Ilse Hartmann-Tews & Claudia Combrink

Soziale Strukturen und Geschlechterordnung in den Führungsgremien von Sportverbänden

SOCIAL STRUCTURES AND GENDER ORDER IN EXECUTIVE BOARDS
OF SPORTS ORGANISATIONS

Zusammenfassung

In ehrenamtlichen Führungspositionen sind geschlechtsbezogene Ungleichheiten offensichtlich. Der Beitrag fokussiert auf der Basis eines sozialkonstruktivistischen Verständnisses von Geschlecht und organisationssoziologischer Ansätze Zusammenhänge von sozialen Strukturen und Geschlechterordnung in Sportorganisationen. Empirische Grundlage sind eine Interviewstudie und eine schriftliche Befragung ehrenamtlicher Präsidiums- und Jugendvorstandsmitglieder nordrhein-westfälischer Landesfachverbände.

Abstract

Gender-related inequalities constitute an obvious phenomenon in honorary leading positions. The focus of this article, which is based on a social constructivist understanding of gender and on organizational-sociological approaches, is on the correlation between social structures and gender order in sports organisations. The empirical foundation is a case study and an extensive questionnaire completed by honorary members of the executive boards of regional governing bodies of sports- and their youth organisations in North-Rhine-Westphalia (NRW).

1 Einleitung

Das freiwillige Engagement bzw. die ehrenamtliche Tätigkeit von Vereinsmitgliedern ist eine der tragenden Säulen des organisierten Sports in Deutschland. Die Ergebnisse der Freiwilligensurveys 1999 und 2004 zeigen, dass der Bereich *Sport und Bewegung* derjenige gesellschaftliche Bereich ist, in dem sich die meisten Personen freiwillig bzw. ehrenamtlich engagieren, das heißt unbezahlt oder gegen geringe Aufwandsentschädigung. 11% der Bevölkerung führten im Jahr 2004 freiwillige Tätigkeiten im Bereich Sport und Bewegung aus (ohne Unterschied zu 1999), gefolgt von 7% (bzw. 6% 1999) im Bereich Schule und Kindergarten sowie 6% (bzw. 5,5% 1999) im Bereich Kirche und Religion (vgl. Rittner, Keiner & Keiner, 2006, S. 8). Die beiden Freiwilligensurveys dokumentieren die quantitative Dominanz von Männern als freiwillig Engagierte in den Sportorganisationen, die im Jahr 2004 im Vergleich zu der ersten Untersuchung 1999 etwas geringer ausfällt. In Zahlen ausgedrückt: Waren 1999 noch 15% aller Männer und 7,5% aller Frauen im Sport ehrenamtlich engagiert, sind dies 2004 14% und 8% (vgl. Rittner et al., 2006, S. 8). Die Annäherung geht nur langsam vonstatten und findet insbesondere „vorerst dort ihre Grenze, wo es um die hierarchische Zuordnung von freiwilligen Tätigkeiten zu Wahlämtern

bzw. Leitungs- und Vorstandsfunktionen geht“ (Picot & Gensicke, 2005, S. 262). Auch 2004 geben nur 24,7% der Frauen gegenüber 38,2% der Männer, die im Sport freiwillig engagiert sind, an, dass sie eine Leitungs- oder Vorstandsfunktion innehaben (vgl. Rittner et al., 2006, S. 16). Gleichzeitig stellt der Sportentwicklungsbericht 2005/2006 auf der Basis einer repräsentativen Erhebung aller Sportvereine in Deutschland fest, dass die Gewinnung und Bindung ehrenamtlicher Mitarbeiter/innen bundesweit und auch in Nordrhein-Westfalen das prägnanteste Problemfeld der Sportvereine darstellt. Auch wenn man sich den Anteil der Vereine anschaut, die existenzielle Probleme haben (ca. 13%), so rangiert die Gewinnung und Bindung ehrenamtlicher Mitarbeiter/innen markant an erster Stelle der Ursachen für diese Krise (vgl. Breuer, 2006).

Dieser soziale Sachverhalt, das heißt die hohe (Überlebens-)Relevanz des freiwilligen Engagements für den organisierten Sport sowie die mangelnde Inklusion von Frauen in den Führungs- und Entscheidungsgremien des Sports, ist Ausgangspunkt eines Forschungsprojektes, das die Relevanz von Geschlecht bei der Gewinnung und Bindung von Personen für die ehrenamtlichen Führungsgremien untersucht.

2 Ausgangspunkte: Empirische Beobachtungen der Sportsoziologie

Alle Erhebungen zur Repräsentanz von Frauen und Männern in Führungspositionen des Sports lassen sowohl eine vertikale als auch eine horizontale Segregation erkennen (vgl. Bahlke, Benning & Cachay, 2003; Hartmann-Tews, Combrink & Dahmen, 2003; Hartmann-Tews, Combrink, Lütken et al., 2003; Meck, 2004; IOC, 2004). Frauen besetzen durchweg kaum mehr als 20% der ehrenamtlichen Führungspositionen in nationalen und internationalen Gremien des Sports. Vergleicht man die Verantwortungsbereiche und die damit verbundene Gestaltungsmacht, so wird deutlich: Die leitenden Funktionen, z.B. als Präsident/in oder Direktor/in, sind zu einem Großteil von Männern besetzt ebenso wie Führungspositionen in den Handlungsfeldern des Hochleistungssports und der Öffentlichkeitsarbeit. Frauen sind hingegen eher in den Bereichen Mädchen- und Frauensport, Familiensport, Jugend- oder Behindertensport aktiv, das heißt in Handlungsfeldern, die weniger Ansehen genießen (vgl. Radtke & Pfister, 2004, S. 160; Fischer, Pfaffel & Xenodochius, 2003, S. 69f.; Hartmann-Tews et al., 2003, S. 161). Dies bestätigt sich auch für die Funktionen der Trainer/innen: Je höher die Lizenzstufe oder die Liga und je angesehener eine Sportart ist – wie z.B. Fußball –, umso weniger Frauen sind dort als Trainerinnen zu finden. So liegt der Anteil von Frauen unter den Bundestrainerinnen und -trainern in Deutschland bei lediglich 9% mit einem überdurchschnittlich hohen Prozentsatz im Turnen, Eisschnelllauf und Eiskunstlauf sowie Schwimmen (vgl. Bahlke et al., 2003, S. 62f.). Auch in anderen gesellschaftlichen Bereichen sind diese geschlechtsbezogenen Segregationslinien erkennbar, so dass in der Geschlechterforschung der Zusammenhang von Geschlechterdifferenz und Geschlechterhierarchie im Kontext von Organisationen vielfach thematisiert worden ist (vgl. Heintz, Nadai, Fischer & Ummel, 1997). In der sportsoziologischen Forschung sind hier allerdings eindeutige Defizite in der theoretischen Aufarbeitung und der methodisch fundierten Analyse zu erkennen.

In den 1980er- und 1990er-Jahren wurde das Phänomen in den sportsoziologischen Untersuchungen nur am Rande erwähnt oder es handelte sich um kleinere, nicht-repräsentative Interviewstudien, die sich darüber hinaus ausschließlich auf die Sicht von Frauen bezogen (vgl. ausführlich Hartmann-Tews & Combrink, 2005, S. 84f.). Mittlerweile sind zwei größere Forschungsprojekte durchgeführt worden, die sich explizit der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen im Sport widmen. Das *Berliner Projekt* hat eine bundesweite Bestandsaufnahme der Gremien in den Spitzenverbänden und Landessportbünden durchgeführt und daran anschließend in Interviewstudien vor allem die Biographien der Ehrenamtlichen in den Blick genommen (vgl. Doll-Tepper & Pfister, 2004; Doll-Tepper, Pfister & Radtke, 2005). Das *Kölner Projekt* fokussiert die sozialen Strukturen der Organisationen, um auf der Grundlage konstruktivistischer Geschlechter- und Organisationstheorien Herstellungsmechanismen für die aufgezeigten Geschlechterverhältnisse zu entschlüsseln. Im Folgenden wird zunächst der theoretische Rahmen skizziert, auf dem das Projekt fußt, und die methodische Herangehensweise dargestellt. Anschließend werden ausgewählte Ergebnisse erläutert.

3 Theoretischer Rahmen: Organisation und Geschlecht

Die organisationsbezogene Geschlechterforschung hat in Untersuchungen seit den 1990er-Jahren gezeigt, dass beim Handeln der Akteurinnen und Akteure innerhalb von Organisationen die Geschlechterverhältnisse eine zentrale Relevanz besitzen, das heißt, in Organisationen so genannte *Gendering*-Prozesse stattfinden (vgl. Halford, Savage & Witz, 1997; Korvajärvi, 1998; Benschop & Doorewaard, 1998). *Gendering* bezeichnet soziale Prozesse, durch die Geschlechterverhältnisse und die entsprechenden Machtstrukturen und Hierarchien (re-)produziert werden. Grundlegend für die empirischen Studien, die diese Befunde hervorgebracht haben, ist ein sozial-konstruktivistisches Verständnis von Geschlecht: Geschlecht und Geschlechterverhältnisse werden in Interaktionen ausgehandelt und (re-)konstruiert, die wiederum in soziale Strukturen eingebettet sind und diese stabilisieren oder verändern (vgl. Hirschauer, 2001; West & Zimmermann, 1991). Allerdings gibt es Hinweise darauf, dass Geschlecht nicht immer und überall relevant sein muss, vielmehr soziale Strukturen und soziales Handeln im Hinblick auf die Relevanzsetzung von Geschlecht und Geschlechterverhältnissen kontingent sind.

In unserem Forschungsprojekt verfolgen wir die Frage, ob, und wenn ja, wann und wie innerhalb der sozialen Strukturen von Sportorganisationen *Gendering*-Prozesse stattfinden, das heißt Geschlecht als generatives Muster der Herstellung von sozialer Ungleichheit wirksam wird und zu der beobachteten Geschlechterordnung führt. Im Mittelpunkt steht hierbei nicht das Handeln, sondern es sind die sozialen Strukturen, die durch das Handeln der Akteurinnen und Akteure in den Sportverbänden (re-)produziert werden und in diesem Sinne konstruierte Strukturen sind. Um diese Perspektive theoriegeleitet differenziert zu erfassen, greifen wir auf akteurtheoretische und organisationssoziologische Ansätze zurück.

Damit lassen sich Organisationen – also auch Sportvereine und -verbände – als das Produkt des handelnden Zusammenwirkens einer Mehrzahl von Personen

verstehen. Soziale Strukturen sind somit das Ergebnis menschlichen Handelns, stellen aber auch die Rahmenbedingungen für eben dieses Handeln dar. Diese Rahmenbedingungen haben zwei Effekte: „Einmal liefern Strukturen Verankerungspunkte der Orientierung, stiften Ordnung und schaffen Sinn. Zum anderen aber wirken Strukturen wie einschränkende Zwänge“ (Wiswede, 1998, S. 27). Strukturen bieten somit einen kontingenten Möglichkeitsspielraum für das Handeln. Sie sind nicht feststehend, sondern veränderbar und werden durch das Handeln der Personen, die einer Organisation angehören, gebildet, verfestigt oder verändert (vgl. Ortman, Sydow & Windeler, 1997, S. 319; Reckwitz, 1997, S. 96; Schimank, 2000, S. 179).

Die sozialen Strukturen von Organisationen lassen sich analytisch in drei Facetten differenzieren: Konstellationen, Deutungen und Erwartungen (vgl. Reckwitz, 1997, S. 122 ff.; Schimank, 2000, S. 177 ff.). Bei *Konstellationsstrukturen* handelt es sich um relativ dauerhafte Akteurkonstellationen. Dazu zählen z.B. Arbeitsverhältnisse, aber auch Verteilungsmuster, die u.a. als unterschiedliche Einflusspotenziale wie Geld, Wissen oder Macht auftreten. In Sportverbänden sind dies z.B. Positionsbesetzungen von Führungsgremien oder Netzwerke. *Deutungsstrukturen* gruppieren sich um kulturelle Leitideen und haben eine evaluative und eine kognitive Ebene. Bei evaluativen Deutungsstrukturen handelt es sich um kulturelle Werte und teilsystemische Codes, die Maßstäbe für Erstrebenswertes formulieren und den Akteurinnen und Akteuren Richtungen des Wollens zeigen. Kognitive Deutungsstrukturen umfassen kollektives Wissen und allgemeine Sichtweisen. Hierzu zählen beispielsweise Geschlechterstereotype. *Erwartungsstrukturen* sind generalisierte, situationsübergreifende Normen und beinhalten sowohl formale als auch informelle Regeln. In Sportorganisationen sind dies z.B. Satzungen und schriftlich fixierte Ordnungen oder auch Erwartungen an Führungskräfte.

4 Methodische Anlage des Forschungsprojektes

Das Forschungsprojekt besteht aus drei aufeinander aufbauenden Teilstudien: einer Dokumentenanalyse, einer Interviewstudie mit Präsidiumsmitgliedern von Sportverbänden und einer schriftlichen Befragung von Präsidiums- und Jugendvorstandsmitgliedern von Sportverbänden.¹

Für die Dokumentenanalyse und die Interviewstudie wurden acht nordrhein-westfälische Landesfachverbände auf der Basis der Relation des Frauenanteils in der Mitgliedschaft (hoch, d.h. $\geq 50\%$ vs. niedrig, d.h. $\leq 33\%$) und des Frauenanteils im ehrenamtlichen Präsidium (hoch, d.h. $\geq 25\%$ vs. keine, d.h. 0%) jeweils im Vergleich zum Durchschnitt in den Landesfachverbänden in NRW ausgewählt. Mit dieser Auswahlstrategie wurden in einem Vierfelderschema Konstellationsstrukturen abgebildet, die einerseits plausibel waren, andererseits überrascht haben. Plausibel waren solche Konstellationen mit gleichgerichteten Geschlechterverhältnissen, das heißt eine hohe Quote von ehrenamtlich tätigen Frauen im Präsidium bei einem

¹ Zur ausführlichen Darstellung der Methode der Interviews vgl. Hartmann-Tews et al. (2003, S. 162f.) und der schriftlichen Befragungen vgl. Combrink (2004, S. 93ff.)

gleichzeitig hohen Frauenanteil in der Mitgliedschaft (Fachverbände Turnen und Behindertensport), bzw. umgekehrt keine Frauen im Präsidium und gleichzeitig auch ein niedriger Frauenanteil unter den Mitgliedern (Fachverbände Basketball und Fußball). Überraschend waren die beiden anderen Konstellationen, die bei einem niedrigen Frauenanteil an Mitgliedern einen hohen Anteil von Frauen im Präsidium aufwiesen (Fachverbände Judo und Schießsport) und umgekehrt bei einem Mitgliederanteil von über 50% Frauen keine einzige Frau im Präsidium hatten (Fachverbände Volleyball und Reiten).

Bei diesen acht ausgewählten Verbänden wurde jeweils eine Dokumentenanalyse der Satzungen und Ordnungen durchgeführt, um die Struktur der Verbände zu erfassen. Die Internetseiten, Verbandszeitschriften und weitere Veröffentlichungen der Verbände wurden insbesondere in Bezug auf die Kategorien „Ehrenamt“, „Frauen im Ehrenamt“ und „Frauen und Mädchen im Sport“ ausgewertet. Ziel war es hierbei, erste Einblicke in die Verbandskulturen zu erhalten und den Stellenwert der Gleichstellung in den normativen Erwartungsstrukturen zu bemessen. Die hierauf aufbauende Interviewstudie mit ausgewählten Präsidiumsmitgliedern umfasst 28 Interviews mit den Trägerinnen und Trägern der gleichen Funktionsrollen (zehn Frauen und achtzehn Männer).²

Die zentralen Erkenntnisse aus den Interviews dienten als Grundlage für eine schriftliche Befragung aller ehrenamtlich tätigen Jugendvorstandsmitglieder und Präsidiumsmitglieder der Landesfachverbände in NRW. Der analytische Blick richtet sich damit sowohl auf die Sportverbände als auch ihre Jugendorganisationen, da sich in diesen Jugendverbänden Anzeichen der Realisierung neuer Leitbilder für die Ehrenamtlichkeit und ein Wandel der Geschlechterverhältnisse in den Führungspositionen erkennen lassen. Von den 1.255 verschickten Fragebögen konnten 142 von Jugendvorstandsmitgliedern und 296 von Präsidiumsmitgliedern ausgefüllte Fragebögen in die Untersuchung einbezogen werden (Rücklauf: 34,9%). Die ehrenamtlichen Führungskräfte wurden sowohl in den Interviews als auch in der schriftlichen Befragung unter anderem zu folgenden Bereichen befragt: eigene ehrenamtliche Karriere und aktuelle Position, Rekrutierungsprozess und Frauenförderstrukturen innerhalb ihres Verbandes, die Arbeit im eigenen Gremium, Erwartungen an ehrenamtliche Führungskräfte, Einstellungen zu Eigenschaften von weiblichen und männlichen ehrenamtlichen Führungskräften, Gründe für die Unterrepräsentanz von Frauen in den Führungsgremien sowie Wirksamkeit von Frauenförderstrukturen.

5 Zur (Ir-)Relevanz von Geschlecht innerhalb sozialer Strukturen von Sportorganisationen

Die Darstellung ausgewählter Ergebnisse erfolgt entlang der drei Facetten von sozialen Strukturen: Konstellationsstrukturen, Deutungsstrukturen und Erwartungsstrukturen.

² Interviewt wurden Präsident, Vizepräsident/in, Jugendwart/in und Frauenwartin, soweit diese Position im Präsidium vorhanden war.

5.1 Konstellationsstrukturen: Horizontale und vertikale Segregation

Der Frauenanteil in den ehrenamtlichen Präsidien der Landesfachverbände in NRW beträgt 14,6%, in den Jugendvorständen 34,2%. In den Präsidien der Landesfachverbände in NRW zeigt sich im Rahmen der vertikalen Segregation wie erwartet auch eine ausgeprägte horizontale Segregation. Denjenigen Positionen, die in der Mehrheit von Männern besetzt sind (Präsident, Bezirksvertreter, Sport-/Lehrwart), wird durch die Präsidiumsmitglieder auch mehr Einfluss und Bedeutung zugemessen als den von Frauen eingenommenen Positionen (Frauenwartin, Jugendwartin). Dagegen sind Frauen und Männer in den Jugendvorständen in allen Positionen gleichermaßen vertreten, das heißt es gibt hier weder eine horizontale noch eine vertikale Segregation. Jugendverbände stellen damit hinsichtlich der Geschlechterverhältnisse in den Führungsgremien eine Ausnahme innerhalb von Sportorganisationen dar.

5.2 Deutungsstrukturen: Geschlechterstereotype

Bei der Analyse dieser Konstellationen und der Frage, wie sich diese über Jahrzehnte reproduzieren, rücken die Deutungsmuster der ehrenamtlichen Führungskräfte im Kontext von Führung und Geschlecht in den Mittelpunkt. Die organisationsbezogene Geschlechterforschung hat in vielen Studien die Bedeutung von Geschlechterstereotypen bei Personalentscheidungsprozessen herausgestellt. Die geschlechterstereotypen Zuschreibungen von Eigenschaften lassen Frauen häufig weniger passend für Führungspositionen erscheinen als Männer (vgl. Achatz, Fuchs, Stebut & Wimbauer, 2002, S. 293; Wilz, 2002, S. 268; Lorber, 1999, S. 288; Heintz et al., 1997, S. 233). Darüber hinaus wird Männern, auch wenn sie sich in der gleichen Ausgangslage befinden wie Frauen, häufig ein höherer Status und mehr Kompetenz und Wissen zugeschrieben. Diese *gender status beliefs* und Geschlechterstereotype spielen als handlungsrelevante Deutungsmuster eine zentrale Rolle im organisationalen Handeln.

In unseren Interviews charakterisieren die Führungskräfte Männer und Frauen anhand einer Reihe von Geschlechterstereotypen. Über Männer wird gesagt, dass sie „sachlich“, „leistungsbezogener“, „weniger nachtragend“, „selbstbewusst“, „risikofreudig“, „machtbegieriger“ und „nicht emotional“ sind, dass sie „gerne repräsentieren“ und „sich profilieren wollen“. Frauen werden hingegen als „weniger sachlich“, „weniger zielstrebig“, „weniger leistungsorientiert“, „nachtragend“, „emotional“ und „mehr an der konkreten Arbeit interessiert“ beschrieben. Zusätzlich wird über sie gesagt, dass sie „nicht gerne repräsentieren“ und „lieber im Hintergrund arbeiten“. Aufgrund dieser Eigenschaften sind sie nach Meinung der Befragten auch verstärkt an der Basis als Übungsleiterinnen und Trainerinnen vor allem im Jugendbereich aktiv. Zu einer Führungskraft – so die Wahrnehmung der Befragten – passen die Frauen zugeschriebenen Eigenschaften eher nicht.

Die quantitativen Daten bestätigen, dass ehrenamtliche Führungskräfte Geschlechterstereotype als – vermutlich auch handlungsrelevantes – Wissen verankert haben (vgl. Tab. 1).

Tab. 1: Beurteilung der Eigenschaften von Frauen und Männern in ehrenamtlichen Führungspositionen durch Präsidiums- und Jugendvorstandsmitglieder; differenziert nach Geschlecht (N=438) [Skala von 1 = „Männer in viel höherem Maße“ bis 5 = „Frauen in viel höherem Maße“]

	Präsidium		
	Gesamt	w	m
Offenheit	3.47***	3.80	3.38
Teamfähigkeit	3.45***	3.96	3.30
kommunikative Kompetenzen	3.33*	3.48	3.29
hohe Einsatzbereitschaft	3.24***	3.57	3.14
Konfliktfähigkeit	3.16***	3.51	3.07
Zielstrebigkeit	3.14	3.14	3.14
Organisationsfähigkeit	3.12***	3.76	2.93
Sachkompetenz	2.99	3.02	2.98
Repräsentationsfähigkeit	2.97	2.99	2.97
Entscheidungsfähigkeit	2.69***	2.96	2.61
Führungskompetenz	2.69	2.69	2.69
Selbstvertrauen	2.62	2.51	2.66
Durchsetzungsfähigkeit	2.53	2.47	2.54
Machtbewusstsein	2.15***	1.63	2.30

Anmerkung: Mann-Whitney-U-Test; Signifikanzniveaus: $p \leq 0,05$ (*), $p \leq 0,01$ (**), $p \leq 0,001$ (***)

Charakterisiert man die Eigenschaftszuschreibungen nur dann als Geschlechterstereotype, wenn sie deutlich vom Mittelwert 3, das heißt der weder/noch- bzw. der sowohl/als auch-Zuschreibung, mit .3 abweichen, so dokumentieren die befragten ehrenamtlichen Führungskräfte mehr Stereotype im Hinblick auf Männer als im Hinblick auf Frauen. Die Eigenschaften „Offenheit“, „Teamfähigkeit“ sowie „kommunikative Kompetenzen“ werden eher Frauen zugeschrieben (Werte ≥ 3.30) und „Entscheidungsfähigkeit“, „Führungskompetenz“, „Selbstvertrauen“, „Durchsetzungsfähigkeit“ sowie „Machtbewusstsein“ eher Männern (Werte ≤ 2.7). Die Wahrnehmung von Geschlechterstypiken ist bei Männern und Frauen etwas unterschiedlich, vor allem in die Richtung, dass Führungsfrauen eine profiliere Geschlechterstereotypisierung aufweisen als Männer. Zum einen äußern sie quantitativ mehr Stereotype (10 vs. 7), zum anderen sind ihre Stereotype zumeist noch deutlicher

ausgeprägt und zwar in beide Richtungen, das heißt typisch männlich und typisch weiblich.

Diese Geschlechterstereotype werden u.a. auch als Erklärungen für die horizontale Segregation der Präsidiumspositionen herangezogen. So erfolgt die Plausibilisierung und zum Teil auch die Begründung des Sachverhalts, dass Frauen in der Position der Jugendwartin überproportional vertreten sind, durch geschlechtsbezogene Kompetenzzuschreibungen: „die Führung von Kindern (...) [kommt] einer Frau eher entgegen als einem Mann“ (Funktionär D1, 57), Frauen haben einen engeren Bezug zu Kindern und Jugendlichen und können besser mit Kindern und Jugendlichen umgehen und sie gehen „etwas mehr in soziales Engagement“ (Funktionär C3, 103) als Männer. Damit wird die Arbeit der Jugendwartin als für Frauen passend dargestellt, während das Amt des Präsidenten Männern zugeordnet wird. Der Sachverhalt, dass es in diesem Amt eher selten um die pädagogische Arbeit mit Kindern und Jugendlichen geht, sondern es sich – wie auch beim Amt der Präsidentin bzw. des Präsidenten – um eine Leitungsfunktion mit Repräsentationspflichten, Sitzungsleitungen und Entscheidungsbefugnissen handelt, wird nicht wahrgenommen. Bei diesem Prozess wird nicht nur die scheinbar natürliche Differenz zwischen den Männern und Frauen reproduziert, sondern auch die dadurch hergestellte Hierarchie legitimiert.

5.3 Normative Erwartungsstrukturen: Erwartungen an Führungskräfte und Regeln des Rekrutierungsprozesses

An Personen, die in ehrenamtlichen Führungspositionen von Sportorganisationen arbeiten oder arbeiten möchten, werden Erwartungen bezüglich ihres Handelns und ihrer Kompetenzen gestellt, die sowohl formaler als auch informeller Art sein können. Gerade wenn es um Rekrutierungsprozesse geht, haben vermutlich diejenigen Personen größere Chancen rekrutiert und gewählt zu werden, die den Erwartungen an eine ehrenamtliche Führungskraft im Sport am ehesten entsprechen.

Zur empirischen Erhebung dieses Erwartungsprofils wurden die Präsidiums- und Jugendvorstandsmitglieder gebeten, 21 Eigenschaften dahingehend einzustufen, für wie wichtig sie diese als Voraussetzung für ehrenamtliche Führungspositionen im Sport einschätzen (1 = völlig unwichtig bis 5 = sehr wichtig). Dass die Ehrenamtlichen insgesamt sehr hohe Erwartungen an ihre Kolleginnen und Kollegen und – da sie selber der Gruppe angehören – an sich selbst haben, zeigt sich darin, dass sie 14 der 21 Eigenschaften als (sehr) wichtig einstufen, bei fünf unentschieden sind und nur zwei als eher unwichtig bewerten. Zur Dimensionenreduktion haben wir eine Faktorenanalyse vorgenommen, bei der sechs Faktoren extrahiert werden konnten.³ Als wichtige – bzw. nahezu schon sehr wichtige – Eigenschaftsbündel werden moderne und klassische Führungskompetenzen genannt, als weniger wichtig auf der anderen Seite berufliche Kompetenzen und Erfolgsstreben (vgl. Tab. 2).

³ Die extrahierten Faktoren (Varimax-Rotation) erklären 50% der Varianz. Vier Items wurden ausgeschlossen, da sie entweder eine Ladung unter 0,4 oder Doppelladungen aufwiesen.

Tab. 2: Erwartungen an ehrenamtliche Führungskräfte in Sportorganisationen; in Klammern die von den Befragten geäußerten Geschlechterstereotypisierungen (N=438)

Faktoren	Mittelwert	Zugeordnete Einzelitems
moderne Führungs-kompetenzen	4.42	Teamfähigkeit (♀), Offenheit für alle Arbeitsbereiche (♀), kommunikative Kompetenzen (♀), Organisationsfähigkeit
klassische Führungs-kompetenzen	4.37	Entscheidungsfähigkeit (♂), Durchsetzungsfähigkeit (♂), Führungskompetenz (♂)
Engagementpotenzial	4.37	hohe Einsatzbereitschaft, viel Zeit, Verfügung über moderne Kommunikationsmittel
fachliche Kompetenzen	4.11	ressortbezogene Kompetenzen, sportfachliche Kompetenzen
Netzwerke	2.86	Beziehungen innerhalb des Sports, Beziehungen zur Politik und Wirtschaft, leistungssportliche Karriere
berufliche Kompetenzen und Erfolgsstreben	2.34	Kenntnisse aus bestimmten Berufen, ausgeprägtes Machtbewusstsein (♂), berufliche Führungsposition

Bemerkenswert sind in diesem Zusammenhang die Ergebnisse des Vergleichs der Präsidien mit den Jugendvorständen (vgl. Combrink & Hartmann-Tews, 2006, i.Dr.). Die Präsidiumsmitglieder schließen bei ihren Erwartungen stärker an Männlichkeitsstereotype an als die Jugendvorstandsmitglieder, das heißt sie stufen die klassischen Führungskompetenzen relevanter ein als die Jugendvorstände, ebenso die fachlichen Kompetenzen, Netzwerke und die beruflichen Kompetenzen/das Erfolgsstreben. Dieser Unterschied zeigt sich auch dann noch, wenn die differentiellen Erwartungsstrukturen in Bezug auf die Variablen Geschlecht und Alter kontrolliert werden. Dies bedeutet, dass die Erwartungen an die persönlichen Kompetenzen potenzieller neuer ehrenamtlicher Führungspersonen in erster Linie durch die Gremienzugehörigkeit geprägt sind.

Vergleicht man die Erwartungsstrukturen mit den geschlechtsbezogenen Stereotypen, so sind sowohl Eigenschaften, die Frauen eher zugeschrieben werden, als auch Eigenschaften, die Männern eher zugeschrieben werden, Bestandteil der als hochrelevant eingeschätzten Voraussetzungen für eine ehrenamtliche Führungsposition. „Typisch männliche“ und „typisch weibliche“ Führungskompetenzen sind gleichermaßen in dem Erwartungsprofil platziert. Diese Befunde können die vorgefundenen Konstellationen der Unterrepräsentanz von Frauen in den Führungsgremien somit nicht plausibilisieren und lenken den Blick auf die Rekrutierungsprozesse.

Theoretisch denkbar wäre, dass bei konkreten Rekrutierungsprozessen eine Abwägung zwischen den beiden als sehr wichtig benannten Kriterienclustern stattfindet, bei der das eine Kriteriencluster (in diesem Fall das männlich konnotierte) als *sine qua non*, das andere, weiblich konnotierte, als eher wünschenswert gewichtet wird. Hinzu kommt bei Rekrutierungsprozessen, und dies lässt sich aus den Interviews ablesen, dass neben den Führungskompetenzen auch die soziale Passung der Kandidaten und Kandidatinnen eine zentrale Rolle bei der Entscheidung einnimmt. Die sozialen Qualitäten werden mit Begriffen wie teamfähig, konfliktfähig, offen, ehrlich, integrativ und loyal beschrieben, und sie werden als notwendige Voraussetzung genannt, damit neue Präsidiumsmitglieder „in das ganze Gefüge hineinpassen“ (Funktionär D3, 9) und man eine gute Atmosphäre zum Arbeiten hat. Die Inklusion von Frauen in traditionelle Männergremien wie den Präsidien wird damit erschwert, wie ein Funktionär sehr eindrucksvoll beschreibt:

„Der Leistungssport fand früher eigentlich nur unter Männern statt. Und dann hat sich das so ergeben, dass so Leute wie ich oder gleichgesinnte, gleichgelagerte Persönlichkeiten hingekommen sind. Und, ja, wir haben das eben länger ausgesessen, denk ich mal (lacht), aber, wir denken schon mal drüber nach. [Frauen ins Präsidium zu holen; Anm. d. Autorinnen]“ (Funktionär D2, 79).

Der Mechanismus einer homosozialen Reproduktion von Führungskräften, das heißt in unserem Fall, die Tendenz männlicher Führungskräfte, eher Männer zu fördern, wird hier offensichtlich und bestätigt die Befunde anderer Untersuchungen aus Wirtschaft und Wissenschaft (vgl. Achatz et al., 2002, S. 293, S. 304f.; Wharton, 2002, S. 194; Wimbauer, 2000, S. 444; Lorber, 1999, S. 325; Heintz et al., 1997, S. 238; Lange, 1998, S. 109; Riegraf, 1996, S. 226).

Unsere Daten weisen dahin, dass die Art und die Formalisierung des Rekrutierungsprozesses für die Zugangschancen von Frauen relevant sind. So zeigt sich ein positiver Zusammenhang zwischen dem Frauenanteil in den Präsidien sowie Vorständen und dem Vorhandensein eines Wahlausschusses. Wahlausschüsse sind für die Abwicklung der Wahl und insbesondere auch für die Suche von Kandidatinnen und Kandidaten zuständig. Die Zusammensetzung des Wahlausschusses garantiert eine Beteiligung von Mitgliedern verschiedener Gremien und Vertreterinnen und Vertretern unterschiedlicher Gruppen wie z.B. der Frauen und der Jugend an dem Rekrutierungsprozess. Sowohl die Jugendvorstände als auch die Präsidien mit einem Wahlausschuss haben einen signifikant höheren Frauenanteil als diejenigen ohne Wahlausschuss (JV: 47,1% vs. 31,7% $t=-2,867^{**}$; P: 19,7% vs. 14,1% $t=-2,172^{*}$). Damit werden einige andere Studien der organisationsbezogenen Geschlechterforschung bestätigt, die auf die positiven Effekte einer Formalisierung des Rekrutierungsprozesses von Führungskräften in großen Unternehmen hinsichtlich der Inklusion von Frauen hinweisen (vgl. Achatz et al., 2002, S. 290). Allerdings sind die Forschungsergebnisse hier nicht einheitlich.

Generell scheint es der Tradition der Sportverbände allerdings eher zu entsprechen, keine formellen Regeln für die Rekrutierung zu haben, sondern bei der Rekrutierung auf die Netzwerke der Präsidiumsmitglieder zu setzen – womit die soziale Passung sichergestellt werden soll. Das heißt es werden durch persönliche Ansprachen, die zentral vom Präsidium gesteuert werden, Personen animiert zu kandidieren, und es

findet keine transparente sowie offene Suche nach Kandidaten und Kandidatinnen – u.a. aus Angst vor „Kampfabstimmungen“ – statt. Hierdurch werden die oben beschriebene homosoziale Reproduktion der Führungskräfte und die Reproduktion der Geschlechterverhältnisse eingespart.

6 Fazit

Die Gewinnung und Bindung von Mitgliedern für eine ehrenamtliche Mitarbeit wird von den Vereinen als ein zentrales Problem benannt. Auf Verbandsebene scheint dies ein nicht ganz so prägnantes Problemfeld zu sein, auch wenn nahezu zwei Drittel der befragten Präsidiums- und Vorstandsmitglieder schon einmal darüber nachgedacht haben, ihre Vorstandsarbeit aufzugeben. Die Rekrutierung von neuen Präsidiums- und Vorstandsmitgliedern ist allerdings ein zentrales Thema, und in diesem Zusammenhang ist es als erstaunlich anzusehen, dass die Unterrepräsentanz von Frauen in den Führungsgremien lediglich von einem Drittel der Präsidien (und von einem Viertel der Jugendvorstände) als Problem angesehen wird, obwohl in der Gewinnung von Frauen für Führungspositionen ein großes Potenzial liegt.

Nimmt man die einzelnen sozialen Strukturen innerhalb der Führungsgremien von Sportorganisationen in den Blick, so stößt man auf viele Einzelphänomene, die ihren Beitrag zu der Reproduktion der Geschlechterverhältnisse in der Führung des Sports leisten. Wirklich aufschlussreich ist allerdings erst das Zusammenspiel der verschiedenen Strukturen und die dadurch entstehenden *Gendering*-Prozesse. In den Mittelpunkt rückt der Rekrutierungsprozess von neuen Führungskräften, bei dem Erwartungsstrukturen in Form von informellen Normen und formalen Regeln und Deutungsmuster miteinander verwoben sind und die Männer passender für die Aufgaben innerhalb von Präsidien und Jugendvorständen in Sportorganisationen erscheinen lassen. Hält man sich vor Augen, dass in einem Großteil der Gremien der Rekrutierungsprozess nicht formal geregelt ist (lediglich 13% der Präsidien und 20% der Jugendvorstände haben z.B. einen Wahlausschuss), sondern von informellen Absprachen innerhalb der Gremien und häufig vom Engagement des Präsidenten geprägt ist, wird deutlich, dass die Deutungsmuster und Erwartungen der aktuellen Gremienmitglieder eine hohe Bedeutung haben. Auflösungstendenzen der geschlechtsbezogenen sozialen Ungleichheiten scheinen mit einer stärkeren Regelung des Rekrutierungsprozesses und mit weniger an männlich konnotierten Eigenschaften orientierten personenbezogenen Voraussetzungen für die ehrenamtliche Arbeit in Führungsgremien einherzugehen.

Literatur

- Achatz, J., Fuchs, S., Stebut, J. von & Wimbauer, C. (2002). Geschlechterungleichheit in Organisationen. Zur Beschäftigungslage hochqualifizierter Frauen. In J. Allmendinger & T. Hinz (Hrsg.), *Organisationssoziologie. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 42/2002*, 284-318.
- Bahlke, S., Benning, A. & Cachay, K. (2003). *"Trainer ... das ist halt einfach Männersache": eine Studie zur Unterrepräsentanz von Trainerinnen im Spitzensport*. Köln: Sport und Buch Strauß.

- Benshop, Y., & Doorewaard, H. (1998). Covered by Equality: The Gender Subtext of Organizations. *Organization Studies*, 19 (5), 787-805.
- Breuer, C. (2006). *Sportentwicklungsbericht für Deutschland* (Wissenschaftliche Berichte und Materialien des Bundesinstituts für Sportwissenschaft). Köln: Sport und Buch Strauß.
- Combrink, C. (2004). *Relevanz und Irrelevanz von Geschlecht in ehrenamtlichen Führungsgremien von Sportjugendverbänden. Eine vergleichende Analyse der Jugendvorstands- und Präsidiumsmitglieder nordrhein-westfälischer Sportfachverbände*. Münster: LIT.
- Combrink, C. & Hartmann-Tews, I. (i.Dr.). Relevanz und Irrelevanz von Geschlecht in ehrenamtlichen Führungsgremien im Sport. In P. Gieß-Stüber & G. Sobiech (Hrsg.), *Gleichheit und Differenz in Bewegung – Entwicklungen und Perspektiven der Geschlechterforschung in der Sportwissenschaft*. Schorndorf: Hofmann.
- Doll-Tepper, G. & Pfister, G. (2004). *Hat Führung ein Geschlecht? Genderarrangements in Entscheidungsgremien des deutschen Sports*. Köln: Sport & Buch Strauß.
- Doll-Tepper, G., Pfister, G. & Radtke, S. (Hrsg.). (2005). *Karrieren in Führungspositionen des Sports – Ein- und Ausstiege*. Köln: Sport & Buch Strauß.
- Fischer, N., Pfaffel, P. & Xenodochius, C. (2003). *Frauen im bayrischen Sport. Eine vergleichende empirische Untersuchung zum organisierten Sport*. Bayerischer Landes-Sportverband.
- Halford, S., Savage, M., & Witz, A. (1997). *Gender, Careers and Organizations. Current Developments in Banking, Nursing and Local Government*. Basingstoke: Macmillan.
- Hartmann-Tews, I. & Combrink, C. (2005). Genderarrangements und Organisationsentwicklung im Sport. In T. Alkemeyer & B. Rigauer (Hrsg.), *Organisationsentwicklungen und De-Institutionalisierungsprozesse im Sport* (S. 83-98). Schorndorf: Hofmann.
- Hartmann-Tews, I., Combrink, C. & Dahmen, B. (2003). Gendering Prozesse in Sportorganisationen – Zur (Re-)Produktion von Geschlechterverhältnissen in Führungsgremien des Sports. In I. Hartmann-Tews, P. Gieß-Stüber, M.-L. Klein, C. Kleindienst-Cachay & K. Petry (Hrsg.), *Soziale Konstruktion von Geschlecht im Sport* (S. 152-187). Opladen: Leske + Budrich.
- Hartmann-Tews, I., Combrink, C., Lütken, S. et al. (2003). *The Challenge of Change. Frauen in Führungspositionen des Sport – Ein internationaler Vergleich*. Düsseldorf: MSWKS.
- Heintz, B., Nadai, E., Fischer, R. & Ummel, H. (1997). *Ungleich unter Gleichen. Studien zur geschlechtsspezifischen Segregation des Arbeitsmarktes*. Frankfurt, New York: Campus.
- Hirschauer, S. (2001). Das Vergessen des Geschlechts. Zur Praxeologie einer Kategorie sozialer Ordnung. In B. Heintz (Hrsg.), *Geschlechtersoziologie. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 41/2001*, 208-235.
- International Olympic Committee. (2004). *Women, leadership and the Olympic Movement. Final report*. Zugriff am 5.4.2006 unter http://multimedia.olympic.org/pdf/en_report_994.pdf
- Korvajärvi, P. (1998). *Gendering dynamics in white-collar work organizations*. Tampere: TAJU.
- Lange, R. (1998). *Geschlechterverhältnisse im Management von Organisationen*. München, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Lorber, J. (1999). *Gender-Paradoxien*. Opladen: Leske + Budrich.
- Meck, S. (2004). Quantitative Befragung – Übungsleiterinnen, ein Führungskräftepotenzial? In G. Doll-Tepper & G. Pfister (Hrsg.), *Hat Führung ein Geschlecht? Genderarrangements in Entscheidungsgremien des deutschen Sports* (S. 239 - 260). Köln: Sport & Buch Strauß.

- Ortmann, G., Sydow, J. & Windeler, A. (1997). Organisation als reflexive Strukturierung. In G. Ortmann, J. Sydow & K. Türk (Hrsg.), *Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft* (S. 315-354). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Picot, S. & Gensicke, T. (2005). Freiwilliges Engagement von Männern und Frauen im Zeitvergleich 1999-2004. In T. Gensicke, S. Picot & S. Geiss (Hrsg.), *Freiwilliges Engagement in Deutschland 1999-2004. Ergebnisse der repräsentativen Trenderhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement* (S. 258-302). München.
- Radtke, S. & Pfister, G. (2004). Quantitative Befragung – Biographien von männlichen und weiblichen Führungskräften im deutschen Sport. In G. Doll-Tepper & G. Pfister (Hrsg.), *Hat Führung ein Geschlecht? Genderarrangements in Entscheidungsgremien des deutschen Sports* (S. 143 - 212). Köln: Sport & Buch Strauß.
- Reckwitz, A. (1997). *Struktur. Zur sozialwissenschaftlichen Analyse von Regeln und Regelmäßigkeiten*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Riegraf, B. (1996). *Geschlecht und Mikropolitik. Das Beispiel betrieblicher Gleichstellung*. Opladen: Leske + Budrich.
- Rittner, V., Keiner, R. & Keiner, R. (2006). *Freiwillige Tätigkeit im Sport. Sportbezogene Auswertung der Freiwilligen surveys des BMFSFJ 1999 und 2004*. Köln.
- Schimank, U. (2000). *Handeln und Strukturen. Einführung in die akteurtheoretische Soziologie*. Weinheim, München: Juventa.
- West, C., & Zimmermann, D. (1991). Doing Gender. In J. Lorber, & S. Farrell (Eds.), *The social construction of gender* (pp. 13-37). Newbery Park, New Dehli: SAGE.
- Wharton, A. S. (2002). Geschlechterforschung und Organisationssoziologie. In J. Allmendinger & T. Hinz (Hrsg.), *Organisationssoziologie. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 42/2002*, 188-202.
- Wilz, S. M. (2002). *Organisation und Geschlecht. Strukturelle Bindungen und kontingente Kopplungen*. Opladen: Leske + Budrich.
- Wimbauer, C. (2000). Organisationale Normen und ihre geschlechtsspezifischen Auswirkungen auf individuelle Karrierewege. In R. Metze, K. Mühler & K.-D. Opp (Hrsg.), *Normen und Institutionen. Entstehung und Wirkungen* (S. 433-448). Leipzig: Leipziger Universitätsverlag.
- Wiswede, G. (1998). *Soziologie. Grundlagen und Perspektiven für den wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Bereich* (3. Aufl.). Landesberg am Lech: Verl. Moderne Industrie.