstehenden Umgestaltung des Aufsichtsrates die Chance, dem eigenen Anspruch gerecht zu werden.

- Der FC St. Pauli hat den Aufsichtsratsvorsitz nach Sandra Schwedlers Ausscheiden ganz selbstverständlich wieder mit Kathrin Deumelandt in die Hände einer Frau gegeben, nicht geschlechterdynastisch, wie wir es seit Jahrzehnten umgekehrt kennen, sondern weil die geeignetste Kandidatin eine Frau war.

- Die TSG Hoffenheim hat sich auf der Geschäftsleitungsebene gleich mit drei Frauen verstärkt und dabei bewusst auf Erfahrungen aus anderen Branchen gesetzt. Nicht zufällig haben die gleichen Entscheider die automatische Vertragsverlängerung für Fußballspielerinnen, die Mütter werden, etabliert, ein wichtiges Zeichen für Vereinbarkeit im Profisport.

KATJA KRAUS

ist Beiratsvorsitzende und Mitinitiatorin von FUSSBALL KANN MEHR. Sie ist eine der wichtigsten Stimmen für Chancengerechtigkeit im Fußball. Die Nationaltorhüterin war beim HSV die erste Frau im Vorstand eines Bundesliga-Clubs.



- Auch Eintracht Frankfurt hat das Thema Personal zum Schlüsselthema der Organisationsentwicklung gemacht und begonnen, Strukturen zu schaffen, die Gleichbehandlung ermöglichen und Karriereentwicklung objektivierbar machen.

- Der 1. FC Kaiserslautern nennt die 42 Prozent Frauen im Stadion als Argument, auch Führungspositionen weiblich zu besetzen, was sich in der eindrucksvollen Zahl von 70 Prozent Frauen in Aufgaben mit Personalverantwortung zeigt.

Auch bei anderen Clubs ist Engagement im Sinne der Gleichstellung sichtbar, was sich zum Beispiel auch in der leicht gestiegenen Zahl der Frauen bei den Direct Reports, also der zweiten Führungsebene zeigt. Viele Clubs berichten überdies von einer steigenden Anzahl von Frauen in den Organisationen. Allzu häufig stützt sich diese Entwicklung allerdings auf das Argument: „Es braucht einfach seine Zeit“, und lässt die Möglichkeit der aktiven Beschleunigung außen vor. Die Förderung von internen Talenten ist nur →

„Es gibt keine passenden Frauen“ zählt nicht mehr. Frauen sind da. Kompetent, erfahren, bereit. Sie müssen endlich gesehen werden. Und gewollt.

dann wirkungsvoll, wenn es zugleich sichtbare Vorbilder in den Entscheidungspositionen gibt. Veränderung beginnt an der Spitze der Clubs, und die Überbetonung des Bottom-up Prinzips scheint eher kalkuliertes Zeitspiel zu sein, als eine langfristige Strategie.

Für die Gewinnung von Frauen in Entscheidungsrollen braucht es professionelle Auswahlprozesse und zeitgemäße Rahmenbedingungen: Die Ausrede „Es gibt keine passenden Kandidatinnen“ zählt nicht mehr. Frauen sind da. Kompetent, erfahren, bereit. Sie müssen nur endlich gesehen – und gewollt – werden.

Wir haben diesmal ein besonderes Augenmerk auf Gremienarbeit gelegt, weil uns die Frage beschäftigt hat, von wem das intrinsische Interesse zur Veränderung eigentlich ausgeht. Bislang sind es häufig Vorstände, selten Aufsichtsräte, manchmal ist es ein Impuls aus der Mitgliedschaft, wie gerade beim Hamburger SV, wo Gleichstellung seit der Mitgliederversammlung im Juni

in der Vereinssatzung verankert sein wird. Viele Aufsichtsräte gaben an, bislang keine Zielsetzung für Diversität in ihrem Gremium zu haben und keine entsprechende Maßgabe an ihren Vorstand zu richten. Manche wussten nicht mal, dass ihnen dieser Hebel zur Verfügung steht.

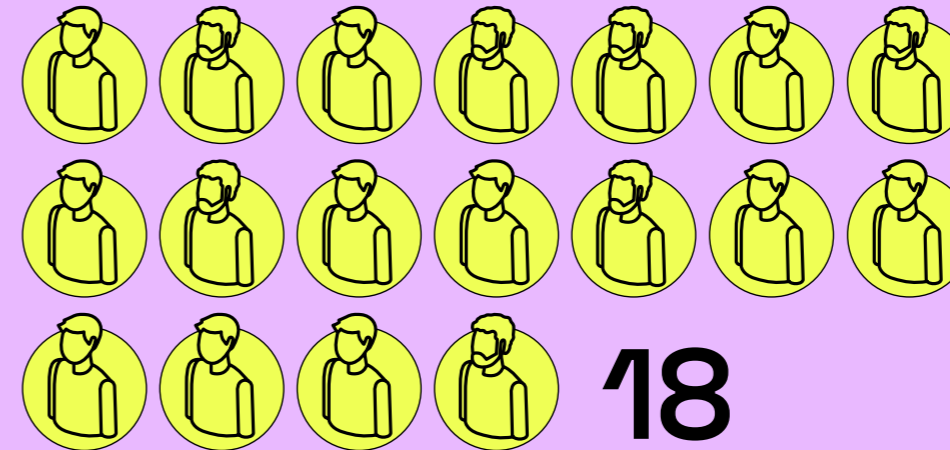
VERÄNDERUNG BEGINNT LEISE, DOCH IN EINEM LÄRMENDEN UMFELD WIE DEM FUßBALL BRAUCHEN SIGNALE LAUTSTÄRKE

Diese Analyse ist keine Schuldzuweisung. Es geht um Verantwortung. Der Fußball ist ein Spiegel. Er zeigt, was wir als Gesellschaft zulassen, wo wir uns bewegen – und wo wir verharren. Denn was im Fußball passiert, strahlt weit über ihn hinaus. Deshalb sind die Entscheider so wichtig, die es anders machen. Die Diversität zur Chefsache machen und konsequent handeln. Es braucht mehr Sichtbarkeit für Frauen, die sich Räume nehmen und auch für Männer, die Platz machen. Veränderung beginnt oft leise. Doch in einem so lärmenden Umfeld wie dem Fußball brauchen Signale Lautstärke, gerade jetzt in dieser Zeit, in der eine progressive Entwicklung unter Druck zu geraten beginnt. In einer Zeit drohender Repatriarchalisierung müssen diejenigen wehrhaft sein, die sich ihrer Verantwortung bewusst sind, die die Überzeugung haben, dass der Fußball stärker wird, wenn er vielfältiger ist, und die es selbstverständlich finden, dass alle Menschen den gleichen Zugang zu Chancen bekommen, überall.

Es ist also keine Revolution, sondern die Anpassung an eine Realität, die andernorts längst selbstverständlich ist. Diese Studie ist ein Kompass. Die Zahlen mögen ernüchternd sein. Doch Analyse ist der Beginn der Veränderung. Und mit jedem erfolgreichen Schritt wächst das Vertrauen, dass mehr möglich ist.

Mit 19 Positionen von 100 insgesamt wurden im Studien-Zeitraum fast 20 Prozent aller Stellen im Top-Management neu besetzt, acht intern, elf extern. **Nur eine der Positionen wurde mit einer Frau besetzt** - die Rechtsanwältin Luise Gottberg wurde ins Präsidium des FC St. Pauli gewählt. Acht der Neubesetzungen verantworten den Profisport.

Anteil Männer:



Anteil Frauen:



FAZIT

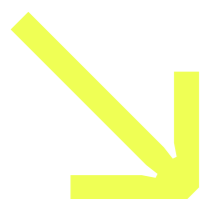


Die Studie zeigt im Vergleich zum Vorjahr keine Veränderungen an der Spitze. Aber Clubs, die Entscheidungen für Vielfalt treffen. Und damit Fußball professionell stärken und gesellschaftlich neu verankern.



Die Clubs stehen untereinander im Wettbewerb - der Bericht vergleicht die Teams neben dem Spielfeld.

DIE METHODIK DES BERICHTS



36 von 36 der Clubs der Bundesliga und 2. Bundesliga haben an der Befragung teilgenommen. Sie unterscheiden sich neben der Liga-Zugehörigkeit in Mitarbeitendenzahl, Rechts- und Organisationsformen. Wegen der Verschiedenheit der Kontrollorgane enthält der Bericht **Rankings in vier Kategorien.**

Die Erhebung zielt darauf ab, einen strukturierten Überblick über die Zusammensetzung der Führungsgremien im deutschen Profifußball zu ermöglichen – trotz unterschiedlicher rechtlicher und organisatorischer Strukturen der Clubs. Die Befragung richtete sich jeweils an die Organisationseinheit des Clubs, in der der Profifußball verankert ist. Sie umfasste geschlossene und offene Fragen zu folgenden Themenfeldern:

- allgemeine Clubinformationen
- Personen im Top-Management
- Direct Reports
- Zusammensetzung des Gremiums, das für die Besetzung der höchsten hauptamtlichen Führungsebene zuständig ist

Da diese Gremien je nach Clubstruktur unterschiedlich bezeichnet und zusammengesetzt sind, wurde durch zusätzliche Recherchen auf Basis öffentlich zugänglicher Informationen (Stand: 1. April 2025) eine möglichst stabile Vergleichbarkeit hergestellt. Verständnisfragen der Clubs wurden individuell geklärt, um eine hohe Teilnahmequote zu sichern. Die Stichprobengröße weicht in einzelnen Auswertungskategorien von der Grundgesamtheit ab, wenn beispielsweise unvollständige Angaben oder strukturelle Besonderheiten eine konsistente Analyse verhindern. Für die Analyse wurden nur Personen* berücksichtigt, die bis zum 1. April 2025 in das Top-Management* berufen wurden oder an diesem Stichtag Mitglied eines der be-

trachteten Gremien waren. Der Bericht unterscheidet insgesamt vier Analyseebenen. In vielen Fällen sind die Ebenen drei und vier strukturell deckungsgleich.

TOP-MANAGEMENT
Die höchste hauptamtliche operative Führungsebene der Clubs, die für den Profifußball verantwortlich ist (z.B. AG: Vorstand, GmbH: Geschäftsführung)

DIRECT REPORTS
Die Führungsebene unmittelbar unter dem Top-Management, die direkt an dieses berichtet (etwa Direktor*innen, Bereichsleiter*innen)

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

AUFSICHTSRAT
Aufsichtsrat des Clubs, losgelöst von den konkreten Aufgabenprofilen (Anm.: In vielen Fällen ist der Aufsichtsrat das Kontrollgremium)

*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.

DIE CLUBS UND IHRE STRUKTUREN

Die dominierende Rechtsform innerhalb der Clubs ist die GmbH & Co. KGaA. Wie sie in Bezug auf die Kontrollgremien aufgestellt sind, zeigt die untenstehende Tabelle. Außerdem stark differenzierendes Merkmal: die Zahl der Mitarbeitenden.

Club	Liga	Rechtsform	Zahl der Mitarbeitenden	Kontrollgremium
Bayer 04 Leverkusen	Bundesliga	GmbH	250-500	Gesellschafterausschuss
Borussia Dortmund	Bundesliga	GmbH & Co. KGaA	750-1000	Präsidialausschuss
Borussia Mönchengladbach	Bundesliga	GmbH	250-500	Aufsichtsrat
Eintracht Braunschweig	2. Bundesliga	GmbH & Co. KGaA	bis 50	Aufsichtsrat
Eintracht Frankfurt	Bundesliga	AG	500-750	Aufsichtsrat
FC Augsburg	Bundesliga	GmbH & Co. KGaA	100-250	Präsidium e.V.
FC Bayern München	Bundesliga	AG	750-1000	Aufsichtsrat
1. FC Heidenheim 1846	Bundesliga	e.V.	100-250	Aufsichtsrat
1. FC Kaiserslautern	2. Bundesliga	GmbH & Co. KGaA	50-100	Aufsichtsrat
1. FC Köln	2. Bundesliga	GmbH & Co. KGaA	250-500	Vorstand e.V. / Gesellschafterversammlung
1. FC Magdeburg	2. Bundesliga	GmbH	50-100	Aufsichtsrat
1. FC Nürnberg	2. Bundesliga	e.V.	100-250	Aufsichtsrat
1. FC Union Berlin	Bundesliga	e.V.	250-500	Aufsichtsrat
1. FSV Mainz 05	Bundesliga	e.V.	100-250	Aufsichtsrat
FC Schalke 04	2. Bundesliga	e.V.	250-500	Aufsichtsrat
FC St. Pauli	Bundesliga	e.V.	250-500	Aufsichtsrat
Fortuna Düsseldorf	2. Bundesliga	e.V.	100-250	Aufsichtsrat

Club	Liga	Rechtsform	Zahl der Mitarbeitenden	Kontrollgremium
Hamburger SV	2. Bundesliga	AG & Co. KGaA	100-250	Aufsichtsrat
Hannover 96	2. Bundesliga	GmbH & Co. KGaA	100-250	Aufsichtsrat
Hertha BSC	2. Bundesliga	GmbH & Co. KGaA	100-250	Präsidium
Holstein Kiel	Bundesliga	e.V.	50-100	Aufsichtsrat
Karlsruher SC	2. Bundesliga	GmbH & Co. KGaA	100-250	Beirat
RB Leipzig	Bundesliga	GmbH	250-500	Gesellschafterversammlung
SC Paderborn 07	2. Bundesliga	GmbH & Co. KGaA	50-100	Aufsichtsrat
SC Preußen Münster	2. Bundesliga	GmbH & Co. KGaA	bis 50	Aufsichtsrat
SC Freiburg	Bundesliga	e.V.	250-500	Aufsichtsrat
SpVgg Greuther Fürth	2. Bundesliga	GmbH & Co. KGaA	100-250	Aufsichtsrat
SSV Jahn Regensburg	2. Bundesliga	GmbH & Co. KGaA	50-100	Aufsichtsrat
SSV Ulm	2. Bundesliga	GmbH & Co. KGaA	bis 50	Aufsichtsrat
SV Darmstadt 98	2. Bundesliga	e.V.	100-250	Mitgliederversammlung
SV Elversberg	2. Bundesliga	e.V.	bis 50	Präsidium
SV Werder Bremen	Bundesliga	GmbH & Co. KGaA	250-500	Aufsichtsrat
TSG Hoffenheim	Bundesliga	GmbH	100-250	Gesellschafter e.V. Präsident J. Albrecht und Privatperson Dietmar Hopp
VfB Stuttgart	Bundesliga	AG	250-500	Aufsichtsrat
VfL Bochum	Bundesliga	GmbH & Co. KGaA	250-500	Aufsichtsrat
VfL Wolfsburg	Bundesliga	GmbH	250-500	Aufsichtsrat

8 von 36

Clubs haben keine Frau auf der Führungsebene der Direct Reports - mehr als im Vorjahr.



Zwei Gründe: neu ausgewertete Clubs. Und weil es auch auf dieser Ebene wenige Frauen gibt, kann bereits **eine weibliche Führungskraft** mehr oder weniger über die **Platzierung im Ranking** entscheiden.

DAS SIND DIE ZIELE DES BERICHTS

FUSSBALL KANN MEHR veröffentlicht zum zweiten Mal die „Lage der Liga“. **Wie werden solche Datensammlungen zu Veränderung-Treibern?** Erklärungen liefert „Make Work Fair. Data-Driven Design for Real Results“, das Buch der beiden Harvard-Forscherinnen Iris Bohnet und Siri Chilazi. Die beiden analysieren Bedingungen, unter denen Unternehmen Diversitätsziele erreichen. Ihre Forschung zeigt, dass Daten am Start nachhaltiger Veränderungen stehen. Die wichtigsten Erkenntnisse:

1.

Organisationen messen, was für sie wichtig ist: „Measure what matters“ hat dies John Doer genannt, Wegbereiter der Objectives & Key-Results-Methode (OKR). Daten, die Diversität messen, fehlen aber oft, weil Organisationen diese eben nicht für wichtig halten oder weil sie die Ergebnisse fürchten und sie deshalb nicht erheben.

Der FKM-Jahresbericht schließt eine Lücke – er liefert Daten, wer die Bundesliga managt und wie Frauen auf Führungsebenen vertreten sind.

2.

Bohnet und Chilazi betonen, dass soziale Vergleiche eine Schlüsselkomponente von Datensammlungen sind, weil sie Wettbewerbsinstinkte auslösen. Menschen ist wichtig, was andere von ihnen denken, niemand möchte Schlusslicht sein. Wenn es also gelingt, Zahlen für Marktteilnehmer*innen zu erheben und sie untereinander zu vergleichen, setzt dies den Ehrgeiz frei, es nach vorne zu schaffen oder zumindest weg vom Tabellenende.

Die Clubs der Bundesliga und 2. Bundesliga stehen im Wettbewerb und Austausch miteinander. Die Rankings des FKM-Jahresberichts schaffen eine Vergleichbarkeit unter Peers.

3.

Es ist wichtig, nicht nur die Daten zu teilen, sondern auch die Learnings der Organisationen, die es nach vorne geschafft haben. Bohnet und Chilazi schreiben: Die Stärke der Datenanalyse liegt darin, die Faktoren zu ermitteln, die für die ermittelten Unterschiede verantwortlich sind, und die Menschen zu motivieren, diese zu beheben.

Der FKM-Jahresbericht ergänzt die Rankings durch Interviews und Analysen mit positiven Outliern und zeigt so Wege für den Fortschritt.

4.

Unerlässlich ist, dass die Organisationen die Datensammlung nutzen, um sich Ziele zu setzen. Passiert dies nicht, setzt ein Gewöhnungseffekt ein, den die Autorinnen so beschreiben: „Nach einer Weile, in der man in den Augen der anderen nicht gut dasteht, wird der Schmerz geringer.“

Der FKM-Jahresbericht ist ein wichtiges Werkzeug für den öffentlichen Diskurs, aber vor allem für die Verantwortlichen der Clubs selbst.

5.

Es gibt erfolgreiche Datensammlungen zur Geschlechtergerechtigkeit, etwa das 50:50 Equality Projekt der BBC, das seit 2017 misst, wer als Expert*innen und Protagonist*innen in Beiträgen auftritt. Und die AllBright-Berichte, die seit 2016 zeigen, wie in Deutschland Vorstände und Aufsichtsräte von DAX, MDAX und SDAX-Unternehmen besetzt sind. Beide erheben transparent und konsistent Daten. Dies ermöglicht einen Vergleich über einen längeren Zeitraum hinweg und die Messung des tatsächlichen Fortschritts.

Die abgefragten Kategorien sind im zweiten FKM-Jahresbericht gleichgeblieben – so dokumentiert der Jahresbericht Fortschritte und Stagnation.

6.

Die Datenerhebung birgt die Gefahr der Selektionsverzerrung. Gerade bei sehr kleinen Kohorten wie „Frauen im Top-Management“ kann bereits eine nicht ausgewertete Stelle zu prozentual relevanten Verschiebungen führen.

Der FKM-Jahresbericht basiert auf Angaben der Clubs. Dort, wo Zahlen nicht auf Selbstauskünften beruhen, ist dies kenntlich gemacht.

7.

Die Veröffentlichung von Diversitätszielen erhöht die Karriereambitionen von Frauen in Unternehmen. Die Zahlen wirken auch in andere Gruppen hinein, schreiben Bohnet und Chilazi: „Genauso wichtig ist es, dass externe Parteien Zugang zu Informationen haben, die es ihnen ermöglichen, Konsum-, Investitions- und andere Entscheidungen entsprechend zu treffen (...). Dann beginnen die Zahlen ihren Zauber zu entfalten.“ **Ob Sponsoren, Liga-Organisation, Fans: Die Veröffentlichung des FKM-Jahresberichts gibt vielen Stakeholdern wichtige Argumente an die Hand.**



Die bestplat-
zierten Clubs
halten die Plät-
ze: Schalke,
St. Pauli, Elvers-
berg. Direct
Reports sind
Talentpool der
Veränderung.

DIE RANKINGS



In den Rankings, dem Kernstück des Berichts, sind **rot** die Clubs markiert, die keine Frau in den ausgewerteten Gremien und Organisationsebenen haben. **Gelb** gekennzeichnet sind die Clubs, bei denen der Frauenanteil auf diesen Positionen unter 30 Prozent liegt. **Grün** gerankt sind schließlich die Clubs, die mindestens 30 Prozent Frauen in den ausgewerteten Ebenen haben. Die Farbgebung hat die „Lage der Liga“ aus den AllBright-Berichten übernommen.

TOP-MANAGEMENT

Ranking	Club	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	SSV Ulm	1	0	0%
5	SpVgg Greuther Fürth	1	0	0%
5	FC Augsburg	1	0	0%
5	1. FC Kaiserslautern	1	0	0%
6	Hannover 96	2	0	0%
6	1. FC Magdeburg	2	0	0%
6	Karlsruher SC	2	0	0%
6	1. FC Köln	2	0	0%
6	Hertha BSC	2	0	0%
6	Hamburger SV	2	0	0%
6	SC Freiburg	2	0	0%
6	Bayer 04 Leverkusen	2	0	0%
6	Eintracht Braunschweig	2	0	0%
6	VfL Bochum	2	0	0%
7	SSV Jahn Regensburg	3	0	0%
7	SV Elversberg	3	0	0%
7	Fortuna Düsseldorf	3	0	0%
7	VfL Wolfsburg	3	0	0%
7	RB Leipzig	3	0	0%
7	SC Preußen Münster	3	0	0%
7	SC Paderborn 07	3	0	0%
7	Holstein Kiel	3	0	0%
7	SV Darmstadt 98	3	0	0%
7	1. FSV Mainz 05	3	0	0%
7	1. FC Nürnberg	3	0	0%
7	Borussia Mönchengladbach	3	0	0%
7	FC Bayern München	3	0	0%
8	VfB Stuttgart	4	0	0%
8	Eintracht Frankfurt	4	0	0%
8	TSG Hoffenheim	4	0	0%
8	Borussia Dortmund	4	0	0%
9	1. FC Union Berlin**	5	0	0%

*Umfasst das Präsidium und die Geschäftsleitung für den Profifußball aufgrund der gelebten Vereins-Management-Struktur. **Umfasst das Präsidium (inklusive ehrenamtliche Mitglieder) aufgrund der gelebten Vereins-Management-Struktur.

AUFSICHTSRAT*

Ranking	Club	Anzahl gesamt	Anzahl Frauen	Anteil Frauen
1	FC St. Pauli	7	4	57,1%
2	SC Freiburg	9	3	33,3%
2	Eintracht Braunschweig	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	Holstein Kiel	6	1	16,7%
6	Hamburger SV	7	1	14,3%
6	VfL Bochum	7	1	14,3%
6	Borussia Mönchengladbach	7	1	14,3%
7	1. FC Magdeburg	8	1	12,5%
7	VfL Wolfsburg	8	1	12,5%
8	Fortuna Düsseldorf	9	1	11,1%
8	SV Werder Bremen	9	1	11,1%
8	Eintracht Frankfurt	9	1	11,1%
8	1. FC Nürnberg	9	1	11,1%
9	1. FC Heidenheim 1846	3	0	0%
10	SV Elversberg	3	0	0%
11	Hannover 96	4	0	0%
11	1. FC Köln	4	0	0%
12	Hertha BSC	5	0	0%
12	1. FC Kaiserslautern	5	0	0%
13	FC Augsburg	6	0	0%
13	SC Preußen Münster	6	0	0%
14	SSV Ulm	7	0	0%
14	1. FC Union Berlin	7	0	0%
15	SpVgg Greuther Fürth	8	0	0%
16	Karlsruher SC	9	0	0%
16	SC Paderborn 07	9	0	0%
16	FC Bayern München	9	0	0%
17	FC Schalke 04	10	0	0%
18	SSV Jahn Regensburg	11	0	0%

*RB Leipzig, TSG 1899 Hoffenheim, Bayer 04 Leverkusen und SV Darmstadt 98 besitzen laut Selbstauskunft keinen Aufsichtsrat.

KONTROLLGREMIIUM*

Ranking	Club	Anzahl gesamt	Anzahl Frauen	Anteil Frauen
1	FC St. Pauli	7	4	57,1%
2	SC Freiburg	9	3	33,3%
2	Eintracht Braunschweig	9	3	33,3%
3	1. FSV Mainz 05	9	2	22,2%
4	VfB Stuttgart	10	2	20,0%
5	Holstein Kiel	6	1	16,7%
6	SV Elversberg	7	1	14,3%
6	Hertha BSC	7	1	14,3%
6	Hamburger SV	7	1	14,3%
6	VfL Bochum	7	1	14,3%
6	Borussia Mönchengladbach	7	1	14,3%
7	1. FC Magdeburg	8	1	12,5%
7	VfL Wolfsburg	8	1	12,5%
7	Fortuna Düsseldorf	9	1	11,1%
8	SV Werder Bremen	9	1	11,1%
8	Eintracht Frankfurt	9	1	11,1%
8	1. FC Nürnberg	9	1	11,1%
9	TSG Hoffenheim	2	0	0%
10	1. FC Heidenheim 1846	3	0	0%
10	1. FC Köln	3	0	0%
10	FC Augsburg	3	0	0%
11	Hannover 96	4	0	0%
12	Karlsruher SC	5	0	0%
12	1. FC Kaiserslautern	5	0	0%
13	SC Preußen Münster	6	0	0%
13	Bayer 04 Leverkusen	6	0	0%
14	SSV Ulm	7	0	0%
14	1. FC Union Berlin	7	0	0%
15	SpVgg Greuther Fürth	8	0	0%
16	SC Paderborn 07	9	0	0%
16	FC Bayern München	9	0	0%
17	FC Schalke 04	10	0	0%
18	SSV Jahn Regensburg	11	0	0%

*Angaben zur Zusammensetzung des Präsidialausschusses (Borussia Dortmund) und der Gesellschafterversammlung (RB Leipzig) sind nicht gemacht worden. Beim SV Darmstadt 98 ist die Mitgliederversammlung aufgrund der hohen Anzahl an Personen unberücksichtigt geblieben.

DIRECT REPORTS

Ranking	Club	Anzahl gesamt	Anzahl Frauen	Anteil Frauen
1	SV Elversberg	16	7	43,8%
2	1. FC Kaiserslautern	5	2	40,0%
3	Eintracht Braunschweig	8	3	37,5%
3	TSG Hoffenheim	8	3	37,5%
4	Borussia Dortmund	13	4	30,8%
5	FC St. Pauli	17	5	29,4%
6	SSV Jahn Regensburg	7	2	28,6%
7	SV Werder Bremen	18	5	27,8%
8	Eintracht Frankfurt	26	7	26,9%
9	1. FC Heidenheim 1846	12	3	25,0%
9	Bayer 04 Leverkusen	24	6	25,0%
10	Fortuna Düsseldorf	14	3	21,4%
10	FC Bayern München	14	3	21,4%
11	SpVgg Greuther Fürth	5	1	20,0%
11	SC Paderborn 07	5	1	20,0%
11	1. FC Nürnberg	15	3	20,0%
12	RB Leipzig	11	2	18,2%
13	FC Augsburg	6	1	16,7%
14	1. FC Köln	20	3	15,0%
15	1. FC Union Berlin	7	1	14,3%
16	SC Preußen Münster	15	2	13,3%
17	1. FC Magdeburg	8	1	12,5%
18	VfL Bochum	9	1	11,1%
19	VfB Stuttgart	10	1	10,0%
20	VfL Wolfsburg	11	1	9,1%
20	SC Freiburg	11	1	9,1%
21	Hertha BSC	13	1	7,7%
22	SV Darmstadt 98	14	1	7,1%
23	SSV Ulm	3	0	0%
24	Hannover 96	4	0	0%
24	Holstein Kiel	4	0	0%
25	FC Schalke 04	6	0	0%
26	Karlsruher SC	8	0	0%
26	Borussia Mönchengladbach	8	0	0%
27	Hamburger SV	9	0	0%
28	1. FSV Mainz 05	10	0	0%

KAUM BEWEGUNG AUF DEN VORDEREN PLÄTZEN

Die Ergebnisse der Saison 2024/2025 ähneln denen aus 2023/2024 sehr. Weiterhin ist die Repräsentation von Frauen in den Entscheidungsebenen - strategisch wie operativ - äußerst gering. Ein Veränderungs- und Umsetzungswille ist nicht erkennbar. Wenngleich ein Jahr ein kurzer Betrachtungszeitraum ist, hätte es zumindest in einer der analysierten Organisationsebenen eine wahrnehmbare Tendenz geben können.

AUCH NEUE LIGA-TEILNEHMER VERÄNDERN DAS BILD NICHT

Es zeigt sich, dass auch die veränderte Zusammensetzung beider Ligen keine spürbaren Auswirkungen auf die absoluten und relativen Ergebnisse hat. Auch die drei Neulinge der Saison in der 2. Bundesliga - SSV Ulm, SSV Jahn Regensburg und Preußen Münster - haben keine auffälligen Befunde ausgelöst. Die Vermutung liegt nahe, dass weibliche Führungskräfte auch unterhalb der zwei höchsten deutschen Spielklassen Einzelfälle darstellen.

Ein übergeordneter Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße - gemessen an der Zahl der Mitarbeitenden - und der Platzierung in einem der Rankings ist nicht erkennbar. Aber es fällt auf, dass bei den führenden Clubs in der Kategorie „Direct Reports“ gleich drei Clubs mit weniger als 100 Mitarbeitenden stehen, in den anderen Organisationsebenen dominieren jeweils Clubs mit mehr als 100 Mitarbeitenden. Was für die Anzahl der Mitarbeitenden gilt, lässt sich auch für die Rechtsformen der Clubs konstatieren: Ein Zusammenhang zwischen einer bestimmten Rechtsform und einer hohen oder niedrigen Platzierung in einem der Rankings ist nicht gegeben. Auffällig ist dennoch, dass von den fünf Top-Platzierten im Ranking der Aufsichtsräte mit dem FC St. Pauli, SC Freiburg und 1. FSV Mainz 05 gleich drei eingetragene Vereine auftauchen, was dar-

auf hindeutet, dass der Zugang zu einer Position in diesem Gremium in den e.V. für Frauen einfacher ist als bei anderen Organisationsformen.

Der generell geringe Frauenanteil auf Führungspositionen in den Clubs erschwert es zusätzlich, bestimmte Muster zu erkennen. Hier ist exemplarisch das Top-Management zu nennen, in dem 32 Clubs keine einzige Frau engagiert haben. Die im Rahmen dieser Untersuchung erstmals abgefragte Kategorie der „Neubesetzungen“ im Top-Management unterstreicht die Beobachtung. Kurze Erinnerung: Eine Frau steht hier neben 18 Männern.

DIE VIERER-SPITZENGRUPPE BEIM TOP-MANAGEMENT HAT KEINE VERFOLGER

Das erhebliche Potenzial für mehr Frauen in Führungspositionen im deutschen Profifußball ist offensichtlich. Gleichzeitig gibt es Clubs, die als Positivbeispiel vorangehen und weibliche Führungskräfte mit Spitzenposten ausstatten. Beim Top-Management zeigt sich ein unverändertes Bild zum Vorjahr: Der FC Schalke 04 rangiert vor dem FC St. Pauli, dem 1. FC Heidenheim 1846 und dem SV Werder Bremen. Somit sind drei Erstligisten und ein Zweitligist in der Spitzengruppe vertreten. Verfolger haben die genannten Clubs derzeit allerdings nicht, da der Anteil an Frauen im Top-Management bei allen verbleibenden Wettbewerbern bei null liegt.



FAZIT

Die Positiv-Beispiele sind die selben geblieben, nur **wenige Clubs** haben 2024/2025 ihre Zahlen **verbessert**. Keine der analysierten Organisationsebenen bildet einen gegenläufigen Trend ab, die Direct Reports zeigen nach wie vor das höchste Potenzial.

DIES SIND DIE BESTPLATZIERTEN IN DEN VIER KATEGORIEN



TOP-MANAGEMENT

1. Platz: FC Schalke 04	Anteil Frauen: 50%
Verteilung:	
2. Platz: FC St. Pauli	Anteil Frauen: 42,9%
Verteilung:	
3. Platz: 1. FC Heidenheim 1846	Anteil Frauen: 33,3%
Verteilung:	
4. Platz: SV Werder Bremen	Anteil Frauen: 25%
Verteilung:	

AUFSICHTSRAT

1. Platz: FC St. Pauli	Anteil Frauen: 57,1%
Verteilung:	
2. Platz: SC Freiburg	Anteil Frauen: 33,3%
Verteilung:	
2. Platz: Eintracht Braunschweig	Anteil Frauen: 33,3%
Verteilung:	
3. Platz: 1. FSV Mainz 05	Anteil Frauen: 22,2%
Verteilung:	
3. Platz: Borussia Dortmund	Anteil Frauen: 22,2%
Verteilung:	
4. Platz: VfB Stuttgart	Anteil Frauen: 20%
Verteilung:	

Sechs Clubs haben mindestens zwei Frauen im Aufsichtsrat, drei Clubs kommen über 30 Prozent.

Keine Änderung beim Top-Management: Der FC Schalke 04 ist vor dem FC St. Pauli, dem 1. FC Heidenheim 1846 und dem SV Werder Bremen platziert. Somit sind drei Erstligisten und ein Zweitligist in der Spitzengruppe vertreten. Bei den Aufsichtsräten führen der FC St. Pauli, der SC Freiburg und Eintracht Braunschweig das Ranking an. Borussia Dortmund und der 1. FSV Mainz 05 knacken erneut die Marke von 20 Prozent, die der Pokalsieger VfB Stuttgart exakt trifft. Die Clubs auf den Plätzen eins, zwei und drei haben also ihre Position erfolgreich verteidigt. Da der Aufsichtsrat oftmals dem Kontrollgremium entspricht, ist nicht

überraschend, dass es zur Reihenfolge auf den Spitzenplätzen keinen großen Unterschied gibt. Einzig Borussia Dortmund fällt in diesem Ranking heraus, der prozentuale Anteil an Frauen bleibt bei den anderen jeweils unverändert.

Die Tabellenspitze der Direct Reports erreicht wie im Vorjahr die SV Elversberg. Direkt dahinter folgt der 1. FC Kaiserslautern und verteidigt seinen 2. Rang, an den Eintracht Braunschweig, die TSG 1899 Hoffenheim und Borussia Dortmund anschließen. Im Gegensatz zur Vorsaison sind es nur fünf statt sieben Clubs, die im grünen Bereich und somit bei mindestens 30 Prozent Frauen sind.

KONTROLLGremium

1. Platz: FC St. Pauli	Anteil Frauen: 57,1%
Verteilung:	
2. Platz: SC Freiburg	Anteil Frauen: 33,3%
Verteilung:	
2. Platz: Eintracht Braunschweig	Anteil Frauen: 33,3%
Verteilung:	
3. Platz: 1. FSV Mainz 05	Anteil Frauen: 22,2%
Verteilung:	
4. Platz: VfB Stuttgart	Anteil Frauen: 20%
Verteilung:	

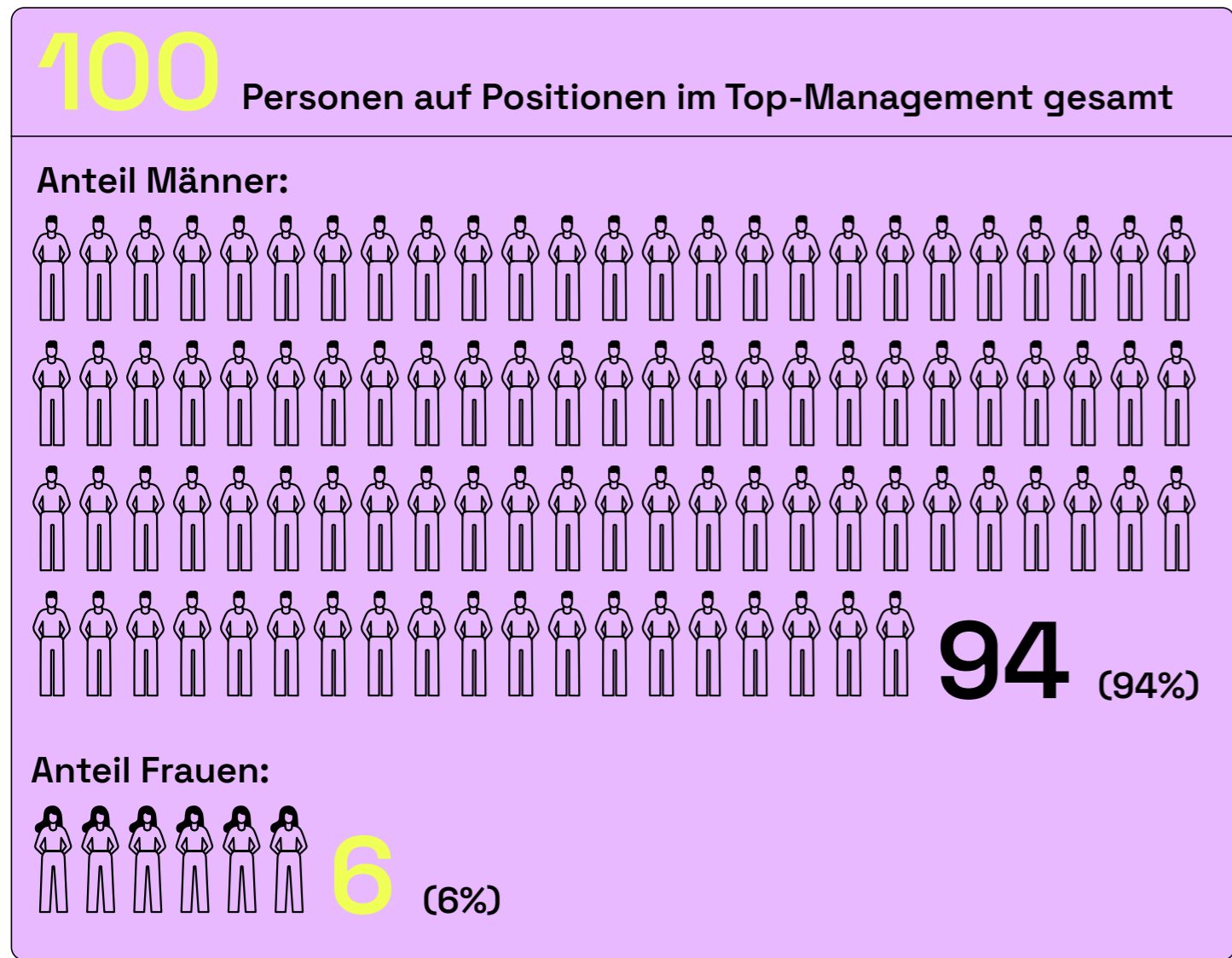
DIRECT REPORTS

1. Platz: SV Elversberg	Anteil Frauen: 43,8%
Verteilung:	
2. Platz: 1. FC Kaiserslautern	Anteil Frauen: 40,0%
Verteilung:	
3. Platz: Eintracht Braunschweig	Anteil Frauen: 37,5%
Verteilung:	
3. Platz: TSG Hoffenheim	Anteil Frauen: 37,5%
Verteilung:	



Neue Spiel-
taktik gesucht:
Auf der
obersten
Entschei-
dungsebene
ändert sich
(fast) nichts.

DIESES BILD ZEIGT SICH FÜR DAS TOP-MANAGEMENT



Die 100 ausgewerteten Positionen im Top-Management zeigen: **Diese Führungsebene ist homogen, nicht nur, aber vor allem in Bezug auf das Geschlecht. Ein Drittel war auf vergleichbaren Positionen in anderen Clubs tätig, ein Viertel hat schon ehrenamtlich für den heutigen Club gearbeitet.**

100 Personen führen die 36 Clubs der Bundesliga und 2. Bundesliga, was durchschnittlich 2,8 Top-Manager*innen entspricht und etwas über dem Wert des Vorjahres liegt (2,6). Mit 94 Prozent ist die deutliche Mehrheit männlich, wie zuletzt sind 6 Frauen (6 Prozent) auf 4 Clubs verteilt. Das heißt umgekehrt: 32 Clubs haben keine Frau auf der höchsten Führungsebene.

Die Struktur des Top-Managements in der Bundesliga und 2. Bundesliga zeigt ein klares Bild: Der typische Top-Manager ist männlich, deutsch und um die 50 Jahre alt. Er bringt eine akademische Ausbildung mit – in der Regel einen Master oder einen vergleichbaren Abschluss, meist mit einem wirtschaftswissenschaftlichen Hintergrund. Im Schnitt bekleidet er die aktuelle Führungsposition seit 5,6 Jahren und ist seit 8,6 Jahren hauptamtlich im Club tätig. Die berufliche Mobilität innerhalb der Liga ist vergleichsweise gering: Vor dem aktuellen Engagement hatten nur 32 Prozent zuvor bereits eine Stellung im Top-Management eines anderen Vereins. Der Schnitt hierfür beträgt 0,6, da es einige Führungskräfte gibt, die bereits zwei oder mehr Clubs in ihrer Vita stehen haben, andere hingegen keinen weiteren.

Eine eigene Karriere als Profifußballer gehört hingegen nicht zum typischen Profil – lediglich

ein kleiner Teil bringt diese Erfahrung mit. 23 Prozent der aktuellen Top-Manager*innen haben vor ihrem hauptamtlichen Engagement ehrenamtliche Funktionen im Clubverbund übernommen, was auf den Einfluss gewachsener interner Netzwerke hindeutet. Ein zentrales Strukturmerkmal: In 34 von 36 Clubs existiert ein Vorsitzender oder Sprecher des Top-Managements – alle männlich.

Im Tagesgeschäft sind einem/r Top-Manager*in durchschnittlich vier Personen direkt unterstellt (Direct Reports). Das zeigt: Die Rollen im oberen Führungsbereich sind nicht nur strategisch, sondern auch operativ angelegt und gehen mit umfassender Leitungsverantwortung einher. Insgesamt ergibt sich das Bild einer homogenen Führungsstruktur, in der Diversität – insbesondere in Bezug auf Geschlecht und Karrierewege – nach wie vor eine untergeordnete Rolle spielt.

Anders als im Rahmen der ersten Auflage des FKM-Jahresberichts sind dieses Mal die Neubesetzungen im Top-Management im Betrachtungszeitraum in die Untersuchung einbezogen worden. Von den 19 Neubesetzungen sind 18 Männer, lediglich eine Frau ist neu in die höchste Führungsebene gekommen. Acht der 19 Neubesetzungen waren interne, elf externe Besetzungen, acht verantworten den Sport.

FAZIT

Im Top-Management ist eine akademische Ausbildung die Regel, nicht die Vergangenheit als Fußballprofi. Nicht das Anforderungsprofil verhindert also die Teilhabe von Frauen, eher der Zugang zu Netzwerken.

„MEINE WAHL WAR SEHR PROGRESSIV“

Der FC St. Pauli hat mit den Vizepräsidentinnen Luise Gottberg, Esin Rager und Hanna Obersteller als einziger Proficlub mehr als eine Frau in seinem Entscheidungsgremium. **Hanna Obersteller übt die Rolle in Teilhauptamtlichkeit aus.**

Warum ist die Norm, dass Männer Fußball managen, so stabil?

HANNA OBERSTELLER: Ich glaube, dass Fußball in einem selbstreferenziellen, nicht durchlässigen Rahmen stattfindet. Bei St. Pauli haben wir diesen durchbrochen, unter anderem mit Hilfe der Quote. Jetzt ändern sich Dinge und verselbstständigen sich. Ein Problem von Selbstreferenzialität kann sein, dass Fußballclubs die Notwendigkeit nicht sehen. Vielen Beteiligten ist der potenzielle Mehrwert gar nicht bewusst.

Was verändert sich, wenn man nicht die einzige Frau ist?

Wenn ich die einzige Frau bin, dann ist diese Perspektive einmal da, jetzt ist sie dreimal da. Das ist jedes Mal spürbar und sehr bereichernd. Ob bei Diskussionen, Themensetzungen – es gibt einfach mehr Blickwinkel.

Und wie verändert sich dadurch Ihre Arbeit?

Ich kann meiner Fachkompetenz mehr Raum geben, weil ich nicht allein dafür verantwortlich bin, Perspektiven einzubringen und Hinweise zu geben, die für Frauen relevant sind. Das ist produktiv. Und entlastend. Ich habe vor der Rückkehr nach Hamburg in Schweden für einen paritätisch besetzten Vorstand gearbeitet. St. Pauli hatte auch schon vor meiner Wahl zwei Frauen im Präsidium und hat einen mehrheitlich weiblich besetzten Aufsichtsrat – meine Erfahrung ist: Diese vielfaltserprobten Umfeldler stellen Kompetenz aufgrund des Geschlechts nicht mehr in Frage.

Das St. Pauli-Präsidium ist nicht nur geschlechter-, sondern auch alterdivers, mit einer Spanne von 35 bis 73 Jahren. Wie ist das gelungen?

Die diverse Aufstellung insgesamt hat auf jeden Fall mit der Vision unseres Präsidenten Oke Göttlich zu tun, dazu kommen auch die Bestrebungen des Aufsichtsrats. Und es spielt eine Rolle, jedenfalls hat es das bei mir, dass der Verein sich dafür entschieden hat, dass diese Aufgabe in Teilhauptamtlichkeit ausgeübt werden kann. Sonst hätte ich sie nicht übernehmen können.

Sie hatten Ihre Selbstständigkeit begonnen.

Ja, den Umfang, den die Aufgabe einnimmt, hätte ich mir anders nicht erlauben können. Ich bin sicher: So geht es vielen jüngeren Menschen.

Was sind Argumente für den Beschluss, eine Hauptamtlichkeit zu ermöglichen?

Aus meiner Sicht ist es wichtig, die strukturellen Möglichkeiten dafür zu schaffen, dass eine Kandidatur nicht davon abhängen muss, ob sich jemand dieses Engagement leisten kann. Wir wollen mehr Menschen Teilhabe ermöglichen.

Die Finanzexpertin gefragt: Wie können Clubs eine Kosten-Nutzen-Rechnung aufstellen, ob es sich lohnt, Ehrenamtlichkeiten zu Hauptamtlichkeiten zu verändern?

Ich empfehle, vom Resultat her zu denken: Was für Ergebnisse erwartete ich? Welche Profile braucht es dazu? Und wie kann eine Struktur aussehen, die diese Ergebnisse ermöglicht?

Sie arbeiten in Teilzeit. Wie muss sich eine Organisation ändern, damit dies möglich ist?

Es ist ein Prozess. Es sind einfache Dinge, die dabei helfen, etwa, dass ich ganz klar Tage habe, an denen ich vor Ort bin und verfügbar. Die Herausforderung ist natürlich, gerade in Kombination mit meiner Selbstständigkeit, die Arbeit im Rahmen zu halten. Sie in der Teilhauptamtlichkeit so zu strukturieren, dass es nicht jeden Tag von morgens bis abends um St. Pauli geht. Es gibt Wo-



HANNA OBERSTELLER

ist Vizepräsidentin im fünfköpfigen Präsidium des FC St. Pauli, das zusammen mit der Geschäftsleitung die Geschäfte des Vereins führt. Seit 2020 arbeitet sie als freie Beraterin und systemische Coachin, zuvor war sie als Finanzvorständin in Deutschland und Schweden tätig. Sie bringt große Erfahrungen in der Prozess- und Organisationsgestaltung mit. Hanna Obersteller ist Mutter von zwei Töchtern und hat lange Handball für St. Pauli gespielt.



chen, in denen es mehr ist, als ich mir das eigentlich vorgestellt habe, und auch auf Dauer leisten könnte. Aber im Durchschnitt klappt es ganz gut.

Mütter sind seltener in Top-Führungspositionen anzutreffen. Wie kann die Teilhabe von Menschen mit Sorgeverantwortung gelingen?

Es hilft, dass die Organisation signalisiert, keine Angst davor zu haben. Das war in meinem Fall auch sehr plakativ, weil ich zum Zeitpunkt der Wahl sichtbar schwanger war. Mich hat es beeindruckt, dass der Verein und seine Mitglieder diese progressive Wahl getroffen haben. Gleichzeitig ist mein Leistungsdruck damit schnell hochgegangen. Den Druck habe ich mir allerdings selbst gemacht, nicht die Organisation.

Was erleichtert die Aufgabe?

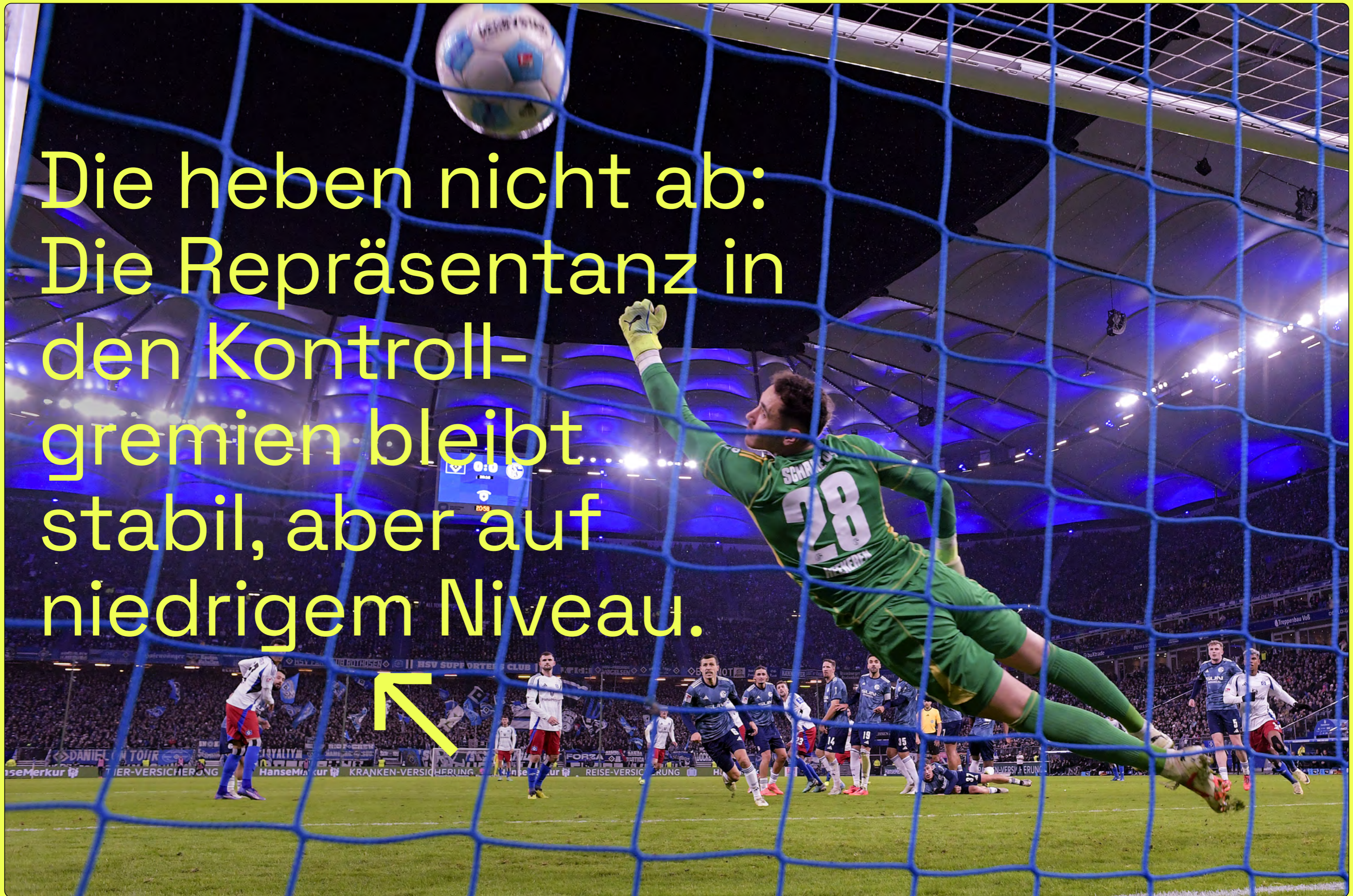
Mir wurde zum Start die Frage gestellt: Was brauchst du eigentlich, um hier Führungsverantwortung übernehmen zu können? Dazu zählen etwa flexible Zeiten, das bringen Amt und Position mit. Das ist sicher einfacher als im mittleren Management, da müssen Organisationen mehr möglich machen und ich ermutige dazu, nach individuellen Lösungen zu suchen. Privat brauche ich einen Partner, der das mitträgt und dann auch in Teilzeit geht. Mein Kind war ja so klein, dass es noch nicht in Betreuung gehen konnte. Kinderbetreuung muss man mitdenken.

Sich mit diesen Themen zu beschäftigen, ist ja keine originäre Kompetenz in Fußballclubs ...

Nein, auch nicht die von St. Pauli. Wichtig ist ja, dass wir den Schritt in die Organisationen machen, nicht nur auf das obere Managementsegment schauen, sondern dorthin, wo die Karrieren beginnen und gefördert werden müssen. Wir brauchen Transparenz über Potenziale und Talente. Sie müssen für Präsidium und Geschäftsleitung sichtbar werden, damit man die Strukturen so anpassen kann, dass aus diesen Talenten Führungspersonen werden.

Im Präsidium und im Aufsichtsrat gibt es ja Frauen als Role Models...

Ja, Repräsentanz und Sichtbarkeit helfen, aber um die Karrieren von Menschen mit Sorgeverantwortung – überwiegend sind dies Frauen – praktisch, planvoll und nachhaltig zu fördern und zu verändern, braucht es mehr. Wir passen Prozesse an für Feedback-Gespräche und die Entwicklung von Pipelines, aber das dauert seine Zeit und wir haben da noch einen Weg zu gehen.



Die heben nicht ab:
Die Repräsentanz in
den Kontroll-
gremien bleibt
stabil, aber auf
niedrigem Niveau.



DIESES BILD ZEIGT SICH FÜR DIE KONTROLLGREMIEN

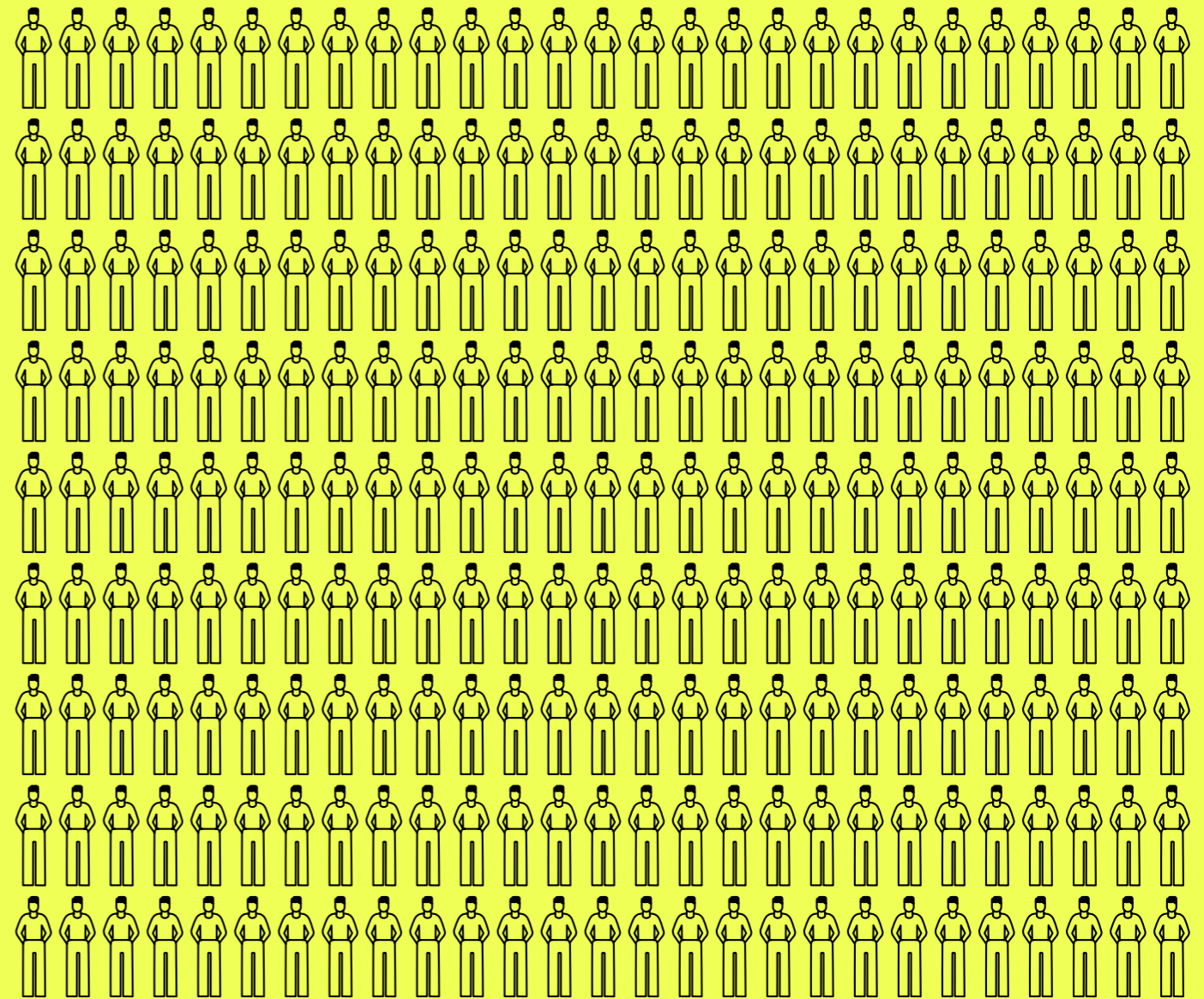
Mit einem Frauenanteil von 0,8 pro Club besteht auch auf dieser Ebene Nachholbedarf. Interessant: **Fast die Hälfte** der 28 Frauen hat vor ihrer Zeit im Kontrollgremium bereits **ehrenamtlich für den Club gearbeitet**.

Vorweg: In diesem Jahr wurden die Daten von 34 statt 30 Clubs ausgewertet. Frauen sind in den Kontrollgremien etwas stärker repräsentiert als im Top-Management - aber auf einem niedrigen Level. Ihr Anteil ist im Vergleich zum Vorjahr leicht zurückgegangen.

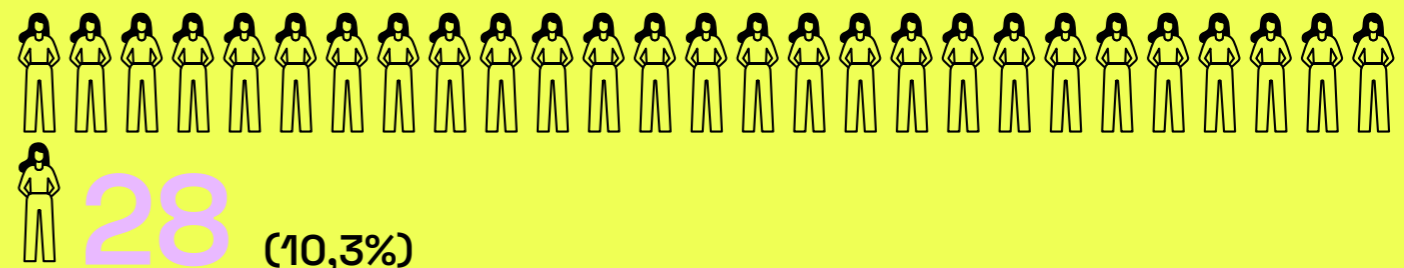
32 der 36 Clubs verfügen über einen Aufsichtsrat, dem im Mittel 7,4 Personen angehören. Mit einem Frauenanteil von 0,8 pro Club besteht auch auf dieser Ebene Nachholbedarf. Nur etwa 10,9 Prozent der Aufsichtsratsmitglieder sind weiblich, was einen Rückgang im Vergleich zum Vorjahr bedeutet, als es noch 11,8 Prozent waren. Wie im Vorjahr gibt es weiterhin 16 Aufsichtsräte ohne eine einzige Frau. Eintracht Frankfurt (1/9) und der 1. FC Magdeburg (1/8) haben die Farbe Rot auf Gelb gewechselt. Mehr als jedes vierte Aufsichtsratsmitglied war zuvor ehrenamtlich im Club aktiv (26,9 Prozent). Hier fällt auf: 46,1 Prozent der Frauen in den Kontrollgremien haben sich vorher ehrenamtlich engagiert, demgegenüber stehen 24,5 Prozent der Männer. Lediglich zwei der 32 Aufsichtsräte werden von einer Frau angeführt, was einem niedrigen Wert von 6,2 Prozent entspricht. →

271 Personen in Positionen in Kontrollgremien gesamt

Anteil Männer:



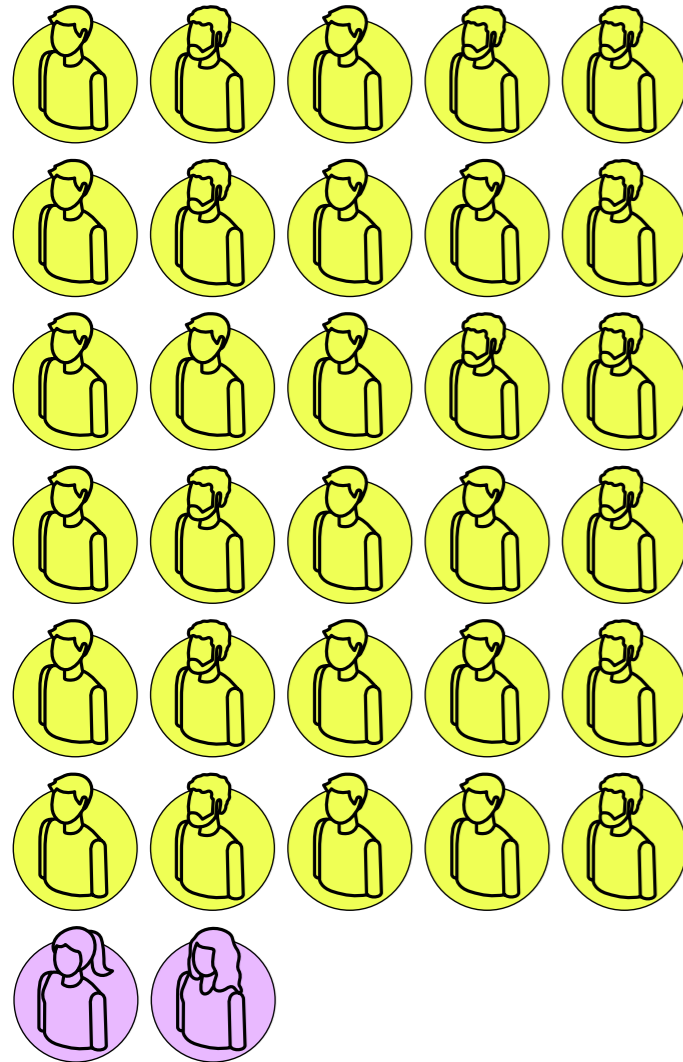
Anteil Frauen:



Bei 26 Clubs ist der Aufsichtsrat das für die Besetzung des Top-Managements zuständige Organ. Betrug die mittlere Zugehörigkeit zum Kontrollgremium in der Vorsaison noch 6,3 Jahre, liegt sie nun bei 5,3 Jahren, was indiziert, dass etliche Mandate neu vergeben wurden.

Neben den Aufsichtsräten gibt es anders benannte und anders konstituierte Organe, die für die Ernennung und Entlassung der Personen im Top-Management zuständig sind. Hier wurden im Rahmen der diesjährigen Analyse folgende Gremien genannt: Präsidium, Beirat, Präsidialausschuss, Gesellschafterausschuss, Vorstand, Gesellschafterversammlung und Mitgliederversammlung. Die Anzahl an Personen in den Gremien, die Kontrolle ausüben, steigt von 238 (Aufsichtsräte) auf 271. Angesichts der bisher präsentierten Zahlen überrascht es nicht, dass der Anteil an Frauen von 10,9 Prozent für die Aufsichtsräte sogar noch auf 10,3 Prozent in den Kontrollgremien fällt. In absoluter Form ausgedrückt: 28 Frauen stehen 243 Männern in den untersuchten Gremien gegenüber. Noch geringer als der Frauenanteil ist die Repräsentanz internationaler Profile: Inklusive doppelter Staatsbürgerschaften sind es 9 von 271 Personen (3,3 Prozent).

Nur 2 weibliche Aufsichtsratsvorsitzende zu 30 männlichen Aufsichtsratsvorsitzenden



FAZIT



Besser als im Top-Management, aber nicht besser als im Vorjahr: Etwas mehr als 10 Prozent der Ämter in den Kontrollgremien sind von Frauen besetzt.

„ICH WOLLTE MEINER VORBILDFUNKTION GERECHT WERDEN“

Silke Seidel ist seit 2015 Mitglied des Aufsichtsrats und – nach kurzer Bedenkzeit – seit November 2024 Aufsichtsratsvorsitzende von Borussia Dortmund. Seit zehn Jahren ihre feste Überzeugung: **Aufsichtsrätinnen der Bundesliga brauchen Wirtschaftskompetenz und Konfliktfähigkeit.** Worüber sie sich freut: über die 27 anderen Frauen in den Kontrollgremien.

Sie waren 2015 die erste Frau im Aufsichtsrat von Borussia Dortmund, ein Jahr zuvor hatte Hans-Joachim Watzke gesagt, die Zeit sei reif für eine Frau im Aufsichtsrat. 10 Jahre zurück: Warum war die Zeit reif?

SILKE SEIDEL: In der Wirtschaft, in der Politik – überall wurde darüber gesprochen, dass der Anteil von Frauen erhöht werden soll. Borussia Dortmund stieß dann mit meiner Wahl mit an, dass auch im Fußball darüber gesprochen wurde.

War die Zeit davor nicht reif?

Im Rückblick schwer zu sagen. Aber tatsächlich war ich fast allein. Ich hätte mich nicht mit anderen Frauen vernetzen können – es gab sie nur vereinzelt. Heute hat sich das geändert, wir sind fast 30 Frauen in den Aufsichtsräten der Ersten Bundesliga und Zweiten Bundesliga.

Wie war es in Dortmund, die Erste zu sein?

Ich habe vor meiner Wahl zu den Mitgliedern gesagt, sie können mich wählen, weil ich eine Frau bin oder sie können mich wählen, obwohl ich eine Frau bin. Aber eigentlich möchte ich wegen meiner Kompetenzen gewählt werden. Und so habe ich es auch weiter gehalten – ich stelle das Thema Frau nicht in den Vordergrund, nehme es nicht so wichtig, weil es sonst wichtiger wird als es ist. →

Was ist für Sie wichtig?

Im Aufsichtsrat: Wirtschaftskompetenz.

Sie sind Mitglied im Prüfungsausschuss, seit dessen Gründung 2022. Warum ist dieses Gremium für einen Aufsichtsrat so entscheidend?

Wir beschäftigen uns viel intensiver mit dem Halbjahresbericht, als dies im Aufsichtsrat möglich wäre. 14 Tage vor den Aufsichtsratssitzungen treffen wir uns mit der Geschäftsführung, also dem CFO und den Wirtschaftsprüfern und weiteren Vertretern der KgaA. Diese Sitzungen dauern zwischen drei und vier Stunden. Erarbeitet werden eine Zusammenfassung und Einschätzung, die in der Aufsichtsratssitzung vorgetragen werden. Da ich auch die Zeit vor 2022 kenne: Der Ausschuss hat die Qualität unserer Arbeit noch einmal verbessert.

Finden Sie Wirtschaftskompetenz ausreichend vorhanden in der Fußballwelt?

Ich mag das für andere Clubs nicht beurteilen, was ich beurteilen kann, ist, wie wichtig sie für Borussia Dortmund ist.

Bevor Sie Mitglied des Aufsichtsrats wurden, haben Sie als Verantwortliche für den Immobilienbereich der Dortmunder Stadtwerke bereits mit dem Club zusammengearbeitet.

Ja, wir haben es übernommen, das Trainingszentrum zu bauen, weil der BVB dies selbst zu diesem Zeitpunkt nicht mehr schaffen konnte. In diesen wirtschaftlichen Krisenjahren ab 2003 haben sich alle mit Wirtschaftsthemen auseinandergesetzt – das Bewusstsein ist geschärft worden, heute finden Sie bei allen handelnden Personen sicheres wirtschaftliches Denken, das merke ich auch daran, auf welchem Niveau wir die Sitzungen durchführen.

Seit November 2024 sind Sie Aufsichtsratsvorsitzende. Gab es im Gremium erneut eine Analyse von „die Zeit ist reif“?

Ich habe diese Aufgabe unter anderem ange-tragen bekommen, weil ich seit 2022 auch stellvertretende Präsidentin des BVB e.V. bin. Es gibt eine Tradition, dass der Vorsitz an den oder die Vizepräsidentin geht. Weil es wichtig ist, dass der Verein in diesem wichtigen Gremium an exponierter Stelle repräsentiert ist.

Aber Sie hätten trotzdem Nein sagen können. Was hat Sie zum Ja gebracht?

Ich habe tatsächlich überlegt. Wenn ich mich einer Aufgabe widme, dann voll und ganz. Und das war für mich eine wichtige Frage, ob ich das will. Das Interessante war, wenn ich mich darüber mit Männern unterhalten habe, fragen die: Warum überlegst du? Frauen verstehen das sofort.

Was verstehen sie?

Dass dies eine Entscheidung ist, die Auswirkungen auf das Privatleben hat, man beschneidet sich. Es ist auch eine Entscheidung, die ich mit meinem Partner abstimmen muss.

Was hat den Ausschlag für das Ja gegeben?

Es hat mich gereizt, diese zusätzliche Herausforderung zu übernehmen. Nach dieser langen Zeit im Aufsichtsrat hätte ich auch in meiner bestehenden Position bleiben können, respektiert und anerkannt. Aber ich wollte nicht stehen bleiben bei dieser selbstzufriedenen Analyse: 'Ich habe ja schon so viel erreicht.'

Diese Rolle bringt noch einmal eine andere Sichtbarkeit mit sich. Wie auch in der Saison 2023/2024 werden 2024/2025 nur zwei Kontrollgremien von Bundesliga-Clubs von Frauen geführt, im letzten

Jahr waren dies der VfB Stuttgart und der FC St. Pauli, jetzt sind es Borussia Dortmund und erneut St. Pauli, dort hat Kathrin Deumelandt den Vorsitz von Sandra Schwedler übernommen.

Das hat meine Entscheidung durchaus beeinflusst, ich dachte, es ist kein gutes Zeichen, wenn man sich als Frau dieser Aufgabe entzieht, ich wollte meiner Vorbildfunktion gerecht werden.

Welche Einstellungen, welche Dynamiken verhindern eine größere Zahl von Frauen an der Spitze?

Ich finde, es hat sich schon viel getan. Ich glaube nicht, dass Fußball eine Sonderstellung hat – die Gründe sind die Gründe, die wir überall in der Gesellschaft haben.

Heißt?

Im Kern Vereinbarkeit. Bei den einen ist es die Kindererziehung, bei den anderen sind es die schon gebrechlichen Eltern, es ist immer die soziale Verantwortung der Frauen, die Zeit braucht, die sie nicht an anderer Stelle einsetzen können.

Und gibt es Einstellungen von Frauen, die ihre Berufung, bzw. ihre Wahl verhindern?

Ich möchte es nicht Einstellungen nennen. Es sind gesellschaftliche Normen. In dieser Rolle muss man konfliktfähig sein, man muss für seine Überzeugung stehen und auch dann stehen bleiben, wenn diese nicht der Mehrheit entsprechen. Und diese Konfliktfähigkeit passt nicht in unser Frauenbild, bei Männern werten wir dies als Durchsetzungskraft, bei Frauen erscheint es uns unsympathisch, weil das erwartete Sozialverhalten ein anderes ist.

Wie haben Sie dieses Problem für sich gelöst?

Ich habe es trainiert, stehen zu bleiben. Ich habe meine erste Geschäftsführung mit 30 übernommen. Ich bin es gewohnt, auch eine konträre Meinung zu vertreten. Aber es ist ein anstrengender Lernprozess und einer, den nicht alle Frauen durchlaufen wollen.

Sie haben gesagt, dass es zu Beginn Ihrer Aufsichtsratsarbeit kaum andere Frauen und daher auch keine Vernetzung gab. Wie ist es heute?

Viel besser. Mir ist auch bewusst geworden, wie wichtig es ist, sich auszutauschen. Es braucht ein Miteinander, kein Gegeneinander – wir sehen die unterschiedlichen Strukturen, aber machen dennoch die gleichen Erfahrungen.



SILKE SEIDEL

Die Immobilien- und Projektmanagerin ist seit 2015 Mitglied im Aufsichtsrat von Borussia Dortmund, seit 2022 Mitglied im Prüfungsausschuss und von der Mitgliederversammlung im gleichen Jahr zur Vizepräsidentin des e.V. gewählt. Seit November 2024 ist sie Aufsichtsratsvorsitzende. Silke Seidel ist gebürtige Dormunderin. Sie leitet den Immobilienbereich DSW21 der Dortmunder Stadtwerke.



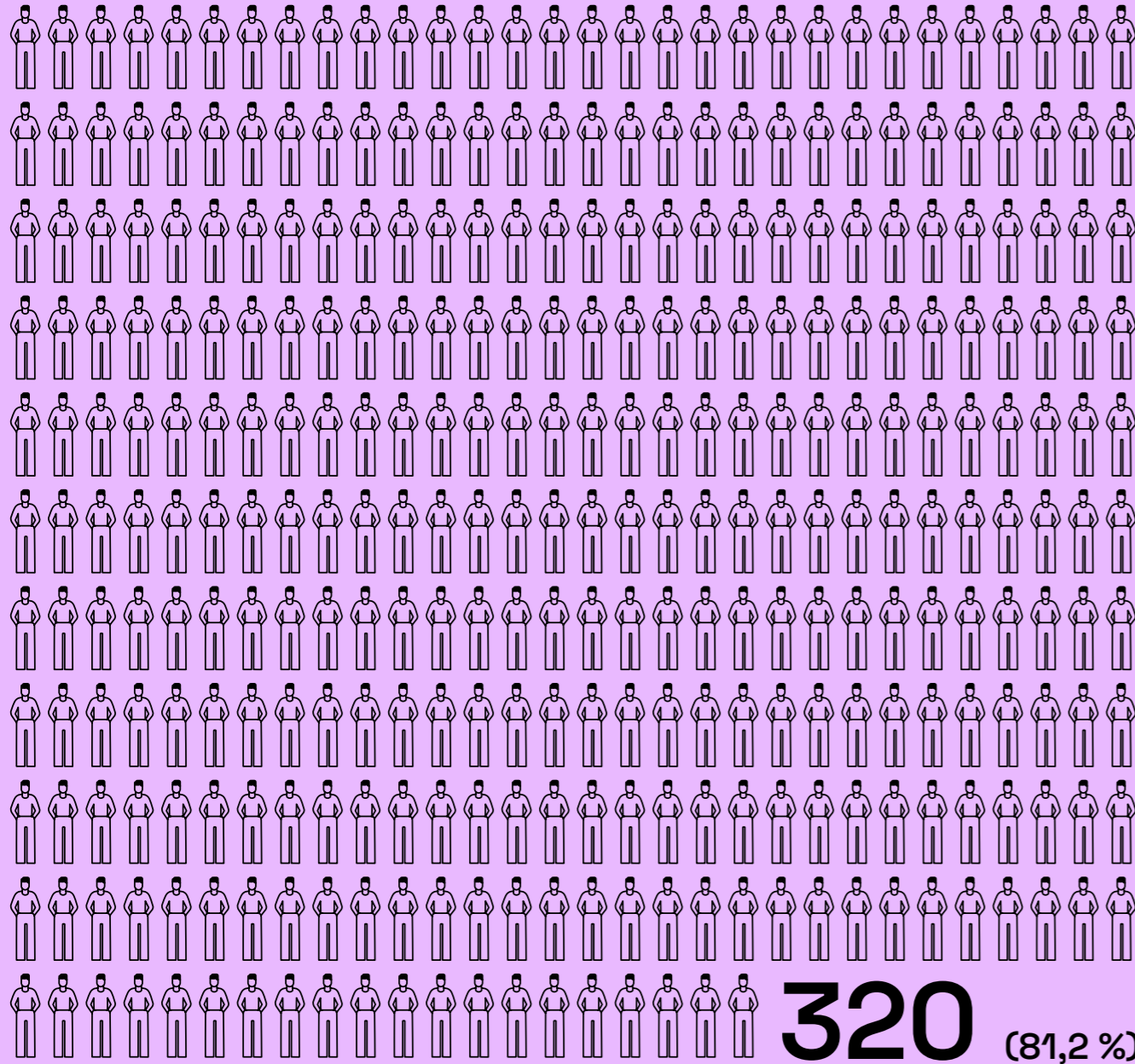
„Ich wollte nicht stehen bleiben bei dieser selbstzufriedenen Aussage: 'Ich habe ja schon so viel erreicht'.“

Wie konsequent entwickeln Clubs ihre weiblichen Talente für die Spitze?

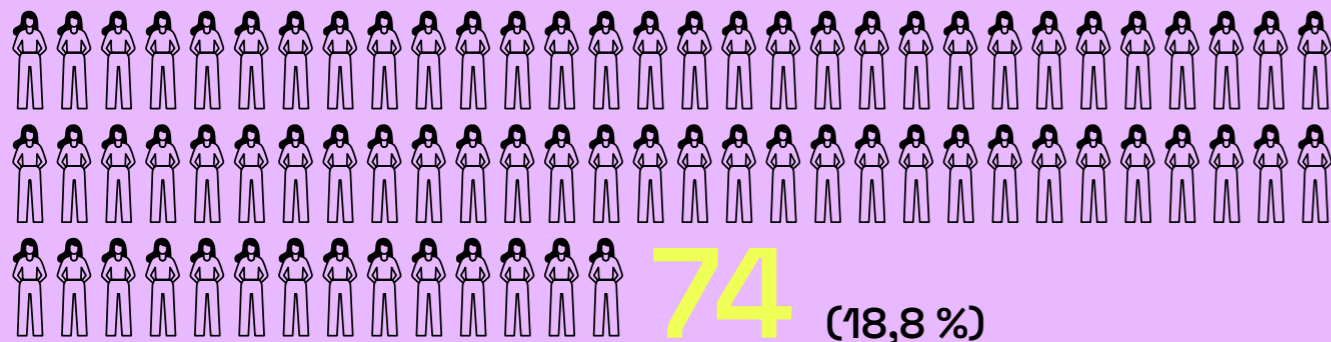


394 Personen in Positionen in Direct Reports gesamt

Anteil Männer:



Anteil Frauen:



DIESES BILD ZEIGT SICH BEI DEN DIRECT REPORTS

Von stabiler Basis mit 30 Prozent und mehr bis zu nicht vorhanden: Die Repräsentanz von Frauen auf der Ebene der Direct Reports zeigt, wie groß die Unterschiede unter den Clubs sind, aber auch die Wachstumschancen - einige Clubs haben ihre Zahlen binnen eines Jahres verbessert.

Verglichen mit dem Jahresbericht 2024 ist die durchschnittliche Anzahl an Direct Reports leicht angestiegen (11,1), was vermutlich auf eine veränderte Zusammensetzung der Ligen zurückzuführen ist, weniger auf strategische Entscheidungen. Der Anteil der weiblichen Führungskräfte ist mit 19 Prozent unverändert klein geblieben. Kein Club hat mehr Frauen als Männer als Direct Reports, und das Ranking zeigt acht Clubs ohne eine einzige weibliche Führungskraft, die direkt an das Top-Management berichtet.

Fünf Clubs haben 30 Prozent oder mehr Frauen auf dieser Entscheidungsebene, von Platz 1 absteigend: die SV Elversberg, der 1. FC Kaiserslautern, die TSG Hoffenheim, Eintracht Braunschweig und Borussia Dortmund. Mit Platz 3 hat die TSG Hoffenheim ihre Platzierung verbessert. Genau wie der FC St. Pauli, der mit jetzt 29,4 Prozent auf Platz 6 liegt und den Anteil der Frauen um fast 10 Prozentpunkte erhöht hat. Eintracht Frankfurt meldet mehr als 10 Prozentpunkte →

mehr als im Vorjahreszeitraum, die jetzt 27 Prozent schieben den Club auf Platz 9, knapp hinter Zweitliga-Aufsteiger (und Absteiger) SSV Jahn Regensburg mit 28,6 Prozent und dem SV Werder Bremen mit 27,8 Prozent. Ebenfalls in diesem oberen Tabellendrittel positioniert sich Bayer Leverkusen mit 25 Prozent - Leverkusen war wie Kiel und die Zweitliga-Aufsteiger Regensburg, Münster und Ulm im letzten Jahr noch nicht Teil der Umfrage. Die 25 Prozent erreicht auch der 1. FC Heidenheim. Mit Bremen, St. Pauli und Heidenheim sind drei der vier Clubs im oberen Drittel platziert, die Frauen im Top-Management haben; der vierte, der FC Schalke 04, hat dagegen keine Frau auf der Ebene der Direct Reports. Die Anzahl an Clubs ohne eine Frau in führender Position unterhalb des Top-Managements ist von fünf auf acht gestiegen. Dadurch, dass es auch in dieser Ebene wenige Frauen gibt, entscheidet nicht selten eine weibliche Führungskraft mehr oder weniger über die Farbe im Ranking. Durch Anpassungen der Struktur hat sich bei mehreren Clubs der Anteil an Frauen negativ entwickelt. Hierzu zählen der 1. FC Köln (von 27,3 Prozent auf 15) der HSV (13,3 Prozent; 0), und FC Schalke 04 (20 Prozent; 0).

In der Bundesliga hat jeder Club im Mittel zwei Direct Reports mehr als in der 2. Bundesliga (12,1 vs. 10,1). Dies passt zur höheren Anzahl an Mitarbeitenden generell in der höchsten Spielklasse. Interessant ist die Diskrepanz zwischen dem niedrigsten (3) und dem höchsten Wert (26) bei direkt an die höchste Ebene berichtenden Führungskräften.

FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG FINDET NICHT SYSTEMATISCH STATT

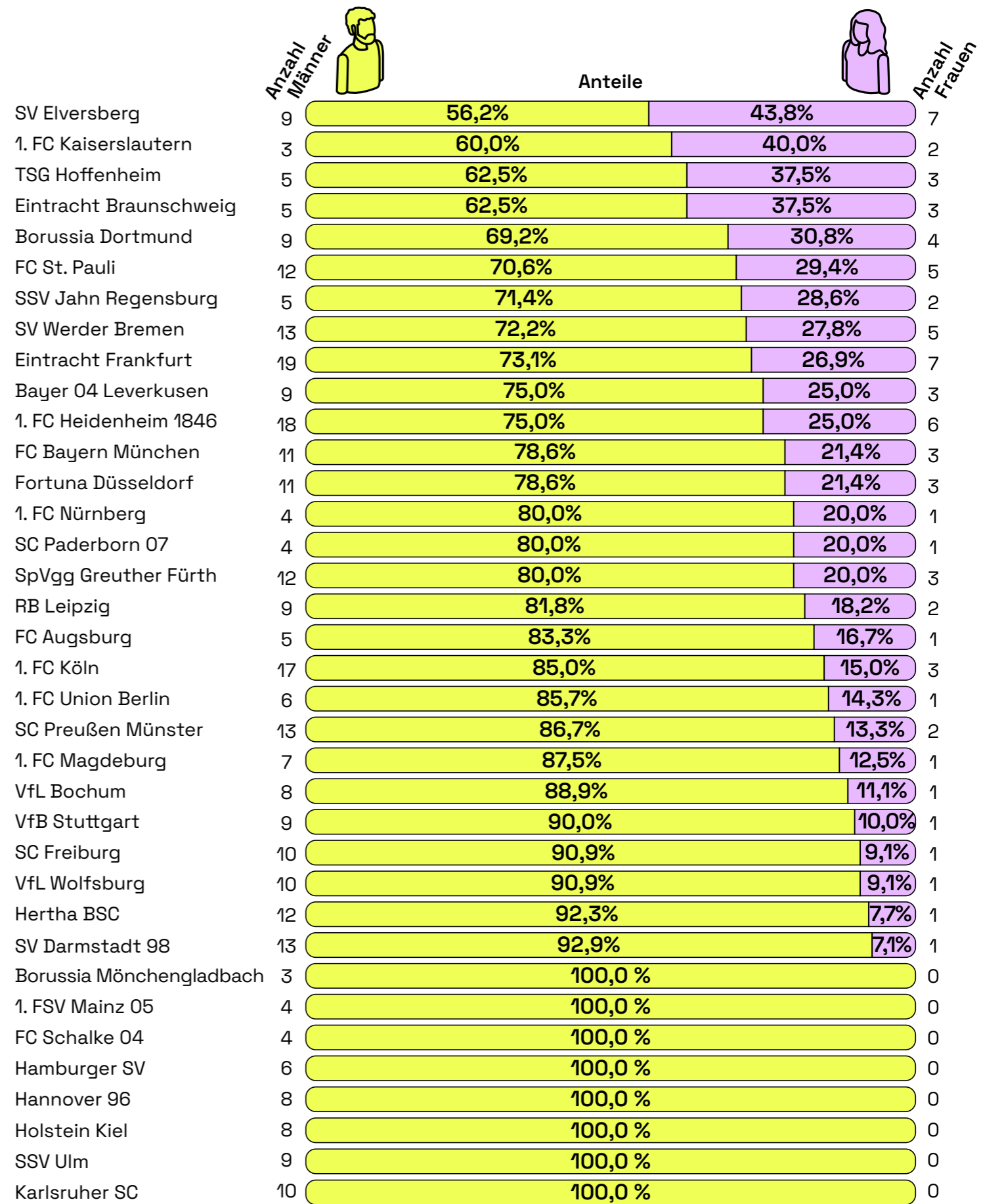
Mehr weibliche Direct Reports erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass bei der Entscheidung für interne Neubesetzungen mehr Top-Managerinnen an die Spitze der Clubs gelangen. Bisher bleibt dieser Effekt aber aus. Um mehr Frauen mit Führungsverantwortung auszustatten, können spezifische Programme zur Gestaltung interner Karrierewege ein geeignetes Mittel sein – bei zielorientierter und wirksamer Anwendung. Mit diesem Bericht wurde erstmals abgefragt, ob solche Programme existierten und welche Formate an-

geboten werden. Tatsächlich bieten nicht ganz zwei Drittel der Clubs (62 Prozent) Programme zur Förderung interner Karrierewege für ihre Mitarbeiter*innen. Aktivitäten wie interne und externe Weiterbildungen - auch unter Nutzung der Angebote des DFB und der DFL - bilden bei mehreren Clubs die Basis. Clubs arbeiten mit Mentoring und Coachings. Im Vergleich zu anderen Branchen bietet sich aber kaum das Bild einer systematischen Entwicklung interner Potenziale. Nur wenige Clubs setzen auf individuelle Entwicklungs- und Karrierepläne, ein internes Talentprogramm oder ein Entwicklungsprogramm für Führungskräfte.

FAZIT

Im Vergleich zum Vorjahr ist die Spitzengruppe stabil, aber unter anderem mit Hoffenheim, St. Pauli und Frankfurt gibt es Clubs, die ihre Zahlen bei den Direct Reports verbessert haben. Leider ist auch die Gruppe größer geworden, die keine Frau auf dieser Ebene hat - dies sind acht statt fünf Clubs.

Die 74 Frauen auf der Ebene der Direct Reports verteilen sich auf 28 Clubs. Für einen ligaübergreifenden Trend reicht es nicht, stattdessen wird die Gruppe größer, die keine Frauen auf dieser Hierachiestufe hat.



„WIR BILDEN GEZIELT EINE STARKE ZWEITE REIHE“

Der 1. FC Kaiserslautern erreicht bei den Direct Reports einen Frauenanteil von 40 Prozent. Julia Martin leitet den Personalbereich. Sie baut auf langfristige Bindungen über Familien-Auszeiten hinweg, auf ambitionierte Frauen und die starke Arbeitgebermarke in der Region.

Sie leiten seit sieben Jahren den Personalbereich. Wie hat sich die Organisation seitdem entwickelt?

JULIA MARTIN: In diese Zeit fallen drei Jahre in der dritten Liga. Und da die Organisation eng mit der sportlichen Entwicklung verknüpft ist, war das eine Zeit der Sanierung, keine des Wachstums. Aber wir haben in der Zeit neue Strukturen entwickelt, heute ist der Personalbereich mehr als ein Verwaltungsapparat, wir entwickeln Menschen und wir bilden selbst aus.

Auffällig ist die hohe Zahl an Frauen bei den Direct Reports – mit 40 Prozent der zweithöchste Wert nach der SV Elversberg. Welche Maßnahmen haben zu dieser Zahl beigetragen?

Wir hatten von vornherein einen hohen Frauenanteil in der Belegschaft, und wir schätzen es sehr, wenn Menschen Verantwortung übernehmen wollen, etwa von der Sachbearbeiterin zur Teamleiterin werden. Solche Karrieren versuchen wir zu unterstützen, so war etwa Ann-Kathrin Beisiegel-Hauck, die heutige Leiterin Sportkommunikation, zuvor bei uns als Pressereferentin tätig. Auch ich war zunächst Mitarbeiterin, bevor ich die Leitung übernommen habe.

Aber kein gezieltes Programm für Frauen in Führungspositionen?

Nein. Aber wir versuchen gezielt, eine starke zweite Reihe zu bilden. Wenn wir Menschen mit Entwicklungspotenzial sehen, besprechen wir,

welche Qualifikationen für die nächsthöhere Position noch fehlen und suchen Schulungen und Fortbildungen. Wir waren früher oft ein Sprungbrett zu höher spielenden Clubs, die zweite Reihe ist deshalb besonders wichtig.

Und diese Reihen sind auch mit Frauen besetzt?

Ja, tatsächlich setzen sich die Zahlen der Direct Reports auf den Ebenen darunter fort und werden übertroffen – abteilungsübergreifend sind 70 Prozent der Jobs mit Personalverantwortung von Frauen besetzt.

Was ist Ihre eigene Erklärung dafür?

Zunächst: Wir sind als Arbeitgeber ein Magnet in der Region. Und der FCK wird in der Region von Familien, nicht nur von Männern geliebt. Unter den Fans im Stadion sind 42 Prozent Frauen – es ist eine wirklich enge Bindung der Menschen hier in der Region zum FCK.

Also werden vor allem Fans zu Mitarbeitenden?

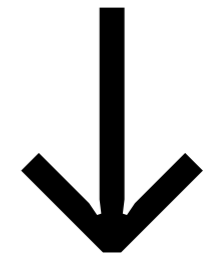
Ja, aber nicht nur, wir haben im letzten Jahr auch zwei Führungspositionen mit Frauen von außen besetzt, die keine Fanhistorie hatten. Die Identifikation, das Betze-Gefühl, kommt dann eh im Lauf der Zeit.

Was hat diese Frauen überzeugt?

Dass wir offen sind. Wir denken bei keiner Aufgabe, dass sie besser von einem Mann erledigt werden sollte. Die Kollegin im Stadionbetrieb etwa steht sehr vielen Männern vor, aber das sehen wir nicht als Problem.

Wie gehen Sie mit Vereinbarkeitsthemen um?

Wir lösen es individuell, aber immer mit dem Ziel, die Person zu stützen und, wenn von ihr gewünscht, sie in dieser Position zu halten. Ich bin selbst Mutter, auch ich übe meine Führungsrolle weiter aus. Wichtig ist, dass man Vertretungslösungen aufbaut, immer eine Person in der Abteilung ansprechbar ist.



JULIA MARTIN

leitet seit 2018 den Personalbereich des 1. FC Kaiserslautern. Sie arbeitet seit 2011 für den Club, der seit der Saison 22/23 wieder in der 2. Bundesliga spielt.



„Wir denken bei keiner Aufgabe, dass sie besser von einem Mann erledigt werden sollte.“

Es braucht
neue
Bündnisse:
für Frauen
in Ehrenamts-
positionen
und gegen
den Backlash.



DIESES BILD ZEIGT SICH IN DEN VEREINS-GREMIEN



Mit Werder Bremen, dem FC St. Pauli und jüngst dem HSV haben sich drei Vereine Zielvorgaben für die Zusammensetzung gegeben. Aber insgesamt passiert zu wenig, um Frauen für die Gremien der Vereine zu gewinnen. Eine Hürde: die hohen zeitlichen Anforderungen des Ehrenamts.

Für diese Ausgabe der „Lage der Liga“ wurde zum ersten Mal abgefragt, welche der Menschen im Top-Management und in den Aufsichtsräten zuvor bereits ehrenamtlich im Verein tätig waren. Dies gilt für 27 Prozent der Aufsichtsrät*innen und immerhin 23 Prozent des Top-Managements.

Der Jahresbericht konzentriert sich auf die hauptamtlichen Positionen der Clubs der Bundesliga und 2. Bundesliga. Aber es ist klar, dass die Gremien der eingetragenen Vereine informelle Vorbereitungsräume für diese Positionen an der Spitze sind, dass es Austausch und Verknüpfungen zwischen den Organisationseinheiten gibt,

„Wir sind Viele - mit unterschiedlichsten Perspektiven, Alltagsinteressen - alle vereint unter der Raute. Diese Vielfalt wollen wir sichtbar machen und für den Verein nutzen.“

AUS DEM ANTRAG ZUR SATZUNGSÄNDERUNG BEIM HSV

Männer wie Frauen engagieren sich am häufigsten im Bereich Sport und Bewegung, Männer mit 3 Prozentpunkten mehr (15,2) als Frauen (11,9).

FREIWILLIGENSURVEY DER BUNDESREGIERUNG

auch wenn sie formell getrennt sind. Eine Ehrenamts-Vergangenheit - oder, im Falle der Aufsichtsrät*innen, eine fortgesetzte Ehrenamts-Laufbahn - gibt den Amtsinhaber*innen wichtiges institutionelles Wissen, sie können Netzwerke aufbauen, von denen sie weiterhin profitieren. Die Gremien und das Management ziehen wiederum Gewinn aus den engen Verknüpfungen der Menschen zum Verein und den Mitgliedern.

Für die „Lage der Liga“ sind daher Einblicke in diesen Vorbereitungsraum sehr relevant. Wie steht es um die Teilhabe von Frauen in den Vereinsgremien? Wie wird sie diskutiert, gibt es Zielvorgaben, standardisierte Prozesse oder Ideen, um mehr Frauen in diese Gremien zu bringen? Und: Wie sind die Erfahrungen von Frauen in den Gremien? Der Bericht wirft mit dieser Ausgabe ein Schlaglicht auf die Vereine der Bundesliga und 2. Bundesliga, um Anregungen zu geben und Defizite aufzuzeigen. Vorweg: Männer wie Frauen engagieren sich am häufigsten im Bereich Sport und Bewegung, dies zeigt der Freiwilligensurvey der Bundesregierung, Männer allerdings mit drei Prozentpunkten (15,2) mehr als Frauen (11,9).

DER STATUS QUO ZEIGT VIelfACH EIN BEWUSSTSEIN ÜBER DIE SCHLECHTEN ZAHLEN

Die Schlaglichter - Interviews und Fragebögen, die von mehr als einem Drittel der Clubs beantwortet wurden - zeigen, dass viele Vereine gerne die Vielfalt ihrer Mitgliedschaft in den Gremien abgebildet sehen würden, dies aber nur selten gelingt. Zwei Clubs, nämlich Werder Bremen und der FC St. Pauli, arbeiten bereits mit Zielvorgaben und Quotenregeln für die Besetzung,

die Erfahrungen dort beleuchten wir weiter unten. Der HSV hat auf seiner Mitgliederversammlung am 21. Juni eine Vorgabe zur geschlechterdiversen Besetzung der Gremien beschlossen.

Die jeweiligen Satzungen der eingetragenen Vereine (e.V.) legen den demokratischen Spielraum des Vereinsrechts unterschiedlich aus. Basis der Gremienbesetzungen sind stets die Mitgliederversammlungen, von denen Präsidien, Aufsichtsräte - oder, in ähnlicher Funktion, Verwaltungsräte - gewählt oder auch bestätigt werden, nachdem sie vom Präsidium vorgeschlagen wurden. Die Auswahl der Kandidat*innen kann vom Präsidium oder einem (gewählten) Wahlausschuss bestimmt werden. Aus Beobachtungen und den erhaltenen Antworten formulieren wir einige Thesen zum Anteil von Frauen in Vereinsgremien:

- Mit Ausnahme der drei erwähnten Clubs sind nirgends institutionelle Wege zugunsten von mehr Diversität vorgegeben, obwohl viele sich in Satzungen, Chartas oder Selbstbildern diesem Ziel verpflichtet haben.

- Es gibt verbreitet ein Bewusstsein über die schlechten Zahlen und die geringe Beteiligung. Ebenso einen erklärten Willen, das zu ändern. →

WIE KOMMEN FRAUEN IN DIE LEITUNGSGREMIEN DER VEREINE?

Nicole Kumpis von Eintracht Braunschweig ist die einzige Präsidentin eines Vereins in der Bundesliga oder 2. Bundesliga. Weitere Frauen sind Teil von Vereinspräsidien, unter anderem als Vizepräsidentinnen Hannelore Kraft (Borussia Mönchengladbach), Claudia Lasch (SV Werder Bremen), Katharina Keller (Eintracht Frankfurt), Silke Seidel (Borussia Dortmund), Laura Ludwig (HSV, seit Ende Juni), Hanna Obersteller, Luise Gottberg und Esin Rager (FC St. Pauli) und **Anne Noske (Hertha BSC), mit der wir für die „Lage der Liga“ ein Interview geführt haben.**

ANNE NOSKE ÜBER...

...die Rolle von Frauen in den Gremien:

„Vereine gewinnen sehr viel, wenn sich Frauen in den Vereinsgremien engagieren. Es gibt einen qualitativen Gewinn – ich stelle zum Beispiel meist komplett andere Fragen als die Männer im Präsidium. Und es gibt einen Abstrahleffekt auf die Organisation – Frauen fühlen sich repräsentiert. Eine Wahl wie meine als Vizepräsidentin von Hertha BSC gibt den Frauen Sichtbarkeit. Mich sprechen regelmäßig Mitarbeiterinnen wie weibliche Mitglieder an, wie ermutigend sie es finden, dass ich diese Rolle habe.“

...warum sie kandidiert hat:

„Das kam 2023 fast spontan. Ich habe zwölf Jahre in der Kommunikationsabteilung für Hertha



ANNE NOSKE

wurde 2024 als Vizepräsidentin von Hertha BSC gewählt – in dieser Funktion ist sie die erste Frau bei Hertha. Die Kommunikationsexpertin ermutigt andere Frauen, diesen Weg zu gehen und auf eigene Themen zu setzen – auch bereits in der Mitgliederversammlung.



gearbeitet, als ich mit Mitte 30 ging, dachte ich, mit 50 übernehme ich ehrenamtliche Verantwortung, um etwas zurückzugeben. Stattdessen kamen Entschluss und Wahl mit Ende 30 und das war auch gut so – Ehrenamtsgremien sind auch im Altersschnitt nicht sehr divers besetzt. Der Wahl zur Vizepräsidentin Ende 2024 gingen mehr Gespräche voraus, sowohl mit den Kollegen im Präsidium als auch mit meiner Familie. Das zeitliche Engagement ist massiv, Fußball findet vor allem am Wochenende statt, man muss diese Dinge gemeinsam entscheiden.“

...was bei einer Wahl den Ausschlag gibt:

„Unsere Mitglieder von Hertha BSC sind Kandidatinnen gegenüber offen, sie achten heute auf die Qualität und auf eine Bandbreite von Qualifikationen – sieben Anwälte in einem Gremium nützen nicht viel. Entscheidend für den Wahlerfolg sind aus meiner Sicht nicht die Lobbyarbeit im Vorfeld oder eine Public Relation Kampagne. Du musst es ernst meinen mit dem Verein, das Wohl von Hertha BSC muss für dich immer im Vordergrund stehen, und nicht persönliche Befindlichkeiten. Unsere Mitglieder haben dafür ein sehr gutes Gespür. Daher ist auch die Rede bei der Mitgliederversammlung sehr entscheidend für die Wahl. Natürlich ist das herausfordernd, in drei bis fünf Minuten die eigene Vision überzeugend darzustellen, vor über 3000 Menschen. Aber es ist unerlässlich, dort ‚on point‘ zu sein. Eine meiner Herausforderungen bei der Rede: Ich wollte nicht gewählt werden, weil ich eine Frau bin, aber Frauen im Verein sind ein wichtiges Thema für mich. Wir stellen aktuell nur ein Fünftel der Mitglieder, das will ich ändern. Heute arbeiten wir an einer explizit an Frauen gerichteten Mitgliederkampagne. Ich habe gelernt, dass man Pflöcke einschlagen muss, auch wenn vorher nicht alle Juchuschreien. Die Vision und das Ziel sind entscheidend.“

EIN ERPROBTER WEG: FRAUEN DURCH DIREKTE ANSPRACHEN FÜR DIE GREMIEN GEWINNEN

Auf informeller Ebene gibt es Anstrengungen, mehr Frauen in Gremien zu bringen. Mehrfach genannt wurde die Direktansprache von Kandidatinnen. Die Förderung von Karrieren auf einer persönlichen Ebene „von oben“ ist in Institutionen, Unternehmen, Parteien, Verbänden und Vereinen seit jeher verbreitet und Teil einer akzeptierten Führungskultur. Auf diesem Weg fehlt es an strategischer Verankerung und oft auch an Transparenz, er kann aber durchaus auch mehr Frauen den Weg in Vereinsgremien eröffnen. Allerdings bleibt die Förderung von Frauen vom Goodwill vorwiegend männlicher Führungskräfte abhängig.

„Die Satzungsänderung zur Quotenregelung 2021 war ein wichtiger Meilenstein.“

FC ST. PAULI

DIE HYBRIDE TEILNAHME AN MITGLIEDERVERSAMMLUNGEN ERMÖGLICHT FRAUEN TEILHABE

Ehrenamtliches Engagement braucht Zeit. Eine an sich banale Feststellung, die aber eine Geschlechter-Dimension hat: Die Ungleichverteilung unbezahlter Sorgearbeit – der Gender Care Gap lag 2022 bei 43,4 Prozent – lässt Frauen weniger Zeit für Lohnarbeit, aber eben auch für politisches oder ehrenamtliches Engagement. Wer also mehr Teilhabe ermöglichen will, führt Gremienarbeit zeitsensitiv durch und bietet sie hybrid →

an. Gleiches gilt für Mitgliederversammlungen. Ein Positiv-Beispiel: Eintracht Braunschweig führt seit 2023 die Mitgliederversammlungen hybrid durch. Borussia Dortmund wird seine Mitgliederversammlungen künftig hybrid abhalten, erstmals bei der Mitgliederversammlung im November.

SO WIRKEN VORGABEN ZUR GESCHLECHTERDIVERSEN BESETZUNG VON GREMIEN

Auf der HSV-Mitgliederversammlung am 21. Juni ist der Antrag zur geschlechterdiversen Besetzung der Gremien angenommen worden, gemeinsam eingebracht von allen Vereinsgremien, also vom Präsidium bis zum Ehrenrat. Ein Blick in die Begründung zeigt, worauf die Antragsstellen abzielen: „Wir sind Viele - mit unterschiedlichsten Perspektiven, Alltags, Interessen - alle vereint unter der Raute. Diese Vielfalt wollen wir sichtbar machen und für den Verein nutzen.“

Der neu eingeführte Paragraph § 17b führt aus:

- Die Feststellung, dass alle Gremien allen HSV-Mitgliedern, die die jeweiligen Satzungsbedingungen erfüllen, gleichberechtigt zugänglich sind.
- Die Verpflichtung, Maßnahmen durchzuführen, um eine geschlechterdiverse Besetzung gezielt zu fördern.
- Regelungen für die Wahlprozesse, um eine geschlechterdiverse Besetzung aller Gremien zu erreichen. Konkret sollen in jedem Gremium mindestens zwei Geschlechter vertreten sein. Das Ziel der geschlechterdiversen Besetzung ist also jetzt in der Satzung verankert.

Mit dem FC St. Pauli und dem SV Werder Bremen haben bisher zwei der Vereine verabschiedete Zielvorgaben für Gremien. Bei St. Pauli sind dies seit 2021 30 Prozent Frauen, bei Werder Bremen seit 2024 mindestens 25 Prozent. Werder Bremen hat die Quote mit weiteren Maßnahmen unterfüttert. So ist der Wahlausschuss dazu angehalten, bei den Vorschlägen der Kandidat*innen für das Geschäftsführende Präsidium sowie den Aufsichtsrat mit einer Personalberatung zusammenzuarbeiten, um Rollenprofile zu schaffen, die der multidimensionalen Diversität Rechnung tragen.

Der FC St. Pauli schreibt: „Die Satzungsänderung zur Quotenregelung von 2021 war ein wichtiger Meilenstein. Bei den auf die Satzungsänderung folgenden Wahlen hat sich die Quotenregelung als stärkster Pull-Faktor bewiesen. Denn auch ohne die in der Satzungsänderung festgelegten Maßnahmen zur aktiven Mobilisierung, falls Kandidatinnen fehlen sollten, war das Feld der Bewerber*innen vielfältig und weiblich.“ Die Gremien haben inzwischen mehr Frauen, als die Quote erfordern würde. Trotzdem wurde noch mehr getan: Im Vorfeld einer Mitgliederversammlung finden Informationsveranstaltungen statt, die über die Aufgaben, die Arbeit und die Verantwortung der Gremien informieren. Ein Grund dafür: In der Vorbereitung der Satzungsänderung sei aufgefallen, dass der unbekannte Workload der Ehrenämter in Gremien abschrecken kann.

Beide Beispiele zeigen, dass die Verankerung auf verschiedene Art wirkt: Die Frauen in den Vereinen bekommen Wege in die Gremien aufgezeigt, die Führungspersonen in den Gremien orientieren sich in ihren Handlungen an den Vorgaben.

Der Gender Care Gap lag 2022 bei 43,4 Prozent - Frauen bleibt weniger Zeit für ehrenamtliches Engagement.



„'TOP DOWN' REICHT NICHT – FÜR MEHR FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN BRAUCHEN WIR 'BOTTOM UP' IMPULSE.“

„Wir brauchen mehr Frauen in Führungspositionen im Fußball. Im Männer- und im Frauenfußball. Wir werden das aber nur erreichen, wenn dies in den Vereinen, von den Mitgliedern und Fans getragen und vorangetrieben wird. Der Fußball in Deutschland basiert auf der 50+1-Regel, also dass die Mitglieder in den Vereinen über die Ausrichtung der Clubs mitbestimmen. Der Impuls für mehr Frauen im Fußball darf also nicht alleine von den Managements in die Organisationen „top down“ erfolgen, sondern muss auch von den Mitgliedern in die Vereinsgremien hinein „bottom up“, und damit in die Strukturen der Kapitalgesellschaften kommen.“

AXEL HELLMANN

ist Vorstandssprecher und Vorstandsmitglied der Eintracht Frankfurt Fußball AG, Mitglied des Präsidiums des DFL e.V., Mitglied im DFB-Vorstand und, zusammen mit Katja Kraus, Beiratsvorsitzender von FUSSBALL KANN MEHR.



„WIR BRAUCHEN NEUE ALLIANZEN. DER STEIN KOMMT JA INS ROLLEN, WENN MEHRERE DRAN RÜTTELN.“

WIEBKE ANKERSEN

Wie stellen wir uns gegen den gesellschaftlichen Backlash? In der Politik, in der Wirtschaft, im Fußball? Darüber sprechen Wiebke Ankersen, Co-Geschäftsführerin der AllBright-Stiftung und Katja Kraus, Beiratsvorsitzende von FKM. Klar ist: Die Gefahr der Repatriarchalisierung ist real. Aber mit Sachlichkeit, Dialogfähigkeit und öffentlichem Druck verfügen beide Organisationen über wirksame Schlüssel für Wandel.

Bei Zitaten wie Mark Zuckerbergs „We need more masculine energy“ - wie sortiert ihr für euch, wo Aufklärung und Einordnung helfen und wen man vorbeiziehen lassen muss?

WIEBKE ANKERSEN: Unkommentiert vorbeiziehen?

Ja, vorbeiziehen im Sinne von: Diese Person erreiche ich nicht mehr mit meiner Argumentation.

WIEBKE ANKERSEN: Ich glaube, es lohnt sich immer zu argumentieren. Wenn du die eine Person nicht erreichst, erreichst du andere, die dieser Person zuhören. Argumentieren, und zwar mit Zahlen, Daten, Fakten – so kann man gegen Emotionen durchdringen.

Geht es für dich um Emotionen?

WIEBKE ANKERSEN: Ja, gerade treffen Menschen Entscheidungen, die in der Summe zum Backlash führen, und die sind instinktiv. Die Abwägung „Ich setze auf die vermeintlich sichere Karte Mann, damit habe ich am meisten Erfahrung, Besetzungen mit Frauen sind irgendwie unsicherer“ ist keine rationale, sondern eine emotionale. Wir müssen versuchen, Menschen für ein positives, anderes Zukunftsbild zu begeistern, aber im Zentrum muss die sachliche Argumentation stehen. Die über die besten Köpfe, über den Fachkräftemangel, über die verschiedenen Perspektiven – es gibt ja genug solide Argumente für Vielfalt, für ein Zusammenspiel von Männern und Frauen in der Entscheidungsfindung und Führung.

Katja, wie ist deine Einschätzung?

KATJA KRAUS: Ich Sorge mich, welche Effekte diese Repatriarchalisierung haben wird, die jetzt vorgelebt und als Ausdruck von Stärke missverstanden wird. Überall dort, wo keine Überzeugung für das Thema besteht, werden sie womöglich genutzt, um Entwicklungen zurückzudrehen. Diejenigen, die überzeugt sind, müssen jetzt wehrhaft bleiben und lauter sein. Auch mit Argumenten, von denen wir glaubten, sie seien inzwischen nicht mehr notwendig.

Also trotzdem weiter argumentieren?

KATJA KRAUS: Ja, aber es ist aufwändig, weil wir ja alle der Meinung sind, dass wir es schon so oft erzählt haben. Aber wir müssen uns weiter wiederholen. Gerade jetzt macht es noch mal mehr Sinn, Zusammenhänge immer wieder zu thematisieren und aufzuzeigen, wie groß die Bedrohung durch diese Rückwärtsbewegung ist.



DR. WIEBKE ANKERSEN

führt seit 2016 gemeinsam mit Christian Berg die deutsch-schwedische AllBright-Stiftung mit Sitz in Berlin und Stockholm. Zuvor arbeitete sie als Pressattachée der Schwedischen Botschaft in Berlin. Die AllBright-Stiftung gibt seit 2016 die AllBright-Berichte heraus, an denen sich die Lage der Liga orientiert.




„Mir macht Sorgen, dass neue Gräben entstehen und wir Gräben vertiefen. Das wird der entscheidende Rückschritt sein.“

KATJA KRAUS



KATJA
KRAUS

ist Mitinitiatorin von FUSSBALL KANN MEHR (FKM) und, zusammen mit Axel Hellmann, Beiratsvorsitzende. Als CEO und Mitgründerin von Jung von Matt SPORTS, als ehemaliges Mitglied im Vorstand des HSV und als Nationaltorhüterin erwächst für Katja Kraus aus dem Bewusstsein für den Zusammenhang von allem und dem Blick für das große Ganze ein Gestaltungsauftrag.



Welche Dynamik beobachtest du noch?

KATJA KRAUS: Was mir Sorge macht, ist, dass neue Gräben entstehen und dass wir Gräben weiter vertiefen. Ich glaube, das wird der entscheidende Rückschritt sein, wenn wir nicht versuchen, wirklich anders mit diesen Dynamiken umzugehen. Ich habe eine grundsätzlich andere Vorstellung vom Miteinander, Dinge auszuhandeln, miteinander zu entwickeln.

Wiebke, wie verhindert ihr, dass die Gräben tiefer werden?

WIEBKE ANKERSEN: Kommunikation ist eines der Schlüsselthemen. Wir haben als Stiftung schon immer so kommuniziert, dass sinnbildlich gesprochen ein älterer FDP-Wähler mit unserer Argumentation mitgehen kann.

Wie gelingt das?

WIEBKE ANKERSEN: Wir sagen das, was nötig ist, aber wir provozieren nicht unnötig. Ich habe ja eine Vergangenheit in der Diplomatie, und das dort Erlernte kommt uns zugute, dieses Überlegen, wie kriege ich den anderen dazu, ein bisschen mehr so zu agieren, wie ich mir das wünsche. Und wie schaffe ich es, dass er das mit erhobenem Haupt machen kann. Ich darf ihn nicht auseinandernehmen und zusammenfallen. Ich muss ihn so erreichen, dass er, so wie er ist, nicht sofort die Jalousien runtermacht, sondern mir zuhört, das Gehörte verarbeiten kann, ins Tun kommt und sich dabei noch gut fühlt.

Katja, wie schätzt du es für FUSSBALL KANN MEHR ein?

KATJA KRAUS: Absolut vergleichbar. Wir wer-

den von einigen als Antagonistin des Fußballgeschäftes wahrgenommen. Ich sage ja auch seit Jahren, so könnt ihr nicht weitermachen, auch wenn es in den vergangenen Jahrzehnten ein Erfolgsrezept war, so passt es nicht mehr in diese Zeit. Damit stelle ich die bestehenden Strukturen und viele Protagonisten in Frage. Dass es uns trotzdem mit FUSSBALL KANN MEHR gelungen ist, mit nahezu jedem Marktteilnehmer zu sprechen, offene Türen vorzufinden und mit vielen Clubs und Verbänden zu kooperieren, hat damit zu tun, dass wir nie persönlich sind und nicht versuchen, kurzfristige Schlagzeilen zu bekommen, sondern positive Entwicklung zu beeinflussen.

Gibt es ein Aber?

KATJA KRAUS: Es bleibt ein Spannungsfeld, weil Veränderung vor allem durch externen Druck stattfindet.

WIEBKE ANKERSEN: Das war in der Wirtschaft nicht anders, als wir vor neun Jahren angefangen haben. Damals gab es nur eine elitäre Diskussion zu Quoten in Aufsichtsrat und Vorstand, bei der Frauen nicht das Gefühl hatten, diese hätte etwas mit ihnen zu tun. Aber der mediale Druck und die Art, wie wir darüber sprechen, mit welcher Selbstverständlichkeit wir einfach faire Chancen einfordern, das kann gesellschaftliches Bewusstsein verändern.

Was passiert genau, wenn Krisendruck und öffentlicher Druck konkurrieren? Im AllBright-Bericht schreibt Joe Kaeser, Aufsichtsratsvorsitzender von Daimler Truck: „Wer nachhaltig erfolgreich sein will, muss fähig sein, sich schnell auf multikausale Veränderungen einzustellen. Mit einer nicht-diversen Mitarbeiterstruktur kann das kaum gelingen.“ Das klingt nach einer Lösung.

WIEBKE ANKERSEN: Ja, da hat er recht. Aber es sind nicht alle CEOs oder nicht alle Aufsichtsratsvorsitzenden, die ja verantwortlich sind für die Vorstandsbesetzung, von diesen Zusammenhängen so überzeugt wie er. Sie kommen eher nur auf öffentlichen Druck hin zu Entscheidungen für Frauen, und wenn der Krisendruck dann größer erscheint als der öffentliche Druck, kickt der Bias rein, es muss schnell gehen und man besetzt wieder mit einem Mann – gleichen Alters, gleicher Herkunft, mit vergleichbarer Laufbahn.

KATJA KRAUS: Es ist wie im Fußball, in der Krise werden noch häufig die alten Recken eingestellt, die solche Situationen schon häufig erlebt haben. Erfahrungswissen ist definitiv ein Wert, aber allein nicht wettbewerbsfähig mit einem

konkreten Plan und der Fähigkeit, diesen auch den Spielern zu vermitteln. Der Fußball findet noch schwerer raus aus diesen Automatismen, die Krise ist ja immer nur zwei Spiele entfernt.

Brauchen wir noch mehr Männer, die sich klar positionieren?

KATJA KRAUS: Ja, wir versuchen immer, die Männer, die überzeugt sind, dazu zu bringen, das lauter zu sagen und für sich zu nutzen. In unserer Branche ist es so, dass es ein paar sehr prägende Figuren gibt und dass selbst diejenigen, die Veränderung für notwendig halten, leise sind, weil der dominierende Ton ein anderer ist.

Wie argumentierst du gegenüber den Männern?

KATJA KRAUS: Damit, dass es eine Chance ist, sich mit der eigenen Progressivität eine positive Wahrnehmung über die Branche hinaus zu schaffen. Ein Club wie Werder Bremen hat nicht zufällig eine Frau in der Geschäftsführung und sich perspektivisch zur Parität verpflichtet, sondern es gibt die Überzeugung für die Sache und das Bewusstsein, dass es zu den Werten der Marke Werder Bremen passt. Ich dachte immer, dass es →

„Wenn der Krisendruck größer erscheint als der öffentliche Druck, kickt der Bias rein und man besetzt wieder mit einem Mann.“

WIEBKE ANKERSEN

für die progressiveren CEOs im DAX doch eine fantastische Gelegenheit ist, sich zu positionieren.

WIEBKE ANKERSEN: Wir versuchen sie immer in Hintergrundgesprächen zu ermutigen, sich mehr zu zeigen. Manche haben auch Angst, im Thema noch nicht sattelfest genug zu sein. Leider ist es oft so, dass diese Männer, wenn sie sich äußern, und es ist nicht hundertprozentig korrekt, stellvertretend die angestaute Wut der Frauen über all die anderen Männer um die Ohren gehauen bekommen.

Brauchen wir in diesen Zeiten mehr Geduld miteinander für neue Allianzen?

WIEBKE ANKERSEN: Du meinst auch unter uns Akteuren? Ja, auf jeden Fall. Bei AllBright hatten wir allerdings auch nie die Perspektive, dass wir uns untereinander Stücke eines zu kleinen Aufmerksamkeitskuchens wegnehmen. Im Gegenteil, der Stein kommt ja eher ins Rollen, wenn mehrere dran rütteln.

KATJA KRAUS: Wir bei FKM auch nicht, wir versuchen immer alle Gleichgesinnten zu versammeln. Der Allianz-Gedanke steckt noch in den Kinderschuhen, auch für frauenpolitische Initiativen gibt es großen Bedarf.

Katja, was ist dein Silberstreif gerade?

KATJA KRAUS: Dass wir merken, wir vertreten ja viel mehr Menschen als die Frauen im Fußball. Wir vertreten auch die jüngere Generation und müssen in den Organisationen als Vertreterin der nachfolgenden Generationen klar machen, dass Gleichstellung nur heißen kann, objektivierbare Kriterien zu definieren.

Im Gegensatz zu?

KATJA KRAUS: Männern, die Frauen willkürlich fördern. Männer, die glauben, sie fördern Frauen, indem sie einzelnen eine Karriereoption anbieten oder besondere Aufmerksamkeit schenken. Dies bleiben subjektive Entscheidungen eines Mannes. Oft aus einer Gönnerhaftigkeit heraus. Ich habe Frauenfußball gespielt zu einer Zeit, in der man dankbar sein musste. Auch in meiner Zeit als Funktionärin hat man mir vermittelt, du darfst mitmachen, aber es war nicht selbstverständlich, dass ich da bin, sondern mir war es erlaubt, dabei zu sein. Auch wenn das sehr unterbewusst vermittelt wurde, macht dies ganz viel mit dem Auftreten, mit dem Selbstbewusstsein. Nur wenn wir dies hinter uns lassen, ergibt sich die Chance auf wirkliche Gleichstellung.

Und die junge Generation treibt dies mit an?

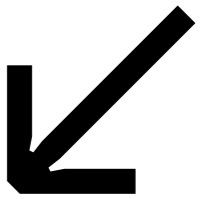
KATJA KRAUS: Ja, für sie ist das völlig selbstverständlich, sie wollen und fordern objektive, transparente Bewertungskriterien. Und das ist ja ein zentraler Punkt in unserer Argumentation. Wenn wir die besten Köpfe fördern wollen, dann müssen wir Strukturen schaffen, die das sicherstellen. Und das heißt: messbare Kriterien und eben nicht, das ist Thomas und dem traue ich das zu, weil ich schon zehn Thomasse gesehen habe, die es geschafft haben, aber keine Frau.

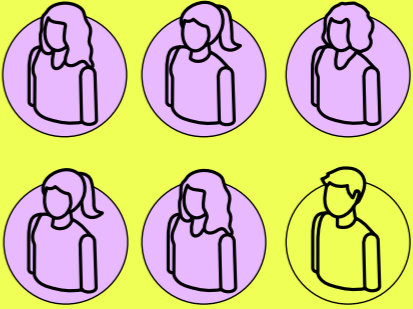

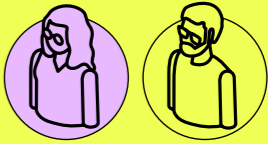
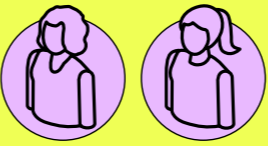

„Der Allianz-Gedanke steckt noch in den Kinderschuhen, auch für frauenpolitische Initiativen gibt es großen Bedarf.“

KATJA KRAUS

DAS TEAM HINTER DEM JAHRESBERICHT

FUSSBALL KANN MEHR dankt den 36 Clubs der Bundesliga und 2. Bundesliga für ihre Teilnahme und allen Unterstützer*innen in und außerhalb des Fußballs.



<p>HERAUSGEBER FUSSBALL KANN MEHR gGmbH Anschrift: c/o WLHK Kattrepel 2 20095 Hamburg E-Mail: kontakt@fussballkannmehr.de</p>	<p>REDAKTION Matthias Dombrowski, Luise Fiedler, Katja Kraus, Julia Möhn, Anna Steckel, Tjorven Steinmeyer</p> 	<p>BILDER Cover: Witters / Bildbyran / Mathias Bergeld Seite 02: FC Ingolstadt / FCI Seite 07: Jung von Matt SPORTS GmbH Seite 10: Witters / V. Witters Seite 18: Witters / V. Witters Seite 28: Witters / Markus Fischer Seite 33: FC St. Pauli Seite 34-35: Witters / V. Witters Seite 41: Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA. Seite 42-43: Witters / V. Witters Seite 49: 1. FC Kaiserslautern Seite 50: Witters / Tim Groothuis Seite 54: City-Press GmbH Seite 57: Eintracht Frankfurt Seite 59: AllBright Stiftung gGmbH Seite 60: Jung von Matt SPORTS GmbH Rückseite: Witters / Tay Duc Lamhuis</p>
<p>GESCHÄFTSFÜHRUNG Julia Möhn</p> 	<p>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.</p>	<p>DESIGN barelkutschera.de Sharonna Barel / Kristian Kutschera</p> 
<p>REDAKTIONELL VERANTWORTLICH Julia Möhn / Katja Kraus</p> 	<p>BILDREDAKTION Ulrich Winkelmann witters.de</p> 	
<p>FUSSBALL KANN MEHR [FKM] www.fussballkannmehr.de</p>		



kontakt@fussballkannmehr.de