

LAGE DER LIGA

FKM Jahresbericht 2026

Befragung zur Diversität der Clubs
der Bundesliga und 2. Bundesliga
in der Saison 2025/2026



**FUSSBALL
KANN MEHR**
[FKM]

4

der 18 Neubesetzungen im Top-Management waren in der Saison 2025/26 Frauen. Eine deutliche Verbesserung zur Vorsaison, als nur eine der offenen Positionen an eine Frau ging. Unter den vieren ist mit Tatjana Haenni auch die erste CEO der Bundesliga.

JAHR DER HOCHRANGIGEN NEUBESETZUNGEN

Mit „Lage der Liga. Der FKM-Jahresbericht“ legt FUSSBALL KANN MEHR zum dritten Mal einen Bericht zur Diversität im deutschen Profifußball vor. Nach zwei Stagnationsjahren zeigt der Bericht dank einiger hochrangiger Neubesetzungen einen leichten Positivtrend.

Dieser Bericht informiert über die Zusammensetzung des Top-Managements, der Aufsichtsräte, bzw. die den Aufsichtsräten analogen Kontrollgremien, und der zweiten Führungsebene der Clubs der Bundesliga und 2. Bundesliga.

Dem Bericht liegt eine Umfrage zugrunde, die an alle Clubs der Bundesliga und 2. Bundesliga der Saison 2025/26 geschickt wurde. Alle 36 Clubs haben teilgenommen.

Das Vorbild der Berichte sind die AllBright-Berichte, die zu Vorständen und Aufsichtsräten der 40 DAX-Unternehmen informieren. Aus diesen bekannt und dem Sport vertraut enthält der FKM-Jahresbericht Rankings aller teilnehmenden Clubs, diese finden sich auf den Seiten 23–28.

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, berät, vernetzt und befähigt Menschen und Organisationen, um den Fußball nachhaltig zu verändern.

**FUSSBALL
KANN MEHR**
[FKM]

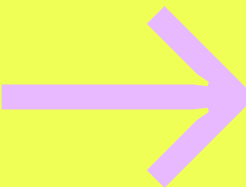
DAS VORBILD

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 der Universität Leipzig zum Top-Management im deutschen Profifußball. Bis vor Kurzem leitete er das Nachwuchszentrum des FC Ingolstadt 04. Seit dem 1. Juli 2026 ist er als Referent Fußball & Performance beim HSV tätig.

	Seite 7–10 VERÄNDERUNG MIT BEGRENZTER WIRKSAMKEIT Der "Boy's Club" kann nicht mehr einfach weitermachen. Ein Essay von Katja Kraus.	Seite 11–14 „ICH HABE STRATEGISCH INSTINKTIV OFT DAS RICHTIGE GEMACHT“ Ein Interview mit RB Leipzig CEO Tatjana Haenni.	DIE DATEN	Seite 15–20 DIE METHODIK DES BERICHTS Der Bericht wertet die Entscheidungs- und Führungsebenen der Clubs aus.	36 CLUBS HABEN TEILGENOMMEN - UND DAMIT ALLE LIGATEILNEHMER DER SAISON 25/26
DIE RANKINGS	Seite 21–26 DIE RANKINGS Die Ergebnisse der Saison 25/26.	14 CLUBS DER BUNDESLIGA UND 2. BUNDESLIGA HABEN 100 % MÄNNLICH BESETZTE AUFSICHTSRÄTE.	Seite 27–28 DIE BESTPLATZIERTEN IN DEN 4 KATEGORIEN Im dritten Jahr des Berichts liegen dieselben drei Clubs wie im Vorjahr im Top-Management vorne.	TOP-MANAGEMENT	Seite 29–32 DIESES BILD ZEIGT SICH FÜR DAS TOPMANAGEMENT Genau 94 Positionen umfasst das Top-Management in der Bundesliga und 2. Bundesliga.
Seite 33–36 „WIR HABEN INZWISCHEN ÜBER 40 PROZENT BEWERBERINNEN“ Ein Interview mit Svenja Schlenker, Geschäftsführerin Personal bei Borussia Dortmund.	KONTROLLGREMIEN	Seite 37–40 DIESES BILD ZEIGT SICH FÜR DIE KONTROLLGREMIEN Frauen sind in den Kontrollgremien etwas stärker repräsentiert als im Top-Management.	DIRECT REPORTS	Seite 41–44 DIESES BILD ZEIGT SICH BEI DEN DIRECT REPORTS 5 von 35 Clubs haben keine Frau auf dieser Führungsebene.	Seite 45–48 „EGO-MARKETING KOSTET EINE ORGANISATION EXZELLENZPUNKTE“ Ein Interview mit Axel Hellmann, Vorstandssprecher und Vorstandsmitglied der Eintracht Frankfurt Fußball AG
ANALYSE AUFSICHTSRAT	Seite 49–56 GOOD GOVERNANCE BEGINNT IN AUFSICHTSRÄTEN VOR DER ERSTEN SITZUNG Die nicht-diverse Zusammensetzung der Kontrollgremien wird den Anforderungen dieser anspruchsvollen Rollen nicht gerecht.	Seite 57–60 „JE HÖHER DIE TRANSPARENZ IM PROZESS, DESTO BESSER UND VIELFÄLTIGER SIND DIE ERGEBNISSE BEI DER PERSONALAUSWAHL“ Interview mit Dr. Wiebke Ankersen, Allbright-Stiftung	Seite 61–62 DIE WICHTIGSTEN ZAHLEN AUS DER SCHWEIZ Erstmals bringt FUSSBALL KANN MEHR Schweiz den Bericht „Lage der Liga Schweiz“ raus.	Seite 63 DAS TEAM HINTER DEM JAHRESBERICHT	FRAGEN UND FEEDBACK AN: kontakt@fussballkannmehr.de FUSSBALL KANN MEHR [FKM]

VERÄNDERUNG MIT BEGRENZTER WIRKSAMKEIT

Prominente Positionen für Frauen, ein Aufstand der Anständigen im Weltfußball - der „Boy's Club“ kann nicht mehr einfach weitermachen. Doch in der Bundesliga bewegt sich noch wenig, es braucht systematische Ansätze und einen Wandel von innen. Eine große Chance liegt im Aufstieg des Frauenfußballs: für sich selbst, und als Talentpool für diverse Besetzungen von Gremien und Top-Management.

Das Fußballjahr 2025/26 wird als bahnbrechende Spielzeit in die Sport-Geschichte eingehen. Die vom Veranstalter und Gastgeber vollmundig ausgerufenen spektakulärsten Weltmeisterschaft aller Zeiten wird womöglich eine Umkehr bewirken: hin zu einem Weltfußball, der das Spiel in den Vordergrund stellt und Menschen an die Spitze bringt, die der Überzeugung sind, dass Fußball mehr kann, als persönliche Machtinteressen zu bedienen. Der Widerstand geht von der UEFA aus, und es sind offenbar die beiden einzigen Frauen im Executive Committee, die ihn vorantreiben, nämlich Lise Klaveness (Norwegen) und Laura McAllister (Wales). Außenseiterinnen im Männerclub des Weltfußballs, die nach einer Analyse der „New York Times“ prädestiniert sind für Umbrüche: „Der Vorteil, nie in den old boy's club eingeladen zu sein, liegt darin, dass man sich nicht an seine ungeschriebenen Gesetze, seine heimlichen Abmachungen und seine stille Politik halten muss.“

Das beschreibt eines der zentralen Argumente von FUSSBALL KANN MEHR für Diversität und Unabhängigkeit. Und passiert zur gleichen Zeit wie tatsächlich drei bahnbrechende Personalentscheidungen im deutschen Männerfußball, die nach 63-jährigem Anlauf verwirklicht wurden. Mit Tatjana Haenni (RB Leipzig) steht erstmals

eine Frau an der Spitze eines Erstliga-Clubs. Marie-Louise Eta führte Union Berlin als Cheftrainerin zum Klassenerhalt. Und mit Kathleen Krüger hat erstmals eine Frau eine sportliche Entscheidungsposition im Vorstand des Hamburger SV eingenommen. (Ihre Besetzung ist nicht Teil der Auswertung dieses Berichts, dessen Stichtag der 1. April ist.) Drei Geschichten, die erhebliche Aufmerksamkeit bekommen haben und einen Wandel bezeugen, der überfällig ist. Drei Vorbilder, die Frauen in und außerhalb der Branche dazu ermutigen, Karrierechancen im Fußball zu sehen und Mädchen motivieren werden, ihnen nachzueifern.

Das gibt Anlass zu Freude und Zuversicht, denn es braucht diese sichtbaren Veränderungen, um den Pool an ambitionierten Frauen zu vergrößern. Umso mehr, als sich durch die Professionalisierung des Frauenfußballs neue Stellen-

profile definieren, für die Frauen prädestiniert sind.

Sichtbare Ausnahmen verringern den Druck auf träge Strukturen

Die große Linie ist also ein markanter Strich. Denn auch die Überzeugung, freiwerdende Managementpositionen mit Frauen zu besetzen, hat sich im Vergleich zum Vorjahr erhöht. Bei 18 Vakanzen wurde immerhin vier Mal zugunsten einer Kandidatin entschieden. Im vergangenen Berichtsjahr wurde lediglich eine Chance aus 19 genutzt.

Wir würden also gern davon berichten, dass der Geist der Erneuerung, den diese Spitzenpersonalien versprühen, den deutschen Profifußball durchdringt. Dass die positiven Beispiele und die Veränderungstreiber den Druck auf Entwicklungsverweigerer erhöhen. Doch die Betrachtung ist zwiespältig und der Fortschritt bleibt langsam. 29 der 36 Clubs haben weiterhin eine rein männliche Managementperspektive. Fünf der Clubs verzichten sogar auf der zweiten Führungsebene auf neue Impulse durch Vielfalt und damit auf ein Bekenntnis zu einer offenen Unternehmenskultur.

Spektakuläre Einzelfälle wie in Leipzig, Berlin und Hamburg, und stagnierende Breiten schließen sich nicht aus, sondern erklären einander allzu häufig, denn sichtbare Ausnahmen erzeugen den Eindruck von Fortschritt, der den Druck auf die eigentlich träge Struktur verringert. Dazu passt, dass der Frauenanteil in den Kontrollgremien im dritten Jahr in Folge unter 12 Prozent liegt. Gerade in den Aufsichtsräten, wo die Umsetzung selbstauferlegter Ziele in der Wirtschaft am schnellsten möglich wurde, und Frauen längst eine unstrittige Qualitätssteigerung bewirken, stagniert der Fußball weiterhin.

Wie weitreichend eine Veränderung an dieser Stelle wirkt, zeigt der FC St. Pauli, der mit einer Quotenregelung im Aufsichtsgremium begonnen hat und inzwischen der einzige Club ist, der auf allen drei im FKM-Jahresbericht untersuchten Ebenen die 30-Prozent-Marke erreicht. Dieses Beispiel zeigt, dass Wandel möglich ist, wenn man ihn systematisch betreibt. →

**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.

Genau deshalb richtet unser Bericht in diesem Jahr verstärkt den Blick auf die Aufsichtsgremien. Veränderung beginnt dort, wo Strategien definiert, Vorstände eingesetzt und Budgets freigegeben werden. Aktuell sind 14 der 32 Aufsichtsräte zu hundert Prozent männlich besetzt, 30 werden von Männern geleitet, nur zwei von Frauen. Noch bedenklicher wird es, wenn man über Geschlecht hinausblickt: Menschen mit internationalem Hintergrund kommen in den Kontrollgremien auf unter drei Prozent. Der deutsche Profifußball wird von einer erstaunlich einheitlichen Gruppe beaufsichtigt. Die Gründe dafür sind offenkundig: Die Regulatorik ist zu schwach – es gibt keine verbindlichen Vorgaben zu Transparenz, Zusammensetzung oder den Kompetenzen, die ein Kontrollgremium abdecken sollte. Zweitens: Diese Gremien werden den wachsenden Anforderungen an ein wirtschaftlich komplexes Fußballunternehmen schlicht nicht gerecht, weil Homogenität in der Auswahl zu Homogenität in der Kompetenz führt. Drittens, und das ist vielleicht die schärfste Beobachtung: Der Auswahlprozess in diesen Gremien ähnelt in seiner Logik eher dem einer Partei als dem eines Unternehmens – Ämter werden über Zugehörigkeit und Vereinsvertrauen vergeben, nicht über ein klares Anforderungsprofil.

Vorstände profitieren von kompetenten Aufsichtsräten

Was also bewegt so ein System? Druck kann von mehreren Seiten kommen – von Vereinsmitgliedern, von Sponsoren, vom Ligaverband Bundesliga. Wirksamer wäre die Initiative von innen. Im alltäglichen Austausch mit Aufsichtsräten erleben wir, dass es keine definierte Governance, keine Rollenklarheit, keine Selbstevaluierung gibt. Eine Professionalisierung der Aufsichtsgremien wäre also auch ein Gewinn für die Vorstände, die um zusätzliche Kompetenzfelder und ein erfolgsorientiertes Rollenverständnis bereichert würden. In der Wirtschaft ist es längst üblich, die Themen Diversität, Personalentwicklung und Unternehmenskultur als klare Zielvorgabe an die Vorstände zu richten und flexible Gehaltsbestandteile daran zu knüpfen. Im Fußball stellen wir fest, dass das Verständnis für diese Steuerungsfunktion fehlt.

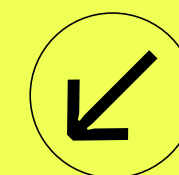
So bleibt es bei wenigen Positivbeispielen, entschlossenen Mitgliederinitiativen wie beim FC St. Pauli, Quotenregelungen wie bei Werder Bremen oder progressiven Personalentscheidungen wie beim Hamburger SV, um der Erschöpfung der Branche mit neuen Herangehensweisen zu begegnen.

Ein weiteres Thema, das uns in dieser Berichtszeit beschäftigte, ist die Entwicklung des Frauenfußballs. Die Entscheidung, die Frauenfußballbundesliga aus dem DFB herauszulösen und fortan eigenständig zu betreiben, ist ein wichtiger Schritt zur Selbstständigkeit und eine Öffnung des Möglichkeitsraums. Es ist eine großartige Aufgabe für das Team um Präsidentin Katharina Kiel und das zukünftige Ligamanagement, einen eigenständigen Wettbewerb zu gestalten und die Attraktivität des Sports zu erhöhen. Die Stärkung des Frauenfußballs schafft zahlreiche neue Positionen, und es gibt bei vielen Clubs den Wunsch, diese auch mit Frauen zu besetzen. Die strukturellen Hürden der vergangenen Jahre führen allerdings noch immer dazu, dass im Bereich Trainerin und Sportchefin zu wenig Kandidatinnen zur Verfügung stehen. Nur 4 der 14 Bundesligacclubs werden aktuell von Frauen trainiert. Positive Vorbilder und sichtbare Frauenförderung in den Ausbildungsbereichen sind zwingend notwendig, um diese Situation zu verbessern.

Denn eines zeigen auch die Top-Personalien dieses Jahres: Die Stärkung des Frauenfußballs erhöht die Durchlässigkeit für Frauen auch in den Männerbereich. Tatjana Haenni, Marie-Louise Eta und Kathleen Krüger haben jeweils erfolgreiche sportliche Karrieren und langjährige Arbeit im Fußball vorzuweisen. Das ist ein Aspekt, der Frauen- und Männerfußball verbindet: Die Kompetenzzuschreibung für ehemalige Top-Fußballerinnen ist offensichtlich größer als für Menschen, die von außen kommen.

Eine positive Entwicklung an der Spitze und viel Arbeit in der Breite also, um Veränderung weiter positiv zu gestalten. Ein ermutigender Wink für die Entscheider ist es, dass alle drei Top-Personalien weitestgehend geräuschlos vonstatten gingen und die allgemeine Beurteilung längst bereit ist für nicht-stereotype Besetzung.

DER DEUTSCHE PROFIFUSSBALL WIRD VON EINER ERSTAUNLICH EINHEITLICHEN GRUPPE BEAUFSICHTIGT



Fazit

Spektakuläre Einzelfälle sind kein Indiz für Wandel in der Breite. Für diesen bräuchte es auch Menschen in den Kontrollgremien, die Diversität, Personalentwicklung und Unternehmenskultur den Vorständen als Zielvorgabe stellen. Diese Steuerungsfunktion wird kaum wahrgenommen.

„ICH HABE STRATEGISCH INSTINKTIV OFT DAS RICHTIGE GEMACHT“

Tatjana Haenni ist seit dem 1. Januar CEO von RB Leipzig. Der Zusatz „die Erste“ spielt in ihrem Alltag keine Rolle. Mit einem internationalen Netzwerk und ihrer Arbeit für die US-amerikanische National Women's Soccer League (NWSL) bringt sie neue Strategien in die Bundesliga. Und hat ein Bewusstsein dafür, dass ihre jetzige Position eine privilegierte ist – und es für Frauen, gerade im sportlichen Bereich, noch einiges zu tun gilt.

Es gibt kein Berufsprofil zum Nachlesen für die CEO-Position eines Fußballclubs. Was sind für Sie die Top Skills?

TATJANA HAENNI: Leadership, strategisches Denken, Kommunikation, unternehmerisches Denken – bei RB Leipzig auch verbunden mit der Offenheit, Dinge innovativ anzugehen. Und die Fähigkeit, Fußball als gesellschaftlich relevanten Sport mit den kommerziellen Zielen zu verbinden.

Und welche Fähigkeit ist überbewertet?

Es ist aus meiner Sicht falsch, wenn man denkt, nur ehemalige Spieler könnten CEO eines Fußballclubs werden.

Falsch?

Ja, wir sind ja kein kleiner Stadtclub, der in erster Linie Kinder in den Sport bringt und Breitensport betreibt, wofür es Fußballkenntnisse und Begeisterung braucht. Bundesligacclubs sind gewinnori-

enterte Unternehmen, die in einem hochemotionalen, eventgetriebenen Business unterwegs sind. Und da hilft es eher, wenn man sich von der Emotionalität des Fußballs lösen kann und wirtschaftliche Führungskenntnisse mitbringt.

Wenn Sie über die Wahl beruflicher Stationen sprechen, betonen Sie immer, wie wichtig der Gestaltungsspielraum ist. Wie groß ist der Entscheidungsspielraum als CEO von RB Leipzig?

Meine Verantwortung ist es, diesen Club erfolgreich zu führen und jetzt weiterentwickeln zu können. In anderen bisherigen Rollen musste ich oftmals auch Überzeugungsarbeit leisten, diese Phase überspringe ich hier. Es ist kein Geheimnis, dass ich diese Rolle als CEO noch nicht hatte, aber ich denke, dass sie meinen Qualitäten sehr entspricht: Meine größten Talente sind das Führen von Menschen, die Vision und das Zusammenbringen der richtigen Strategien für ein Unternehmen. Kurz gesagt: Wo sind wir, wo wollen wir hin und wie kommen wir dahin?

Wie sehen Sie Ihren Schritt aus der NWSL in den USA in die Bundesliga? Ist das wie ein Branchenwechsel?

Branchenwechsel? Weiß ich nicht. Ich bin seit über 30 Jahren in der gleichen Branche.

Anders gefragt: Was bringen Sie durch diese Station mit?

Alle Stationen haben dazu beigetragen, dass ich die Expertin bin, die ich heute sein darf, durch Erfahrungen im Clubfußball, durch internationale Arbeit im Verbands- und Ligafußball. Die Arbeit in den USA hat mir tiefe Einblicke gegeben, wie die Sportligen dort geführt, strukturiert, reglementiert sind, welche Bedeutung der ganze Entertainment-Faktor hat. Sport und kommerzielle Ziele in eine Balance zu bekommen – dafür muss man beide Bereiche verstehen und gleichzeitig daran arbeiten, dass sich beide weiterentwickeln können.

Was sind Ihre Learnings?

Ich glaube, der Business-Bereich des Sports hat auf jeden Fall eine internationale Komponente, vor allem, wenn du Reichweite ausbauen möchtest und wachsen willst. Im deutschen Markt hat der Fußball ein Maß erreicht, bei dem nicht mehr so viel Luft nach oben ist. Also wollen und müssen wir international denken. Und die Konkur- →

TATJANA HAENNI



arbeitet seit über 30 Jahren in und für den Fußball: in der Schweiz für den Fußballverband als Direktorin Frauenfußball und als Präsidentin der FC Zürich Frauen, in den Neunzigern zunächst für die UEFA, dann 18 Jahre lang für die FIFA als Managerin und Abteilungsleiterin für den Frauenfußball. Vor der CEO-Rolle in Leipzig war sie von 2023 bis 2025 Chief Sporting Director der amerikanischen Fußball-Profiliga „National Women's Soccer League“.

renz auf dem Sportmarkt tut das ja schon – die NBA veranstaltet Spiele in Deutschland, die NFL veranstaltet Spiele in Deutschland ... Auch deswegen richten wir uns auch international aus.

Ein internationales Profil, sei es durch Herkunft oder Auslandserfahrungen, haben unter den Menschen im Top-Management der Bundesliga wenige. Ganz anders als etwa in DAX-Konzernen, wo 2022 37 Prozent der Vorstände einen internationalen Background hatten. Wie erklären Sie sich die Unterschiede?

Eine superspannende Frage. Ich weiß nicht, ob ich das erklären kann. Unser Wirtschaftskreislauf ist jedenfalls stark auf den deutschen Markt ausgerichtet. Die Bundesliga und die Clubs tun sich noch ein wenig schwer mit der Umsetzung der Internationalisierungsstrategie. Als RB Leipzig möchten wir auch hier Frontrunner sein: Wir waren in den vergangenen drei Jahren auf Tour in den USA, in Brasilien, in Südafrika. Wir möchten hier auch einen Beitrag für die Bundesliga leisten und sehen leider, dass noch nicht alle Clubs so aktiv sind wie wir.

Ohne international erfahrenes Personal auch keine Internationalisierungsstrategie?

Ich würde es positiv formulieren – RB Leipzig ist dort aktiver als andere. Wir haben mit unserem Chief Revenue Officer zuletzt explizit jemanden verpflichtet, der 21 Jahre in Asien und den USA gearbeitet hat, für Manchester City wie für die NFL.

Wie wichtig sind gute Netzwerke?

Das Netzwerk ist das A und O. Es gibt Gutes und weniger Gutes daran, dass Fußball ein kleiner Kreis ist, die Branche ist einfach nicht riesig.

Die Bundesliga berichtet für 2025 64.000 Beschäftigte ...

Davon fällt ein großer Teil auf die spieltagsbezogenen Tätigkeiten. Es ist eine kleine Welt und ein relativ geschlossener Kreis, in den man schwer von außen reinkommt. Die Regel sind Karrieren innerhalb von Clubs oder Wechsel zwischen Clubs.

Warum?

Aus meiner eigenen Erfahrung kann ich folgendes berichten, außer bei Einstiegsstellen in den Arbeitsmarkt: Wenn Stellen zu besetzen sind, gibt es meist so viele qualifizierte Bewerbungen von

„Irgendeine muss die Erste sein, das bin nun mal ich.“

Menschen mit Erfahrung, aus einem Club oder aus der erweiterten Branche. Da ist die Chance für Quereinsteiger einfach gering. Wir bei RB Leipzig möchten das bewusst anders handhaben. Bei uns gilt grundsätzlich: best man oder best woman for the job!

Wie haben Sie sich Ihr Netzwerk gebaut?

Bei mir war es nie strategisch, aber ich habe instinktiv strategisch oft das Richtige gemacht. Ich bin offen, ich komme mit vielen Menschen gut zu recht, konnte meine Expertise unter Beweis stellen. Denn natürlich heißt Netzwerken nicht "Ich bin ein unangenehmer Mensch, aber kenne viele Menschen", sondern das heißt, „Ich kenne viele Menschen und die schätzen mich“.

Wie gelingt einem dieser Eindruck?

Einen Mittelweg zu finden, in dem man bei sich bleibt, gute Arbeit leistet, aber eben nicht egoistisch und radikal, sondern im Zusammenspiel mit anderen sich eine Reputation aufbaut, aufgrund derer dich andere empfehlen oder dich wieder einstellen würden.

Sie sind von den Frauen im Top-Management der Clubs der Bundesliga und 2. Bundesliga die Einzige, die vor ihrer Berufung keine Verbindung zu

dem Club hatte, auch bei den Männern im C-Level ist das eher die Ausnahme.

Das überrascht mich nicht. Die männlichen Entscheidungsträger, die wir heute haben, hatten ja mehrheitlich noch nicht die Chance, zu sehen, was eine Frau bringen könnte. Sie sind vielleicht auch ein bisschen verunsichert, kennen keine, haben das noch nie erlebt, und dann tun sie sich einfach schwer, jemanden zu suchen.

Das ist jetzt aber sehr sanft.

Also ich finde das falsch, aber ich verstehe es. Wenn jemand intern die Karriereleiter nach oben klettert, hat man bereits jahrelang zusammengearbeitet, vertraut einander, die Abläufe sind bekannt.

Externe Ernennungen werden also die Ausnahme bleiben?

Ich denke, wir sollten weiterhin damit argumentieren, dass mehr Diversität in jeglicher Hinsicht – Männer, Frauen, Alter oder eben internationalem Background – zu mehr Erfolg führen wird.

Sie wissen natürlich von der Bedeutung von Role Models, vom Impact von Frauen in sichtbaren Positionen. Welche Rolle spielt dieses „die Erste sein“ im Alltag?

Keine. Ich bin wirklich privilegiert, in der Rolle sein zu dürfen und mir ist auch die Verantwortung komplett bewusst. Und natürlich gab es vor mir viele tolle Frauen, die die Chance nicht bekommen haben. Aber in der Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden oder im Liga-Umfeld spielt es keine Rolle. Irgendeine muss die Erste sein, das bin nun mal ich. Ja, es passt vielleicht, weil ich mir sehr viel zutraue, vielleicht mehr als andere.

Wollen Sie bei RB Leipzig noch mehr Frauen in die Organisation bringen?

Ich kann mit Freude und Stolz sagen, dass wir viele Frauen in guten Positionen haben, auch im Managementteam sind zwei weitere Frauen. Ich würde sagen, es geht in die richtige Richtung, das finde ich schön. Natürlich gibt es immer noch Luft nach oben, etwa im sportlichen Bereich, da sind die Hürden nach wie vor höher für Frauen als in der Administration. Aber auch hier haben wir positive Beispiele: Ernährungswissenschaftlerinnen, eine Yoga-Trainerin, die Leiterin des Teammanagements, die qua Amt sehr nah dran ist, an der Profi-Mannschaft...

Wie geht man es an?

Wir müssen die Durchmischung weiter vorantreiben mit Männern und Frauen im Männer- und Frauenfußball. Step by Step. Wir wollen da keine Schlagzeilen produzieren, aber die Türen für Frauen genauso offen halten wie für Männer.

„Wir sollten weiterhin damit argumentieren, dass mehr Diversität in jeglicher Hinsicht zu mehr Erfolg führen wird.“

Welche Karrierewege

führen ins

Top-Management?

Die Zahlen

der Lage der

Liga zeigen es.



Die Daten

Dieser Datensatz zeigt Fortschritte und ermöglicht Vergleiche. Denn wie im Vorjahr haben alle 36 Clubs der Bundesliga und 2. Bundesliga Auskunft zur Zusammensetzung ihrer operativen und kontrollierenden Spitzen-Gremien gegeben.

SO WURDEN DIE DATEN ERMITTELT

Mehr als nur die Liga-Zugehörigkeit unterscheidet die 36 Clubs der Bundesliga und 2. Bundesliga. Diese Lösung wählt der Bericht für die Erfassung unterschiedlicher Rechtsformen und Kontrollgremien.

Die Erhebung soll einen fundierten und strukturierten Überblick über die Zusammensetzung der Führungsgremien im deutschen Profifußball ermöglichen.

Weiterentwicklung: Daten bleiben abrufbar für die Clubs

Die Datenerhebung wurde gegenüber dem Vorjahr weiterentwickelt. Bereits erhobene Angaben der Clubs wurden gespeichert und den Teilnehmenden zur Aktualisierung bereitgestellt. Dadurch konnte der Bearbeitungsaufwand erheblich reduziert und die Datenqualität erhöht werden.

Die Rücklaufquote liegt erneut bei 100 Prozent

Alle 36 Clubs der Bundesliga und 2. Bundesliga haben an der Befragung teilgenommen. Sie unter-

scheiden sich neben der Liga-Zugehörigkeit in Mitarbeitendenzahl, Rechts- und Organisationsformen. Wegen der Verschiedenheit der Kontrollorgane enthält der Bericht Rankings in vier Kategorien.

Zu diesen Feldern wurden Daten abgefragt

Die Befragung richtete sich jeweils an die Organisationseinheit des Clubs, in der der Profifußball der Männer verankert ist. Sie umfasst offene und geschlossene Fragen zu diesen Themenfeldern:

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

So wurden Datenlücken geschlossen

Da diese Gremien abhängig von der Clubstruktur unterschiedlich bezeichnet und zusammengesetzt sind, wurde durch zusätzliche Recherchen auf Basis öffentlich zugänglicher Informationen (Stand: 1. April 2026) eine möglichst stabile Vergleichbarkeit hergestellt. Verständnisfragen der Clubs wurden individuell geklärt. Die Stichprobengröße weicht in einzelnen Auswertungskategorien von der Grundgesamtheit ab, wenn beispielsweise unvollständige Angaben oder strukturelle Besonderheiten eine konsistente Analyse erschweren. Für die Analysen wurden nur Personen* berücksichtigt, die bis zum 1. April 2026 in das Top-Management** berufen wurden oder an diesem Stichtag Mitglied eines der betrachteten Gremien waren.

Diese Gremien sind Gegenstand der Analyse

Der Bericht analysiert vier Ebenen. In vielen Fällen sind die Ebenen drei und vier 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)

KONTROLLGREMIUM

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 dominierenden Rechtsformen der Clubs sind der e.V. und 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
1. FC Heidenheim	Bundesliga	e.V.	188	Aufsichtsrat
1. FC Köln	Bundesliga	GmbH & Co. KGaA	350	Vorstand e.V.
1. FC Union Berlin	Bundesliga	e.V.	300	Aufsichtsrat
1. FSV Mainz 05	Bundesliga	e.V.	200	Aufsichtsrat
Bayer 04 Leverkusen	Bundesliga	GmbH	419	Gesellschafteraus-schuss
Borussia Dortmund	Bundesliga	GmbH & Co. KGaA	731	Präsidialaus-schuss
Borussia Mönchen-gladbach	Bundesliga	GmbH	335	Präsidium Borussia VFL 1900 e.V
Eintracht Frankfurt	Bundesliga	AG	545	Aufsichtsrat
FC Augsburg	Bundesliga	GmbH & Co. KGaA	176	Präsidium e.V.
FC Bayern München	Bundesliga	AG	777	Aufsichtsrat
FC St. Pauli	Bundesliga	e.V.	390	Aufsichtsrat
Hamburger SV	Bundesliga	AG & Co. KGaA	229	Aufsichtsrat
RB Leipzig	Bundesliga	GmbH	476	Gesellschafterver-sammlung
SC Freiburg	Bundesliga	e.V.	332	Aufsichtsrat
Werder Bremen	Bundesliga	GmbH & Co. KGaA	277	Aufsichtsrat

Club	Liga	Rechtsform	Zahl der Mitarbeitenden	Kontrollgremium
TSG Hoffenheim	Bundesliga	GmbH	186	Gesellschafter e.V. Präsident Andre Kreuzwieser und Pri-vatpers. Dietmar Hopp
VfB Stuttgart	Bundesliga	AG	406	Aufsichtsrat
VfL Wolfsburg	Bundesliga	GmbH	379	Aufsichtsrat
1. FC Kaiserslautern	2. Bundesliga	GmbH & Co. KGaA	96	Aufsichtsrat
1. FC Magdeburg	2. Bundesliga	GmbH	59	Aufsichtsrat
1. FC Nürnberg	2. Bundesliga	e.V.	211	Aufsichtsrat
Arminia Bielefeld	2. Bundesliga	GmbH & Co. KGaA	111	Aufsichtsrat
Eintracht Braunschweig	2. Bundesliga	GmbH & Co. KGaA	32	Aufsichtsrat
FC Schalke 04	2. Bundesliga	e.V.	323	Aufsichtsrat
Fortuna Düsseldorf	2. Bundesliga	e.V.	171	Aufsichtsrat
Hannover 96	2. Bundesliga	GmbH & Co. KGaA	-	Aufsichtsrat
Hertha BSC	2. Bundesliga	GmbH & Co. KGaA	169	Präsidium
Holstein Kiel	2. Bundesliga	e.V.	63	Aufsichtsrat
Karlsruher SC	2. Bundesliga	GmbH & Co. KGaA	142	Beirat
SC Paderborn 07	2. Bundesliga	GmbH & Co. KGaA	105	Aufsichtsrat
SC Preußen Münster	2. Bundesliga	GmbH & Co. KGaA	38	Aufsichtsrat
Dynamo Dresden	2. Bundesliga	e.V.	98	Aufsichtsrat
SpVgg Greuther Fürth	2. Bundesliga	GmbH & Co. KGaA	110	Aufsichtsrat
SV Darmstadt 98	2. Bundesliga	e.V.	136	Mitgliederver-sammlung
SV Elversberg	2. Bundesliga	e.V.	47	Präsidium
VfL Bochum	2. Bundesliga	GmbH & Co. KGaA	252	Aufsichtsrat

Es geht langsam voran.

Zumindest in zwei der
abgefragten
Kategorien.



Aber bei den

Kontrollgremien bleibt
ein Aufbruch aus.

Das Ranking

Der Richtwert für Veränderung ist ein Frauenanteil von 30 Prozent in den Gremien.

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 Frauen	Anzahl Männer	Anteil Frauen
1	1. FC Heidenheim	1	2	33,3 %
1	FC Schalke 04	1	2	33,3 %
1	FC St. Pauli*	2	4	33,3 %
2	1. FC Union Berlin**	2	5	28,6 %
3	Borussia Dortmund	1	3	25,0 %
3	RB Leipzig	1	3	25,0 %
3	SV Werder Bremen	1	3	25,0 %
4	1. FC Kaiserslautern	0	1	0,0 %
4	FC Augsburg	0	1	0,0 %
4	Hamburger SV	0	1	0,0 %
4	Hannover 96	0	1	0,0 %
4	SpVgg Greuther Fürth	0	1	0,0 %
4	TSG Hoffenheim	0	1	0,0 %
4	VfL Bochum	0	1	0,0 %
5	1. FC Magdeburg	0	2	0,0 %
5	Arminia Bielefeld	0	2	0,0 %
5	Bayer 04 Leverkusen	0	2	0,0 %
5	Borussia Mönchengladbach	0	2	0,0 %
5	Dynamo Dresden	0	2	0,0 %
5	Eintracht Braunschweig	0	2	0,0 %
5	Hertha BSC	0	2	0,0 %
5	Karlsruher SC	0	2	0,0 %
5	SC Freiburg	0	2	0,0 %
5	SV Elversberg	0	2	0,0 %
5	VfL Wolfsburg	0	2	0,0 %
6	1. FC Köln	0	3	0,0 %
6	1. FC Nürnberg	0	3	0,0 %
6	1. FSV Mainz 05	0	3	0,0 %
6	FC Bayern München	0	3	0,0 %
6	Fortuna Düsseldorf	0	3	0,0 %
6	Holstein Kiel	0	3	0,0 %
6	Preußen Münster	0	3	0,0 %
6	SC Paderborn 07	0	3	0,0 %
6	SV Darmstadt 98	0	3	0,0 %
6	VfB Stuttgart	0	3	0,0 %
7	Eintracht Frankfurt	0	4	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 Frauen	Anzahl Männer	Anteil Frauen
1	FC St. Pauli	4	3	57,1 %
2	SC Freiburg	3	5	37,5 %
3	1. FSV Mainz 05	2	7	22,2 %
3	Borussia Dortmund	2	7	22,2 %
3	Dynamo Dresden	2	7	22,2 %
3	Eintracht Braunschweig	2	7	22,2 %
4	VfB Stuttgart	2	10	16,7 %
5	Borussia Mönchengladbach	1	6	14,3 %
5	Hamburger SV	1	6	14,3 %
5	VfL Wolfsburg	1	6	14,3 %
6	1. FC Nürnberg	1	8	11,1 %
6	Eintracht Frankfurt	1	8	11,1 %
6	Fortuna Düsseldorf	1	8	11,1 %
6	Holstein Kiel	1	8	11,1 %
6	SV Werder Bremen	1	8	11,1 %
6	VfL Bochum	1	8	11,1 %
7	Arminia Bielefeld	1	10	9,1 %
7	FC Schalke 04	1	10	9,1 %
8	1. FC Heidenheim	0	3	0,0 %
8	1. FC Köln	0	3	0,0 %
8	SV Elversberg	0	3	0,0 %
9	Hannover 96	0	4	0,0 %
10	1. FC Kaiserslautern	0	5	0,0 %
10	Hertha BSC	0	5	0,0 %
11	FC Augsburg	0	6	0,0 %
11	Preußen Münster	0	6	0,0 %
12	1. FC Magdeburg	0	7	0,0 %
12	1. FC Union Berlin	0	7	0,0 %
13	FC Bayern München	0	8	0,0 %
14	Karlsruher SC	0	9	0,0 %
14	SC Paderborn 07	0	9	0,0 %
14	SpVgg Greuther Fürth	0	9	0,0 %

*RB Leipzig, TSG 1899 Hoffenheim, Bayer 04 Leverkusen und SV Darmstadt 98 haben laut eigenen Angaben keinen Aufsichtsrat.

KONTROLLGREMIUM*				
Ranking	Club	Anzahl Frauen	Anzahl Männer	Anteil Frauen
1	FC St. Pauli	4	3	57,1 %
2	SC Freiburg	3	5	37,5 %
3	Borussia Mönchengladbach	1	3	25,0 %
4	1. FSV Mainz 05	2	7	22,2 %
4	Dynamo Dresden	2	7	22,2 %
4	Eintracht Braunschweig	2	7	22,2 %
5	Borussia Dortmund	1	4	20,0 %
6	VfB Stuttgart	2	10	16,7 %
7	Hamburger SV	1	6	14,3 %
7	Hertha BSC	1	6	14,3 %
7	SV Elversberg	1	6	14,3 %
7	VfL Wolfsburg	1	6	14,3 %
8	1. FC Nürnberg	1	8	11,1 %
8	Eintracht Frankfurt	1	8	11,1 %
8	Fortuna Düsseldorf	1	8	11,1 %
8	Holstein Kiel	1	8	11,1 %
8	SV Werder Bremen	1	8	11,1 %
8	VfL Bochum	1	8	11,1 %
9	Arminia Bielefeld	1	10	9,1 %
9	FC Schalke 04	1	10	9,1 %
10	TSG Hoffenheim	0	2	0,0 %
11	1. FC Heidenheim	0	3	0,0 %
11	1. FC Köln	0	3	0,0 %
11	FC Augsburg	0	3	0,0 %
12	Hannover 96	0	4	0,0 %
13	1. FC Kaiserslautern	0	5	0,0 %
13	Karlsruher SC	0	5	0,0 %
14	Preußen Münster	0	6	0,0 %
15	1. FC Magdeburg	0	7	0,0 %
15	1. FC Union Berlin	0	7	0,0 %
15	Bayer 04 Leverkusen	0	7	0,0 %
16	FC Bayern München	0	8	0,0 %
17	SC Paderborn 07	0	9	0,0 %
17	SpVgg Greuther Fürth	0	9	0,0 %

*Angaben zur Zusammensetzung der Gesellschafterversammlung (RB Leipzig) sind nicht gemacht worden. Beim SV Darmstadt 98 ist die als Kontrollgremium genannte Mitgliederversammlung aufgrund der Vielzahl an Personen nicht berücksichtigt worden.

DIRECT REPORTS*				
Ranking	Club	Anzahl Frauen	Anzahl Männer	Anteil Frauen
1	1. FC Kaiserslautern	2	3	40,0 %
2	Eintracht Braunschweig	3	5	37,5 %
2	SV Elversberg	6	10	37,5 %
3	FC St. Pauli	8	14	36,4 %
4	1. FC Magdeburg	3	6	33,3 %
4	Borussia Dortmund	4	8	33,3 %
5	Dynamo Dresden	4	9	30,8 %
6	FC Bayern München	6	14	30,0 %
7	1. FC Nürnberg	3	8	27,3 %
8	1. FC Union Berlin	1	3	25,0 %
8	RB Leipzig	3	9	25,0 %
8	Bayer 04 Leverkusen	6	18	25,0 %
9	Eintracht Frankfurt	7	24	22,6 %
10	SV Werder Bremen	4	14	22,2 %
11	1. FC Heidenheim	3	11	21,4 %
12	TSG Hoffenheim	2	9	18,2 %
13	FC Augsburg	1	5	16,7 %
14	Fortuna Düsseldorf	2	11	15,4 %
15	SC Paderborn 07	1	6	14,3 %
15	SpVgg Greuther Fürth	1	6	14,3 %
16	Preußen Münster	2	13	13,3 %
17	Hertha BSC	2	15	11,8 %
17	VfB Stuttgart	2	15	11,8 %
18	Arminia Bielefeld	1	8	11,1 %
19	1. FC Köln	2	17	10,5 %
20	VfL Bochum	1	9	10,0 %
21	SC Freiburg	1	10	9,1 %
22	1. FSV Mainz 05	1	11	8,3 %
22	VfL Wolfsburg	1	11	8,3 %
23	SV Darmstadt 98	1	13	7,1 %
24	Holstein Kiel	0	3	0,0 %
25	FC Schalke 04	0	6	0,0 %
26	Karlsruher SC	0	7	0,0 %
27	Borussia Mönchengladbach	0	8	0,0 %
28	Hamburger SV	0	9	0,0 %

*Keine Angaben von Hannover 96 zur Anzahl der Direct Reports aufgrund der unterschiedlichen Gesellschaften innerhalb des Club-Struktur.

DIE LICHTBLICKE: NEUE CLUBS MIT FRAUEN IM TOP-MANAGEMENT

Aber 29 mal zeigt die Tabelle immer noch rot

Die Ergebnisse der Saison 2025/2026 zeigen vorsichtige Fortschritte. Zwar bleibt die Repräsentation von Frauen in den Führungs- und Kontrollgremien der zwei höchsten deutschen Profifußballligen weiterhin gering, in mehreren Bereichen sind jedoch erstmals positive Entwicklungen erkennbar.

Am deutlichsten fällt die Veränderung im Top-Management aus. Neun Frauen tragen inzwischen auf der höchsten operativen Führungsebene Verantwortung, drei mehr als noch in der Vorsaison. Ihr Anteil steigt von sechs auf etwas weniger als 10 Prozent. Bemerkenswert ist der Blick auf die Neubesetzungen: Vier der 18 neu vergebenen Positionen wurden mit Frauen besetzt. Nachdem in der Vorsaison lediglich eine Frau in das Top-Management eines Clubs aufgerückt war, deutet diese Entwicklung auf eine größere Offenheit gegenüber weiblichen Führungskräften bei der Besetzung von Spitzenpositionen hin. Weiterhin an der Spitze des Klassements liegen im Top-Management der FC Heidenheim, der FC Schalke 04 und der FC St. Pauli, dort schied mit der Vizepräsidentin Esin Rager auch eine Frau aus. Vier Clubs erreichen mindestens 25 Prozent weibliche Führungskräfte. Zu dem Quartett zählen Union Berlin mit zwei Frauen, Borussia Dortmund, RB Leipzig und Werder Bremen mit je einer Frau. Ab hier wird die Tabelle rot: In der Saison 2025/2026 hatten 29 der 36 Clubs keine Frau an ihrer operativen Spitze.

Auf der Ebene der Direct Reports zeigt sich ein differenziertes Bild. Der Frauenanteil steigt lediglich geringfügig auf 19,4 Prozent. Dennoch gibt es auch hier positive Signale. Die Zahl der

Clubs ohne weibliche Führungskraft auf der zweithöchsten Managementebene sinkt spürbar von acht auf fünf. Gleichzeitig erreichen nun acht Clubs die Marke von mindestens 30 Prozent Frauenanteil und damit drei mehr als im Vorjahr. Die Unterschiede zwischen den Clubs bleiben jedoch erheblich und reichen von Organisationen mit mehr als einem Drittel Frauen bis hin zu solchen ohne jede weibliche Führungskraft auf dieser Ebene.

Zwei Aufsichtsräte werden von einer Frau geführt, 30 dagegen von einem Mann

In den Aufsichts- und Kontrollgremien sind Frauen weiterhin unterrepräsentiert. Der Frauenanteil in den Aufsichtsräten steigt leicht von 10,9 auf 11,5 Prozent, in den Kontrollgremien liegt er unwesentlich höher bei 11,8 Prozent. Auch die Zahl der Aufsichtsräte ohne weibliche Beteiligung sinkt leicht. Gleichzeitig stehen diesen Fortschritten weiterhin 14 rein männlich besetzte Aufsichtsräte gegenüber. Nur zwei Clubs werden von einer Frau an der Spitze des Aufsichtsrats geführt, 30 hingegen von einem Mann.

Insgesamt vermitteln die diesjährigen Ergebnisse ein Bild zwischen Fortschritt und Trägheit. Die Entwicklung der Neubesetzungen sowie die steigende Zahl von Clubs mit Frauen auf den beiden höchsten Führungsebenen geben Anlass zu vorsichtigem Optimismus. Von einer wirkungsvollen Dynamik oder nachhaltigen Trendwende kann noch nicht gesprochen werden. Die kommenden Jahre werden zeigen, ob sich die positiven Signale verstetigen oder ob es sich lediglich um einzelne Ausschläge in einem weiterhin von Männern dominierten Führungssystem im deutschen Profifußball handelt.



Im dritten Jahr der Lage der Liga kommt Bewegung in die Organisationen und die Zahlen. Zwei Zahlen fallen auf: Fünf Clubs haben noch keine Frau auf der Ebene der Direct Reports – in der Vorsaison waren es acht. Und acht Clubs haben mehr als 30 Prozent Frauen auf dieser zweithöchsten Managementebene – in der Vorsaison waren es noch fünf.

DIES SIND DIE BESTPLATZIERTEN IN DEN VIER KATEGORIEN

TOP-MANAGEMENT

1. Platz: 1. FC Heidenheim	Anteil Frauen: 33,3 %
Verteilung:   	
1. Platz: FC Schalke 04	Anteil Frauen: 33,3 %
Verteilung:   	
1. Platz: FC St. Pauli	Anteil Frauen: 33,3 %
Verteilung:      	
2. Platz: 1. FC Union Berlin	Anteil Frauen: 28,6 %
Verteilung:      	

AUFSICHTSRAT

1. Platz: FC St. Pauli	Anteil Frauen: 57,1 %
Verteilung:      	
2. Platz: SC Freiburg	Anteil Frauen: 37,5 %
Verteilung:      	
3. Platz: 1. FSV Mainz 05	Anteil Frauen: 22,2 %
Verteilung:      	
3. Platz: Borussia Dortmund	Anteil Frauen: 22,2 %
Verteilung:      	
3. Platz: Dynamo Dresden	Anteil Frauen: 22,2 %
Verteilung:      	
3. Platz: Eintracht Braunschweig	Anteil Frauen: 22,2 %
Verteilung:      	

Die Doppelberufung von Union Berlin bringt den Club in die Top 4 beim Top-Management. Bei den Aufsichtsräten ändert sich nichts auf den ersten drei Plätzen. Hier stellt der FC St. Pauli nach wie vor das einzige ausgewertete Gremium im deutschen Profifußball, in dem mehr Frauen (vier) als Männer (drei) sind. Sieben Clubs haben mindestens zwei Frauen in diesem Gremium, darunter Freiburg, Mainz und Braunschweig. Auch bei den Direct Reports bleibt das Spitzentrio gleich, allerdings tauschen der 1. FC Kaiserslautern und die SV Elversberg die Plätze. Der Direct-Reports-Aufsteiger: der FC St. Pauli, der erstmals über 30 Prozent Frauenanteil kommt. Beachtlich: Die Spitzenpositionierungen in zwei Kategorien von Eintracht Braunschweig.

KONTROLLGREMIUM

1. Platz: FC St. Pauli	Anteil Frauen: 57,1 %
Verteilung:      	
2. Platz: SC Freiburg	Anteil Frauen: 37,5 %
Verteilung:      	
3. Platz: Borussia Mönchengladbach	Anteil Frauen: 25,0 %
Verteilung:    	
4. Platz: 1. FSV Mainz 05	Anteil Frauen: 22,2 %
Verteilung:      	
4. Platz: Dynamo Dresden	Anteil Frauen: 22,2 %
Verteilung:      	
4. Platz: Eintracht Braunschweig	Anteil Frauen: 22,2 %
Verteilung:      	

DIRECT REPORTS

1. Platz: 1. FC Kaiserslautern	Anteil Frauen: 40,0 %
Verteilung:     	
2. Platz: Eintracht Braunschweig	Anteil Frauen: 37,5 %
Verteilung:      	
2. Platz: SV Elversberg	Anteil Frauen: 37,5 %
Verteilung:        	
3. Platz: FC St. Pauli	Anteil Frauen: 36,4 %
Verteilung:            	

Der Fußball der

Frauen wird relevant

für Besetzungen



Drei der vier Neuberufungen
ins Top-Management

sind Expertinnen

TOP-MANAGEMENT

Aufstieg? Geschafft.
Trendwende in der
Bundesliga? Bleibt
noch aus. Bundesliga-
Clubs verstärken sich
sichtbar mit Frauen
auf der höchsten
operativen Ebene, aber
diverse Führungsteams
sind Ausnahme, nicht
Regel.

DIESES BILD ZEIGT SICH FÜR DAS TOP-MANAGEMENT: UNION BERLIN, BORUSSIA DORTMUND UND RB LEIPZIG RÜCKEN VOR

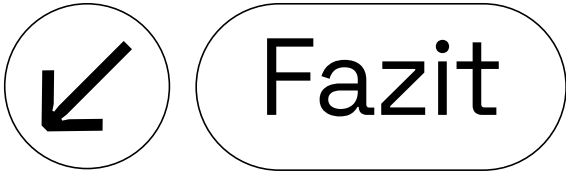
Union Berlin ist der Aufsteiger der Saison, was in diesem Fall nicht mit Marie-Louise Eta zusammenhängt. Nachdem der Club im Vorjahr noch ohne Frau im Top-Management war, liegt der Frauenanteil nun bei fast 30 Prozent. Mit den Präsidiums-Berufungen von Jennifer Zietz (Frauenfußball) und Katharina Kienemann (Personal, Organisation) rückt Union hinter die Spitzengruppe um Heidenheim, Schalke und St. Pauli vor. Auch Borussia Dortmund verbessert sich. Nachdem der Club 2024/2025 noch keine Frau im Top-Management beschäftigt hatte, liegt der Frauenanteil nach der Berufung von Svenja Schlenker zur Geschäftsführerin Personal und Frauenfußball nun bei 25 Prozent. Auch RB Leipzig zählt zu den positiven Entwicklungen der Saison. Der Club erreicht durch die Besetzung von Tatjana Haenni als CEO ebenfalls einen Anteil von 25 Prozent. Drei der vier Frauen haben im Frauenfußball gearbeitet.

Dass inzwischen bei sieben von 36 Clubs eine Frau im Top-Management vertreten ist, stellt im Vergleich zum Vorjahr - vier - eine sichtbare

Verbesserung dar. Gleichwohl haben weiterhin mehr als 80 Prozent der Clubs keine weibliche Führungskraft auf der höchsten operativen Managementebene. 94 Personen bilden diese Führungsebene der 36 Clubs der Bundesliga und der 2. Bundesliga, sechs weniger als ein Jahr zuvor.

Weiterhin zeigt die Struktur des Top-Managements: Die typische Person im Top-Management ist männlich, deutsch und etwa 50 Jahre alt. Im Schnitt bekleidet sie die aktuelle Führungsposition seit 5,9 Jahren und ist seit 9,2 Jahren hauptamtlich im Club tätig. Nach etwas mehr als drei Jahren steht der Schritt auf die höchste Führungsebene an - sofern es zu einer internen Besetzung kommt.

Er oder sie bringt eine akademische Ausbildung mit - in der Regel einen Master oder einen vergleichbaren Abschluss, meist aus den Wirtschaftswissenschaften. Zum typischen Profil gehört eine Karriere als Profifußballer*in nicht, da bei lediglich jeder bzw. jedem fünften Top-Manager*in eine solche in der Vita steht.



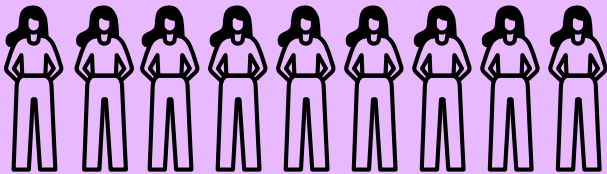
Sieben von 36 Clubs haben inzwischen Frauen im Top-Management, darunter mit Tatjana Haenni eine erste CEO. Sie ist unter den neun Frauen im Top-Management bisher die einzige, die ohne vorherige Aufgabe oder Verbindung beim Club in das Top-Management kommt - ein Hinweis auf die Relevanz interner Karrierewege für Frauen.

94

Personen auf Positionen im Top-Management gesamt

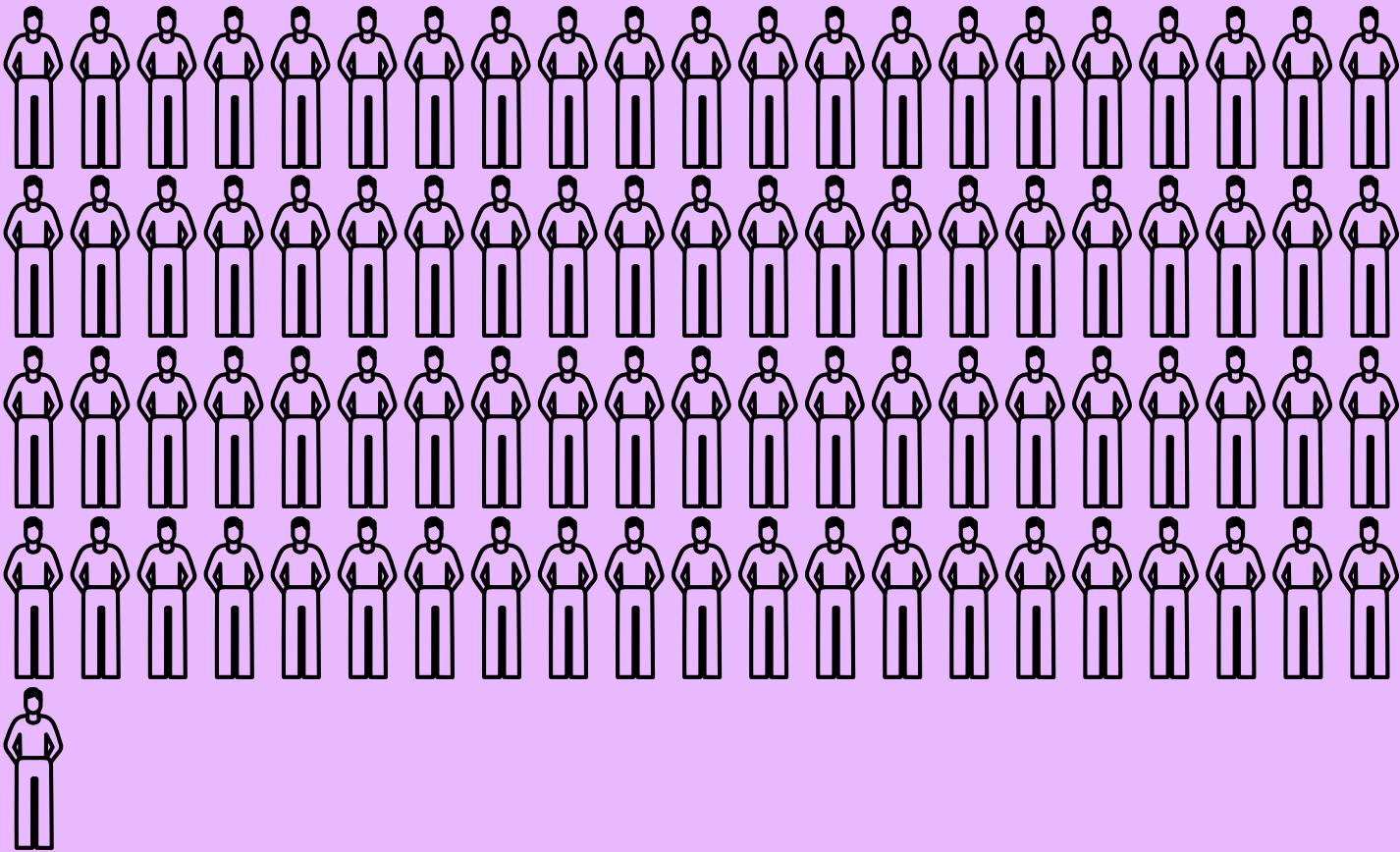
9

Frauen (9,6 %)



85

Männer (90,4 %)



„WIR HABEN INZWISCHEN ÜBER 40 PROZENT BEWERBERINNEN“

Seit November verantwortet **Svenja Schlenker** für Borussia Dortmund Personal und Frauenfußball - damit hat erstmals einer der beiden größten Clubs der Bundesliga eine Frau in der Geschäftsführung. Mit ihrer Arbeit will sie ihre beiden Zuständigkeitsbereiche verbinden: empathisch führen, Talente fördern und das Bild einer männerdominierten Branche verändern.

Eine Gemeinsamkeit der Frauen in den Vorständen und Geschäftsführungen fällt auf: die lange Betriebszugehörigkeit. Sie sind seit fast 20 Jahren bei Dortmund. Was sind die Vorteile?

SVENJA SCHLENKER: Durch die langjährige Zugehörigkeit habe ich nicht nur ein tiefgehendes Verständnis für die Abläufe, Strukturen und Eigenheiten unseres Hauses entwickelt, sondern viele Mitarbeitende kennengelernt und mit ihnen zusammengearbeitet. Diese Kenntnisse und Beziehungen sind aus meiner Sicht ein entscheidender Vorteil, um in leitenden Positionen verantwortungsvoll und effektiv agieren zu können.

Sie haben letztes Jahr über den Aufstieg der BVB-Frauenmannschaft von der Kreisliga in die Regionalliga gesagt, „Der längere Weg war für uns der bessere“ – gilt das auch für Ihren Weg?

Meiner Meinung nach lassen sich Karrierewege nicht immer planen oder erzwingen; sie entwickeln sich häufig aus den jeweiligen Lebens- und Berufssituationen heraus. Ich habe meine Karriere nicht geplant. Ich gehe durchs Leben und sage, wenn eine Tür offen ist, dann gehe ich gerne durch. Wenn sie aber zugeschlagen wird, ist es kein Problem, es wird sich eine andere öffnen. Ich habe alles, was ich bisher bei und für Borussia Dortmund machen durfte, geliebt und mich voll motiviert in die Arbeit gestürzt. Kein Tag auf dem vermeintlich langen Weg war verschenkt.

Karrieren bis in den Vorstand bleiben die Ausnahmen – viele Frauen kommen nicht oben an. Was sind für Sie die Hauptgründe?

Ein Grund ist mit Sicherheit die Familienplanung. In den meisten Fällen bleiben die Mütter erstmal zu Hause, nicht die Väter. Wir müssen als Gesellschaft, nicht nur als Borussia Dortmund, daran arbeiten, dass es Frauen leichter gemacht wird, schnell in den Job zurückkehren zu können.

Sie sehen die Gründe also vor allem in branchenübergreifenden Themen.

Ja, definitiv. Das muss man nicht auf den Fußball reduzieren.

Frauen, so zeigt eine US-McKinsey-Studie, haben seltener einen Sponsor im Unternehmen, also einen Vorgesetzten, der ihre Karriere konkret fördert. Wie kann man verhindern, dass Talent und Potenzial übersehen werden?

Wir steuern dies über regelmäßige Meetings →

„Dieses Narrativ, dass der Männerfußball von Männern gemanagt wird, kann man nicht von jetzt auf gleich aufbrechen.“

SVENJA SCHLENKER



Die Betriebswirtin begann ihre Laufbahn 2007 beim Sportrechtevermarkter SPORTFIVE im Team Borussia Dortmund. 2010 wechselte sie in die neugeschaffene Marketingabteilung des BVB. Seit Dezember 2019 befasst sich Svenja Schlenker mit dem Aufbau des Mädchen- und Frauenfußballs und leitet die Abteilung seit ihrer Gründung im Oktober 2020.

„Ich habe mir auf die Fahne geschrieben, überall auch persönlich vor Ort zu sein und den Informationsstand möglichst für alle gleich zu halten.“

und Workshops mit Mitarbeitenden aus allen Bereichen. Da geben wir auch Talenten Zeit und Aufmerksamkeit, ihre Arbeit und Ideen vorzustellen. Dazu kommt das dauerhafte Angebot, sich direkt mit den Geschäftsführern auszutauschen.

Sie waren bis zu Ihrer Bestellung in die Geschäftsführung auch Betriebsratsvorsitzende – was nehmen Sie aus dieser Rolle mit?

Ein sehr großes Verständnis für beide Seiten – das betriebswirtschaftliche Interesse des Unternehmens und die Interessen der Mitarbeitenden. Ich habe immer versucht, die jeweils andere Seite zu verstehen, die Perspektive zu wechseln. So hat die Geschäftsführung auch mit mir als Vorsitzende des Betriebsrats zusammengearbeitet. Wir haben gemeinsam an Lösungen gearbeitet. Und das hilft mir jetzt auch enorm, weil es nicht immer die perfekte Lösung gibt. Mal geht die eine Seite einen Kompromiss ein, mal die andere.

Sie haben letztes Jahr in einem Vortrag gesagt, dass es für mehr Frauen in den Top-Positionen eher einen Mindset-Wechsel als eine Quote bräuchte. Was meinten Sie damit?

Ich bin fest davon überzeugt, dass wir ein gesellschaftliches Bewusstsein dafür schaffen müssen, dass die angesprochenen Karrierewege für Frauen genauso selbstverständlich und normal sind wie für Männer. Dieses Umdenken muss sowohl auf Seiten der Arbeitgeber als auch bei den Arbeitnehmerinnen stattfinden, die solche Wege einschlagen möchten. Arbeitgeber sind gefordert, entsprechende Strukturen und Unterstützung zu bieten, während Frauen ermutigt werden sollten, ihre Ziele selbstbewusst zu verfolgen und sich nicht von Widerständen entmutigen zu lassen. Es gehört dazu, Herausforderungen anzunehmen und Hürden aktiv zu überwinden, alte Denkweisen aufzubrechen.

Übersetzt sich die alte Denkweise mit "Männer managen Fußballclubs"?

Ja. Dieses Narrativ, dass der Männerfußball von Männern gemanagt wird, kann man nicht von jetzt auf gleich aufbrechen. Aber es hat sich in den letzten Jahren viel gewandelt, wir sind auf einem guten Weg.

Borussia Dortmund liegt bei den Direct Reports unter den Top 5 der 35 Clubs – was sind für Sie die Erfolgsfaktoren für diese Zahlen?

Wir haben viel dafür getan, dass auch weibliche Führungskräfte eine Familie gründen konnten, gut vertreten wurden, um dann irgendwann wieder ihre Arbeit im Einklang mit der Familie aufnehmen zu können. Zudem haben wir zukunftsweisend im Recruiting gezielter auch Bewerberinnen angesprochen. Dafür mussten wir transparenter werden. Viele dachten: Ein Fußballverein, was soll ich da? Jetzt öffnen wir uns und zeigen den Blumenstrauß an Möglichkeiten, die ein Fußballclub und speziell Borussia Dortmund bietet. Mittlerweile haben wir über 40 Prozent Bewerberinnen, das zeigt sich vor allem bei der jungen Zielgruppe, also duale Studierende.

Sie sind in der Geschäftsführung verantwortlich für die Personalentwicklung. Was ist Ihnen wichtig?

Eine gemeinsame Vision der Unternehmensspitze, die wir zusammen mit allen Führungskräften zu einer gemeinsamen Strategie entwickeln. Diese Strategie muss auf alle Unternehmensbereiche adaptierbar sein, alle Kolleg*innen müssen die entsprechenden Werkzeuge an die Hand bekommen, um ihre Arbeit mit Freude und einer gewissen Leichtigkeit erledigen zu können.

„Zudem haben wir zukunftsweisend im Recruiting gezielter auch Bewerberinnen angesprochen. Dafür mussten wir transparenter werden. Viele dachten: Ein Fußballverein, was soll ich da?“

Borussia Dortmund ist bei der Mitarbeitendenzahl der zweitgrößte Club der Bundesliga. Wie gelingt da Gemeinsamkeit?

Die eben genannte Strategie zahlt definitiv darauf ein. Zudem habe ich mir das Thema der möglichst transparenten und regelmäßigen Kommunikation auf die Fahne geschrieben. Überall auch persönlich vor Ort zu sein, jedem und jeder die Gelegenheit zu geben, sich auszutauschen und den Informationsstand möglichst gleich zu halten. Aber es ist eine Herausforderung, denn unsere Liegenschaften verteilen sich über ganz Dortmund: Wir haben das Stadion, die Geschäftsstelle der Verwaltung, die Geschäftsstelle Sport mit dem NLZ und dem Profibereich, sowie dem künftigen Gelände der Fußballfrauen.

Was kennzeichnet diese Arbeit?

Jeder Mitarbeitende muss wissen, was bedeutet unser Zielbild für meinen Bereich, welche Werkzeuge bekomme ich und wie kann ich bestmöglich arbeiten? Das zu besprechen und zu vermitteln, ist gut investierte Zeit, denn sie trägt dazu bei, dass wir nachhaltig erfolgreich sind.

Der Aufbau des Frauenteam von der Kreisliga nach oben – welche Lektionen über Talententwicklung nehmen Sie in die Geschäftsführungsverantwortung mit?

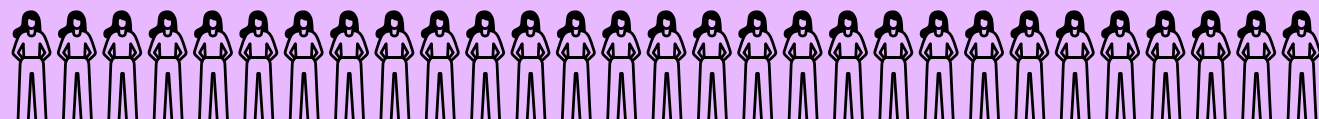
Mir ist es vor allem wichtig, dass wir eine kollaborative und empathische Unternehmenskultur haben, dass wir füreinander da sind und uns unterstützen. Denn das kann man von dem Geschehen auf dem Rasen adaptieren: Es kann tolle Einzelkämpfer geben, aber das Ziel erreicht man nur als Team. Das ist mir sehr, sehr wichtig und das haben wir uns auch innerhalb der Geschäftsführung gemeinsam vorgenommen.

245

Personen auf Positionen in **Kontrollgremien** gesamt

29

Frauen (11,8 %)



216

Männer (88,2 %)

DIESES BILD ZEIGT SICH FÜR DIE
KONTROLLGREMIEN:NUR ZWEI CLUBS LIEGEN
ÜBER 30 PROZENT,
DRESDEN PLATZIERT
SICH HOCH, SCHALKE
VERBESSERT SICH

Frauen sind in den Kontrollgremien etwas stärker repräsentiert als im Top-Management – aber weiterhin auf einem geringen Level. Mit nur 29 Frauen in 34 Clubs besteht auch auf dieser Ebene Nachholbedarf. 32 der 36 Clubs verfügen über einen Aufsichtsrat, dem im Mittel 7,6 Personen angehören. Etwa 11,5 Prozent der Aufsichtsratsmitglieder sind weiblich, was einer geringen Zunahme im Vergleich zum Vorjahr entspricht, als es noch 10,9 Prozent waren. Ganz leicht höher liegt der Anteil weiblicher Mitglieder in den Kontrollgremien generell (11,8 Prozent).

Bei 25 Clubs ist der Aufsichtsrat das für die Besetzung des Top-Managements zuständige Gremium. Betrug die mittlere Zugehörigkeit zum Aufsichtsrat in der Vorsaison noch 5,3 Jahre, liegt sie nun bei 4,9 Jahren und hat sich somit im zweiten Jahr in Folge verringert, was wiederum an der Vergabe neuer Mandate bei mehreren Clubs liegt. Vier der 32 Aufsichtsräte verfügen über einen Personalausschuss, bzw. eine Personalkommission, deren Mitglieder federführend für die unterschiedlichen Personalprozesse im Top-Management zuständig sind. Für die Ernennung und Entlassung der Top-Führungskräfte sind neben den Aufsichtsräten bei manchen Clubs andere Organe verantwortlich. Hier wurden im Rahmen der diesjährigen Untersuchung folgende Gremien genannt, die sich im Vergleich zum Vorjahr nicht verändert haben: Präsidium, Präsidialausschuss, →

KONTROLLGREMIEN

Gesellschafterausschuss, Beirat, Vorstand, Gesellschafterversammlung und Mitgliederversammlung. Die Anzahl an Aufsichtsräten ohne eine einzige Frau hat um zwei von 16 auf 14 abgenommen. Hingegen gibt es weiterhin lediglich zwei Clubs, an deren Aufsichtsratsspitze eine Frau steht.

Die Spitzengruppe bleibt mit dem FC St. Pauli und dem SC Freiburg stabil. Eintracht Braunschweig wechselt die Farbe von Grün auf Gelb, liegt nun nicht mehr bei 33,3 Prozent, sondern bei 22,2. An diesem Beispiel wird deutlich, welche sichtbare Auswirkung die „Auswechslung“ einer Frau durch einen Mann oder umgekehrt auf die Anteilsverteilung hat. Ähnlich verliert der 1. FC Magdeburg seinen Platz im Mittelfeld (gelb) und steht nun im roten Block. Der FC Schalke 04 ist zur Saison 2026/2027 dagegen nicht nur sportlich aufgestiegen: Die Gelsenkirchener verbessern sich von der roten Zone in den gelben Bereich und haben nun eine Frau im Aufsichtsrat.

Spürbare Veränderungen im Hinblick auf eine Steigerung des Frauenanteils sind also in allen der Analyse zugrunde liegenden Ebenen möglich. Hinter der Überführung in die Praxis stehen viele Faktoren, die aus diesem Vorhaben weiterhin eine große Herausforderung machen (die Analyse zu den Aufsichtsräten/Kontrollgremien auf S. 51).

Noch geringer als der Frauenanteil ist die Repräsentation internationaler Profile in den Aufsichtsräten der Clubs: Weniger als drei Prozent der Mitglieder haben eine nicht-deutsche Staatsbürgerschaft (USA, Großbritannien, Türkei, Frankreich, Italien, Schweiz). Wie auch auf der Ebene des Top-Managements liegen die geringen Anteile weiblicher Führungskräfte über denen von Personen mit einer anderen als der deutschen Staatsbürgerschaft.

Fazit

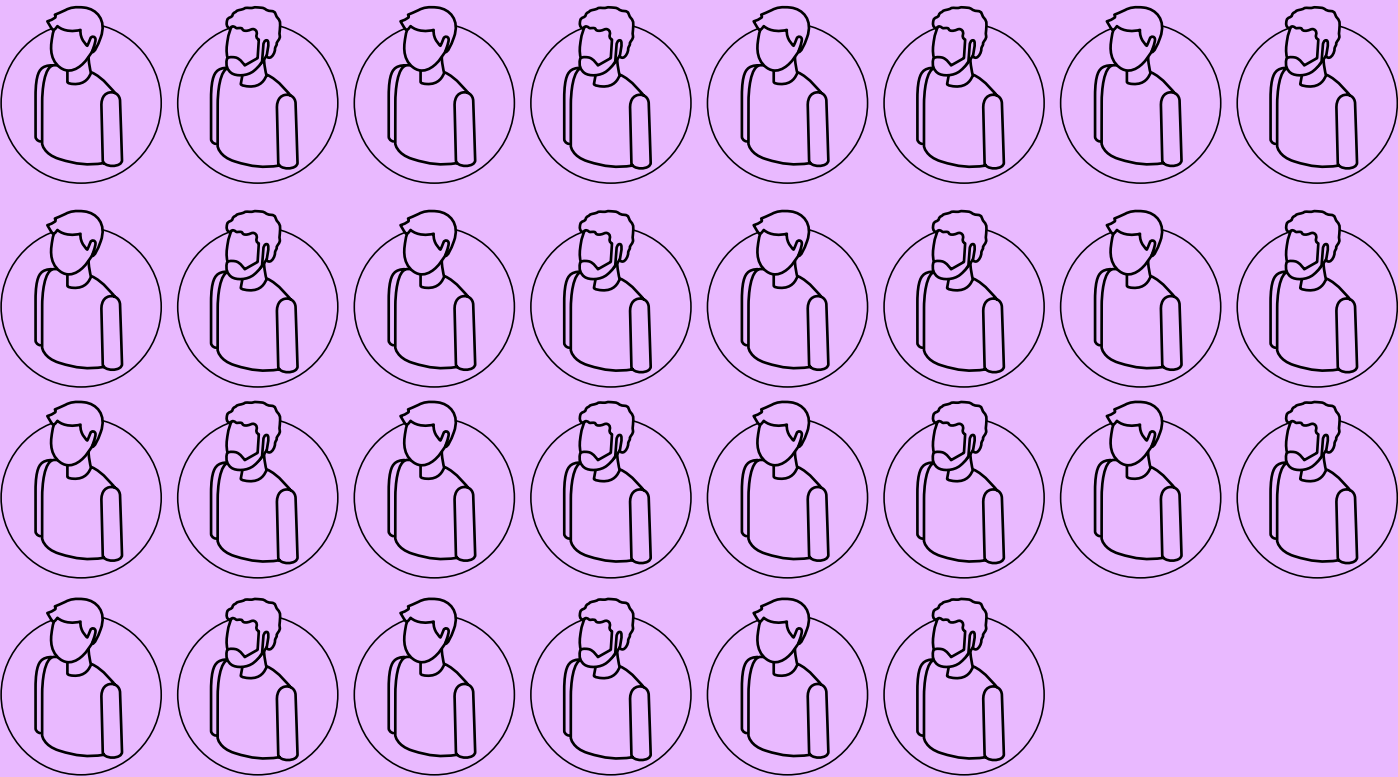
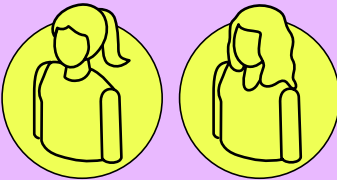
Auch in den Aufsichtsgremien ist der Anteil von Frauen leicht gestiegen, verharrt aber unter zwölf Prozent. Das hat Folgen, weil die Gremien in der Regel für die Besetzung von Führungspositionen in der Organisation allein oder mit zuständig sind. Mehr Diversität wäre auch bei der Repräsentation internationaler Profile nötig.

32

Aufsichtsratsvorsitzende gesamt

2

Frauen (6,25 %)



30

Männer (93,75 %)

DIESES BILD ZEIGT SICH FÜR DIE DIRECT REPORTS: MEHR UND NEUE BEST IN CLASS CLUBS, KEINE DYNAMIK IN DER TIEFE

Kein klares Bild auf der zweiten Führungsebene: Die Diskrepanz zwischen Clubs mit mehr als 30 bis hin zu 40 Prozent Frauen und fünf Clubs ohne eine einzige weibliche Führungskraft auf der Ebene unterhalb des Top-Managements ist groß.

Der Anteil der weiblichen Führungskräfte ist ganz leicht auf 19,4 Prozent angestiegen. Kein Club hat mehr Frauen als Männer auf der Direct-Reports-Ebene. Positiv hervorzuheben ist, dass nurmehr in fünf (statt zuvor acht) Clubs keine Frau direkt an das Top-Management berichtet. Dies ist ein erkennbarer Fortschritt, wenngleich es zehn Clubs gibt, die an der oder unter der Schwelle von 10 Prozent liegen.

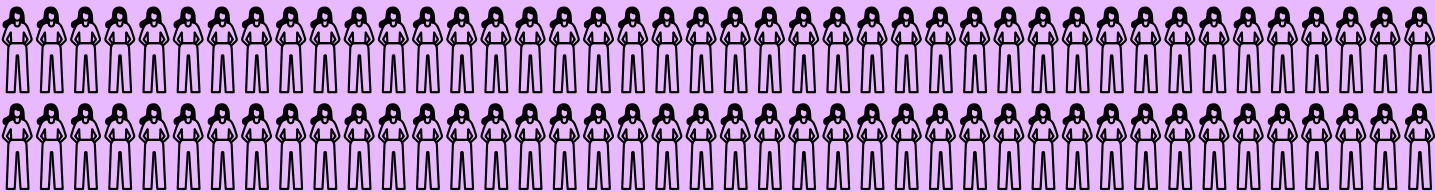
Acht statt fünf Clubs haben dieses Mal 30 Prozent oder mehr Frauen auf der zweithöchsten Managementebene, von Platz 1 absteigend sind dies: 1. FC Kaiserslautern, Eintracht Braunschweig, SV Elversberg, FC St. Pauli, 1. FC Magdeburg, Borussia Dortmund, SG Dynamo Dresden und FC Bayern München. Drei der bestplatzierten Clubs spielen in der Saison 2026/2027 in der Bundesliga, die anderen fünf in der 2. Bundesliga. Neu unter den Top-Platzierten sind die zwei zuvor genannten Clubs aus dem geografischen Osten - Magdeburg und Dresden, der sportliche und wirtschaftliche Branchenprimus aus München und der FC St. Pauli aus Hamburg. Parallel zur erhöhten Anzahl an Clubs mit einem mindestens 30-prozentigen Frauenanteil unter den Direct Reports hat sich die Anzahl derer, die keine einzige Frau in dieser Führungsebene beschäftigt →

432

Personen auf Positionen im Direct Reports gesamt

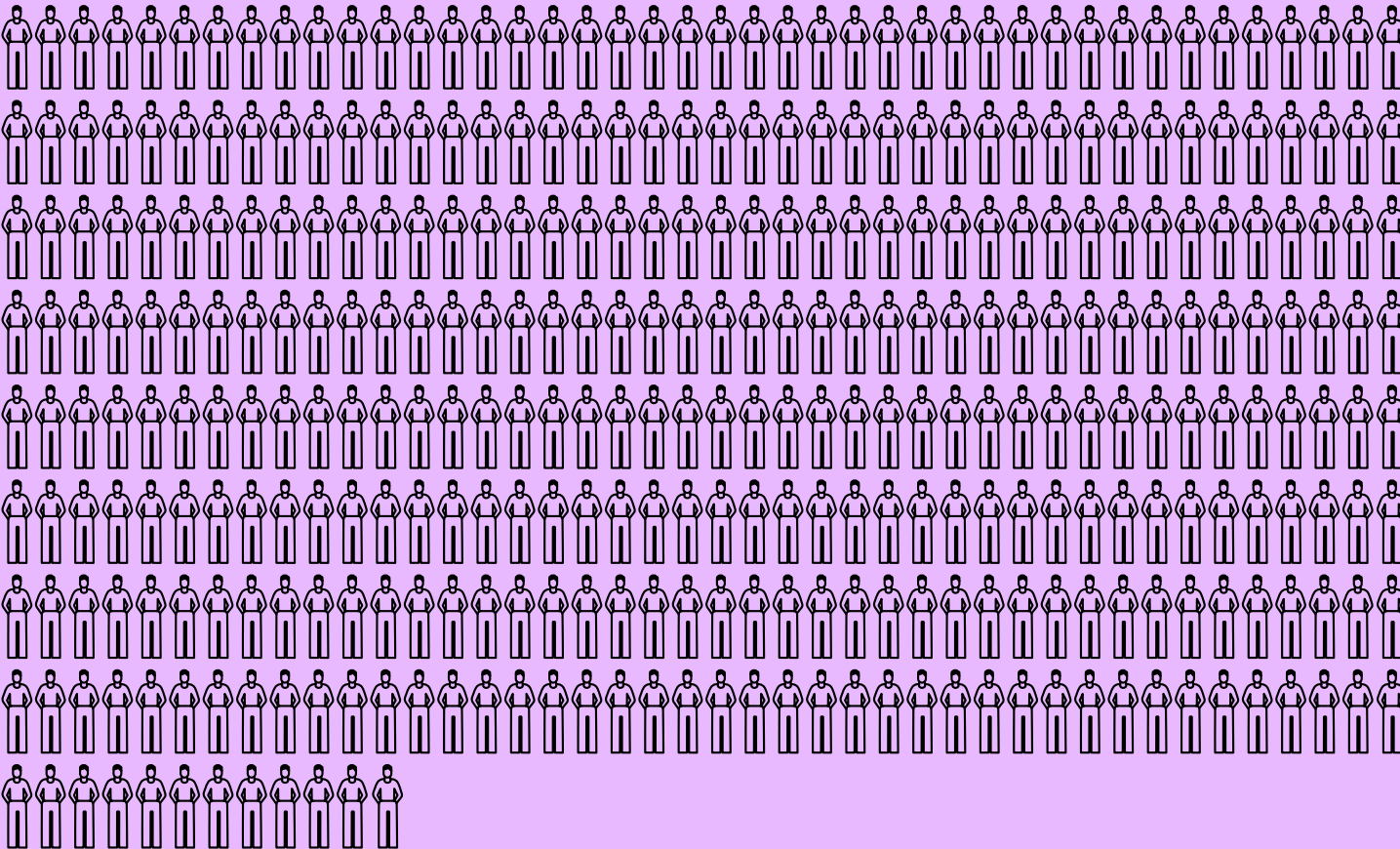
84

Frauen (19,44 %)



348

Männer (80,56 %)



DIRECT REPORTS

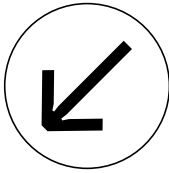
haben, von acht auf fünf reduziert. Hier sind also zwei positive Entwicklungstendenzen erkennbar, die sich allerdings nicht im gesamten Frauenanteil der Direct Reports widerspiegeln. Außerdem sollte es zu denken geben, dass weiterhin eine Handvoll Clubs keine einzige weibliche Führungskraft auf der zweithöchsten Managementebene aufweist.

Die Erstligisten haben im Mittel vier Direct Reports mehr als ihre Wettbewerber aus der 2. Bundesliga (14,3 vs. 10,3 Prozent). In der Vorsaison lag diese Differenz noch bei zwei. Die Anzahl der Personen auf der zweiten Führungsebene hat eine enorme Bandbreite: von Eintracht Frankfurt (31) über den 1. FC Köln (19) und den VfL Bochum (10) bis hin zu Holstein Kiel (3) sind erhebliche Unterschiede erkennbar.

Förderung interner Karrierewege nicht überall auf der Agenda

Talentmanagement und Karriereentwicklung sind im Fußball etablierte Elemente - allerdings stärker auf als neben dem Platz, wie die diesjährige Untersuchung zeigt. Weniger als die Hälfte der Clubs (16) geben an, spezifische Programme zur Förderung interner Karrierewege umzusetzen. Das Spektrum der angebotenen Leistungen ist breit. Mehrere Clubs bieten ihren Führungskräften Entwicklungsprogramme an, die teilweise intern, teilweise mit externen Anbieter*innen realisiert werden. Andere setzen auf Coachings, die Unterstützung bei berufsbegleitenden Studiengängen sowie Durchführung von Weiterbildungen und

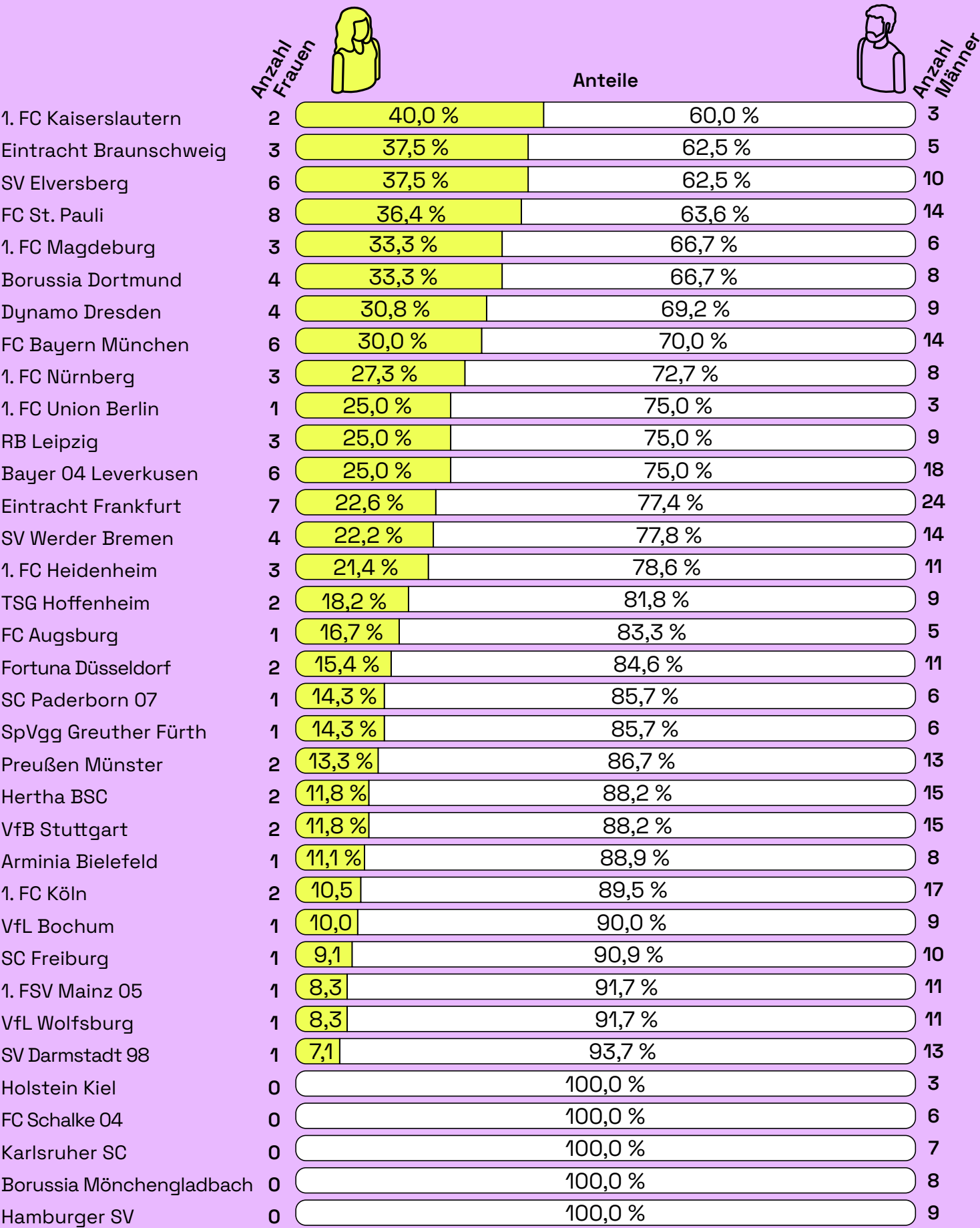
Zertifikatslehrgängen. Im Vergleich zum Vorjahr, als mehr als 60 Prozent der Clubs angaben, Programme zur Förderung interner Karrierewege anzubieten, ist ein Rückschritt erkennbar, da sich dieser Wert auf etwa 45 Prozent reduziert hat. Dass es sich im Hinblick auf eine Steigerung des Anteils an Frauen im Top-Management lohnt, auf Kandidatinnen zu setzen, die bereits für den Club tätig sind, unterstreichen die drei von vier internen weiblichen Neubesetzungen in der aktuellen Betrachtungsperiode.



Fazit

Mit dem FC St. Pauli, dem 1. FC Magdeburg, Dynamo Dresden und dem FC Bayern erreichen vier neue Clubs einen Frauenanteil von mehr als 30 Prozent, diese Gruppe wächst auf acht. Zwei Faktoren verhindern eine Trendwende: die absoluten Zahlen - bei zehn Clubs arbeitet nur jeweils eine Frau auf dieser Organisationsebene. Und eine strukturierte Talententwicklung - überhaupt nur knapp die Hälfte der Clubs bietet intern Programme an. Frauen gehen sehr wahrscheinlich auf dem Weg verloren.

Die 84 Frauen auf der Ebene der Direct Reports verteilen sich auf 30 Clubs.*



*Keine Angaben von Hannover 96 zur Anzahl der Direct Reports aufgrund der unterschiedlichen Gesellschaften innerhalb des Club-Struktur.

„EGO-MARKETING KOSTET EINE ORGANISATION EXZELLENZ-PUNKTE“

Für **Axel Hellmann** liegt die Zukunft von Fußballclubs bei komplementär qualifizierten Personen, die eine größtmögliche Sachorientierung mitbringen. Damit sich dafür im Frankfurter Talentpool mehr Frauen finden, investiert der Club in Weiterbildung, fördert gemischte Teams und initiiert einen eigenen Studienabschluss.

Im nächsten Sommersemester wird Eintracht Frankfurt, zusammen mit der Frankfurter Goethe-Universität, einen berufsbegleitenden Sports Management MBA anbieten. Bilden Sie Ihre künftigen Mitarbeiterinnen dann selbst aus?

AXEL HELLMANN: Eine der Zielsetzungen des Programmes ist es auf jeden Fall, Sportmanagementthemen viel früher an Frauen zu adressieren. Es geht darum, die Bandbreite aller Skills zu zeigen, die gebraucht werden, und die Rollen und Chancen dieses Berufsfelds.

Kommen zu wenige Frauen von den Universitäten zu Frankfurt?

Meiner Einschätzung nach gewinnt Fußball insgesamt aus den klassischen Brutstätten des Sportmanagements zu wenig Frauen. Das beruht auf verschiedenen Faktoren, die alle hinlänglich bekannt sind: Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Berührungsängste mit klassischen Männermilieus, aber auch die Tatsache, dass es viele attraktive Branchen gibt, in denen Frauen erfolgreich sein können - warum Sport?

Also: selbst ausbilden?

Ja, ich glaube an Programme, um den Talentpool aktiv zu füllen.

Wenn wir über Karrierewege von Frauen in den Fußball sprechen: Fehlen in Deutschland noch Muster für Sportlerinnen in die Wirtschaft und dann zurück in die Clubs?

Ja. In den USA gibt es eine viel stärkere Vernetzung aus dem aktiven Leistungssport rein in kaufmännische oder unternehmerische Projekte und wieder zurück in den Sport. Vergleichbares gilt für die skandinavischen Länder. Beide sind uns 20 Jahre voraus, wenn es um Frauen in Schlüsselpositionen angeht – die haben einfach früher angefangen.

Wäre das ein nächstes Programm?

Das ist für mich das nächste große Handlungsfeld: Wie schulen wir Profifußballerinnen systematisch für den Eintritt in ein Berufsleben, das vom Fußball bestimmt ist?

Im Podcast mit Jan Age Fjørtoft sagten Sie, dass, um mit Eintracht Frankfurt erfolgreich zu sein, es drei Säulen brauche: Exzellenz im Sport, finanzielle Exzellenz, Exzellenz in der Organisation. Wie erreichen Sie die Exzellenz in der Organisation? →

„Fußball gewinnt aus den klassischen Brutstätten des Sportmanagements zu wenig Frauen.“

**AXEL
HELLMANN**



ist Vorstandssprecher und Vorstandsmitglied der Eintracht Frankfurt Fußball AG, im Juni wurde sein Vertrag bis 2031 verlängert. Er ist Mitglied des Präsidiums des DFL e.V., Mitglied im DFB-Vorstand und, zusammen mit Katja Kraus, Beiratsvorsitzender von FUSSBALL KANN MEHR.

Die oberste Prämisse ist Produktivität statt Politik, größtmögliche Sachorientierung in der Arbeit statt Ego-Marketing. Das sind für mich grundsätzliche Eigenschaften, die Leute mitbringen müssen. Und dann Teams zu komponieren, die diese Form von Sachlichkeit und Ausgewogenheit auf die Straße bringen, das ist das A und O. Wie verkauft sich jemand? Wie verkauft er sein Team? Wo glänzt nur er? Denn das kostet die Organisation Exzellenzpunkte. Als Vorstandssprecher plane ich die Organisationsstruktur nach kurz-, mittel- und langfristigen Zielen und setze einen Prozess auf, die dafür nötigen Profile zu definieren und dann erfolgreich zu besetzen.

Das klingt nicht nach dem traditionellen Prozess und Suchen in Fußballclubs ...

Die Zeiten, als man als ehemaliger Spieler automatisch eine Fahrkarte in die organisationsstrategischen Bereiche hatte, sind längstens vorbei. Heute suchen wir nach spezifizierten und komplementären Berufsbildern, die wir in die Gesamtorganisation integrieren. Diese Exzellenz in der Organisation erreichen wir nur mit einer großen Bandbreite an Qualifikationen und Hintergründen. Damit meine ich nicht nur Männer, Frauen, Alter, Herkunft, sondern auch Menschen mit Erfahrungen aus Unternehmen, die eine internationale Ausrichtung haben, genauso wie aus Unternehmen, die regional verwurzelt sind.

Sie sagten in dem sehr erfolgreichen Jahr 2025, Frankfurt sei sportlich „the best of the rest“ hinter dem FC Bayern und Borussia Dortmund. Wo sortieren Sie die Organisation Eintracht Frankfurt ein?

Im Vergleich zu anderen Organisationen kann ich, ohne zu übertreiben, sagen: Wir sind eine der performantesten Organisationen in der Liga.

Wie misst man Erfolge der Organisation?

Am einfachsten mit Umsatz pro Kopf, das ist aber im Fußball abhängig von extremen Volatilitäten. Oder an der Zahl der umgesetzten Zukunftsprojekte. Für mich ist noch etwas anderes entscheidend. Wir haben viele Top-Führungskräfte, die bleiben, obwohl sie von anderen Clubs Angebote bekommen, weil sie hier ihre ambitionierten Ideen verwirklichen können. Die Fluktuation ist gering bei Eintracht Frankfurt, das ist für mich auch ein hoher Maßstab und Voraussetzung von Exzellenz.

FKM misst 2025/2026 zum dritten Mal die Besetzungen von den ersten beiden Führungsebenen der Clubs der Bundesliga und 2. Bundesliga. Frankfurt liegt mit sieben Frauen auf der Direct Reports Ebene in absoluten Zahlen in der Spitzengruppe, hat 2024/2025 einen Sprung nach vorne gemacht. Wie sind Ihre Ziele für die Besetzungen der Führungsgremien?

Ich glaube, dass unsere Organisation Fähigkeiten guttun, die etwas mit Resilienzen und Durchsetzungsfähigkeiten zu tun haben. Und diese werden sehr stark von Frauen in die Organisation getragen. An erster Stelle steht für mich jedoch immer die fachliche Eignung.

Was hat Eintracht Frankfurt unternommen, um mehr Frauen zu gewinnen?

Unsere Personaldirektorin hat eine Reihe von Maßnahmen aufgegleist, insbesondere zusammen mit unserem Partner Indeed den Rekrutierungsprozess überarbeitet, in der Ansprache, in der Aktivierung neuer Gruppen. Wir haben bei Arbeitgeberleistungen justiert, etwa bei Kinderbetreuung und mobilem Arbeiten. Aber, das gehört auch zur Wahrheit, wir tun uns in einigen Feldern nach wie vor schwer.

„Die Zeiten, als man als ehemaliger Spieler automatisch eine Fahrkarte in die organisationsstrategischen Bereiche hatte - diese Zeiten sind längstens vorbei.“

„Wir stellen sicher, dass Mitarbeiterinnen und ihre Ideen sichtbar werden, etwa durch divers zusammengesetzte Projektteams“

In welchen Feldern?

Unmittelbar im Sport. Aber auch in Zukunftsbereichen des Clubs, für die wir aus der Digitalwirtschaft rekrutieren. Wir sind schon über die erste Digitalisierungswelle hinaus, wir beschäftigen uns mit der nächsten Welt. Für diese Bereiche erreichen wir zu wenige Frauen. Dafür reicht es nicht, den Arbeitsmarkt besser zu durchdringen.

Was hilft?

Mehrgleisig zu fahren. Für mich bleibt entscheidend: Damit der Sprung zu einer größeren Diversität nicht nur bei uns, sondern auch bei anderen Clubs erreicht wird, muss auf der Mitgliederseite mehr Frauenförderung eingefordert werden. Der Wunsch und die Aufgabenstellung müssen aus den eingetragenen Vereinen kommen.

Und die anderen Gleise?

Früher anfangen, Talente in den Fußballmarkt reinzuholen über die Ausbildung an Universitäten. Und die eigenen Mitarbeiterinnen weiterbilden und sicherstellen, dass sie und ihre Ideen sichtbar werden. Etwa durch divers zusammengesetzte Arbeits- und Projektteams. Wir setzen gezielt bei strategisch wichtigen Projekten gemischte Tandems ein, auch da, wo es für Frauen ein Sprung ins kalte Wasser ist. Aber es für alle erkennbar,

dass das bewältigt wird, gut bewältigt wird, und daraus entstehen dann neue Förderbeziehungen. Auch außerhalb des Platzes orientierst du dich in Fußballclubs an genau den Menschen, die dir helfen, deine Probleme zu lösen und auf der Gewinnerseite zu sein.

Sie haben 2024 gesagt, die Zeit werde kommen, da eine Frau eine Männermannschaft in der Bundesliga trainiert, 2026 ist es eingetreten...

... ich habe mich deshalb auch geweigert, die Besetzung von Marie-Louise Eta als Weltsensation einzuordnen. Ich habe gesagt: Ja, offensichtlich hat die qualifizierteste Person in den Reihen von Union Berlin diesen Job bekommen.

... was bringt jetzt der Blick in die Zukunft?

Es wird keine 10 Jahre mehr dauern, bis eine Frau im Vorstand von Eintracht Frankfurt ist.

Aufsichtsräte entscheiden über die Besetzung des Top-Managements.



Aber für die Kontrolleure selbst fehlt oft ein Scouting.

Analyse / Aufsichtsrat

Ohne klare Anforderungsprofile suchen Clubs Aufsichtsräte nach emotionaler Nähe aus, aus etablierten Netzwerken und mit Kompetenzen, die die Aufgabe nicht erfordert - wie etwa umfassendes Fußballwissen.

GOOD GOVERNANCE BEGINNT IN AUFSICHTSRÄTEN VOR DER ERSTEN SITZUNG

Einhellige Einordnung von Experten für Sport und Corporate Governance: Die nicht-diverse Zusammensetzung der Kontrollgremien wird den Anforderungen dieser anspruchsvollen Rollen nicht gerecht. Was helfen könnte: Rollensicherheit, größere Transparenz, stärkere Regulatorik. Wer diese Veränderungen anstoßen kann? Eigentlich alle.

Bisher waren Aufsichtsräte wenig im Blick, wenn es um die diverse Zusammensetzung und die Personalstrategie der Führungsebenen der Clubs ging. Seltener sprechen Aufsichtsratsvorsitzende zu den Vorteilen divers zusammengesetzter Vorstände oder zur Bedeutung systematischer interner Talententwicklung – Sandra Schwedler und Kathrin Deumelandt, die Schwedler 2024 als Aufsichtsratsvorsitzende des FC St. Pauli folgte, liefern die Ausnahmen von der Regel. Die fehlenden Impulse und Anforderungen an die Vorstände passen zur langsamen Entwicklung in den Kontrollgremien selbst. Zwar dokumentiert der aktuelle Bericht einen Anstieg des Frauenanteils von 10,3 Prozent im Vorjahr auf 11,8 Prozent. Aber in absoluten Zahlen ist dies genau eine Frau mehr, von 28 auf jetzt 29 Frauen. Und 14 Clubs haben nach wie vor keine Frau im Aufsichtsrat.

Eine Personalstrategie für den Vorstand zu entwickeln und eine für die Mitarbeitenden einzufordern – beides sind Aufgaben der Aufsichtsräte. Die Aufsichtsräte der Bundesliga und 2. Bundesliga kontrollieren das Top-Management, also die Geschäftsführungen, Präsidien oder Vorstände. Sie überwachen und prüfen die Arbeit und haben umfassende Informationsrechte.

Niemand zweifelt mehr an der Notwendigkeit dieser Aufsichtsgremien im professionellen Fußball, obwohl es sich um eine jüngere Entwicklung handelt – der FC Schalke 04 ermöglichte mit einer Satzungsänderung bereits 1994 die Einrich-

tung eines Aufsichtsrats, der FSV Mainz folgte erst 2017. „Wo Millionen bewegt werden, muss jemand auf die Finger schauen“, sagt Dr. Alexander Juschus, Gründungsmitglied des Sports Governance e.V. und Berater für Corporate Governance.

Es geht aber nicht nur um Aufsicht und Kontrolle, sondern um die Besetzung von Führungspositionen. Denn wie gut im Top-Management gearbeitet wird, lässt sich auf die Gremien zurückführen, die das Personal ausgewählt und berufen haben. Das Recht, den Vorstand oder die Geschäftsführung einzusetzen und zu entlassen, liegt aufgrund der 50+1-Regel im deutschen Profifußball beim Mutterverein; ausgeübt wird dieses Recht beim e.V. und der AG durch den klassischen Aufsichtsrat, bei einer KGaA hingegen durch ein vereinsgesteuertes GmbH-Gremium wie den Beirat, das Präsidium oder den doppelmandatierten KGaA-Aufsichtsrat.

Warum bleiben die Kontrollgremien in diesem Feld unter ihren Möglichkeiten? Für diesen

„Wo Millionen bewegt werden, muss jemand auf die Finger schauen.“

ALEXANDER JUSCHUS

Gründungsmitglied des Sports Governance e.V. und Berater für Corporate Governance. Sein Schwerpunkt sind Hauptversammlungsanalysen für Investoren. Im Sport berät er aktuell einen mittelamerikanischen Verband zu Governance-Strukturen und hat die Governance der größten deutschen Sportverbände analysiert. Im Sports Governance KODEX, einem frei zugänglichen Angebot für Sportorganisationen, bündelt Juschus sein Wissen.

„Clubs verhalten sich größtenteils wie politische Parteien.“

HENNING ZÜLCH

Professor für Rechnungswesen, Wirtschaftsprüfung und Controlling an der HHL Leipzig Graduate School of Management. Er hat den „FoMa Q-Score“ (Football Management Quality Score) entwickelt. In den Score fließen vier Bereiche ein, Führung und Governance gewichtet der Score mit 17,5 Prozent.

Bericht haben wir mit Sport- und Wirtschafts-Governance-Experten gesprochen, mit Aufsichtsrätinnen und Headhuntern. Die Analyse zeigt: Gestiegene Anforderungen, fehlende Rollensicherheit und schwache Regulatorik führen in Summe dazu, dass das Gremium weniger als möglich zum Management der Clubs beiträgt. Und bereits mit der Suche, dem Auswahlverfahren und der Besetzung der Gremien schöpfen die Clubs das Potenzial nicht aus. 5 Thesen zum Status Quo und Verbesserungsoptionen.

1. Auswahlwege müssen klarer werden

Interessanterweise werden Proficlubs in Diskussionen über Governance regelmäßig mit zwei ganz unterschiedlichen Sphären verglichen. Das sind zum einen Familienunternehmen, in denen moderne, transparente Elemente der Unternehmensführung wegen der starken Stellung der (Mit-)Eigner mitunter schwer durchzusetzen sind. Die Parallele zum Fußball liegt in der oft dominierenden Position der Vereinspräsidenten oder starker Mitglieder-Blöcke, die über lange Zeiträume Netzwerke etabliert haben. Dabei können Loyalität und gemeinsame Geschichte wichtiger →

sein als Professionalität und Kompetenzprofile, wenn es um die Besetzung von Posten geht. Die andere Vergleichs-Sphäre sind politische Parteien. „Clubs verhalten sich größtenteils wie politische Parteien“, sagt Henning Zülch, Professor für Rechnungslegung, Wirtschaftsprüfung und Kapitalmarktkommunikation an der HHL Leipzig Graduate School of Management. Unter seiner Leitung werden jährlich 160 DAX-Unternehmen im Hinblick auf ihre Finanzkommunikation bewertet. Daneben hat Zülch auch den „FoMa Q-Score“ (Football Management Quality Score) entwickelt, der die Managementqualität in der Bundesliga misst. „Bei der Besetzung geht es vielfach nicht um Sachverstand, sondern um Partikularinteressen, generell um Macht und Kontrolle“, sagt Zülch. Aus seiner Sicht ein grundlegender Systemfehler: „Wenn in Aufsichtsrat oder Verwaltungsrat nur Leute aus dem näheren Umfeld sind, dann ist das ein Problem, weil das nicht objektiv, nicht glaubwürdig ist und nicht zu den besten Entscheidungen führt.“

Ähnlich deutet Philipp Fleischmann die Dynamik von Mitgliederversammlungen. Er ist Co-Geschäftsführer der Firma AvS Advisors, die unter anderem große Familienunternehmen bei Auswahlverfahren fürs Top-Management und für Aufsichtsräte berät: „Da kommen besonders engagierte Mitglieder, mit der Gefahr, dass es weniger um professionelle Gründe geht, sondern um politische Strategien – wer bringt welche Fangruppe hinter sich?“ Kriterien wie vermutete Fußballkompetenz oder die Nähe zu den Fans allein seien aber nicht hilfreich. Fleischmann gesteht aber zu, dass „die emotionale Beziehung zum Club eine wichtige Voraussetzung bleiben wird.“

Cäcilia Alsfasser bekräftigt diese Perspektive. Die Unternehmerin (technische Glasprodukte) ist seit 2017 Aufsichtsrätin vom FSV Mainz 05, dessen Satzung für Aufsichtsrät*innen eine Vereinsmitgliedschaft vorschreibt. Alsfasser unterscheidet die natürliche Nähe zum Verein stark von Interessenskonflikten: „Für mich bedingt die Rolle, auch trotz der Nähe Entscheidungen eigenständig und sachlich und eben zum Wohl des Vereins zu treffen. Engagiert, aber mit Abstand und klarem Kompass.“ Jede Form von Abhängigkeit ist für sie ein Ausschlusskriterium: „Meine Unabhängigkeit ist meine stärkste Kompetenz. Es gehört Mut dazu, dass man seine eigene Überzeugung

„Meine Unabhängigkeit ist meine stärkste Kompetenz.“

CÄCILIA ALSFASSER

seit 2017 im Aufsichtsrat des FSV Mainz 05 und damit eine von 29 Frauen in den Kontrollgremien. Die Unternehmerin sitzt im Prüfungsausschuss. Wichtigster Satzungsinhalt für sie: Dass der Aufsichtsrat bei der Ausübung nicht weisungsgebunden ist.

einbringt. Und Unabhängigkeit bedeutet auch, sich nicht nur auf den Bericht des Vorstands zu verlassen, sondern auch Zeit in die eigene Bewertung zu investieren. Ich bringe unternehmerisches Denken ein, das Pragmatische.“

Eine Lösung unter Beibehaltung dieser Einstiegskriterien könnte die Einführung eines professionellen Prozesses mit einem gut besetzten Wahlausschuss und klaren Schritten sein. „Erst Rollenprofile, dann Longlist, Shortlist, professionelle Interviews – das hilft sehr“, sagt Fleischmann. Allerdings müssten alle Beteiligten grundsätzlich gewillt sein, mehr Diversität zuzulassen. Aus seiner Sicht wäre es hilfreich, sich professionell von einer Beratung begleiten zu lassen. Das geschieht in den Bundesligen bei Spitzenjobs im Management, aber noch kaum für Aufsichtsgremien. Dr. Sandy Adam hat zur Corporate Governance im deutschen Profifußball promoviert und ist seit Anfang 2026 Professor an der Fachhochschule für Sport und Management Potsdam. Nach seiner Zählung hat erst ein Drittel der Klubs eine solche „Preselection“, also einen Wahlausschuss,

der die fachliche und persönliche Eignung der Kandidat*innen beurteilt. Ein Nominierungsausschuss ist geeignet, die sogenannte „homosoziale Reproduktion“ einzugrenzen, also die Besetzung offener Positionen durch Personen mit ähnlichen Merkmalen, aus naheliegenden Netzwerken. Ein Ausschuss dagegen kann für die nächsten Wahlen und Bestellungen vorausschauend, wie in einem Headhunting-Prozess, nach Kompetenzen Ausschau halten, die fehlen könnten oder neuerdings erforderlich sind.

Für Philipp Fleischmann bildet die Festlegung eindeutiger Zuständigkeiten die Basis. „Kontrolle und operatives Management sind eindeutig getrennt und begrenzen auch die Aktivitäten der Beteiligten im Innen- und – ganz wichtig – Außenverhältnis. Damit diese Aufgabe reibungslos funktioniert, ist das richtige Rollenverständnis der Beteiligten wichtig: Aufsichtsratsmitglieder diskutieren mit dem Management Details von deren Arbeit, aber mischen sich nicht ins Tagesgeschäft ein, bzw. äußern sich auch nicht extern zu Fragen, für die das Management zuständig ist. Im Übrigen beantwortet sich damit auch die häufig gestellte Frage nach der sportlichen Kompetenz in Aufsichtsratsgremien: Bringt ein Kandidat diese Kompetenz mit, dann mag das hilfreich sein. Es ist aber weder hinreichend noch notwendig für eine angemessene Arbeit in der Rolle, weil die sportliche Kompetenz in erster Linie bei Sportdirektor, Trainer und Scouts bzw. dem Trainerstab liegt.“

2. Transparenz und Diversität erhöhen die Qualität

Der Profifußball nähert sich in seiner Struktur und den Rechtsformen immer mehr dem Gros der Unternehmen an, das Aufkommen von Aufsichtsgremien ist dafür der sichtbarste Beleg. Vergleiche mit der Unternehmenswelt liegen also nahe: „In der Corporate Governance haben die Transparenzvorschriften viel bewirkt, viel Struktur und Klarheit reingebracht“, sagt Alexander Juschus. „Unternehmen sind transparenter geworden, kommunikativer, das Ganze spiegelt sich auch in der Performance wider.“

Das ist auch im Fußball schon zu erkennen, wie Henning Zülch erläutert: „Clubs ohne AG -Status

„Der Aufsichtsrat sollte möglichst divers zusammengesetzt sein.“

PHILIPP FLEISCHMAN

Co-Geschäftsführer bei AvS Advisors. Das Unternehmen unterstützt bei der Suche und Evaluierung von Vorständen, Geschäftsführenden und Führungskräften, Schwerpunkt der Arbeit ist die Beratung von Familienunternehmen, auch zur Nachfolgeregelung.

verzichten zum Teil auf eine freiwillige finanzielle Berichterstattung, das ist für mich unprofessionell. Je mehr sie exponiert sind in der Öffentlichkeit, wie Dortmund und Bayern, desto mehr müssen sie zeitnah liefern.“

Die Dimensionen „Transparenz“ und „Diversität“ gehen Hand in Hand, ein Betrieb, der viele seiner Stakeholder – im Fußball unter anderem die Fans – integriert und institutionell abbildet, wird auch offener agieren. Die Expert*innen betonen, dass man das Thema Diversität nicht auf Geschlechterdiversität reduzieren dürfe. „Gerade beim Fußball hat man ein breites Publikumsspektrum und das sollte man dann auch abbilden“, sagt Alexander Juschus. „Also Jüngere, Ältere, Frauen. Und man sollte auch international denken.“ →

Ein deutlicher Zusammenhang besteht zwischen Diversität und den Kompetenzprofilen von Aufsichtsrät*innen. So argumentiert Philipp Fleischmann: „Fußball ändert sich rasant und stellt die Verantwortlichen vor ähnliche Herausforderungen wie die Manager von Unternehmen: Veränderungen des Konsumentenverhaltens, demografische Entwicklung, Diversity-Erwartungen, Digitalisierung, Umgang mit KI-Anwendungen – die Auflistung zeigt, dass ein Aufsichtsrat neben der Kontrolle und Strategiediskussion auch die Aufgabe hat, immer wieder auf Entwicklungen hinzuweisen.“ Damit das Management rechtzeitig künftige Herausforderungen erkennt, sei es eine „logische Voraussetzung, dass der Aufsichtsrat eines Fußballclubs möglichst divers zusammengesetzt ist.“

3. Mitglieder, Sponsor*innen, Investor*innen – alle haben Mittel

Alle Stakeholder haben Möglichkeiten, mehr Diversität einzufordern und durchzusetzen. Den oft gehörten Verweis auf die Mitgliederversammlungen hält Sandy Adam für zweischneidig: „Das Argument, das müssen die Mitglieder machen, ist

„Diversität ist keine Worthülse, der Druck kommt vom Markt. Sponsoren und Investoren werden ihre Erwartungen deutlich machen.“

HENNING ZÜLCH

natürlich einfach ausgesprochen, wenn man weiß, dass sich Mehrheiten möglicherweise gar nicht finden lassen.“ Man müsse über neue Partizipationsformate nachdenken, etwa hybride Versammlungen. Dass die Governance-Expert*innen einen Mechanismus zur Vorauswahl begrüßen, soll die Mitglieder-Mitbestimmung nicht aushebeln: „Mitglieder sollten in der Lage sein, selbst Ausschau zu halten und dann eigene Vorschläge einzubringen, die dann wiederum geprüft werden“, erklärt Sandy Adam.

Noch größeren Einfluss haben womöglich Sponsor*innen, die in etlichen Clubs und ausgegliederten Kapitalgesellschaften in den Aufsichtsgremien vertreten sind. „In meinen Augen sind die Sponsoren gefragt, um für Kompetenz und Diversität zu sorgen“, sagt Alexander Juschus. „Denn die können da etwas nüchterner herangehen.“

Das gilt noch mehr für Investor*innen, die Anteile an den Clubs halten und ein unmittelbares Interesse an der sportlichen und wirtschaftlichen Entwicklung haben. Aus Sicht von Juschus geht diese Entwicklung mit professionelleren Strukturen einher: „Wenn du mehr Struktur hast, kannst du Stakeholder wesentlich besser an dich binden. Und eine clevere, bessere Struktur zieht auch neue Gruppen von Investoren an.“

Noch ist der Anteil der Frauen in den Aufsichtsräten klein. Zu klein, so schätzt es Wiebke Ankersen von der AllBright-Stiftung ein (s. Interview S. 57), um Equality-Strategien zu fordern und durchzusetzen. Aus der positiven Entwicklung in DAX-Konzernen lassen sich dennoch Strategien ableiten: Es braucht mehr weibliche Aufsichtsratsvorsitzende (die Bundesliga-Clubs verharren bei 2), Frauen müssen häufiger – wie Cäcilia Alsfasser – in zentrale Ausschüsse des Aufsichtsrats wie den Prüfungs- und Personalausschuss. Und länger im Amt bleiben.

4. Qualität in Governance ist messbar

„Diversität ist keine Worthülse, sondern der Druck kommt vom Markt“, sagt auch Henning Zülch. Seine Einschätzung: „Sponsoren und Investoren werden, wie auch sonst in der Wirtschaft, ihre Er-

wartungen deutlich machen. Die wollen Antworten auf diese Fragen: Wie unabhängig bist du? Wo liegt dein Frauenanteil? Auch sie bringen Frauen nicht einfach in die Führung um des Bringens willen, sondern weil es empirische Studien gibt, die zeigen, was sich von der Führungsqualität bis zum Risikomanagement alles verbessert.“

Diversität ist ein deutlicher Erfolgsfaktor. Das betrifft generell eine ausgewogene Besetzung nach Kompetenzen, individuellen Netzwerken und der Stellung zum Unternehmen, aber auch die Frauenquote. „Im Fußball sind wir gerade bei gut 10 Prozent“, sagt Sandy Adam. Adam analysiert die Governance-Modelle der Clubs anhand der Frage, ob und wie die Interessen der Mitglieder gewahrt werden. Aber er kommt wie der Wirtschaftsprofessor Zülch zum gleichen Ergebnis: „Der Anteil von Frauen ist natürlich sehr, sehr gering, auch, wenn man sieht, wie intensiv der Frauenfußball wächst. Es müssten aus kommerziellem Interesse und aus gesellschaftlichem Interesse weit mehr sein.“

In den „FoMa Q-Score“ von Zülch fließt der Bereich Führung und Governance mit 17,5 Prozent ein. Bewertet wird die Außensicht auf die Führungsstruktur aus Expertenanalysen und Studien. Tatsächlich schneiden Clubs mit positivem Wert hier auch sportlich und finanziell gut ab, der naheliegende Zusammenhang liegt in den Berichtspflichten – und damit der Transparenz – der großen Clubs. Zülch führt deshalb „Board Diversity“ als weiteres Kriterium bereits in den aktuellen Auswertungen zum FoMa Q-Score 2026 ein: „Da geht es um den Frauenanteil im Aufsichtsrat, daneben auch Sitzungsfrequenz und Kompetenzprofil der Mitglieder.“

5. Die Bundesliga sitzt über die Lizenzierung am Hebel

Den größten Hebel im Bereich Governance, und damit für mehr Frauen in Aufsichtsräten und Vereinsgremien, sehen die Experten bei der Dachorganisation Bundesliga (bis 1.7. DFL), und bei deren entscheidendem Instrument, dem Lizenzierungsverfahren für Proficlubs. Die 36 Clubs der Bundesliga und 2. Bundesliga müssten hierfür entsprechende Beschlüsse zur Einführung weiterer Lizenzierungskriterien als Mitgliederversammlung

„Die Lizenzierung gibt alle möglichen operativen Vorgaben, aber nicht für die Gremienebene.“

SANDY ADAM

Professor an der Fachhochschule für Sport und Management Potsdam. Er hat zu Corporate Governance im deutschen Profifußball promoviert.

des Ligaverbands fassen. Alexander Juschus vom Verein Sports Governance e.V. ist eher enttäuscht von der Haltung der Bundesliga: „Da hätte man wesentlich mehr machen können.“

Auch Henning Zülch sieht den Regulierungspfad über die Bundesliga-Lizenzierung als besten Weg. Sein Vorschlag: „Alle 36 Clubs müssen bei der Diversität Mindeststandards erfüllen. Und dann: comply or explain, also die Mindeststandards einhalten, oder sich erklären.“

Sandy Adam sieht die Maßgaben der Bundesliga im Bereich Nachhaltigkeit als Muster, da diese sich als wirksames Instrument erwiesen hätten: „Das kann man über Empfehlungen und einen Zeitrahmen einführen, bevor es sanktionierbar wird.“ Generell wundere er sich, dass es für die Governance keine festen Ziele gebe: „Es gibt ja alle möglichen operativen Vorgaben, aber interessanterweise nicht für die Gremienebene.“

„JE HÖHER DIE TRANS-PARENZ IM PROZESS, DESTO BESSER UND VIELFÄLTIGER SIND DIE ERGEBNISSE BEI DER PERSONALAUSWAHL“

Dr. Wiebke Ankersen ist Co-Geschäftsführerin der AllBright-Stiftung, die seit 10 Jahren zu Zusammensetzungen und Top-Besetzungen von Unternehmen berichtet. In Aufsichtsräten der börsennotierten Unternehmen haben in diesem Zeitraum Frauen zentrale Rollen übernommen. Treiber dieser Entwicklung: selbstgesteckte Ziele und Aufsichtsratsvorsitzende mit Überzeugungen.

2019 veröffentlichte AllBright einen Bericht mit dem Titel: „Warum Aufsichtsräte keine Frauen in die Vorstände bringen.“ Hat sich an der Analyse Grundsätzliches geändert?

DR. WIEBKE ANKERSEN: Da ist schon etwas in Bewegung gekommen. Damals war ein Teil der Analyse, dass in den Aufsichtsräten zwar schon Frauen waren – es gab ja schon die gesetzliche Vorgabe von 30 Prozent – aber sie waren nicht wirksam. Im Rückblick aus zwei Gründen: Sie waren erst kurz in den Gremien, vor allem aber waren sie noch nicht in den entscheidenden Ausschüssen.

Wie zeigt sich die Veränderung?

Die Aufsichtsrätinnen haben die Spielregeln verstanden. Es sind substanziell mehr geworden, wir liegen bei fast 40 Prozent. Sie sind häufiger in den Ausschüssen und schaffen es inzwischen auch mal bis an die Spitze. Bei 160 Unternehmen haben wir 16 weibliche Aufsichtsratsvorsitzende, das ist noch immer nicht toll, aber fast doppelt so viel wie zwei Jahre zuvor. Tatsächlich auch bei dem einen Unternehmen, das bei AllBright und FKM auftaucht: Borussia Dortmund hat seit 2024 eine Aufsichtsratsvorsitzende.

Und seit 2025 eine Frau in der Geschäftsführung. Ja, zack, kommt eine Frau ins Top-Management.

Es gibt also nicht das Muster, dass Frauen sich nicht mit dem Thema Diversität verknüpfen wollen?

DR. WIEBKE ANKERSEN



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

Nein, in der Wirtschaft ist es kein großes Thema mehr, dass Frauen sich nicht trauen, andere Frauen zu fördern. Das liegt auch an der Quantität: Mit fast 40 Prozent hört man auf, Angst zu haben, verdächtigt zu werden, nicht objektiv zu sein, weil man eine Frau besetzt. Ich sehe, dass Vorstandsvorsitzende handeln wie Christine Lagarde und Ursula von der Leyen es in der Politik vormachen: Für sie sind paritätisch besetzte Teams eine Selbstverständlichkeit. Das hat Petra Scharner-Wolf von Otto so gemacht, aber auch Belén Garijo bei Merck und Karin Radström bei Daimler Truck.

Im letzten FKM-Jahresbericht haben wir geschrieben: Viele Aufsichtsräte der Fußballclubs gaben an, bislang keine Zielsetzung für Diversität zu haben – und manche wussten nicht einmal, dass ihnen dieser Hebel zur Verfügung steht. Ist das dieselbe Diagnose, nur sieben Jahre später, in einem anderen Umfeld?

Nicht ganz. Vor sieben Jahren waren die Aufsichtsräte der Unternehmen ja teilweise schon verpflichtet, sich Ziele zu setzen, das Wissen gab es dort also damals schon.

Stimmt, bei einigen gab es die Zielgröße 0 für die Vorstände.

Genau. Man konnte es nicht nicht wissen, dass es in den Aufgabenbereich der Aufsichtsräte fällt, aber weder Wissen noch verpflichtende Ziele waren so veränderungstreibend wie erhofft.

Was macht den Unterschied?

Selbstgesteckte Ziele, die man auch erreichen will. Definieren, wo du hinwillst, was du verändern willst, damit du es dann dokumentierst und messen kannst, ob du auf dem richtigen Weg bist. Selbstgesteckte Ziele sind oft der Gamechanger in Organisationen. Die reine Absichtserklärung „mehr Frauen“ dagegen ist relativ und dehnbar, dann passiert eben auch wenig.

Wie konkret sollte das Ziel sein?

Ein zu erreichendes Minimum in einem definierten Zeitraum. Unternehmen werden über Kennzahlen gesteuert, das gilt für alle Organisationen, auch für Fußballvereine.

Die Aufsichtsratsvorsitzenden, die AllBright zu Best Cases interviewt und vorstellt, darunter Joe Kaeser (Daimler Truck), Dr. Jens Weidmann (Commerzbank) – was verbindet diese Gruppe? →

Sie haben sich bewusst dafür entschieden, für ihre Unternehmen eine gesunde Mischung in der Führung haben zu wollen. Und sie können begründen, warum sie diese Veränderung wollen. Dieses Commitment von ganz oben, dieser "tone from the top", entscheidet darüber, wie das Thema auf den Ebenen darunter wahrgenommen wird, dafür haben Führungskräfte und alle Mitarbeitenden feine Antennen.

Was verbindet die Gruppe noch?

Diese Männer sehen das Potenzial für höhere Aufgaben bei Frauen genauso wie bei Männern. Denn das ist eine Hürde, dass man es den Frauen am Ende doch nicht zutraut und sie nicht in die engere Wahl nimmt.

Wie gelingt es, dass Frauen mit dem gleichen Maß gemessen werden und sich nicht lange beweisen müssen, bevor der Aufsichtsrat sagt: Die ist jetzt so weit?

Das ist nicht fußballspezifisch, auch in Unternehmen ist das Talentmanagement nicht so gut wie es sein könnte. Wir sehen, dass Frauen für den Vorstand viel häufiger extern besetzt werden. Sie bleiben oft im eigenen Unternehmen stecken

„Wir sehen, dass Frauen für den Vorstand viel häufiger extern besetzt werden. Unternehmenstreue zahlt sich nicht immer aus.“

und werden dann von einem Headhunter in ein anderes Unternehmen auf die nächsthöhere Ebene vermittelt. Unternehmenstreue zahlt sich für Frauen nicht immer aus.

Aber ab und zu schon?

Ja, manche schaffen es nach langer Zeit doch noch, viele geben frustriert auf.

Der Aufsichtsratsvorsitzende muss also fragen, wie die Talentpipeline gefüllt ist und ob sie auch mit weiblichen Talenten besetzt ist?

Ja, er kann Druck auf die handelnden Personen im Operativen erzeugen, indem er klar macht, dass genau das erwartet ist. Und er bleibt die Schlüsselfigur im Besetzungsprozess, die mächtigste Person im Besetzungsausschuss.

Wenn man wiederum auf die Aufsichtsräte selbst schaut, argumentiert AllBright, dass die Professionalisierung des Suchprozesses – ausgelöst durch gestiegene Anforderungen an Aufsichtsräte – auch zu mehr Kandidatinnen geführt hat. Heißt das konkret: Wer das Anforderungsprofil schreibt, entscheidet über das Ergebnis?

Ganz so einfach ist es nicht. Eher, dass systematische Anforderungsprofile ein Riesenfortschritt gegenüber den Zeiten sind, wo Aufsichtsratsmitglieder aus dem persönlichen Umfeld benannt wurden und man es mit der tatsächlichen Qualifikation oder ergänzenden Profilen weder ernst noch genau genommen hat. Der Aufsichtsratschef konnte sich – und das ist vielleicht vergleichbar zum Jetzt-Zustand im Fußball – dann sicher sein, dass seine Vorstellungen von Vorstandsbesetzungen nicht herausgefordert, sondern abgenickt wurden. Auf diese Weise spielten männlich besetzte Netzwerke eine riesengroße Rolle.

Was verändern Suchprofile?

Wer begründen muss, warum es diese oder jene Person wird, bei dem fällt der Golfkumpel dann eben auch einfach weg bei der Auswahl. Natürlich sehen wir noch die Besetzungen von ehemaligen Kollegen aus anderen Konzernen, aber die sind dann auch qualifiziert, das ist ein Unterschied.

Welche Rolle hat die Quote gespielt?

Sie hat Bewegung gebracht. Allein schon in der Suche – die Unternehmen waren gezwungen zu lernen, qualifizierte Frauen zu finden – und sie ha-

ben sehr, sehr gute Frauen gefunden. Die Berührungssängste waren weg, Heute ist der Frauenanteil in den Aufsichtsräten höher als gesetzlich gefordert.

Für Kontrollgremien im Fußball liegen solche Profile oft nur rudimentär vor – oder schreiben oft allein eine Vereinsmitgliedschaft vor. Wie könnten professionelle Profile dort entwickelt werden, und wer sollte das anstoßen?

Als Faustregel: Je höher die Transparenz im Prozess, je mehr Externe mitreden, desto besser und vielfältiger sind die Ergebnisse bei der Personalauswahl.

Also: Headhunter?

Für das professionelle Erstellen der Profile ist es hilfreich, sich extern beraten zu lassen. Headhunter erkennen blinde Flecken. Geht man da ohne Begleitung ran, führt es häufig dazu, dass man sich an den Personen orientiert, die man schon im Kopf hat, nicht an den nötigen Kompetenzen.

Was könnte diese Entwicklung für Fußballclubs anschieben?

Auf der personellen Ebene: Der Aufsichtsratschef ist dafür verantwortlich, dass diese Prozesse im Sinne der Organisation durchgeführt werden. Für ihn ist es vielleicht persönlich anstrengender als Bekannte um sich zu haben, mit denen er sich ohne viel Worte versteht. Aber es ist für die Clubs strategisch wichtig, die besten Talente und gut gemischte Gremien aufzustellen. Auf der regulierenden Ebene: Vorgaben für die Kompetenzen in Aufsichtsräten. Und für Stakeholder in den Clubs, also für die Mitglieder: Qualität einfordern. Die börsennotierten Unternehmen sind auch deshalb so viel weiter als die Familienunternehmen, weil da viele Share- und Stakeholder mitreden. Für die Clubs würde ich sagen: Eine glorreiche Vergangenheit in irgendeinem Verein allein sollte nicht das entscheidende Kriterium für Aufsichtsratsmitglieder sein.

Sondern?

Die Arbeit der Aufsichtsräte wird besser, wenn sie auf möglichst viele verschiedene Erfahrungen und Perspektiven bauen kann, dann entscheiden sie besser für die Clubs. Darum geht es.

„Systematische Anforderungsprofile sind ein Riesenfortschritt - da fällt der Golfkumpel eben auch einfach weg bei der Auswahl.“

DIE WICHTIGSTEN ZAHLEN AUS DER SCHWEIZ

Erstmals bringt FUSSBALL KANN MEHR Schweiz den Bericht „Lage der Liga Schweiz“ raus. Er misst die Diversität der obersten Ligen im Schweizer Fussball 2025/2026 - für Clubs der Frauen- und Männerligen. Für die Analyse gewann das FKM Schweiz-Team eine Allianz aus Forschung, Fußball und Wirtschaft. Resultat: ein Gamechanger für den Schweizer Fußball.



„Wer Veränderung will, muss den Status Quo erfassen“, schreibt Corinne Turrini Flury, Mitgründerin von FUSSBALL KANN MEHR Schweiz in dem Bericht. Für diesen Status Quo hat das Team mit der Universität St. Gallen und der Fachhochschule Graubünden zusammengearbeitet. Abgefragt wurden Organisationsstrukturen, die Besetzungen der obersten Führungsgremien der Clubs, Geschlechter und Altersverteilung. Dazu gehörten die Ebenen Verwaltungsrat / Vorstand, Top-Management, Direct Reports sowie alle festangestellten Mitarbeitenden.

17 Clubs haben sich an der Umfrage beteiligt, die sich an Vereine in vier Ligen richtete - die jeweils zwei höchsten der Frauen- wie Männerligen. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 90 Prozent für die AXA Women's Super League (AWSL), der höchsten Liga der Frauen, und 58 Prozent für die Brack Super League (BSL), der höchsten Liga der Männer. Dieses Sample offenbart Muster und gibt Hinweise für die Arbeit - in den Clubs, für FKM Schweiz. Und für den Fußball in der DACH-Region. Zwei deutsche Clubs - RB Leipzig und der VfL Bochum - werden von Schweizer Manager*innen geführt, der Schweizer Verband von einem Deutschen. Trainer*innen arbeiten in beiden Ländern - Impulse für den Fußballarbeitsmarkt sind grenzüberschreitend.

Die Teams sind kleiner

Das Top-Management ist auch in der Schweiz schwer zugänglich für Frauen. Alle drei Clubs, deren Frauenanteil in diesen Gremien höher als 30 Prozent liegt, organisieren ausschließlich Frauenfußball. Wie in Deutschland nimmt der Frauenanteil mit zunehmender Hierarchiestufe ab. Die Schweizer Clubs sind deutlich kleiner, umso wichtiger wird eine strategisch geplante und gut gefüllte Talentpipeline für Führungspositionen. Ansonsten bedeutet der Weggang von einer Frau oft ein Zurückfallen auf null. Allerdings zeigt der Schweizer Bericht nur drei Clubs ohne Frauen auf der Direct Reports Ebene.

4

der insgesamt 53 Personen in Verwaltungsräten sind Frauen. Damit ist dieses Kontrollgremium das mit dem geringsten Frauenanteil.

11%

der Personen im Top-Management sind älter als 60 Jahre. In den Verwaltungsräten sind 70 Prozent über 50 Jahre alt.

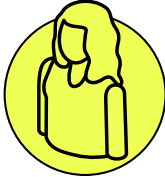
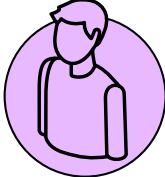
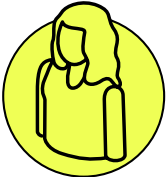
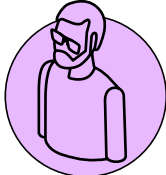
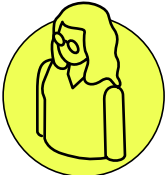
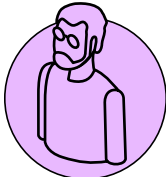
24

der 60 Personen im Top-Management sind ehemalige Profifußballer*innen, eine deutlich höherer Anteil als in der Bundesliga und 2. Bundesliga.

DANKE

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

DAS TEAM HINTER DEM BERICHT

HERAUSGEBER FUSSBALL KANN MEHR gGmbH Anschrift: c/o WLHK Kattrepel 2 20095 Hamburg E-Mail: kontakt@fussballkannmehr.de	REDAKTION Pia Alms, Matthias Dombrowski, Charlotte Edzard, Luise Fiedler, Katja Kraus, Julia Möhn, Tjorven Steinmeyer 	DESIGN barelkutschera.de Sharonna Barel / Kristian Kutschera 
GESCHÄFTSFÜHRUNG Julia Möhn 		BILDREDAKTION Ulrich Winkelmann witters.de 
REDAKTIONELL VERANTWORTLICH Julia Möhn / Katja Kraus 		

BILDER Cover: Witters / Frank Peters Seite 08: Jung von Matt Sports GmbH Seite 12: Hannes Holtermann für FKM Seite 15: Witters / Valeria Witters Seite 21: Witters / Ottmar Winter Seite 29: Witters / Tim Groothuis Seite 34: BVB Seite 46: Eintracht Frankfurt Seite 49: Witters / Valeria Witters Seite 58: AllBright Stiftung Seite 67: Witters / Tim Groothuis	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.	Nutzung durch Medien & Allgemeinheit Wir freuen uns über die Erwähnung und Nutzung unseres Berichts. Die Verwendung – auch auszugsweise – ist unter Einhaltung der korrekten Quellenangabe gestattet. Jede kommerzielle Nutzung außerhalb der redaktionellen Berichterstattung bedarf der vorherigen Zustimmung. Bitte verwenden Sie als Quellenangabe: FUSSBALL KANN MEHR, LAGE DER LIGA - FKM Jahresbericht 2026
	NUTZUNG Rechtlicher Hinweis & Zitierweise Sämtliche Inhalte dieses Berichts sind urheberrechtlich geschützt. © 2026 FUSSBALL KANN MEHR gGmbH.	Online-Veröffentlichungen Bei Online-Publikationen bitten wir um eine aktive Verlinkung auf: https://fussballkannmehr.de/
		FUSSBALL KANN MEHR [FKM] www.fussballkannmehr.de



Fragen und

Feedback an:

kontakt@fussballkannmehr.de