

Signaling Change: Exploring Gender EDI and Human Resource Management Practices, Board Gender Composition, and Board Outcomes in Non-profit Sport Governing Bodies

Gefördert vom kanadischen Social Sciences and Humanities Research Council (SSHRC).



Social Sciences and Humanities
Research Council of Canada

Conseil de recherches en
sciences humaines du Canada

Canada

Veränderung signalisieren:

Geschlechterdiversität, Personalmanagement,
geschlechtsbezogene Zusammensetzung des Vor-
standes und Organisationsleistung
von Sportverbänden

Assoc. Prof. Dr. Shannon Kerwin
Prof. Dr. Pamela Wicker
Dr. Lara Lesch
Dr. Erik L. Lachance

Ergebnisse der Online-Befragung in Deutschland

März 2024

Inhaltsverzeichnis

1	Methodik	1
2	Ergebnisse	2
2.1	Personalmanagement.....	6
2.2	Organisationskultur	10
2.3	Entscheidungsqualität.....	11
2.4	Organisationsleistung.....	12
2.5	Zusammenhang zwischen Geschlechterdiversität und Organisationsleistung.....	13
3	Projektteam und Kontaktinformation	16

1 Methodik

Stichprobe

Der Online-Fragebogen wurde an 930 deutsche Sportverbände geschickt, teilgenommen haben Personen aus 371 Sportverbänden. Leider haben viele Teilnehmer*innen ihre Teilnahme im Verlauf der Befragung abgebrochen, so dass die finale Stichprobe 202 vollständig ausgefüllte Fragebögen umfasst.

Die Datensammlung erfolgte von Dezember 2022 bis März 2023. Der Fragebogen richtete sich an Mitarbeitende und Ehrenamtliche in leitenden Positionen deutscher Sportverbände. Der Fragebogen wurde sowohl an Landessportbünde bzw. Landessportverbände als auch an Spitzen- und Landesfachverbände gesendet.

Fragebogen

Der Fragebogen wurde auf der Plattform Qualtrics erstellt.

Die Fragen bezogen sich auf fünf Aspekte:

1. Personalmanagement (Ziele, Praktiken und Vorgaben in den Bereichen Geschlechterdiversität und Gleichstellung von Frauen),
2. Organisationskultur,
3. Entscheidungsqualität,
4. Organisationsleistung und
5. Soziodemografische Merkmale



Datenanalyse



Neben den deskriptiven Statistiken (Durchschnittswerte) wurde ein Strukturgleichungsmodell genutzt, um die komplexe mehrdimensionale Beziehung zwischen dem Personalmanagement (bezogen auf Geschlechterdiversität und Gleichstellung von Frauen), der Organisationskultur, der Entscheidungsqualität und der Organisationsleistung zu untersuchen.

2 Ergebnisse

Merkmale der Sportverbände

Ein Großteil der Befragten repräsentiert einen Sportverband auf Landesebene (89,6%), während 10,4% der Teilnehmenden einen nationalen Spitzenverband repräsentieren. Insgesamt entspricht der hohe Anteil an Landesverbänden in der Stichprobe der tatsächlichen Verteilung: 92,8% der 930 Sportverbände, die kontaktiert wurden, sind Landesverbände. 6,3% der Sportverbände repräsentieren eine Olympische Sportart.

Merkmale der Verbandsvorstände

Der durchschnittliche Vorstand der befragten Sportverbände wird von 8 Vorstandsmitgliedern gebildet. Fast die Hälfte (45,6%) der Sportverbände hat einen Vorstand mit 5-7 Mitgliedern, immerhin 27,8% der Vorstände setzen sich aus mehr als 10 Vorstandsmitgliedern zusammen (Tabelle 1).

Tabelle 1: Größe des Vorstandes in den befragten Sportverbänden

Anzahl der Vorstandsmitglieder	Anteil der Sportverbände (in %)
2-4 Personen	13,3
5-7 Personen	45,5
8-10 Personen	21,2
11-13 Personen	9,5
14-16 Personen	5
>16 Personen	5,5

Frauen sind in den befragten Sportverbänden unterrepräsentiert. Weniger als ein Drittel der Vorstandsmitglieder sind weiblich (27%). Darüber hinaus haben 13,4% der befragten Sportverbände einen rein männlichen Vorstand. Ausgeglichen besetzt, d.h. mit einem Frauenanteil von 40-60%, sind 20,3% der Vorstände (Abbildung 1).

Mit einem Anteil von 14,9% haben darüber nur sehr wenige Sportverbände eine weibliche Vorstandsvorsitzende (Abbildung 2).



Abbildung 1: Frauenanteil im Vorstand (in %) der befragten Sportverbände



Abbildung 2: Geschlechterverteilung der Vorstandsvorsitzenden (in %) in den befragten Sportverbänden

Merkmale der befragten Personen

Insgesamt nahmen mehr Männer als Frauen an der Online-Befragung teil (Abbildung 3). Das durchschnittliche Alter der Befragten lag bei 49 Jahren.

Die Mehrheit der Befragten war zum Zeitpunkt der Datenerhebung ehrenamtlich im Sportverband tätig (Abbildung 4), im Schnitt seit 8 Jahren in der aktuellen Position und seit 16 Jahren im jeweiligen Sportverband.

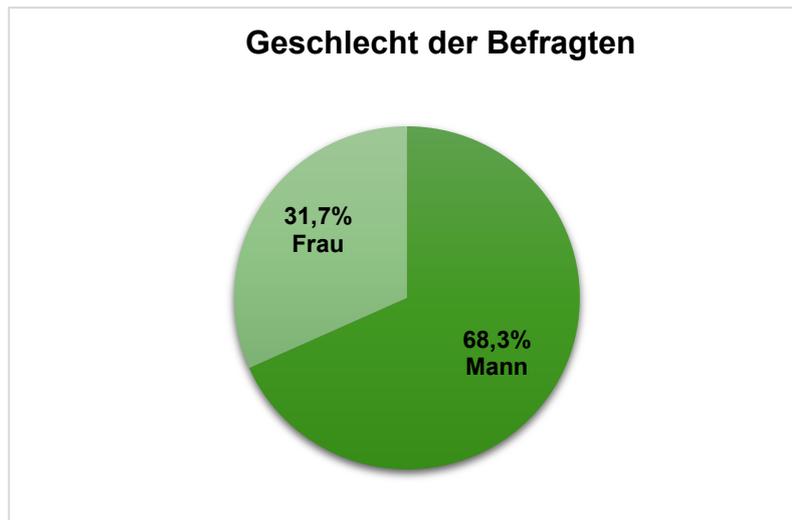


Abbildung 3: Geschlecht der Befragten (in %)

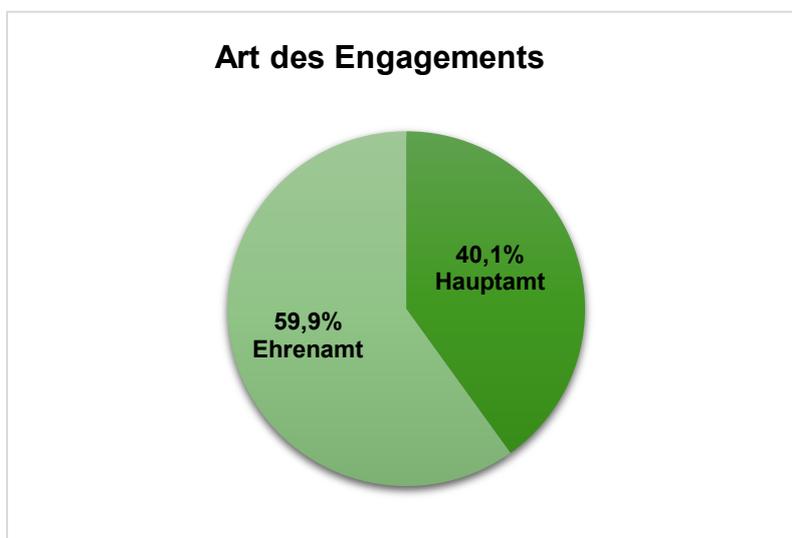


Abbildung 4: Art des Engagements im Sportverband: Ehrenamtlichkeit und Hauptamtlichkeit (in %)

Ein Drittel der Befragten gab an, Vorstandsvorsitzende*r bzw. Präsident*in zu sein, weitere 12,4% der Befragten war stellvertretende*r Vorstandsvorsitzende*r bzw. Vize-Präsident*in.

Ein Viertel der Befragten war zum Zeitpunkt der Datenerhebung Geschäftsführer*in, 16,8% der Befragten arbeiteten auf der Geschäftsstelle (Abbildung 5).

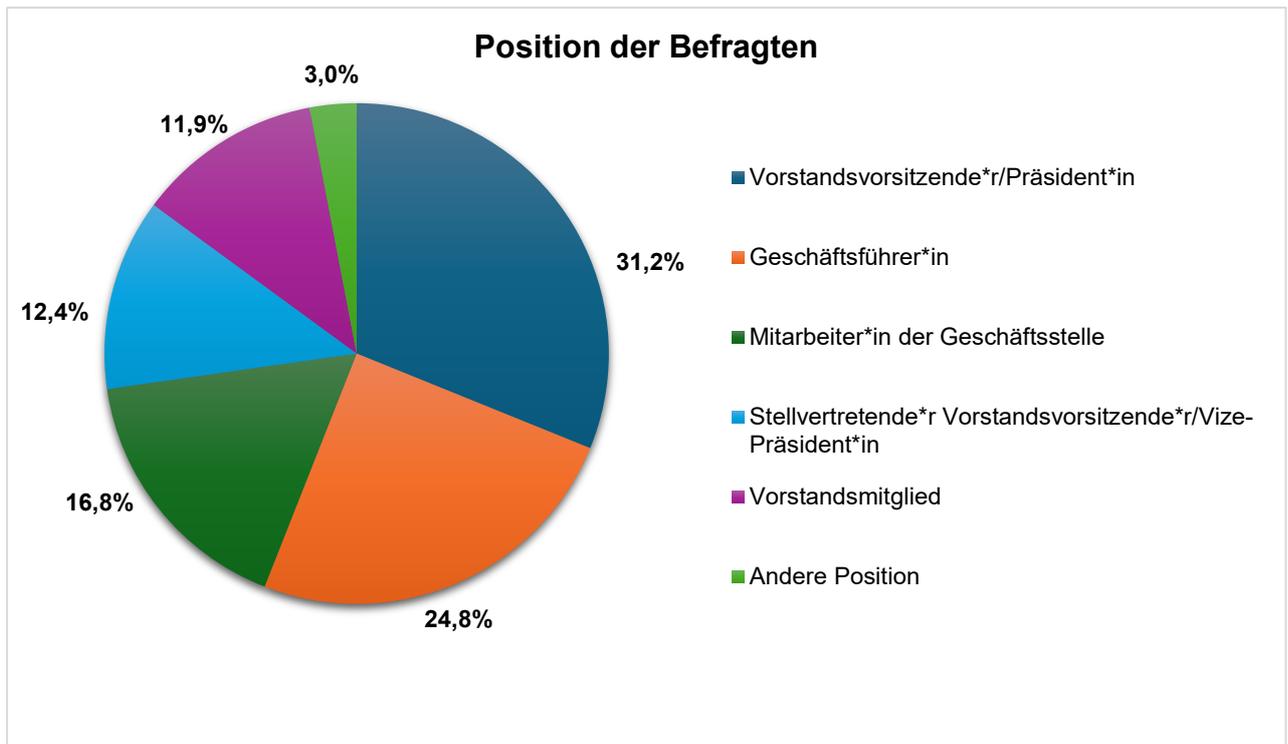
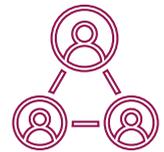


Abbildung 5: Positionen der Befragten in ihrem Sportverband

2.1 Personalmanagement



Insgesamt haben 78,7% der Befragten angegeben, dass es in ihrem Sportverband keinen Leitfaden oder Strategieplan zu Geschlechterdiversität und Gleichstellung von Frauen gibt. Außerdem gibt es in 87,6% der Sportverbände keine formale Vorgabe oder Richtlinie zur Anstellung von Frauen.

Die Zustimmung zu Aussagen im Fragebogen wurde von *1=stimme überhaupt nicht zu* bis *5=stimme voll und ganz zu* gemessen. Abbildung 1 verdeutlicht die geringe Zustimmung zur Existenz von Richtlinien und Praktiken zu Geschlechterdiversität und Gleichstellung von Frauen in den Sportverbänden.

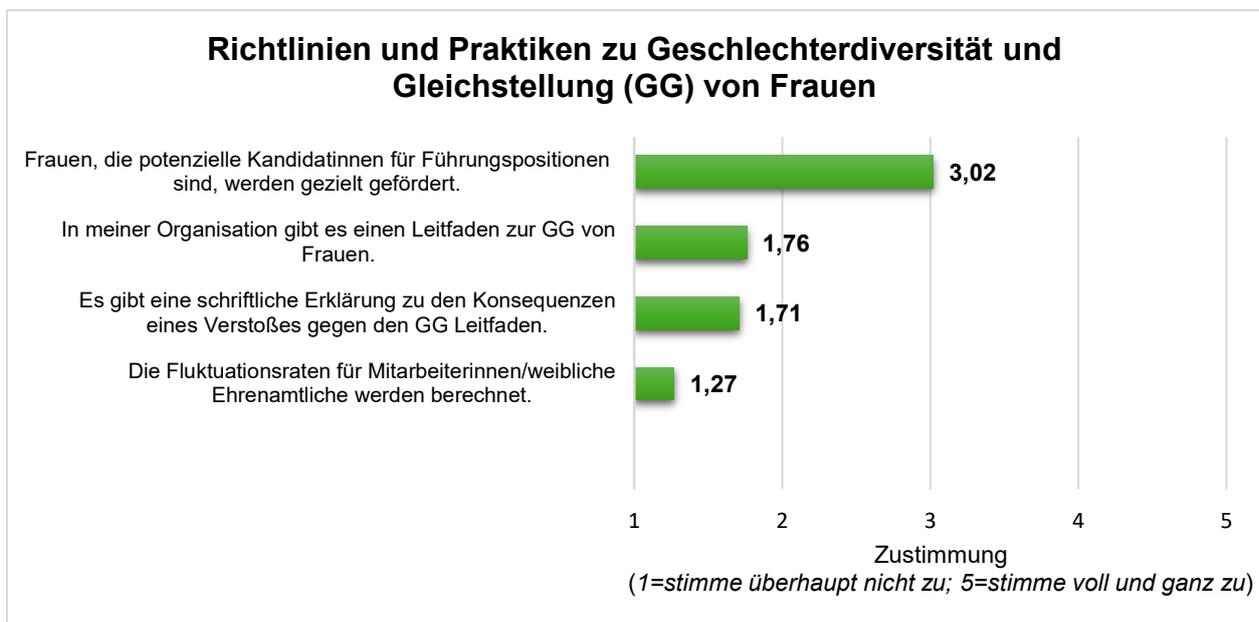


Abbildung 6: Durchschnittliche Zustimmung der Befragten zu Aussagen zu Richtlinien und Praktiken zu Geschlechterdiversität und Gleichstellung von Frauen im Sportverband

Es gibt in 14,4% der Sportverbände eine spezielle Position/Funktion, die für Geschlechterdiversität und Gleichstellung von Frauen zuständig ist (Abbildung 7).

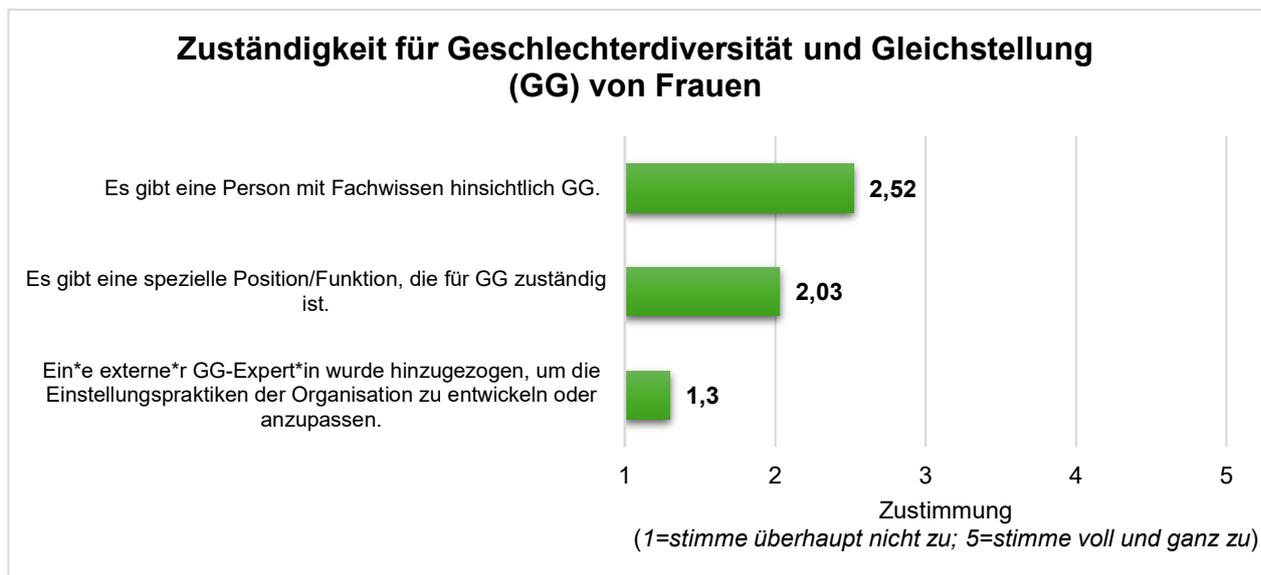


Abbildung 7: Durchschnittliche Zustimmung der Befragten zu Aussagen zur Zuständigkeit für Geschlechterdiversität und Gleichstellung von Frauen im Sportverband

Alle weiteren Aussagen zum Personalmanagement sowie die durchschnittliche Zustimmung der Befragten zu diesen Aussagen sind in Tabelle 2 dargestellt.

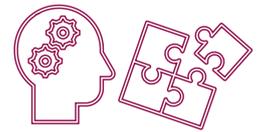
Tabelle 2: Aussagen zum Personalmanagement in den Sportverbänden und durchschnittliche Zustimmung der Befragten (1=stimme überhaupt nicht zu; 5=stimme voll und ganz zu)

Plan zur Geschlechterdiversität und Gleichstellung (GG) von Frauen	<i>Mittelwert</i>
Die Mitarbeiter*innen sind über die Inhalte eines GG-Strategieplans informiert	1,40
Es existiert ein GG-Strategieplan	1,38
Es gibt Bereiche, für die GG Ziele formuliert, aber historisch nie erreicht wurden.	1,36
Mitarbeiter*innen und Ehrenamtliche	<i>Mittelwert</i>
Mitarbeiter*innen und Ehrenamtliche sind über die abteilungs- oder stellenbezogenen Ziele hinsichtlich Geschlechterdiversität und Gleichstellung von Frauen (GG) informiert.	1,89
Die Stellenbeschreibungen für Mitarbeiter*innen und Ehrenamtliche beinhalten die Verantwortlichkeit für GG.	1,84
Es gibt ein Komitee aus Führungskräften/leitenden Angestellten und/oder Vorstandsmitgliedern, die für GG verantwortlich sind.	1,42

Die Leistungsbeurteilung von Mitarbeiter*innen/Ehrenamtlichen umfasst auch deren Einstellung/Haltung zu Gleichstellungsfragen.	1,38
Mitarbeiter*innen und Ehrenamtliche erhalten regelmäßig Berichte zu den GG Zielen.	1,37
Die Leistungsbeurteilung von Mitarbeiter*innen/Ehrenamtlichen umfasst auch die Leistung der Abteilung im Hinblick auf GG im Vergleich zu Statistiken und Zielen.	1,29
Statistiken zur GG beeinflussen Gehaltserhöhungen oder Bonuszahlungen.	1,13
Fortbildung und Schulung	<i>Mittelwert</i>
Frauen werden gezielt für Schulungen zur Entwicklung von Führungskräften angesprochen.	2,15
Mitarbeiter*innen und Ehrenamtliche werden hinsichtlich ihrer GG Verantwortung geschult.	1,42
Workshops oder Seminare zum Management einer geschlechterdiversen Belegschaft werden angeboten.	1,42
Es gibt ein spezielles Mentoring-Programm für weibliche Führungskräfte.	1,34
Schnittstelle von Beruf/Familie	<i>Mittelwert</i>
In meiner Organisation gibt es, neben den gesetzlichen Regelungen, weitere Regelungen zur Elternzeit.	1,33
In meiner Organisation gibt es, neben den gesetzlichen Regelungen weitere Regelungen zum Mutterschutz.	1,32
Vergütung	<i>Mittelwert</i>
Gehaltserhöhungen im Zuge der Beförderung von Führungskräften werden hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die Lohngleichheit unter den Geschlechtern geprüft.	1,85
Leistungsbezogene Gehaltserhöhungen werden hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die Lohngleichheit unter den Geschlechtern geprüft.	1,78
Prämienzahlungen werden hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die Lohngleichheit unter den Geschlechtern geprüft.	1,63
Bei den Leistungsbeurteilungen von Frauen wird geprüft, ob diese vom Durchschnitt abweichen.	1,34
Gruppen und Berufsverbände	<i>Mittelwert</i>
Meine Organisation unterstützt die Mitgliedschaft von Mitarbeiterinnen/Ehrenamtlichen in Berufsverbänden für Frauen.	1,74
Angebote oder Vereinigungen von Frauen werden regelmäßig durch finanzielle oder nicht-finanzielle Mittel unterstützt (z.B. Bereitstellung von Räumen, Organisation eines Empfangs, Online-Newsletter).	1,60

Rekrutierung	<i>Mittelwert</i>
Aspekte der Geschlechtergleichheit am Arbeitsplatz beeinflussen die Einstellungsentscheidung.	1,56
Es gibt eine formelle Richtlinie zur Einstellung von Frauen für alle Stellen.	1,26
Frauen- oder Alumni-Vereinigungen werden kontaktiert, um externe Kandidatinnen zu erreichen.	1,14
Stellenanzeigen werden in Zeitschriften und Magazinen für Frauen geschaltet.	1,11
Jobmessen für Frauen werden für die Rekrutierung genutzt.	1,08
Personalberatungsfirmen oder Agenturen, die sich auf die Suche nach Bewerberinnen spezialisiert haben, werden eingesetzt.	1,06
Stellenabbau	<i>Mittelwert</i>
Das Geschlecht ist ein Kriterium im Entscheidungsprozess.	1,32
Wenn eine Führungskraft entscheidet, dass eine Frau entlassen werden soll, kann diese Entscheidung aus Gründen der Gleichstellung aufgehoben werden.	1,23
Entscheidungen über die Entlassung von Frauen werden auf einer höheren Ebene getroffen, als dies üblicherweise der Fall ist.	1,11
Kündigung/Entlassung wegen schlechter Leistung	<i>Mittelwert</i>
Entscheidungen über die Entlassung von Frauen werden immer auf einer höheren Ebene getroffen als dies für andere Mitarbeiter der Fall ist.	1,08
Es gibt Richtlinien für zusätzliche Genehmigungen für die Entlassung von Frauen.	1,07

2.2 Organisationskultur



Die Organisationskultur in den Sportverbänden wird insbesondere durch zwischenmenschliche Beziehungen geprägt, außerdem werden Kreativität und Innovation geschätzt (Abbildung 8).

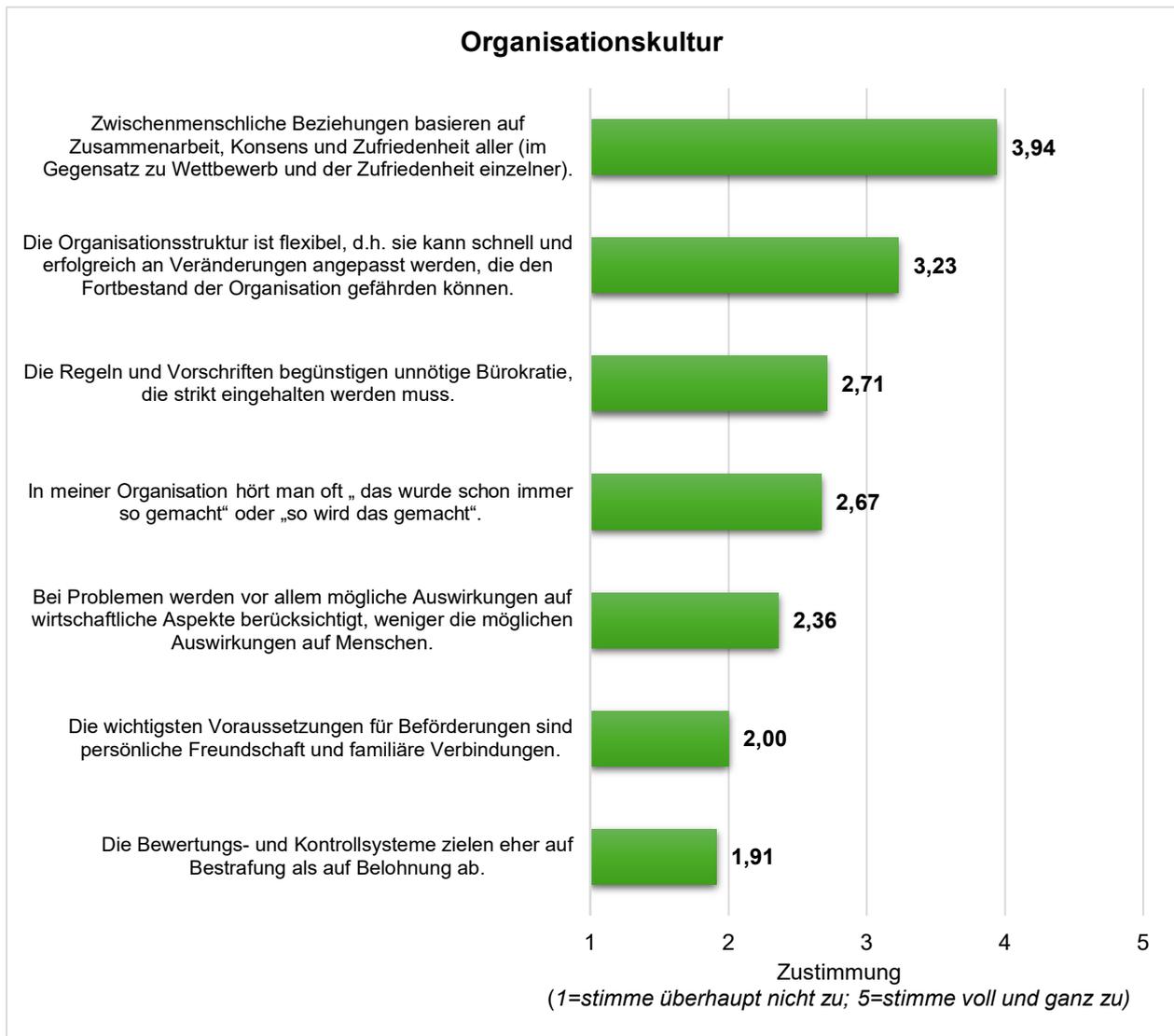


Abbildung 8: Durchschnittliche Zustimmung der Befragten zu Aussagen zur Organisationskultur im Sportverband

2.3 Entscheidungsqualität



85,1% der Befragten stimmen der Aussage zu, dass Entscheidungen auf Basis der besten verfügbaren Informationen getroffen werden. Außerdem geben die Befragten an, dass bei der Entscheidungsfindung auch die finanzielle Situation (83,6%) sowie die strategische Ausrichtung (77,8%) des Sportverbandes berücksichtigt wird.

Weniger als die Hälfte der Befragten gibt an, dass Entscheidungen auf begründeten Annahmen beruhen. Die Zustimmung zu allen Aussagen ist in Abbildung 9 dargestellt.

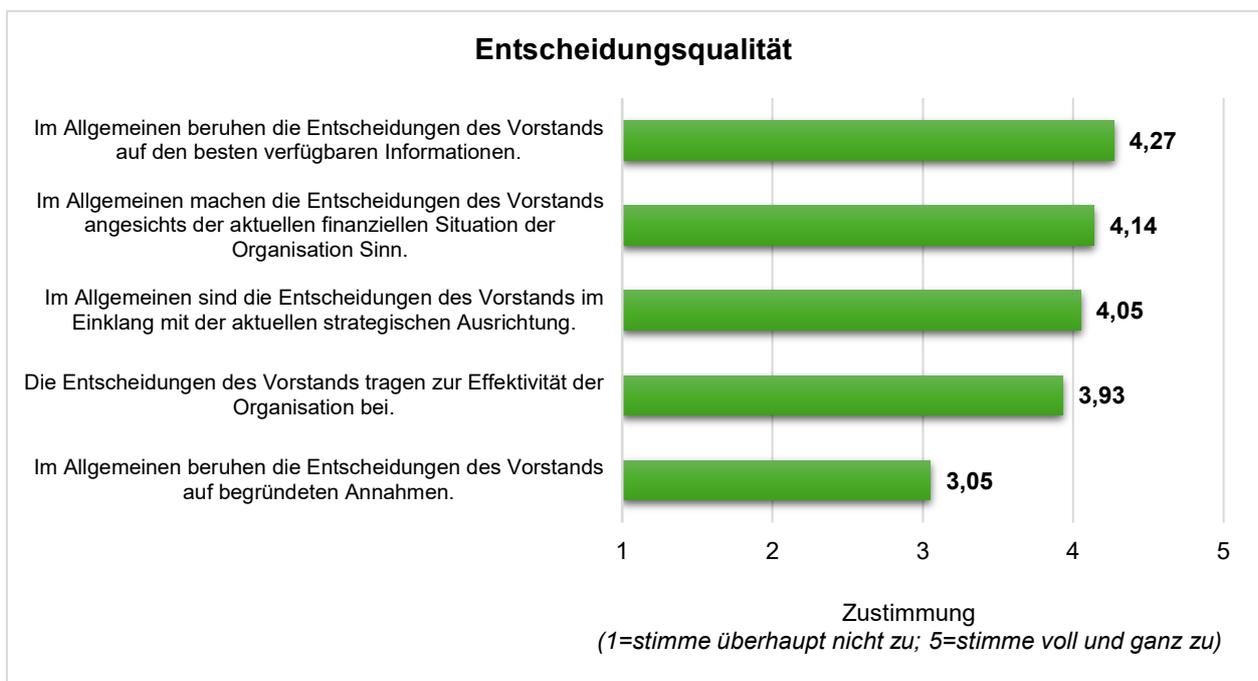


Abbildung 9: Durchschnittliche Zustimmung der Befragten zu Aussagen zur Entscheidungsqualität im Sportverband

2.4 Organisationsleistung



Insgesamt bewerten die Befragten die Leistung ihrer Organisation eher positiv (Abbildung 10). So stimmen 44,6% der Befragten der Aussage zu, dass ihre Organisation international sportlichen Erfolg hat. Mehr als die Hälfte der Befragten gibt an, dass ihr Sportverband neue Mitglieder anwirbt. Als finanziell unabhängig von öffentlichen Einrichtungen sehen nur 19,3% der Befragten ihren Sportverband an.



Abbildung 10: Durchschnittliche Zustimmung der Befragten zu Aussagen zur Organisationsleistung des Sportverbandes

2.5 Zusammenhang zwischen Geschlechterdiversität und Organisationsleistung

Strukturgleichungsmodell

Die erhobenen Daten aus der Online-Befragung wurden mittels IBM SPSS (AMOS) 28 analysiert. Es wurde ein Strukturgleichungsmodell berechnet, welches den Einfluss der abgefragten Faktoren (Personalmanagement hinsichtlich Geschlechterdiversität und Gleichstellung von Frauen, Organisationskultur, Geschlechterdiversität im Vorstand, Entscheidungsqualität) auf die Organisationsleistung prüft (Abbildung 11). Das Modell weist eine gute Modellgüte auf (CFI=0,978; NFI=0,943; RMSEA=0,053; SRMR=0,051).

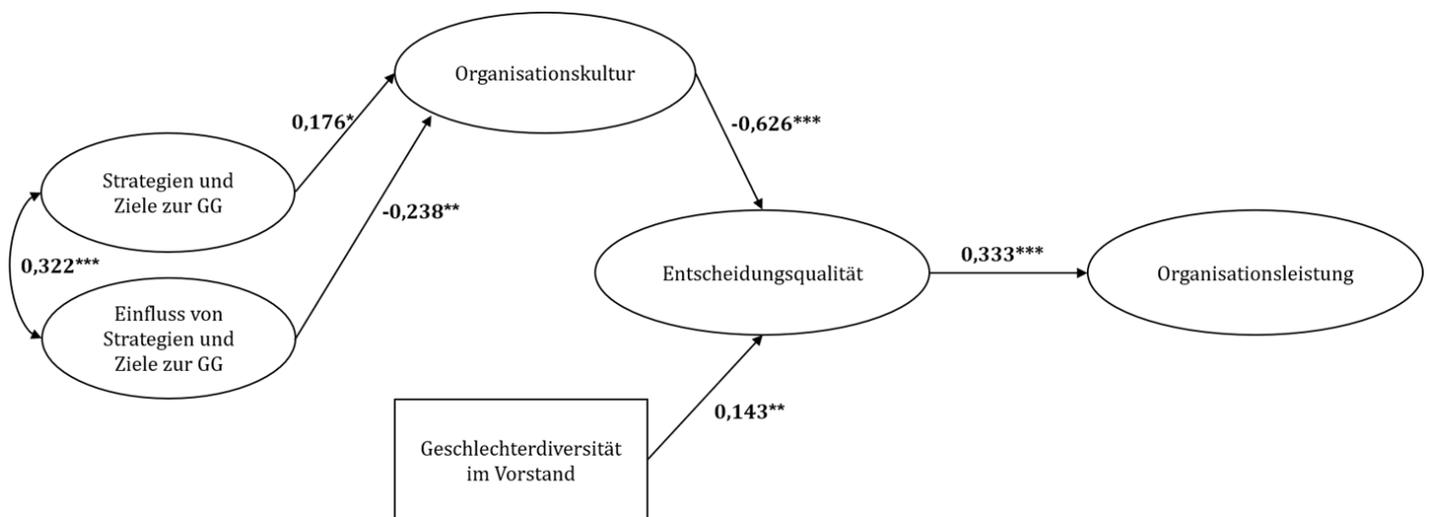


Abbildung 11: Strukturgleichungsmodell zu Strategien und Zielen zu Geschlechterdiversität und Gleichstellung von Frauen, Geschlechterdiversität im Vorstand, Organisationskultur, Entscheidungsqualität und Organisationsleistung

Interpretation des Strukturgleichungsmodells

1. Das Strukturgleichungsmodell zeigt, dass das Vorhandensein von Strategien und Zielen zu Geschlechterdiversität und Gleichstellung von Frauen nicht mit der Geschlechterdiversität im Vorstand zusammenhängt.



Mögliche Erklärung:

Nur sehr wenige der teilnehmenden Sportverbände haben entsprechende Strategien oder Ziele formuliert. Deshalb kann es sein, dass noch kein Zusammenhang besteht, sich dies aber im Laufe der kommenden Jahre verändern könnte.

2. Das Vorhandensein von (formellen) Strategien und Zielformulierungen steht in positiver Beziehung mit einer traditionellen Organisationskultur. Das bedeutet, dass das Vorhandensein dieser Strategien und Zielformulierungen eher in Zusammenhang mit einer Organisationskultur steht, die geprägt ist durch die Einstellung, dass Dinge so gemacht werden „*wie sie schon immer gemacht wurden*“



Im Gegensatz dazu haben Sportverbände, in denen die entsprechenden (formellen) Strategien und Ziele tatsächlich in den Arbeitsalltag einfließen, eine modernere und innovativere Organisationskultur.

3. Vorstände, in denen mehr Frauen vertreten sind, haben eine bessere Entscheidungsqualität.
4. Sportverbände mit einer moderneren und innovativeren Organisationskultur haben ebenfalls eine bessere Entscheidungsqualität.



Mögliche Erklärung:

Divers besetzte Vorstände können für ihre Entscheidungen eine breitere Wissens- und Informationsbasis und eine größere Anzahl an Ideen nutzen

Aber:

Diese Vorteile können erst „aktiviert“ werden, wenn Geschlechterdiversität im Sportverband gelebt wird und Bestandteil der Organisationskultur ist.



5. Schlussendlich resultiert die Entscheidungsqualität, die durch die besseren Entscheidungen von diversen Vorständen und einer modernen Organisationskultur beeinflusst wird, auch in einer besseren Organisationsleistung.

Kernerkenntnis der Studie:

Sportverbände können ihre Entscheidungsqualität und Organisationsleistung positiv durch

a) einen divers besetzten Vorstand sowie

b) die Implementierung von Richtlinien, Zielen und Praktiken zu

Geschlechterdiversität und Gleichstellung von Frauen

beeinflussen.

3 Projektteam und Kontaktinformation

Projektleitung



Dr. Shannon Kerwin
*Associate Professor
Institut für Sportmanagement
Brock University*

skerwin@brocku.ca



Prof. Dr. Pamela Wicker
*Professorin für Sportsoziologie
und Sportmanagement
Abteilung Sportwissenschaft
Universität Bielefeld*

pamela.wicker@uni-bielefeld.de

Projektmitarbeit



Dr. Lara Lesch
*Post-Doc und wissenschaftliche
Mitarbeiterin
Abteilung Sportwissenschaft
Universität Bielefeld*

lara.lesch@bielefeld.de



Dr. Erik L. Lachance
*Post-Doc und wissenschaftlicher
Mitarbeiter
Institut für Sportmanagement
Brock University*

elachance@brocku.ca



**UNIVERSITÄT
BIELEFELD**



Fakultät für Psychologie
und Sportwissenschaft



**Vielen Dank für
Ihre Teilnahme!**