

4. Ergebnisse und Diskussion der Analyse der Strukturebene

Im nachfolgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Analyse der Ebene der sozialen Strukturen dargestellt und diskutiert. Wie bereits in Kapitel 3.2.2.3 des Methodik-Teils dieser Arbeit erläutert wurde, wurden dazu die Dokumente analysiert, die von den interviewten Führungskräften relevant gemacht wurden, d.h. auf die in den Interviews direkt oder indirekt Bezug genommen wurde und die sich auf die Strukturebene des LSB Nds. beziehen. In diesem Analyseschritt ging es primär um Strukturdaten, die sich in »handfesten Strukturen, d.h. in Gesetzen, Verordnungen und Institutionen materialisierte[n] Praxen« (Winker & Degele, 2009) finden. Ausgewertet wurden die Dokumente angelehnt an einzelne Elemente der Kritischen Diskursanalyse nach Jäger (2016), die an die jeweilige Dokumentenart angepasst wurde. Mit diesem Teil der Analyse soll die erste untergeordnete Fragestellung beantwortet werden:

- (1) Inwiefern und in welchen Strukturen werden Ungleichheitsverhältnisse in den Führungsebenen des LSB Nds. re produziert und/oder verändert?

Dies soll in den nachfolgenden Unterkapiteln aufgezeigt und diskutiert werden.

4.1 Ein aktueller Einblick in die Personalstruktur

Wie bereits in Kapitel 3.1.1 dargestellt wurde, zeigt sich die Re_Produktion von Ungleichheitsverhältnissen in den Führungsebenen des LSB Nds. deutlich in der Personalstruktur. Im 2025 veröffentlichten (und damit ersten) Gleichstellungsbericht des LSB Nds. (für das Jahr 2024) lassen sich aktuelle Zahlen im Hinblick auf die Differenzlinie *Geschlecht* in den verschiedenen Gremien und Organen finden.

Tab. 2: Frauenanteil in % (und in absoluten Zahlen) in den verschiedenen ehrenamtlichen Führungsgremien des LSB Nds. von 2014 bis 2024

Jahr	Wahl-Landessporttag	Präsidium	Sportjugend-Vorstand
2014	22,9 % (81)	20 % (2)	42,9 % (3)
2018	21,7 % (69)	10 % (1)	14,3 % (1)
2022	25,6 % (91)	20 % (2)	22,2 % (2)
2024	k.A. ¹	20 % (2)	30,8 % (4) ²

Quelle: LandesSportBund Niedersachsen e.V. (2025b, S. 5f.)

In den ehrenamtlichen Gremien des LSB Nds. sind Frauen insgesamt deutlich unterrepräsentiert: Im Wahl-Landessporttag ist der Frauenanteil seit 2014 von 22,9 % auf 25,6 % leicht gestiegen, im Präsidium stagniert der Anteil mehr oder weniger bei 20 %, wohingegen der Frauenanteil im Vorstand der Sportjugend seit 2014 insgesamt gesunken ist, seit 2018 aber wieder eine steigende Tendenz zu verzeichnen ist (siehe Tab. 2). Geht man im zeitlichen Verlauf noch weiter zurück, so zeigt sich, dass dieses Ungleichheitsverhältnis kein neuer Trend ist: Von 121 Positionen im Präsidium seit Gründung des LSB Nds. waren bzw. sind lediglich 26 Positionen von Frauen besetzt (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2022b). Es gab seit 1946 keine Präsidentin bzw. Vorsitzende, keine Leiterin der Geschäftsstelle bzw. Vorstandsvorsitzende und keine Vorsitzende der Sportjugend Niedersachsen (Landessportbund Niedersachsen, 2021a, S. 118f.). Was den Frauenanteil im Präsidium angeht, gehört der LSB Nds. im Bundesvergleich zu den zwei Landessportbünden mit dem niedrigsten Frauenanteil im Präsidium bzw. Vorstand (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2025b, S. 5).³

Was das Geschlechterverhältnis der hauptamtlichen Mitarbeitenden und insbesondere der Führungskräfte im LSB Nds. betrifft, zeigt sich ein zweigeteiltes Bild.

In der Geschäftsstelle arbeiten mit einem Anteil von 54,5 % insgesamt etwas mehr Frauen als Männer, die überwiegende Mehrheit der Frauen (85,7 %) befin-

1 Der nächste Wahl-Landessporttag findet im regulären Zyklus (alle 4 Jahre) erst wieder im Jahr 2026 statt. Zu Landessporttagen, an denen keine Wahlen stattfinden, existieren daher keine Daten.

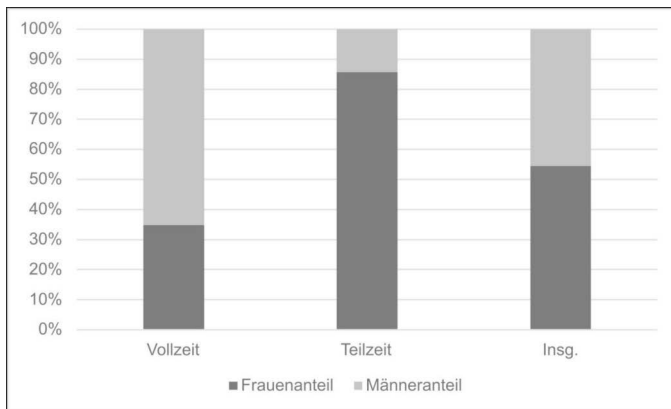
2 Hier wird im Gleichstellungsbericht vermerkt, dass der »Kernvorstand« mit 4 Männern besetzt ist und die 4 angegebenen Frauen Teil des »Perspektiv-Teams« sind (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2025b, S. 6).

3 Im Gleichstellungsbericht des LSB Nds. wird darauf hingewiesen, dass die Zahlen jedoch nur bedingt vergleichbar sind, da es in anderen Landessportbünden bzw. -verbänden teilweise andere Besetzungsverfahren gibt (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2025b, S. 5).

det sich jedoch in einem Teilzeitverhältnis (siehe Abb. 1).⁴ Wie sich der Anteil an Teilzeitbeschäftigten im Laufe der Jahre (möglicherweise) verändert hat, lässt sich aufgrund einer fehlenden Datenlage nicht feststellen, insgesamt sind es jedoch 38,5 % der Mitarbeitenden. Diverse Personen sind laut Gleichstellungsbericht »nicht bekannt« (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2025b, S. 6). Dieser Umstand wird jedoch insofern im Gleichstellungsbericht kontextualisiert, als dass ergänzt wird, dass die Geschlechtsabfrage nur beim Einstieg in das Arbeitsverhältnis abgefragt wird (ebd.).

Der leichte Überhang an Frauen in einer hauptamtlichen Beschäftigung in der Geschäftsstelle spiegelt sich dagegen nicht in den Führungsebenen wider.

Abb. 1: Geschlechterverhältnis in % aller hauptamtlich Beschäftigten in der Geschäftsstelle des LSB Nds. gefiltert nach dem Beschäftigungsverhältnis im Jahr 2024

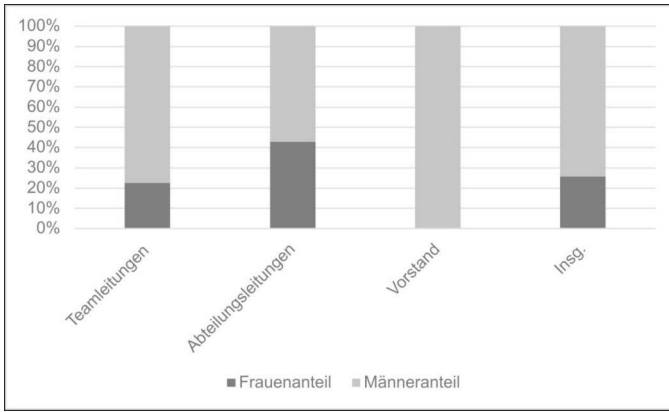


Quelle: LandesSportBund Niedersachsen e.V. (2025b, S. 7)

Insgesamt arbeiten im Jahr 2024 acht Frauen in Führungspositionen im LSB Nds., das entspricht einem prozentualen Anteil von 25,8 % (siehe Abb. 2). Im bundesweiten Vergleich liegt der LSB Nds. mit rund einem Viertel an Frauen in Führungspositionen unter dem Durchschnitt anderer Landessportbünde, der bei rund 31 % liegt (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2025b, S. 7). Auf den verschiedenen Führungsebenen zeigen sich jedoch deutliche Unterschiede: So variiert der Anteil von 0 % im Vorstand über 22,7 % auf der Ebene der Teamleitungen bis hin zu 42,9 % auf Ebene der Abteilungsleitungen (Abb. 2).

4 Zur Einordnung und Diskussion dieser Ergebnisse siehe Kapitel 4.2.1.2.

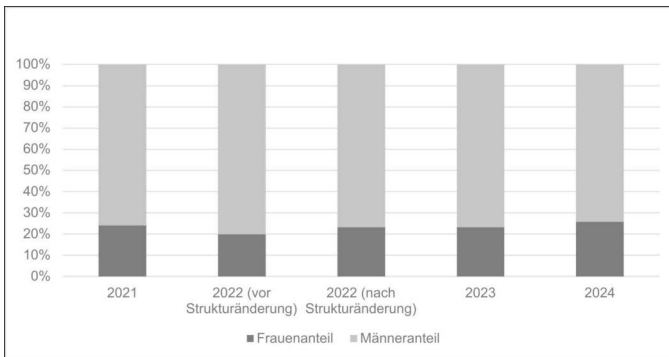
Abb. 2: Geschlechterverhältnis in % in den verschiedenen hauptamtlichen Führungsebenen in der Geschäftsstelle des LSB Nds. im Jahr 2024



Quelle: LandesSportBund Niedersachsen e.V. (2025b, S. 7)

Schaut man sich den Zeitraum zwischen 2021 und 2024 an, so wird deutlich, dass sich der Frauenanteil insgesamt von 2021 bis 2024 von 24,1 % auf 25 % leicht erhöht hat, zwischendurch jedoch auch auf 20 % gesunken ist (siehe Abb. 3).

Abb. 3: Geschlechterverhältnis in % insgesamt in den verschiedenen hauptamtlichen Führungsebenen in der Geschäftsstelle des LSB Nds. von 2021 bis 2024



Quelle: Eigene Auswertung

Was die Repräsentation weiterer Differenzlinien in den Führungsebenen angeht, zeigt die Auswertung der Kurzfragebögen im Nachgang der geführten Inter-

views zumindest eine Tendenz⁵: So besitzen alle interviewten Führungskräfte eine deutsche Staatsbürgerschaft, 83 % der Befragten gaben ihre sexuelle Orientierung mit ‚heterosexuell‘ an, 17 % machten dazu keine Angabe. 83 % der Teilnehmenden gaben darüber hinaus an, keinen Schwerbehindertenausweis aufgrund einer körperlichen und/oder psychischen Beeinträchtigung zu haben und auch keine chronische Erkrankung, die sie in ihrer beruflichen Tätigkeit einschränkt. 17 % der Befragten machten dazu keine Angabe. Auch was den Bildungshintergrund angeht, zeigt sich ein sehr homogenes Bild: So haben 90 % der interviewten Führungskräfte einen Hochschulabschluss oder eine höhere akademische Qualifikation. Was den höchsten Bildungsabschluss der Eltern angeht, haben 44 % der Befragten angegeben, dass mindestens ein Elternteil einen (Fach-)Hochschulabschluss hat, 17 % der Befragten, dass mindestens ein Elternteil einen Meister*innen-/Fachschul- oder Techniker*innenabschluss hat, und 28 % der Befragten, dass mindestens ein Elternteil eine abgeschlossene Lehre oder einen Facharbeiter*innenabschluss hat. Was den Bildungsabschluss angeht, lassen sich große Unterschiede zwischen dem Ehren- und dem Hauptamt feststellen. So ist das Bildungsniveau im Hauptamt nochmal deutlich höher: Alle hauptamtlichen Führungskräfte haben mindestens einen Hochschulabschluss oder eine höhere akademische Qualifikation gegenüber 67 % der ehrenamtlichen Führungskräfte. Auch gaben 60 % der Befragten hauptamtlichen Führungskräfte an, dass mindestens ein Elternteil einen (Fach-)Hochschulabschluss hat, gegenüber 25 % der ehrenamtlichen Führungskräfte. Nahezu alle Führungskräfte, sowohl haupt- als auch ehrenamtlich, sind sportvereinssozialisiert, haben bereits in ihrer Kindheit oder Jugend Sport im Verein getrieben und tun dies teilweise noch immer. Diese Ergebnisse decken sich größtenteils mit Studienergebnissen zur Unterrepräsentanz bestimmter Personengruppen in den Führungsebenen von Sportverbänden und -vereinen (siehe Kapitel 1.2).

Weiterführend werden zwei Aspekte deutlich: Zum einen, dass u.a. die Frauen, die in Führungspositionen im LSB sowohl auf hauptamtlicher als auch auf ehrenamtlicher Ebene tätig sind, innerhalb der Gruppe der Frauen privilegierte Positionen innehaben und dies u.a. zu einer Überlagerung anderer Differenzlinien führen kann (u.a. Melton & Bryant, 2017; Simpkins et al., 2022). Ein Aspekt, der besonders im Rahmen von (intersektionaler) Kritik u.a. an *weißen* feministischen Bewegungen diskutiert wird (Crenshaw, 1989; Hill Collins, 2019).

Auch hat sich gezeigt, dass u.a. zu den Fragen bezogen auf die sexuelle Orientierung sowie zu chronischen Erkrankungen und Behinderungen 17 % der Befragten keine Angaben gemacht haben. Dies mag verschiedene Gründe haben, die Studienlage weist jedoch darauf hin, dass diese Angaben für viele Personen besonders im

5 Die Stichprobe umfasst analog zu den Interviews 18 Personen. Davon acht ehrenamtliche Führungskräfte, und zehn hauptamtliche Führungskräfte (siehe Kapitel 3.2.2.1.1).

Arbeitskontext als tabuisiert wahrgenommen werden. Auch in Bezug auf die Sexualität sind Organisationen ›desexualized spheres‹:

»A significant avenue of research concludes that organizations have generally suppressed sexuality because it interferes with the axioms of modern work. The proposition here is that capitalist organizations have historically privileged instrumental rationality as a dominant discourse.« (Fleming & Spicer, 2007, S. 93)

So belegt die ›Out im Office‹-Studie (Frohn & Heiligers, 2024) der Studienreihe zur Arbeitsrealität von LSBTIQA*-Beschäftigten des Instituts für Diversity- und Antidiskriminierungsforschung (IDA), dass rund ein Viertel der endo cis LS+⁶ sowie ein Drittel der endo cis B+⁷ und über die Hälfte der endo T*⁸ Arbeitnehmer*innen in Bezug auf ihre Sexualität verschlossen gegenüber Kolleg*innen sind. Gegenüber Führungskräften ist die Verschlossenheit noch etwas höher (ebd., S. 10). Dass ein Zusammenhang mit Diskriminierungserfahrungen am Arbeitsplatz besteht, konnte die Studie ebenfalls aufzeigen. So haben über die Hälfte der endo trans* und/oder nicht-binären Personen und rund ein Drittel der endo cis LSB+ Personen mindestens eine Form der Schlechterbehandlung am Arbeitsplatz erlebt, am häufigsten dabei in den Bereichen ›Wertschätzung‹ und ›Leistungsdruck‹ (ebd., S. 16). Auch konkrete Diskriminierungserfahrungen wurden erhoben. So haben 84,9 % der endo cis B+ Befragten und 61,8 % der trans* und/oder nicht-binären Befragten mindestens eine Form von bi+ bzw. trans*spezifischer Diskriminierung erlebt (ebd.). Diese Ergebnisse lassen vermuten, dass auch bei den Befragten Führungspersonen des LSB ein ›Outing‹ bezüglich der sexuellen Identität möglicherweise mit der Angst vor Diskriminierung oder Schlechterbehandlung im Arbeitskontext zusammenhängt bzw. zumindest das Preisgeben der eigenen sexuellen Orientierung und/oder Identität als tabuisiert wahrgenommen wird.

Neben der horizontalen Segregation der Führungsebenen und -positionen nach *Geschlecht* wird auch eine vertikale Segregation deutlich: So sind (zumindest im Zeitraum zwischen 2021 und 2024) Positionen im Vorstand, die Abteilungsleitungen Leistungssport sowie Zentrale Dienste (u.a. Verwaltung/Personal, Finanzen, Justizariat und IT) und die Leitungen der Akademien des Sports männlich besetzt. Frauen sind dagegen vor allem in den Bereichen Jugend und Sport- und Vereinsentwicklung tätig. Ausnahmen bilden hier u.a. die Teamleitung des Bereichs ›Finanzen‹ und die Abteilungsleitung des Vorstandsbüros; diese sind weiblich besetzt. Dass vor

6 ›Endo‹ bezieht sich darauf, dass der Körper einer Person sich in die medizinische Norm eines männlichen oder weiblichen Körpers einordnen lässt, ›cis‹ bezeichnet die Übereinstimmung der Geschlechtsidentität mit jener, die einer Person bei der Geburt zugewiesen wurde, ›LS+‹ steht für lesbische, schwule und weitere Identitäten.

7 ›B+‹ steht für bisexuelle und weitere Identitäten.

8 ›T*‹ steht für Trans* und weitere Identitäten.

allem ›prestigereiche‹ Positionen in Sportorganisationen überwiegend von Männern eingenommen werden, wurde bereits in vielen Forschungsarbeiten diskutiert (vgl. Combrink et al., 2006; Hartmann-Tews et al., 2003) (siehe Kapitel 1.2).

Insgesamt konnte in diesem Kapitel aufgezeigt werden, dass Ungleichheitsverhältnisse in Bezug auf verschiedene Differenzlinien in der Personalstruktur der Führungsebenen des LSB Nds. deutlich zu erkennen sind und dass diese Ungleichheitsverhältnisse, sowohl horizontal als auch vertikal, über die Zeit hinweg (mehr oder weniger) stabil zu sein scheinen.

4.2 Einstellungsverfahren und -voraussetzungen

Da die Einstellungsverfahren und -voraussetzungen von hauptamtlichen (Kapitel 4.2.1) und ehrenamtlichen Führungskräften (Kapitel 4.2.2) aufgrund der unterschiedlichen Beschäftigungsformen nur bedingt miteinander vergleichbar sind, werden die Ergebnisse in den nachfolgenden Kapiteln getrennt voneinander diskutiert.

4.2.1 Personalauswahl im Hauptamt

Für hauptamtliche Führungskräfte im LSB Nds. gelten unterschiedliche Personalauswahlverfahren. So haben alle Mitglieder des Vorstands einen Organstatus inne⁹ und werden vom Präsidium berufen. Andere hauptamtlich beschäftigte Führungskräfte in der Geschäftsstelle haben einen ›normalen‹ Arbeitnehmer*innenvertrag und werden nach oder in Anlehnung an den Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L) oder nach dem Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) bezahlt. In der Regel wird dabei das Einstellungsverfahren ›Bewerbungs-/ Vorstellungsgespräch‹ durchgeführt, in dem die zuständige Abteilungsleitung, der Betriebsrat und der Vorstand (entweder Vorsitzende*r oder Stellevertretende*r) anwesend sind. Es gibt aber verschiedene Positionen, wie beispielsweise bei der Abteilungsleitung ›Leistungssport‹ und bei den Vorstandspositionen, bei denen mit Hilfe einer externen Agentur ein Assessment Center durchgeführt wird. Daran sind je nach Position u.a. das Bundesministerium des Inneren und für Heimat (BMI), das Niedersächsische Ministerium für Inneres und Sport (MI) und/oder der DOSB beteiligt. Alle auszuschreibenden Stellen werden auf Basis einer Absprache mit dem Betriebsrat zunächst intern ausgeschrieben (siehe auch Kapitel 4.3). Auch wird darauf geachtet, wenn möglich, unbefristete Arbeitsverträge anbieten zu können bzw.

9 Was dies auch rechtlich gesehen für Folgen in Hinsicht auf das Beschäftigungsverhältnis hat, soll an dieser Stelle nicht weiter ausgeführt werden, kann aber u.a. bei Fechner et al. (2014) nachgelesen werden.

bereits befristet beschäftigte Personen in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis überführen zu können¹⁰. Nachfolgend wird auf zwei Aspekte tiefergehend eingegangen: auf die Finanzierung der hauptamtlichen (Führungs-)Stellen (Kapitel 4.2.1.1) und auf besondere Anforderungen in den Stellenausschreibungen (Kapitel 4.2.1.2), da diese Aspekte von den Führungskräften in den Interviews und der Gruppendiskussion relevant gemacht wurden.

4.2.1.1 Stellenfinanzierung

Was die Finanzierung für das hauptamtliche Personal im LSB angeht, gibt es zwei ›Töpfe‹, den Sportförderhaushalt (SH) und den eigenen Verwaltungshaushalt (VH), über die insgesamt drei Teilhaushalte finanziert werden, der Haushalt des LSB Nds., der Sportjugend Niedersachsen und des Olympiastützpunktes Niedersachsen (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2024d, S. 42). Je nachdem, aus welchem Topf eine Stelle finanziert wird, gelten dabei unterschiedliche Voraussetzungen. Die verschiedenen Finanzierungsarten und dazugehörigen Vorgaben können der nachfolgenden Tabelle entnommen werden:

Tab. 3: Finanzierungstöpfe und Vorgaben für die Finanzierung hauptamtlicher Stellen im LSB Nds

Sportförderhaushalt (SH)	Verwaltungshaushalt (VH)
(1) Finanzhilfe des Landes <u>Vorgaben:</u> NSportFG, NSportFVO, TV-L/TVöD	(4) Eigenmittel aus Mitgliedsbeiträgen <u>Vorgaben:</u> Eigene Satzung, Haushaltsbeschlüsse
(2) Bundesmittel <u>Vorgaben:</u> des Bundes	(5) Sonstige (Akademieleistungen (Akademie des Sports), Eltern- und Verbandsbeiträge (LOTTO- Sportinternat)) <u>Vorgaben:</u> Eigene Satzung, Haushaltsbeschlüsse
(3) Projektförderung über Drittmittel <u>Vorgaben:</u> der Drittmittelgebenden	

Quelle: Eigene Darstellung

10 Die hier angeführten Informationen basieren, wenn nicht anders gekennzeichnet, auf einem Expert*inneninterview mit einem Mitglied des Betriebsrats und auf dem Expert*inneninterview im Rahmen des Feldzugangs.

Was den Sportförderhaushalt (SH) angeht, kann das Personal z.B. über die Finanzhilfe des Landes (1) finanziert werden. Hier gelten das Niedersächsische Sportfördergesetz (NSportFG), die Niedersächsische Sportförderverordnung (NSportFVO) sowie der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L) bzw. der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD). Wichtig ist an dieser Stelle anzumerken, dass nur für diese Stellen (insg. 39 Stellen) die Tarifverträge vollumfänglich gelten, da hier ›nach‹ TV-L (35 Stellen) bzw. TVöD (4 Stellen) bezahlt wird, während alle anderen Stellen ›in Anlehnung an¹¹ den TV-L (167 Stellen) bzw. TVöD (16 Stellen) vergütet werden. Das Personal kann auch über Bundesmittel (2) finanziert werden. Hier gelten die jeweiligen Vorgaben des Bundes. Die dritte Möglichkeit der Stellenfinanzierung ist die Finanzierung über sonstige Drittmittelgebende (3). Hier gelten die jeweiligen Vorgaben dieser. Der zweite Finanzierungstopf ist der eigene Verwaltungshaushalt (VH) des LSB Nds., der sich hauptsächlich aus Eigenmitteln aus den Mitgliedsbeiträgen (4) speist. Hier gelten die eigene Satzung sowie Haushaltsbeschlüsse als verbindliche Vorgaben. Gleiches gilt für Beschäftigte, die aus ›Akademieleistungen‹ (Beschäftigte der Akademie des Sports) oder ›Eltern- und Verbandsbeiträgen‹ (Beschäftigte des LOTTO-Sportinternats) (5) bezahlt werden (siehe Tab. 3). Die Aufteilung aller hauptamtlichen Stellen auf die einzelnen Finanzierungsarten gliedert sich dabei wie folgt:

Tab. 4: Aufteilung der hauptamtlichen Stellen auf die Finanzierungsarten im LSB Nds.

Finanzierung	Stellen ges. (241)
(1) Finanzhilfe des Landes	39
(2) Bundesmittel	27
(3) Projektförderung	9
(4) Mitgliedsbeiträge	101
(5) Sonstige (Akademieleistungen (Akademie des Sports), Eltern- und Verbandsbeiträge (LOTTO- Sportinternat))	65

Quelle: Eigene Darstellung

11 Das bedeutet, dass nicht alle Regelungen aus dem jeweiligen Tarifvertrag vollumfänglich auf das Arbeitsverhältnis Anwendung finden.

Schaut man sich lediglich die Stellen der Führungskräfte an, ist die Aufteilung folgende:

Tab. 5: Aufteilung der Führungsstellen auf die Finanzierungsarten im LSB Nds

Finanzierung	Teamle- itungen (21 Stellen)	Abtei- lungslei- tungen (8 Stellen)	Vorstand (2 Stellen)	Stel- len ges.
(1) Finanzhilfe des Landes	4	3,05	-	7,05
(2) Bundesmittel	2	0,95	-	2,95
(3) Projektförderung	-	-	-	-
(4) Mitgliedsbeiträge	12	3	2	17
(5) Sonstige (Akademieleistungen (Akademie des Sports), Eltern- und Verbandsbeiträge (LOTTO-Sportinternat))	3	1	-	4

Quelle: Eigene Darstellung

Ein etwas tieferer Blick lohnt sich in die Finanzierungsarten (1) und (4), da der Anteil der Stellen auf den Führungsebenen mit 7,05 Stellen¹² (Finanzhilfe des Landes) und 17 Stellen (Mitgliedsbeiträge) am höchsten ist und der LSB auf diese direkte Einflussmöglichkeiten hat (siehe Tab. 5).

Förderung über die Finanzhilfe des Landes (1)

Wie bereits vorangehend erwähnt, gelten bei Stellen, die über die Finanzhilfe des Landes finanziert werden, das Niedersächsische Sportfördergesetz (NSportFG) sowie die Niedersächsische Sportförderverordnung (NSportFVO) als Vorgabe. In Niedersachsen ist die Sportförderung seit 1997 als Staatsziel in der Niedersächsischen Verfassung verankert und hat dadurch den Rang einer öffentlichen Aufgabe, die vom Land und den Kommunen umgesetzt werden muss (Niedersächsisches Ministerium für Inneres und Sport, 2022, Abs. 4). Der LSB Nds. ist gleichzeitig Empfänger und Verwalter der Finanzhilfe gemäß § 3 NSportFG und muss diese gemäß den Vorgaben des § 4 NSportFG verwenden. Personalkosten und entsprechende Sachausgaben können den Zwecken 1–16 nach § 4 NSportFG unmittelbar zugeordnet werden, wenn sie die folgenden Voraussetzungen nach § 3 Abs. 3 NSportFVO erfüllen:

12 Diese ungeraden Zahlen kommen dadurch zustande, dass einzelne Stellen teilweise anteilig aus verschiedenen »Töpfen« bzw. durch verschiedene Finanzierungsarten bezahlt werden.

1. Personalausgaben für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die für ihre Tätigkeit eine Qualifikation in Sportpädagogik, Sportwissenschaft oder als Diplom-Trainerin oder Diplom-Trainer des Deutschen Olympischen Sportbundes benötigen,
2. Personalausgaben für sonstige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die für die funktionelle Betriebsführung von Sportschulen einschließlich der dazugehörigen Sportaußenanlagen zuständig sind, und
3. Sachausgaben, die ausschließlich im Zusammenhang mit den Personalausgaben nach den Nummern 1 und 2 entstehen.

Werden diese Voraussetzungen nicht erfüllt, können die jeweiligen Stellen oder Sachausgaben noch dem Verwendungszweck ›Verwaltungskosten‹ zugeordnet werden. Jedoch dürfen laut § 3 Abs. 3 Satz 1 und 2 NSportFVO höchstens vier Prozent der um die Mittel für die außersportliche Jugendarbeit gekürzten Finanzhilfe diesem Verwendungszweck zugeordnet werden. Interessant ist in dieser Hinsicht vor allem Voraussetzung Nr. 1. So zeigt sich, dass eine ›Qualifikation in Sportpädagogik, Sportwissenschaft oder als Diplom-Trainerin oder Diplom-Trainer des Deutschen Olympischen Sportbundes‹ eine Voraussetzung dafür ist, dass die jeweilige Stelle über die Finanzhilfe finanziert werden kann und nur ein sehr begrenztes Kontingent von 4 % für die Finanzierung von Stellen zur Verfügung steht, wenn die Beschäftigten diese Voraussetzungen nicht erfüllen. Dies betrifft insgesamt alle hauptamtlichen Stellen im LSB, die mit der Finanzhilfe des Landes finanziert werden, anteilig sind dies 16,18 % der Stellen insgesamt und bei den leitenden Angestellten 22,74 % der Stellen. Dabei ist nicht weiter ausformuliert, was unter ›Qualifikation‹ fällt. Schaut man sich jedoch die Stellenausschreibungen für Referent*innenstellen im LSB Nds. an, die in der Regel als ›Einstiegsstelle‹ gelten, wird ›ein abgeschlossenes sportwissenschaftliches Studium (mind. Bachelor)‹ oder ein ›wissenschaftliches Studium (Diplom, Magister, Master)‹ mit verschiedenen sportwissenschaftlichen Fachrichtungen bzw. ein für die jeweilige Stelle passendes Studium ›mit vergleichbaren Kenntnissen‹ gefordert. Dies wird durch die Vorgaben des Tarifvertrags für den öffentlichen Dienst (TVöD) bzw. des Tarifvertrags für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L) weiter differenziert. Diese beinhalten allgemeine Regelungen für alle Bereiche des öffentlichen Dienstes u.a. Arbeitsbedingungen und Eingruppierung (Tarifgemeinschaft deutscher Länder, 2023b; Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände, 2024). Da die überwiegende Mehrheit der Stellen (84,23 %) ›nach‹ oder ›in Anlehnung‹ an den TV-L vergütet wird¹³, wird sich nachfolgend auch hauptsächlich auf diesen Tarifvertrag bezogen.

13 Nach TVöD werden insgesamt nur 8,3 % der Stellen vergütet und bei 7,47 % der Stellen fehlen weitere Angaben. Alle Mitarbeitenden die vor 1999 am LSB angestellt waren, werden nach TVöD, alle Mitarbeitenden die danach eingestellt wurden, nach TV-L bezahlt.

Referent*innenstellen werden nach Entgeltgruppe 12 vergütet. Laut Entgeltordnung des TV-L ist eine ›abgeschlossene wissenschaftliche Hochschulbildung‹ oder ›gleichwertige Fähigkeiten und Erfahrungen‹ erst ab Entgeltgruppe 13 obligatorisch (Tarifgemeinschaft deutscher Länder, 2023a, S. 9f.). Hier sind die Stellen der leitenden Angestellten angesiedelt: Teamleitungen sind in Entgeltgruppe 13 und 14 eingruppiert, Abteilungsleitungen in Entgeltgruppe 15. Eine ›abgeschlossene wissenschaftliche Hochschulbildung‹ liegt laut Entgeltordnung vor,

»wenn das Studium mit einer ersten Staatsprüfung oder mit einer Diplomprüfung oder mit einer Masterprüfung oder mit einer Magisterprüfung beendet worden ist« (Tarifgemeinschaft deutscher Länder, 2023a, S. 12).

Ein Bachelorabschluss würde dementsprechend nicht dazuzählen. Eine interviewte Person weist in diesem Zusammenhang auch darauf hin, dass die Voraussetzung eines sportwissenschaftlichen Studiums teilweise auch gefordert wird, wenn die Stelle über Bundesmittel (3) finanziert und durch das Niedersächsische Ministerium für Inneres und Sport (MI) verwaltet wird:

»Ein gutes Beispiel ist auch meine Stelle, wurde jetzt ausgeschrieben mit nur sportwissenschaftlichem Studium, liegt an den Fördergrundlagen vom MI. Ich könnte meine eigene Stelle nicht (.) ich könnte mich da nicht drauf bewerben (lacht). Ich habe kein Sportwissenschaftsstudium.« (GD_B4_101)

Dies lässt sich u.a. im Hinblick auf eine Stellenausschreibung im Rahmen des Bundesprogramms ›Integration durch Sport‹ bestätigen.

Diese Anforderungen weisen insgesamt auf einen hohen Akademisierungsgrad nicht nur in den durch die Finanzhilfe des Landes finanzierten hauptamtlichen Stellen, sondern womöglich auf den Großteil der Stellen im LSB Nds. hin, die in Anlehnung an den TV-L bzw. TVöD bezahlt werden. Interessant ist es dementsprechend auch, dass diese Akademisierung nicht nur in Führungsstellen, sondern auch in vielen ›Einstiegsstellen‹ des LSB Nds. bereits greift. Diese Entwicklung im Rahmen eines grundsätzlichen ›Professionalisierungstrends‹ lässt sich jedoch nicht nur in Sportorganisationen (Horch & Schütte, 2005; Lang et al., 2021; Nagel et al., 2015; Shilbury & Ferkins, 2011; A. E. Zimmer & Simsa, 2014), sondern auch grundsätzlich in Non-Profit-Organisationen (NPOs) (Jensen, 2022; Langer & Schröer, 2011; Röhrig, 2023; A. E. Zimmer & Simsa, 2014; A. Zimmer & Priller, 2007) und auf dem gesamten Arbeitsmarkt (Elsholz et al., 2018) beobachten. Dass viele marginalisierte Personengruppen im Hochschulkontext durch verschiedene Einstiegsbarrieren deutlich unterrepräsentiert und zudem Diskriminierungserfahrungen ausgesetzt sind, wird ebenfalls in zahlreichen Studien deutlich (Ahmed, 2012; Arslan & Bozay, 2016; Darowska, 2019; Finger, 2022; Kracke et al., 2024; Krempkow, 2022; Le Breton et al.,

2024; Peschke, 2019; Rudolph et al., 2022). Schaut man sich nun weiterführend die Statistik zu Sportstudierenden im Wintersemester 23/24 an deutschen Hochschulen nach Fach, *Nationalität* und *Geschlecht* des Statistischen Bundesamtes an, ergibt sich ein ebenfalls deutliches Bild:

Tab. 6: Statistik zu Nationalität und Geschlecht von Sportstudierenden nach Angaben des Statistischen Bundesamtes¹⁴

Studienfach	Geschlecht		Nationalität			
			Deutsche Staatsangehörigkeit		Keine deutsche Staatsangehörigkeit	
Sportwissenschaft	(ges.) 21.616		(ges.) 20.082		(ges.) 1.534	
	(m)	(w)	(m)	(w)	(m) 903	(w) 631
	13.238	8.378	12.335	7.747		
Sportpädagogik/ Sportpsychologie	(ges.) 9.631		(ges.) 9.352		(ges.) 279	
	(m)	(w)	(m) 5.650	(w)	(m) 182	(w) 97
	5.832	3799		3.702		
Sportmanagement/ Sportökonomie	(ges.) 10.717		(ges.) 10.030		(ges.) 687	
	(m)	(w)	(m) 7.377	(w)	(m) 539	(w) 148
	7.916	2.801		2.653		

Quelle: Statistisches Bundesamt (Destatis) (2025)

In allen angegebenen sportwissenschaftlichen Studiengängen sind Frauen und vor allem Personen, die keine deutsche Staatsangehörigkeit besitzen, deutlich unterrepräsentiert: 64,31 % der Sportstudierenden aller angegebenen Fachrichtungen sind männlich und 94,04 % aller Studierenden besitzen die deutsche Staatsangehörigkeit. Sowohl bei den Studierenden mit deutscher Staatsangehörigkeit als auch in der Gruppe ohne deutsche Staatsangehörigkeit sind Frauen mit jeweils ca. 35 % gleichermaßen unterrepräsentiert. Besonders unterrepräsentiert sind sowohl Frauen (26,14 %) als auch Personen ohne deutsche Staatsangehörigkeit (21,54 %) im Studienfach ›Sportmanagement/Sportökonomie‹ (siehe Tab. 6). Auch im Hinblick auf die Differenzlinie *Klasse* weisen vereinzelte Studien darauf hin, dass

14 Das Statistische Bundesamt hat in seiner Statistik nur zwei Geschlechtsoptionen (›männlich‹ und ›weiblich‹) erfasst und unterscheidet zwischen ›Deutsche‹ und ›Ausländer‹ bzw. zwischen Deutscher und Nicht-Deutscher Staatsangehörigkeit laut seiner eigenen Definition (Statistisches Bundesamt (Destatis), o.J.). Dies sollte an dieser Stelle kritisch angemerkt werden und bedarf einer weitergehenden Reflexion.

»die soziale Herkunft der Studierenden einen Zusammenhang zur sozialen Herkunft der Professor*innen aufweist. Je exklusiver die soziale Herkunft unter den Lehrenden in einer Fächergruppe ist, desto exklusiver ist auch die soziale Herkunft unter den Studierenden.« (Klebig, 2021, S. 143f.)

Nach einer Studie von Christina Möller (2015, S. 230) überwiegt in der Fächergruppe Sport mit 68 % der Anteil der Professor*innen aus einer gehobenen und hohen Herkunftsgruppe. Das Fach Sportwissenschaft befindet sich auf Rang drei nach den Rechtswissenschaften und der Humanmedizin. »Damit ist die Professur in der Sportwissenschaft in Relation zu den anderen Fächergruppen relativ geschlossen« (Möller, 2015, S. 230) – und nach dieser Logik heraus damit auch das Studienfach. Dies erklärt Möller u.a. mit einer allgemein höheren Vereinssozialisation statushöherer Herkunftsgruppen und mit einer eingeschränkten und unklaren »beruflichen Verwertbarkeit« des Studiengangs abseits des Lehramtes (ebd.). Auf den ersten Punkt soll an dieser Stelle etwas genauer eingegangen werden. Jürgen Baur konnte bereits 1981 in einer Studie empirisch belegen, dass der Sport bei Sportstudierenden in Form einer Vereinssozialisation und bei vielen darüber hinaus auch in Form einer leistungssportlichen Historie biografisch eingebettet ist. Es hat sich gezeigt, dass das Sportengagement von Kindern und Jugendlichen »intergenerational vermittelt und vererbt« wird u.a. durch »Transferleistungen« von Eltern an ihre Kinder (z.B. in Form von Fahrdiensten oder von gemeinsamem Sporttreiben) (Burrmann, 2018, S. 11f.). Durch das Vermitteln des Sportengagements wird auch gleichzeitig soziale Ungleichheit »vererbt«, vor allem durch die Konvertierbarkeit von kulturellem Kapital in Bildungserfolg (ebd., S. 12f.) (siehe Kapitel 2.1.2.1). Sozialstrukturelle Merkmale des Elternhauses sowie elterliche Unterstützungsleistungen beeinflussen demnach das Sportengagement der Heranwachsenden. Dies deutet darauf hin, dass auch Studierende aus sozioökonomisch »unteren Herkunftsgruppen« im Sportstudium tendenziell eher unterrepräsentiert sind. Auch für die Unterrepräsentanz von Menschen mit Migrationshintergrund gibt es Erklärungsansätze, die auf Bourdieus Kapital-Konzept beruhen:

»Sports clubs theoretically provide a space in which migrants can »fit in«, however, this process often assumes new migrants *should* be assimilating by adopting the cultural capital of their destination country, i.e., language, customs and norms.« (Young et al., 2024, S. 7, Herv. i. O.)

So hat sich beispielsweise in einer Studie von Young et al. (2024) gezeigt, dass informellere und selbstorganisierte Formen eines im ansässigen Land dominanten oder auch eines eher unbekannten Sports und dahingehend besonders das »bonding capital« eine wichtige Form der Kapitalakquirierung für Personen mit Migrationshintergrund darstellen (ebd.). So sei es wichtig, ein intersektionales und

nuancierteres Verständnis dieser Form der Akquirierung »against a Western (white) framed norm of social capital development« (Young et al., 2024, S. 10) zu entwickeln, um Sportvereinsengagement auch für andere Personengruppen attraktiver gestalten zu können und mögliche Barrieren abzubauen (ebd.). Auch das ›Belonging-Konzept‹ liefert hier wichtige Ansätze (Yuval-Davis, 2006, 2011). Wie bereits in Kapitel 1.2 beschrieben, senden Misrepräsentationen in Vereinen und Verbänden auch immer »eine symbolische Botschaft nach außen [...], wer dazu gehört bzw. wer dazu gehören darf« (Nobis & Özvatan, 2020, S. 10). Bezüglich des Anteils von Sportstudierenden mit Behinderungen existieren keine aktuellen Zahlen. Vor allem Sporteignungsprüfungen, aber auch die Leistungsbewertung in sportpraktischen Kursen stellen nicht nur für Personen mit Behinderungen, sondern auch für TIN* Personen große Einstiegsbarrieren dar, da die dahinterstehenden Bewertungstabellen sich größtenteils an zweigeschlechtlich normierten Körpervorstellungen bzw. einer ›Norm der able-bodiedness‹ orientieren (Heckemeyer, 2021, S. 230f.; Heckemeyer et al., 2021, Abs. 4). Aufgrund dieser wirkmächtigen Norm und auf der Grundlage vereinzelter Berichte kann davon ausgegangen werden, dass auch diese Personengruppen aufgrund verschiedener struktureller Barrieren und Diskriminierungserfahrungen im Sportstudium deutlich unterrepräsentiert sind (Blaschke, 2010; Michalek, 2014). Dass diese Ungleichheitsverhältnisse weiterführend auch auf dem Arbeitsmarkt, insbesondere im öffentlichen Dienst, sichtbar werden, lässt sich ebenfalls durch Studien und Statistiken belegen. So sind beispielsweise Menschen mit Migrationshintergrund im öffentlichen Dienst deutlich unterrepräsentiert (Baumann et al., 2019; Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung DeZIM e. V., 2024; Ette et al., 2021). Frauen sind dagegen insgesamt im öffentlichen Dienst laut Daten der Personalstatistik des Statistischen Bundesamtes aus dem Jahr 2022 mit 58,28 % leicht überrepräsentiert. Dabei sind Frauen jedoch seltener als Männer in einer Vollzeitbeschäftigung (44,8 %) und machen einen Großteil der Teilzeitbeschäftigten (83,74 %) aus (Bundesleitung des dbb beamtenbund und tarifunion, 2023; Statistisches Bundesamt (Destatis), 2021). In Führungspositionen sind hier sowohl Menschen mit Migrationshintergrund als auch Frauen weiterhin unterrepräsentiert (Kohaut & Möller, 2022; Straub et al., 2021, S. 116ff.).

Insgesamt zeigt sich, dass durch die Voraussetzung eines (sportwissenschaftlichen) Studiums bzw. Studienabschlusses für Stellen, die über die Finanzhilfe des Landes finanziert werden, und die womöglich auch für viele weitere Stellen im LSB Nds. gilt, ein sozialer Schließungsprozess für bestimmte Personengruppen verstärkt wird und dies bereits in ›Einstiegsstellen‹ und weitergehend auch in Stellen mit Führungsverantwortung greift.

Finanzierung über die Eigenmittel aus Mitgliedsbeiträgen (4)

Wie bereits eingehend erwähnt, gelten für Stellen, die über Eigenmittel aus Mitgliedsbeiträgen, also aus dem eigenen Verwaltungshaushalt, finanziert werden, u.a. die eigene Satzung und die jeweiligen Haushaltsbeschlüsse als Vorgabe. Die Haushaltspläne sowie Jahresrechnungen und Nachtragshaushaltspläne für jedes Geschäftsjahr werden vom Vorstand des LSB Nds. erstellt. Dabei wird der Vorstand vom Wirtschaftsbeirat und dem Präsidium beraten und bringt diese dann zur Beschlussfassung in den Landessporttag ein (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2024c, S. 8ff.). Vor allem im Kontext der inhaltlich arbeitenden Abteilungen und Teams ist es entscheidend, wie viele und welche Stellen diesen jeweils zur Verfügung gestellt werden. So ist beispielsweise das Team ›Teilhabe & Vielfalt‹ nicht nur dafür verantwortlich, verschiedene diversitätsbezogene Themen in den Mitgliedsorganisationen zu platzieren (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2025j, Abs. 1), sondern auch dafür, ›ins Haus zu wirken‹. Für das Thema Gleichstellung ist beispielsweise eine Teilzeitstelle mit 20 Stunden vorgesehen. Das Aufgabengebiet umfasst neben weiteren Aufgaben auch die Beratung und Unterstützung der Mitgliedsorganisationen sowie die ›Konzeption, Planung und Durchführung von Projekten zur Implementierung von Gender Mainstreaming (GM) in der Gesamtorganisation‹ – eine Aufgabenvielfalt und -fülle, die mit einer halben Stelle kaum realisierbar scheint.

Wie in beiden Aspekten – sowohl was die Voraussetzungen an Qualifikationen für hauptamtliche Mitarbeitende als auch was die Verteilung von Ressourcen für Stellen im LSB Nds. angeht – deutlich wird, ist es wichtig zu hinterfragen, wer etwas wie festlegt. So ist die Anforderung von Qualifikationen meist standardisiert und »[t]his standard is in most cases determined by [white] male stakeholders« (Hovden et al., 2019, S. 194). Dies kann anhand des Machtkonzepts von Amy Allen als eine Form des ›power-over‹ bzw. sogar als ›domination‹ verstanden werden, da diese Festlegung eines Standards die (Wahl-)Möglichkeit einer anderen Gruppe, die diesen nicht entspricht, einschränkt und dies zum Nachteil dieser Gruppe wirkt (Allen, 2018, S. 123ff.) (siehe auch Kapitel 2.1.6). Auch die Verteilung von Ressourcen (Haushaltsplanung) innerhalb von Organisationen ist mit Bourdieu gelesen ein Teil des ›ökonomischen Kapitals‹, über das ein ausgewählter Personenkreis (Vorstand, Wirtschaftsbeirat und Präsidium als beratende Gremien) entscheidet und einzelnen Tätigkeitsfeldern somit Relevanz und vor allem Macht zuweist – und somit auch gleichzeitig anderen keine (Hofbauer, 2014, S. 150) (siehe auch Kapitel 2.2.1). Gerade in Veränderungsprozessen kommt der Bereitstellung von personellen und finanziellen Ressourcen eine hohe Bedeutung zu (Warmuth, 2015, S. 248ff.). So kann

»[e]in knapp bemessenes Budget [...] zum Scheitern einer solchen Veränderungs-
bemühung führen. Zugleich wird über finanzielle Ressourcen auch Legitimität

hergestellt und erleichtert die interne Argumentation, sich mit speziellen Themen auseinandersetzen zu wollen/müssen.« (Warmuth, 2015, S. 250)

Vor allem die Legitimierung von diversitätsfördernden Maßnahmen ist in Bezug auf Institutionalisierungsprozesse, wie sie Lawrence und Suddaby (2006) in ihrem theoretischen Konzept der ›institutional work‹ beschreiben, entscheidend (siehe Kapitel 2.2.3.2). So sind Legitimierungsprozesse, durch die diese Maßnahmen institutionalisiert werden, entscheidend für die Wirksamkeit derselben (vgl. Hericks, 2011; Nussbaumer, 2023; Trenkmann, 2017a). Werden also bestimmten Themenbereichen keine oder im Vergleich zu anderen weniger Ressourcen zur Verfügung gestellt, sendet dies auch immer eine Botschaft in die jeweilige Organisation, was als ›legitim‹ gilt und was nicht.

4.2.1.2 Anforderungen in Stellenausschreibungen für Führungspositionen

Neben den Qualifikationsanforderungen, auf die bereits im vorangegangenen Kapitel näher eingegangen wurde, finden sich in verschiedenen Stellenausschreibungen¹⁵ weitere Anforderungen, die Ansatzpunkte für eine Reproduktion bestehender Ungleichheitsverhältnisse in den Personalstrukturen des LSB Nds. liefern. So findet sich in einem Großteil der Stellenausschreibungen, sowohl für Referent*innenstellen als auch für Stellen mit Führungsverantwortung (Teamleitungen und Abteilungsleitungen), eine Anforderung, die zwar leicht unterschiedlich formuliert wird, aber auf einen identischen Aspekt hinausläuft:

›Kenntnisse und Erfahrungen in Sportvereins- oder Verbandsstrukturen sind wünschenswert.« (Referent*innenstelle)

›[M]ehrjährige Erfahrungen in Sportorganisationen sind von Vorteil.« (Teamleitungsstelle)

›Kenntnisse und langjährige Erfahrungen in den Strukturen des LandesSportBundes Niedersachsen, der Sportorganisation und insbesondere in den zugeordneten Aufgabenschwerpunkten werden erwartet.« (Abteilungsleitungsstelle)

Kenntnisse und Erfahrungen in den Vereins- und Verbandsstrukturen des organisierten Sports werden als Anforderung über alle Führungsebenen hinweg formuliert, dabei steigert sich die Verbindlichkeit in der Formulierung in einigen der analysierten Ausschreibungen von ›sind wünschenswert‹ (Referent*innenstelle) über ›sind von Vorteil‹ (Teamleitungsstelle) bis zu ›werden erwartet‹ (Abteilungsleitungsstelle). Analog zu den nicht formalisierten Anforderungen für ehrenamtliche

15 Es wurden sowohl interne als auch öffentliche Stellenausschreibungen in die Analyse miteinbezogen.

Führungskräfte (siehe nachfolgendes Kapitel 4.2.2) gelten vorherige Tätigkeiten in einem Verein oder Verband in diesem Fall als formalisierte Anforderung. Natürlich kann hier argumentiert werden, dass organisationsspezifische Vorerfahrungen in vielen Bewerbungsverfahren von Vorteil sind und teilweise auch erwartet werden. Andererseits kann jedoch auch argumentiert werden, dass es andere (vergleichbare) Qualifikationen gibt, die nicht im Rahmen des Sports erworben werden, sondern z.B. im Bereich der sozialen Arbeit, des Veranstaltungsmanagements oder der Verwaltung und die nicht vorhandene sportvereinsbezogene Erfahrungen möglicherweise aufwiegen könnten. Wie sich nachfolgend zeigen wird, geht die Erfüllung dieser Anforderung damit einher, dass sich mitunter eine bestimmte Personengruppe von diesen Stellenausschreibungen angesprochen fühlt, während andere Gruppen dies nicht tun.

Mit Blick auf die Auswertung zu Sportvereinsmitgliedschaften des Sportentwicklungsberichts von 2020 bis 2022 wird deutlich, dass Menschen mit Migrationshintergrund im Vergleich zu ihrem Anteil an der in Deutschland lebenden Bevölkerung in Sportvereinen unterrepräsentiert sind (C. Breuer & Feiler, 2022, S. 53). Das Bildungsniveau der Mitglieder ist recht hoch, so haben rund 33 % der Mitglieder einen Universitäts- oder Fachhochschulabschluss (ebd.). 92 % der Vereinsmitglieder haben keine Behinderung, damit liegt der Anteil unter dem Bundesschnitt von 9,4 % an Menschen mit Behinderungen im Jahr 2021 (ebd., S. 54). Der Anteil an weiblichen Vereinsmitgliedern liegt bei 42,8 %, der Anteil an diversen Personen dagegen nur bei 0,3 % (ebd., S. 51). Diese Ungleichheitsverhältnisse verstärken sich noch weiter mit einem Blick auf ehrenamtlich engagierte Personen und besonders im Hinblick auf Personen in Führungspositionen (Braun et al., 2022; C. Breuer & Feiler, 2020) (siehe Kapitel 1.2). Anhand dieser Daten wird deutlich, dass durch die Anforderung von Erfahrungen und Kenntnissen im Sportvereins- oder Verbandskontext an dieser Stelle bereits eine ›Vorselektion‹ an Personen stattfindet, durch die der Status quo bezüglich mangelnder Diversität eher reproduziert als verändert wird.

Eine weitere verschriftlichte Anforderung, die in vielen Stellenausschreibungen unabhängig des Stellenprofils und der Führungsebene zu finden ist, ist

›[d]ie Bereitschaft zu flexibler Arbeitszeit (auch Abend- und Wochenendveranstaltungen).‹

Flexibilität kommen dabei, laut Werkmann (2021, S. 201), zwei verschiedene Bedeutungen zu:

»Erstens im Sinne von Freiheit und Offenheit möglichst individuell und formlos passende Arbeitszeitleösungen zu finden. Zweitens im Sinne einer von Seiten der Organisation erzwungenen Flexibilität an die Mitarbeitenden, immer und überall zur Verfügung zu stehen.« (Werkmann, 2021, S. 201)

Dies zeigt sich auch daran, dass flexible Arbeitszeiten als Anforderung, teilweise aber auch als Angebot an die Mitarbeitenden in den Stellenausschreibungen und auf der Website formuliert werden (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2025c). Die Studie ›Wertewelten Arbeiten 4.0‹ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) hat herausgestellt, dass sich Beschäftigte grundsätzlich individualisierte Arbeitszeiten wünschen, für die von Seiten des*der Arbeitgeber*in passende Rahmenbedingungen geschaffen werden sollen, z. B. in Form von Rücksichtnahme und Flexibilität (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2016, S. 37ff.). Gleichzeitig ist ›flexible Arbeitszeit‹ die diversitätsfördernde Maßnahme, die in Organisationen grundsätzlich am weitesten verbreitet ist (Süß & Kleiner, 2006, S. 65ff.). Als flexible Arbeitszeitgestaltung gilt u. a. die Teilzeitbeschäftigung, die sich in Umfang, Lage und Dauer der Arbeitszeit unterscheidet (Huesmann & Gärtner, 2015, S. 259). Dabei stellen Huesmann und Gärtner (2015) heraus, dass

»[g]erade Teilzeitmodelle [...] im Rahmen des Diversity Managements nachdrücklich als Instrument zur Vereinbarkeit von Beruf und Leben bzw. Familie propagiert [wird]« (Huesmann & Gärtner, 2015, S. 266).

Dies greife jedoch nicht nur in finanzieller Hinsicht zu kurz (ebd.). Flexibilisierung werde hier mit Vereinbarkeit gleichgesetzt, wodurch mögliche Konfliktfelder, z. B. eingeschränkte Betreuungszeiten von Kindern und/oder die Abstimmung von Arbeitszeitmodellen in Partnerschaften, ausgeblendet werden (ebd., S. 264f.). Auch können Probleme, die mit einer Teilzeitbeschäftigung einhergehen können, wie Einkommensverluste und Schwierigkeiten bei Beförderungen, durch eine fehlende Zielgenauigkeit solcher Modelle verstärkt werden. So ist auch die Zielgruppe dieser Regelungen wichtig für ihre Wirksamkeit:

»Family-friendly policies provide only temporary relief for some people from the male model of organizing. The use of family-friendly policies, primarily by women when they have young children, or the use of part-time work, again primarily involving women, may increase gender inequalities in organizations.« (Acker, 2006, S. 457)

Eine flexible Arbeitszeit in Organisationen ist oft »gekoppelt an eine permanente Verfügbarkeitserwartung« (Eberherr & Funder, 2018, S. 293), die dann »stellvertretend« für Personen mit Care-Verpflichtungen zu Nachteilen führen kann. Es kommt also darauf an, wie diese Teilzeitmodelle gestaltet sind, wer inwiefern von ihnen profitiert und auch ob Beschäftigte Arbeitszeitsouveränität haben, d. h. über ihre Flexibilität selbst bestimmen können (ebd., S. 267). Dass es im LSB Nds. Betriebsvereinbarungen zum ›mobilen Arbeiten‹ und auch zur ›flexiblen Arbeitszeitgestaltung‹ gibt, in denen Kernarbeitszeiten vereinbart sind, aber auch individuelle Ab-

sprachen innerhalb der Teams möglich sind, weist darauf hin, dass diese Flexibilität für Beschäftigte im LSB Nds. gegeben ist (siehe auch Kapitel 4.3). Wie in Abbildung 1 in Kapitel 4.1 deutlich geworden ist, arbeiten im LSB Nds. insgesamt 38,5 % der Beschäftigten in einem Teilzeitmodell. Dies liegt insgesamt über dem Bundeschnitt von 31 % aller Beschäftigten im Jahr 2023 (Statistisches Bundesamt (Destatis), 2024, Abs. 1). Im LSB Nds. arbeiten darüber hinaus mit knapp 86 % überproportional viele Frauen in einer Teilzeitbeschäftigung. Im Bundesschnitt war es im Jahr 2023 »nur« jede zweite Frau (Statistisches Bundesamt (Destatis), 2024, Abs. 1). Laut einer Untersuchung des Statistischen Bundesamtes gaben 27 % der teilzeitbeschäftigten Frauen an, aufgrund der Betreuung von Kindern ihre Arbeitszeit reduziert zu haben, während dies lediglich auf 6 % der Männer zutraf. Diese gaben zu 24 % als Grund eine Aus- oder Fortbildung oder ein Studium an, während dies nur 6 % der Frauen taten (Statistisches Bundesamt (Destatis), 2024, Abs. 3f.). Dies weist u. a. auf einen weiterhin bestehenden »Gender Care Gap« hin, der den unterschiedlichen Zeitaufwand bemisst, den Frauen und Männer für unbezahlte Sorgearbeit aufbringen (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2024, Abs. 2). Welche Nachteile die erhöhte Teilzeitbeschäftigungsquote von Frauen im LSB Nds. konkret für diese hat, ließe sich nur durch eine weiterführende Analyse umfassenderer Daten feststellen. Was jedoch festgehalten werden kann, ist, dass die Teilzeitbeschäftigung auch im LSB Nds. weniger attraktiv für Männer als für Frauen erscheint. Althaber und Leuze (2020, S. 337ff.) konstatieren, dass dies vor allem in Berufen mit einem starken Bezug zur »ideal worker norm« der Fall ist. Dass dieser Bezug auch im LSB Niedersachsen deutlich wird, wird in Kapitel 5.1.1.3 dargestellt und diskutiert. In diesen Arbeitsfeldern muss somit ein besonderes Augenmerk darauf gelegt werden, wie die Nutzung von Teilzeitarbeit besonders für Männer attraktiv(er) gestaltet werden kann (Althaber & Leuze, 2020, S. 337ff.). Dies ist auch in Bezug auf Beförderungen ein wichtiger Faktor. So stellt Stettes (2023) heraus, dass vor allem interne Beförderungen oft auf (expliziten oder impliziten) »Leistungsturnieren« basieren. So werden »Beschäftigte in Teilzeit [...] selbst bei kleineren Kompetenzunterschieden mit hoher Wahrscheinlichkeit ein schwächeres Leistungssignal aussenden als Vollzeitbeschäftigte« (Stettes, 2023, S. 173) – eine »Schwachstelle«, die in der Regel Frauen (durch ihren hohen Anteil an Teilzeitbeschäftigten) anders ausgleichen müssen (ebd.). Obwohl Hillmert (2024) darauf hinweist, dass sich »in zeitgenössischen Dienstleistungsgesellschaften [...] das Verständnis von Leistung [...] zunehmend vom Kriterium der (körperlichen) Anstrengung entfernt [hat]« (Hillmert, 2024, S. 14), zeigt sich, dass eine erwartete Leistungsbereitschaft, die auf hierarchisierenden und oft auch naturalisierenden Bewertungen unterschiedlicher Differenzlinien basiert und sich u. a. in Arbeitsumfängen zeigt, nichtsdestotrotz Ansatzpunkte für eine Bevorzugung von Personen bietet, die der »ideal worker norm« entsprechen und diese Leistung »objektiv« auch erbringen können. So stellen Wincker und Degele (2009) heraus, dass auch die Differenzlinie »Körper« (bzw. im Rah-

men dieser Arbeit *Körperkonstitution*) in diesem Zusammenhang eine entscheidende Rolle spielt und eine wichtige Ressource auf dem Arbeitsmarkt darstellt. Arbeitnehmer*innen und besonders Führungskräfte sollen »beweglich, belastbar, permanent lernbereit und -willig« (Winker & Degele, 2009, S. 50) sein. Dies wirkt insofern exkludierend für alle Personen, die nicht dieser Norm entsprechen. Insgesamt stellt das Konzept der flexiblen Arbeitszeit ein Beispiel einer »transformativen Strategie« dar,

»that changes the social order of organisations through resisting doxic norms around working practice to make the habitus of working mothers more aligned to the requirements for leadership positions« (Piggott & Pike, 2020, S. 1021).

Piggott und Pike (2020, S. 1021) konnten in ihrer Studie u.a. aufzeigen, dass von vielen Beschäftigten gewünscht wird, dass diese Maßnahme auch transparent kommuniziert wird, nicht nur als »Option« für Frauen, die aus der Elternzeit zurückkommen, sondern vor allem auch bei der Bewerbung neuer Stellen. Da sich diese Anforderung in den Stellenausschreibungen des LSB Nds. findet, zeigt, dass dies durchaus an externe und interne Bewerber*innen kommuniziert wird.

Eine Besonderheit stellt weiterführend eine Spezifizierung der vorangehend beschriebenen und diskutierten Anforderung an »flexible Arbeitszeit« dar. Diese umfasst die »Bereitschaft zur Arbeit in den Abendstunden und am Wochenende«. Nach Lott (2023, S. 3f.) ist Arbeit in »sozial wertvollen Zeiten« mit dem sozialen Rhythmus der Familie und anderer sozialer Aktivitäten unvereinbar und kann zudem auch dazu beitragen, dass zeitliche Grenzen zwischen Freizeit und Erwerbsarbeit verschwimmen (ebd.). Interessant an dieser Stelle ist vor allem, dass Arbeitszeiten am Wochenende sowie in den Abendstunden ein Charakteristikum ehrenamtlicher Tätigkeiten sind – und oft als Grund dafür benannt werden, warum jüngere Personen und Frauen vor allem in Vorstands- und anderen Leitungspositionen deutlich unterrepräsentiert sind (C. Breuer & Feiler, 2020; Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2017; Thiel et al., 2006). Auf Grundlage des Beziehungsgefüges zwischen hauptamtlicher und ehrenamtlicher Arbeit in Vereinen und Verbänden wird von hauptberuflichen Mitarbeitenden erwartet, »dass sich [...] der Stelleninhaber auf die besonderen Arbeitsbedingungen eines Vereins vor allem im Hinblick auf Arbeitszeiten und Flexibilität einlässt« (Thiel et al., 2006, S. 221), da Gremien- und Sitzungsarbeit häufig in den Abendstunden oder am Wochenende stattfindet (ebd.). Die Anforderung einer »Bereitschaft« für diese Arbeitszeiten könnte für bestimmte Personengruppen in den Stellenausschreibungen also möglicherweise abschreckend wirken. Wie die Arbeitszeiten letztendlich in den einzelnen Stellenkonstrukten gestaltet sind, wie viel Arbeit anteilig abends und am Wochenende geleistet werden muss und geleistet wird und was dies für die Stelleninhabenden bedeutet,

lässt sich ohne weiterführende Informationen jedoch nicht abschließend beurteilen.

Weitere Anforderungen in den analysierten Stellenausschreibungen für verschiedene Führungspositionen werden in Form von Kompetenzen, teilweise auch in Form von »Persönlichkeitsprofilen«, formuliert. Dass auch diese Anforderungen an bestimmte Führungskompetenzen in Einstellungsverfahren von (Geschlechter-)Stereotypen durchzogen sind, beschreibt u.a. Acker (2006) in ihrem Konzept der »inequality regimes« in Organisationen (siehe auch Kapitel 2.2.3.1). So resümiert Gmür (2006) auf Basis seiner Re-Analyse verschiedener Studien zu vergeschlechtlichten Stereotypen des »good managers«: »The »ideal male manager« is still expected to have stereotypically male attitudes and to behave like a man, and this is even more true for the »ideal female manager.« (Gmür, 2006, S. 119) Frauen unterliegen diesbezüglich dem »Backlash-Effekt«, ihnen wird ein männlich konnotiertes Verhaltensmuster, beispielsweise Durchsetzungsfähigkeit, negativer ausgelegt als Männern, obwohl dies als Führungskompetenz gilt (Kunzmann et al., 2019, S. 147f.). Bei anderen Verhaltensmustern könne es dagegen zu Übergeneralisierungen kommen. So konnten Kunzmann et al. (2019, S. 148f.) feststellen, dass es beispielsweise deutliche geschlechtsspezifische Unterschiede im Themenfeld »Selbstreflexion und Lernbereitschaft« gibt. So tendieren Bewerberinnen eher dazu, ihr Verhalten selbstkritisch zu hinterfragen – ein Aspekt, der u.a. auch als »gender confidence gap« in der Forschung Einzug hält (vgl. Carlin et al., 2018). Dies könnte beispielsweise im beruflichen Kontext als »geringes Selbstbewusstsein« oder »Unentschlossenheit« ausgelegt werden (Kunzmann et al., 2019, S. 148f.). Auch Emotionalität, ein Merkmal, das bei weiblichen Führungskräften eher negativ ausgelegt wird, gilt im Sportkontext bei männlichen Führungskräften im Sinne einer »passion for sports« (eher) als positives Zeichen ihres emotionalen »commitments« ihrer Arbeit gegenüber (Knoppers & Anthonissen, 2008, S. 99f.). Knoppers & Anthonissen erklären dies wie folgt:

»Discourses describing the work of senior managers tend to place a much greater emphasis on business leadership than on skills associated with »femininity« and therefore enable male managers to create a practice that, although it uses skills that are associated with women, is associated with masculinity because of the context in which these skills are used.« (Knoppers & Anthonissen, 2008, S. 99)

Als einen weiteren Aspekt im Kontext des »gender confidence gap« haben Studien herausgestellt, dass Frauen eher dazu tendieren, sich nicht auf eine Stelle oder für eine Beförderung zu bewerben, wenn sie denken, dass ihnen eine der angeführten Qualifikationen fehlt, während männliche Bewerber sich auch bewerben, wenn sie nur einige der Anforderungen erfüllen (Dickerson & Taylor, 2000). Skeggs (2004) erklärt dies mit Bourdieu so, dass *Geschlecht* als »hidden form of cultural capital, but

also as a disposition, an asymmetric form of capital« (Skeggs, 2004, S. 23) in Organisationen bzw. auf dem Arbeitsmarkt wirkt. Weitere Studien belegen, dass viele Stellenanzeigen für männlich dominierte Berufe und Positionen meist sehr viele »agentische« (z.B. durchsetzungsfähig) und nur wenige »kommunale« Begriffe (z.B. empathisch, sozial kompetent) enthalten und damit eher männlich konnotiert sind. Dies hat u.a. zur Folge, dass sich Männer eher angesprochen fühlen und sich auf diese Stellen bewerben (Gaucher et al., 2011; Hentschel et al., 2019, 2021; Jobware, 2014). In der Analyse der Stellenausschreibungen des LSB für Abteilungsleitungen und Teamleitungen¹⁶ wurden beispielhafte Phrasen und Begriffe in drei Überkategorien eingeteilt (Werte/Kompetenzen, Arbeitsweise und Persönlichkeitsmerkmale) und mit den Begriffen verglichen, die Gaucher et al. (2011, S. 125) in ihrer Studie als eher männlich und eher weiblich konnotiert eingestuft haben (in Tabelle 7 in der linken Spalte).

Wie in Tabelle 7 ersichtlich wird, überwiegen auch in den Stellenausschreibungen des LSB eher männlich konnotierte Begrifflichkeiten und Phrasen. Lediglich im Bereich Werte und Kompetenzen werden auch weiblich konnotierte Begrifflichkeiten verwendet. Dies kann somit dazu beitragen, dass sich eher Männer angesprochen fühlen, da sie ihre eigenen Kompetenzen aufgrund kultureller Erwartungen dementsprechend deuten. Viele der Anforderungen decken sich ebenfalls mit den von Hovden (2000) identifizierten Erwartungen an (ehrenamtliche) Führungskräfte im Sport, die insgesamt ein »male heavyweight profile« bilden, darunter Zielorientierung, ausgeprägte organisationsspezifische Erfahrung, Kooperationsfähigkeit, Netzwerkkompetenz und kein spezifisches, aber grundsätzliches politisches Interesse (Hovden, 2000, S. 23). Im Anschluss an Bourdieu lässt sich dies wie folgt erklären: Dadurch, dass *weiße* Männer in den Führungsebenen im LSB Nds. den überwiegenden Anteil an Führungspositionen innehaben, sind sie »in der Lage [...] ihrer besonderen Seinsweise die Anerkennung zu verschaffen, die Seinsweise schlechthin zu sein« (Bourdieu, 2021, S. 110). Dies äußert sich somit in »lauter mit geschlechtlichen Konnotationen versehene[n] Eignungen und Befähigungen« (Bourdieu, 2021, S. 110f.), wie es sich beispielsweise in den analysierten Stellenausschreibungen zeigt (siehe auch Kapitel 5.1.1.3).

16 Eine Ausschreibung für einen Vorstandsposten lag nicht vor.

Tab. 7: Auswertung der Verwendung männlich und weiblich konnotierter Begriffe aus Stel-
lenausschreibungen für Abteilungs- (AL) und Teamleitungspositionen (TL)

Begriffe von Gaucher et al. (2011)	Werte/Kompetenzen	Arbeitsweise	Persönlich- keitsmerkmale
Eher männlich konnotierte Begriffe			
Dominant, Self- findenden*, Confident			Kommunikations- starke Persönlichkeit mit sicherem überzeugendem Auftreten (TL)
Autonom*, Indepen*		Selbstorga- nisation (AL)	
Analy*, Logic		Strategisches und analytisches Denken (TL), Strategisch- politisches Denken (TL)	
Decision*		Ziel- und ergeb- nisorientierte Arbeitsweise (AL)	
Lead*	Führungskompetenz (TL), Mehrjährige Berufserfahrung in Führungs- und Leitungsfunktionen (AL)		
Cooperat*, Together*	Teamfähigkeit (AL), Netzwerkkompetenz (TL)		
Eher weiblich konnotierte Begriffe			
Inter-personal	Beziehungsge- staltung (AL)		
Trust*	Zuverlässigkeit, Verantwortungs- bewusstsein (TL)		

Quelle: Eigene Darstellung

Auch das gesamte Bewerbungsverfahren kann dazu beitragen, dass sich zumin-
dest Räume eröffnen, in denen exkludierende Praktiken wirksam werden können.
Dies zeigt sich u.a. darin, dass auch vermeintlich ›diskriminierungsärmer‹ (z.B.

anonymisierte) Bewerbungsverfahren, wie sie im LSB Nds. auch schon durchgeführt wurden, nicht automatisch dazu führen, dass Kompetenzen als neutral bewertet werden – obgleich diese Form des Bewerbungsverfahrens durchaus als eine Stellschraube gesehen wird, um diese mit relativ wenig Aufwand ›diskriminierungsfreier‹ zu gestalten (Baumann et al., 2019, S. 46ff.). So ist es vorrangig wichtig, zu beachten, wer die im Einstellungsverfahren für eine bestimmte Stelle als notwendig erachteten Anforderungen erst als solche definiert (hat) und wer diese im Vorstellungsgespräch letztendlich wie bewertet. Denn hier greifen mitunter Mechanismen wie die ›homosoziale Reproduktion‹, also die Auswahl geeigneter Personen nach empfundener Ähnlichkeit (siehe Kapitel 2.2.3.1). So fasst Acker (2006) zusammen:

»Competence‹ involves judgement: The race and gender of both the applicant and the decision makers can affect that judgement, resulting in decisions that white males are the more competent, more suited for the job than others. Thus, gender and race as a basis for hiring or a basis for exclusion have not been eliminated in many organizations, as continuing patterns of segregation attest.« (Acker, 2006, S. 450)

Dies stellt letztendlich die häufigste Kritik an anonymisierten Bewerbungsverfahren dar, insofern, dass eine objektivere Einladung als ›geeignet‹ eingestufte Bewerber*innen nicht wirkt, wenn die für die Auswahl verantwortlichen Personen bei ihren ›herkömmlichen Entscheidungsmustern‹ bleiben (Baumann et al., 2019, S. 32). Dazu kommt auch, dass auf den betreffenden Führungsstellen mit Personalverantwortung, im LSB sind dies vor allem die Vorstandspositionen, mitunter eine lange Kontinuität herrscht, was bedeutet, dass Einstellungspraktiken über Jahre oder sogar Jahrzehnte beibehalten werden (können).

An dieser Stelle soll auch darauf eingegangen werden, dass laut einer Absprache mit dem Betriebsrat alle Stellen zunächst intern ausgeschrieben werden (siehe Kapitel 4.3). Die Vorteile einer internen Stellenbesetzung bestehen u.a. darin, dass man bereits in der Organisation beschäftigten Personen Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten bietet und die ausgeschriebene Stelle womöglich kosten- und zeitsparend besetzen kann. Als mögliche Nachteile wird u.a. die ›Betriebsblindheit‹ benannt (Thommen et al., 2023, S. 472). So werden durch interne Besetzungen ›keine neuen Ideen von außen in das Unternehmen getragen‹ (Thommen et al., 2023, S. 47), da keine neuen Personen dazukommen. Ein Aufstieg in eine Führungsposition innerhalb des LSB bedeutet also, dass diese Führungsposition grundsätzlich mit jemandem besetzt wird, der bereits allen Grundanforderungen entspricht, und minimiert die Chancen, dass eine Person in die Organisation kommt, mit der die Diversität in den Führungsebenen weiter erhöht werden könnte und mit der gegebenenfalls eine Irritation der ›doxa‹ als unhinterfragtes Organisationsprinzip hervor-

gerufen werden könnte (siehe Kapitel 2.1.2.2). Andererseits entsteht durch die interne Verschiebung von Stellen an anderer Stelle wiederum eine ›Lücke‹, die es zu besetzen gilt und auf die möglicherweise eine neue externe Person nachrücken könnte. Diese sieht sich jedoch auch wieder mit den in diesem Kapitel untersuchten Einstellungs Voraussetzungen konfrontiert. Das Thema ›interne Stellenausschreibung/ Beförderung‹ ist also immer von zwei Seiten zu betrachten, da dies zwar intern im LSB eine gute Chance für Personen darstellt, sich auf eine höhere Position zu bewerben, dadurch jedoch an dieser Stelle auch die Möglichkeit zur Erhöhung von Diversität ausgebremst bzw. kann diese aufgrund der vorangehend beschriebenen Einstellungs Voraussetzungen nicht wirksam werden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es in den analysierten Stellenausschreibungen durchaus Ansatzpunkte und Maßnahmen gibt, die eine Förderung von Diversität in den hauptamtlichen Führungsstellen anstreben (u.a. flexible Arbeitszeitmodelle, anonymisierte Auswahlverfahren), jedoch auf der anderen Seite auch viele Anforderungen existieren (eher männlich konnotierte Stellenausschreibungen, Tätigkeiten abends und am Wochenende, interne Stellenausschreibungen), die den bestehenden Status quo, was die Personalauswahl angeht, eher aufrechterhalten als ihn langfristig zu verändern.

4.2.2 Personalauswahl im Ehrenamt

Das Personalauswahlverfahren im Ehrenamt gestaltet sich an vielen Stellen anders als das im Hauptamt, was vordergründig mit dem Beschäftigungsverhältnis zusammenhängt. Alle Mitglieder des Präsidiums mit Ausnahme der Vorstandsmitglieder arbeiten gemäß § 3 Ziff. 4 der Satzung ehrenamtlich (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2024c, S. 9, 12). Für ihre Arbeit erhalten sie auf Grundlage des letzten Beschlusses des Landessporttags im Jahr 2024 ab Januar 2025 eine pauschale Aufwandsentschädigung von 600 Euro (für die Mitglieder des Präsidiums) bzw. 900 Euro monatlich (für den Präsidenten). Diese gestaltet sich analog zu der Aufwandsentschädigung der Abgeordneten in den kommunalen Vertretungen in Niedersachsen (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2024d, S. 48, 2024b, S. 6). Eine weitere Besonderheit ist, dass alle Mitglieder des Präsidiums mit Ausnahme des Vorstandes gewählt werden. Dabei werden nicht alle Mitglieder im bzw. vom gleichen Gremium gewählt: Der hauptamtliche Vorstand sowie der*die Vorsitzende der Ständigen Konferenz der Sportbünde, der*die Vorsitzende der Ständigen Konferenz der Landesfachverbände und der*die Vorsitzende der Sportjugend Niedersachsen sind qua ihres Amtes Teil des Präsidiums (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2024c, S. 7, 2025h)¹⁷. Vom Landessporttag gewählt werden von insgesamt zehn Positionen

17 Dabei wird der Vorstand vom Präsidium berufen und die anderen genannten Mitglieder werden in ihren jeweiligen Gremien gewählt.

nur die Hälfte: der*die Präsident*in und vier Vizepräsident*innen (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2024c, S. 6). Dies zeigt auf, dass für die Gesamtzusammensetzung des Präsidiums vier verschiedene Gremien zuständig sind: die Ständige Konferenz der Sportbünde, die Ständige Konferenz der Landesfachverbände, die Sportjugend, der Landessporttag und das Präsidium selbst (das den Vorstand beruft). Dies verkompliziert eine diversitätsgerechte Besetzung des Präsidiums insofern, als dass alle Gremien in ihren jeweiligen Wahlen auf die jeweils anderen Wahlergebnisse achten und damit die Gesamtzusammensetzung im Blick haben müssten, was nicht zuletzt durch unterschiedliche Wahl- bzw. Berufungszeitpunkte und Amtsperioden kaum zu überblicken und umzusetzen ist.¹⁸ Ein weiterer Aspekt ist, dass Wahlvorschläge für das Präsidium laut Satzung

»nur von Mitgliedern des LSB, dem Präsidium, den Ständigen Konferenzen der Sportbünde und Landesfachverbände sowie den Sportbünden unterbreitet werden« (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2024c, S. 11).

Dies setzt u.a. voraus, dass vorgeschlagene Personen bereits im organisierten Sport tätig und damit den zu Wahlvorschlägen berechtigten Gremien und Organisationen bereits bekannt sind. So wurden alle interviewten ehrenamtlichen Führungskräfte auf Grundlage vorheriger Führungstätigkeiten in anderen (Sport-)Organisationen für eine ehrenamtliche Führungsposition im Präsidium des LSB Nds. angefragt. Dies hat vor allem etwas mit dem Anspruch der Organisation nach Kontinuität in den betreffenden Ämtern zu tun, wie Fahrner beschreibt:

»Um überraschendes, abweichendes Verhalten in der Amtsausübung möglichst unwahrscheinlich zu machen, fungieren langjährige Mitgliedschaft und Vereinskarriere als Nachweis von Vertrautheit mit Gepflogenheiten des Verbandes.« (Fahrner, 2008, S. 87)

Dies verhindert Brüche und Veränderungen in der Organisationskultur und fördert ein Beibehalten dieser (H. Meier et al., 2014; H. Meier & Thiel, 2006; Thiel et al., 2006). Es zeigt sich also, dass die Personalgewinnungsverfahren im Ehrenamt klar auf eine Re_Produktion der Vereins- bzw. Verbandsstrukturen ausgelegt sind. Eine eher untergeordnete Rolle spielen dagegen feste Kompetenz- und Aufgabenbeschreibungen, »[s]o werden Vizepräsidenten in der Regel als *Personen* gewählt« (Fahrner, 2008, S. 87, Herv. i. O.). An Stellen, an denen wenig formalisierte Anforderungen und Qualifikationen für bestimmte Personen existieren, anders als bei-

18 So wählen die Ständigen Konferenzen »ihre« Präsidiumsmitglieder erst kurz vor dem Landessporttag. Die Präsidiumsmitglieder haben eine Amtsperiode von 4 Jahren, die Vorstandsmitglieder von 6 Jahren (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2024c, S. 7f.).

spielsweise in Form von Stellenausschreibungen für das hauptamtliche Personal, erhöht sich die Chance, dass dieser Interpretationsspielraum durch informelle, personenabhängige Kriterien gefüllt wird (Fahrner, 2008, S. 86f.). Wie bereits im vorangegangenen Kapitel 4.2.1.2 erwähnt, hat sich für die Besetzung von vor allem ehrenamtlichen Führungspositionen in Sportorganisationen ein ›male heavyweight profile‹ als Norm verfestigt:

»Candidates, especially leader/president candidates, were expected to have the following appropriate abilities: to be orderly, result-oriented, courageous, determined, not directed by special political interests, loyal and of good reputation. Other distinct preferences included having an extensive social network, contacts in business and politics, broad organizational experience and a capacity to co-operate.« (Hovden, 2000, S. 23)

Dass ›Stallgeruch‹, ›Vetternwirtschaft‹, Beziehungen und Netzwerke bei der Gewinnung von ehrenamtlichen Führungskräften eine übergeordnete Rolle spielen, konnte bereits in vielen Studien aufgezeigt werden (Digel, 1997; Doll-Tepper & Pfister, 2004; Heinemann, 1988; Radtke, 2007; Thiel et al., 2006; Thiel & Meier, 2004; Werkmann, 2021). Auch wurde in den vorangegangenen Kapiteln dargelegt, dass eine solche ›Vereinskarriere‹ als formales (im Hauptamt) und informelles Kriterium (im Ehrenamt) für Führungskräfte bereits in sich vergeschlechtlicht, klassifiziert, bodyistisch und rassifiziert ist. Nach Bourdieu (2015a, S. 63) sind Netzwerke Teil des ›sozialen Kapitals‹ und zeigen sich damit im Feld des organisierten Sports als hohe Währung in Form einer ›Eintrittskarte‹ in dieses (siehe Kapitel 2.1.2.1). Dies bringt auch eine interviewte ehrenamtliche Führungsperson im LSB Nds. wie folgt auf den Punkt:

»Ich brauche keine Macht, weil (.) das braucht man nicht, wenn man [...] sage ich mal vernetzt ist.« (EX_64)

An dieser Stelle wird deutlich, dass Netzwerke aus Sicht der Person als Ersatz für Macht verstanden werden können. Mit Bourdieu gelesen, wirken sie jedoch vielmehr als verklausulierte Form der Macht. So wird ›soziales Kapital‹ akkumuliert und beispielsweise in ›symbolisches Kapital‹ in Form von Prestige, die eine solche Position im Präsidium eines Sportverbandes mit sich bringt, umgewandelt. Dass eine Rekrutierung über Netzwerke auch in den Mitgliedsorganisationen des LSB Nds. eine große Rolle spielt, darauf weist eine weitere ehrenamtliche Führungsperson hin:

»Wir überlegen gerade, nicht die zu nehmen, die uns zulaufen sozusagen (lacht), die wir irgendwo einfangen können. [...] Das ist nicht so einfach, denn die kom-

men ja auch irgendwo aus der Sportorganisation und wenn die anderen das nicht geben, umso weniger sind dann letztendlich auch da.« (EX_24)

Was diese Person hier verdeutlicht, ist, dass es im Vereins- und Verbandskontext bestimmte Personen(gruppen) gibt, die einem ›zulaufen‹ oder die man ›irgendwo einfangen‹ kann, die sich also automatisch durch Beziehungen und Netzwerke angesprochen fühlen, wenn es um die Besetzung von ehrenamtlichen Führungspositionen geht. Auch weist die Person darauf hin, dass diese Personen ja bereits ›irgendwo aus der Sportorganisation‹ kommen und wenn bestimmte Personengruppen dort bereits unterrepräsentiert sind, die Auswahl letztendlich schon sehr eingeschränkt ist. An dieser Stelle wird erneut die ›doxa‹ in Form einer automatischen und unterhinterfragten Rekrutierungspraxis von neuen Führungskräften sichtbar (siehe auch Kapitel 2.1.2.2). Auch hier kommt das Prinzip der ›homosozialen Reproduktion‹ zum Tragen. Wie bereits im vorangegangenen Kapitel beschrieben, werden über Netzwerke meist Personen rekrutiert, die eine soziale Ähnlichkeit zu den Personen aufweisen, die für die Rekrutierung zuständig sind (Kanter, 1977a; Lorber, 1994) (siehe Kapitel 2.2.3.1). Diese verfügen mit einem Rückgriff auf Bourdieu demnach aufgrund ähnlicher Sozialisationserfahrungen auch über einen ähnlichen Habitus (siehe Kapitel 2.1.2.1).

4.2.3 Zusammenfassung

In der Analyse der Personalauswahlverfahren für hauptamtliche und ehrenamtliche Führungskräfte haben sich viele Aspekte als relevant für die Re_Produktion von Ungleichheitsverhältnissen herausgestellt. So weisen verschiedene Anforderungen für hauptamtliche Stellen, vor allem die des (sportwissenschaftlichen) Studienabschlusses, die u.a. durch die Finanzierung dieser Stellen bedingt ist, auf einen hohen Akademisierungsgrad hin, der bereits für Einstiegsstellen im LSB Nds. greift und mitunter einen Schließungsprozess für bestimmte Personengruppen verstärkt. Auch kommt der Haushaltsplanung in diesem Sinne eine große Bedeutung zu, da hier durch die Finanzierung von bestimmten Abteilungen, Teams und einzelnen Stellen Tätigkeitsfeldern Relevanz und vor allem Macht zugewiesen wird – und somit auch gleichzeitig anderen keine, was diesen gewissermaßen Legitimität abspricht und mitunter eine mögliche Etablierung von bestimmten (diversitätsfördernden) Maßnahmen verhindert. Was in den Stellenausschreibungen für hauptamtliche Führungskräfte besonders deutlich wird, ist, dass es dort durchaus strukturell verankerte Ansatzpunkte für eine Erhöhung von Diversität gibt (u.a. flexible Arbeitszeitmodelle, anonymisierte Auswahlverfahren). Jedoch kommt es bei diesen Maßnahmen immer darauf an, wie diese beworben werden, welchen Personen(gruppen) diese Maßnahmen nicht nur theoretisch, sondern auch praktisch zugutekommen und wie sie von diesen letztendlich genutzt werden.

Auf der anderen Seite existieren auch viele Anforderungen (u.a. eher männlich konnotierte Stellenausschreibungen, Tätigkeiten abends und am Wochenende, interne Stellenausschreibungen), die den bestehenden Status quo, was die Personalauswahl angeht, eher reproduzieren als ihn langfristig zu verändern. Was sich im Hinblick auf das Präsidium gezeigt hat, ist, dass allein dessen Struktur vor allem aufgrund unterschiedlicher Wahl- und Amtszeiten der beteiligten Gremien eine diversitätsgerechte Besetzung des Präsidiums erschwert. Für ehrenamtliche Führungspositionen hat sich weitergehend vor allem die ›Vereinskarriere‹ in Form von Beziehungen und Netzwerken als wichtigste Kapitalform, um in eine Führungsposition zu kommen, herausgestellt. Die Anforderungen an ehrenamtliche Führungskräfte sind auf der Grundlage vieler Studienergebnisse mitunter eher informell und personenabhängig, was wiederum Mechanismen wie die ›homosoziale Reproduktion‹ in diesen Gremien weiter verstärkt. Es hat sich jedoch auch gezeigt, dass sich Anforderungen für ehrenamtliche und hauptamtliche Führungskräfte im Rahmen eines ›male heavyweight profile‹ (Hovden, 2000) ähneln und viele Anforderungen bzw. Erwartungen übertragbar sind. Dies ist insofern wichtig, als dass diese im Rahmen von ehrenamtlichen Personalgewinnungsverfahren in Sportorganisationen als Erklärungsansatz dafür herangezogen werden, warum Frauen in ehrenamtlichen Führungspositionen deutlich unterrepräsentiert sind (Doll-Tepper & Pfister, 2004; Hovden, 2000). So konnte u.a. Werkmann (2021, S. 220ff.) in ihrer Arbeit aufzeigen, dass z.B. ›Netzwerke‹ auch in hauptamtlichen Führungspositionen im Sport unerlässlich sind. Dass bestehende Ungleichheitsverhältnisse im LSB Nds. durch die Personalauswahlverfahren sowohl für ehrenamtliche als auch für die hauptamtliche Führungspositionen eher reproduziert als unterminiert werden, hängt auch damit zusammen, von wem diese Anforderungen festgelegt wurden und weiterhin werden und lässt sich mit Bourdieus Konzept der ›symbolischen Gewalt‹ erklären:

»The key point here is that the ›rules of the game‹ – the forms of capital that are most valued and how capital is distributed – continue to be defined by men in most sporting fields.« (Jeffrey & Thorpe, 2024, S. 335)

So kann auch für den LSB Nds. resümiert werden, »that gendered recruitment practices privilege men and masculinity« (Piggott, 2022, S. 251). Solange dies der Fall ist, ist es sehr schwierig für Personen, die nicht diesen Anforderungen entsprechen, überhaupt in eine machtvolle Position zu kommen und weiterführend die ›Spielregeln‹ dieses Feldes, in diesem Fall des LSB Nds., zu verändern (ebd., S. 336) (siehe Kapitel 2.1.2.2).

4.3 Der Betriebsrat – Ein Multiplikator für Diversitätsthemen?

Laut des Leitfadens zum »Diversity Management für betriebliche Interessenvertretungen« der Charta der Vielfalt (Charta der Vielfalt e.V., 2019) sind Betriebsräte

»Diversity Manager_innen per se – mit Erfahrung, die bis in die Mitte des 19. Jahrhunderts zurückreicht, als erste Interessenvertretungen gegründet wurden. Sie sind es, die auf Augenhöhe mit den Führungsebenen eines Unternehmens oder einer Institution kommunizieren und wichtige Impulse senden können, die Vielfalt innerhalb ihrer zu vertretenden Gruppe wahrzunehmen und zu nutzen.« (Charta der Vielfalt e.V., 2019, S. 4)

Auch in der Literatur zur Implementierung von Diversity Management wird dem Betriebsrat oft eine besondere Funktion zugewiesen (vgl. Krell et al., 2011). Betriebsräte können demnach als »Multiplikatoren« für die strategische Einbindung von diversitätsbezogenen Themen oder sogar eines umfassenden Diversity Managements gesehen werden (Losert, 2011, S. 229f.). Eine betriebliche Interessenvertretung bzw. ein Betriebsrat vertritt die Interessen der Beschäftigten im Betrieb und tagt dazu regelmäßig. In einem vierjährigen Zyklus wählen die Arbeitnehmenden ihren Betriebsrat aus den »eigenen Reihen« selbst. Wie groß dieser ist, richtet sich dabei nach der Größe des jeweiligen Betriebs (Deutscher Gewerkschaftsbund (DBG), 2025, Abs. 1f.). Mögliche Themen, mit denen sich der Betriebsrat befasst, sind zusammen mit den »Mitbestimmungsrechten« im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) festgehalten. Ersteres sind

»Angelegenheiten einschließlich tarifpolitischer, sozialpolitischer, umweltpolitischer und wirtschaftlicher Art sowie Fragen zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern und der Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit sowie der Integration der im Betrieb beschäftigten ausländischen Arbeitnehmer [...], die den Betrieb oder seine Arbeitnehmer unmittelbar betreffen.« (BetrVG § 45)

Auch die »Eingliederung schwerbehinderter Menschen« (BetrVG § 80 Abs. 4) und die Förderung der »Beschäftigung älterer Arbeitnehmer im Betrieb« (BetrVG § 80 Abs. 6) gehören zu den Aufgaben des Betriebsrats. Hier werden bereits viele Vielfaltsdimensionen direkt angesprochen. Eine wichtige rechtliche Grundlage stellt dabei das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) dar, in dem u. a. der Schutz vor Benachteiligung definiert wird (AGG § 7 Abs. 1) sowie das Recht auf Beschwerde bei den zuständigen Stellen des Betriebs (AGG § 13) und der Hinweis auf Klagemöglichkeiten der Betriebsräte bei groben Verstößen (AGG § 17) (Charta der Vielfalt e.V., 2019, S. 22). Das BetrVG geht in dieser Hinsicht jedoch noch über die sehr allgemein gehaltenen Regelungen des AGG hinaus und regelt beispielsweise starke Mitbestim-

mungsrechte des Betriebsrats bei Einstellungen, Kündigungen und Weiterbildungen. So sollen Interessenvertretungen laut § 95 BetrVG u.a. darauf achten, dass die Auswahlkriterien im Personalauswahlprozess rein an der ausgeschriebenen Stelle orientiert sind, um strukturelle Benachteiligungen zu verhindern. Auch der Weiterbildungsplan kann auf Betreiben des Betriebsrats um diversitätssensible Angebote erweitert werden (§ 96ff. BetrVG). So gibt es einen großen ›Fundus‹ an rechtlichen Grundlagen, auf die sich Betriebsvereinbarungen stützen können, um diversitätsbezogene Themen im jeweiligen Betrieb voranzutreiben.

Der Betriebsrat im LSB Nds. besteht mindestens seit dem Jahr 1984¹⁹, hält vier Versammlungen im Jahr ab und bestand zum Zeitpunkt der Erhebung der Daten²⁰ aus sieben Personen, davon drei Frauen und vier Männer und den jeweiligen Nachrücker*innen. Je nach zu treffender Entscheidung hat der Betriebsrat ein unterschiedliches Mitwirkungsrecht, das bei sozialen Angelegenheiten am höchsten ist. Dabei gibt es Angelegenheiten, die vom Betriebsrat selbst kommen, und Angelegenheiten, wie beispielsweise die Personalplanung, über die der Vorstand den Betriebsrat rechtzeitig und umfassend informieren muss. Die Beachtung möglicher formulierter Bedenken und Einwände des Betriebsrats ist dabei jedoch eher optional. Auch ist der Betriebsrat dafür zuständig, sich Stimmungs- und Meinungsbilder aus der Belegschaft einzuholen, was Bedarfe und ›neue‹ und ›alte‹ Zielsetzungen angeht. Die wichtigsten Betriebsvereinbarungen (BV) in Bezug auf diversitätssensible Angelegenheiten, die auch von anderen Führungskräften in den Interviews benannt wurden, sind beispielsweise eine BV zum betrieblichen Eingliederungsmanagement, durch die der*die Arbeitgeber*in verpflichtet ist, mit Mitarbeitenden, die in einem Jahr mehr als sechs Monate krank waren, in einem vertraulichen Gespräch über die Weiterbeschäftigung zu sprechen. Auch gibt es seit 2006 eine Vereinbarung zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung, in der bestimmte Kernarbeitszeiten festgelegt wurden, die aber in den jeweiligen Teams noch weiter spezifiziert werden können. Seit 2003 gibt es eine Vereinbarung zur betrieblichen Altersvorsorge und seit 2002 eine BV zu Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten, die 2011 noch einmal nachgebessert wurde: So haben Arbeitnehmer*innen zusätzlich zum Bildungsurlaub und gewünschten Fortbildungen von Seiten des LSB das Recht auf zusätzliche fünf Tage im Jahr für individuelle Fortbildungen. Konkrete BV zum Thema ›Familie und Beruf‹ gibt es nicht, dieses Anliegen sei aber in den Regelungen zum mobilen Arbeiten mit integriert. Weitere BV betreffen u.a. die Nutzung von Microsoft 365 und die Nutzung von privaten elektronischen Geräten. Darüber hinaus gibt es einige gemeinsame Einigungen, die nicht in Betriebsvereinbarungen festgehalten sind,

19 Es wird davon ausgegangen, dass der Betriebsrat auch schon davor bestand, es lassen sich für diese Zeit jedoch keine Aufzeichnungen finden.

20 Die hier angeführten Informationen basieren, wenn nicht anders gekennzeichnet, auf einem Expert*inneninterview mit einem Mitglied des Betriebsrats.

jedoch Konsens im LSB sind, wie die Mitnutzung der Kantine für alle Mitarbeitenden, Hallenzeiten für eigeninitiierten Betriebssport, gemeinsame Betriebsausflüge sowie ein Skat- und Knobelabend und dass Stellen zunächst intern ausgeschrieben werden. Beispiele für aktuelle Anfragen an Bedarfen aus der Belegschaft sind beispielsweise das ›Jobrad‹, das Mitbringen von Haustieren an den Arbeitsplatz und das Ausweiten des mobilen Arbeitens von zwei auf drei Tage in der Woche. Auch gab es kurzzeitig die Idee, eine leistungsbezogene Vergütung einzuführen; dies wurde aber nicht weiterverfolgt. Im Expert*inneninterview wurde in diesem Zusammenhang darauf verwiesen, dass die Bezahlung nach TV-L bzw. TVöD eine bevorzugende oder benachteiligende Entlohnungspraxis ausschließe. Auch wurde betont, dass alle Mitglieder des Betriebsrats diese Funktion ehrenamtlich ausüben und es grundsätzlich viele Anfragen gebe, man also zwangsweise priorisieren müsse und es grundsätzlich auch ›Grenzen‹ geben müsse, was der Betriebsrat und auch der LSB Nds. leisten können.

Verbindliche Regelungen für Diskriminierungsfälle sind dem Betriebsrat zum Zeitpunkt der Datenerhebung nicht bekannt. So wurde im Expert*inneninterview hervorgehoben, dass es weder Bevorteilungen noch Benachteiligungen in Bezug auf die Arbeitsbedingungen für bestimmte Personen und in Einstellungsverfahren gebe und allein die Qualifikation ausschlaggebendes Einstellungskriterium sei (siehe dazu auch Kapitel 4.2.1.1). Deutlich wurde auf direkte Nachfrage im Interview auch, dass es keine direkt verantwortliche Person für solche Fälle gibt, es wurde jedoch auf das Beschwerderecht in BetrVG § 84 hingewiesen. Eine Schulung für Personalverantwortliche und Führungskräfte im Themenfeld ›Diversität bzw. Antidiskriminierung‹ ist nicht verpflichtend vorgesehen und beruht eher auf freiwilligem Engagement einzelner Personen.

Es zeigt sich, dass es im LSB einige Betriebsvereinbarungen gibt, die diversitätsbezogene Themen integrieren. Diversitätsorientierte Betriebsvereinbarungen werden neben einem Co-Management durch den Betriebsrat als zentrale Maßnahmen für ein gelingendes Diversity Management benannt (Süß & Kleiner, 2006). Es wird jedoch deutlich, dass diesen Vereinbarungen im LSB keine umfassende Strategie zugrunde liegt. Dies wird von Seiten des Betriebsrats damit begründet, dass man aufgrund von Ressourcen Themen priorisieren müsse und die Einflussmöglichkeiten nicht an jeder Stelle gleich seien. Einstellungsvoraussetzung sei an erster Stelle die Qualifikation. Auch diskriminierende oder bevorzugende Praktiken seien dem Betriebsrat nicht bekannt. Hierfür wird u.a. die gleiche Bezahlung nach den jeweiligen Tarifverträgen als Beispiel genannt. Krell und Winter (2011) stellen heraus, dass es problematisch sei, wenn z.B. Personalverantwortliche der Auffassung sind, dass Tarifverträge geschlechtsneutrale Regelungen darstellen und demnach dort, wo Beschäftigte nach diesen vergütet werden, keine Benachteiligung aufgrund des *Geschlechts* existieren könne. Sowohl Krell & Winter (2011, S. 348ff.) als auch Jochmann-Döll & Tondorf (2011, S. 365ff.) zeigen dahingehend auf, dass auch Tarifverträge bzw.

einzelne Aspekte dieser durchaus »diskriminierungsanfällig« sind und leiten daraus u.a. Handlungsempfehlungen zu einer diskriminierungsfreieren Arbeitsbewertung ab. Dass, abgesehen von den Tarifverträgen, auch Kompetenzanforderungen darüber hinaus weiblich oder männlich konnotiert sein können, konnte bereits in Kapitel 4.2.1.2 aufgezeigt werden. Wenn es also hauptsächlich auf die Beurteilung von Qualifikationen, die größtenteils auf meritokratischen Diskursen beruhen (siehe dazu auch Kapitel 5.1.1.1), ankommt, ist dies nicht unbedingt ein Zeichen dafür, dass Einstellungsverfahren insgesamt diversitätsfördernd(er) ablaufen.

Insgesamt zeigt sich eine ambivalente Stellung des Betriebsrats im LSB: Einerseits setzt er durch die Verhandlung und Durchsetzung von Betriebsvereinbarungen die Interessen der Beschäftigten durch und eröffnet damit einen Raum für demokratische Mitbestimmung im LSB. So sind über die Jahre viele Betriebsvereinbarungen angepasst und neu verhandelt worden, die durchaus zum Wohl aller Arbeitnehmer*innen beitragen und mögliche Probleme wie z.B. die Vereinbarkeit von Familie und Beruf unterstützen. Andererseits hat sich auch gezeigt, dass an vielen Stellen eine fehlende Sensibilisierung herrscht – zum einen hinsichtlich der Bewertung vermeintlich diskriminierungsfreier Praktiken im LSB Nds. und zum anderen hinsichtlich des Erkennens und Nutzens der eigenen Position. Der Betriebsrat hat, wie bereits zu Beginn des Kapitels herausgestellt, als Scharnier zwischen Arbeitgeber*in und Arbeitnehmer*innen und als »Streiter [...] für mehr Gleichheit und den Abbau von Diskriminierungen« (Charta der Vielfalt e.V., 2019, S. 20) eine Sonderstellung, in der er sowohl bottom-up als auch top-down Veränderungsdruck in seiner jeweiligen Organisation bewirken kann. Mit dem Machtkonzept von Allen gelesen ist der Betriebsrat genau durch diese Sonderstellung nicht nur mit »power-to« und »resistance«, sondern als »Stimme der Beschäftigten« auch mit »power-with« ausgestattet, also nicht nur mit Macht, um eine Form der Machtausübung herauszufordern und zu untergraben, sondern auch mit Macht, um mit anderen gemeinsam aktiv dagegen anzugehen (Allen, 2018, S. 125ff.) (siehe Kapitel 2.1.6). Dies setzt jedoch voraus, dass der Betriebsrat von diesen Möglichkeiten der Machtausübung auch Gebrauch macht. So resümieren Jüngling & Rastetter (2011), dass »[k]lassische Allianzen mit Arbeitnehmervertretungen [...] bei strukturellen Änderungsvorhaben noch längst nicht ausgeschöpft [sind]« (Jüngling & Rastetter, 2011, S. 37). Dazu könnte auch, wie beispielsweise Baumann et al. (2019) in ihrem Maßnahmenkatalog zur interkulturellen Öffnung der Verwaltung herausgestellt haben, die »Schulung von Personalverantwortlichen und Mitgliedern der Auswahlkommission sowie von Personal- und Betriebsrät_innen zur diskriminierungsfreien Gestaltung der Arbeitsbedingungen« (Baumann et al., 2019, S. 29) selbst gehören. Dies stellt die Basis dafür dar, diskriminierende Praktiken in der eigenen Organisation als (Mitglied des) Betriebsrat(s) überhaupt erkennen zu können, um diesen präventiv oder auch situativ entgegenwirken zu können. Dass diese Maßnahmen im LSB Nds. bereits ausgeschöpft sind, sei auf Basis dieses Kapitels in Frage gestellt.

4.4 Satzung, Leitbild und Positionspapiere

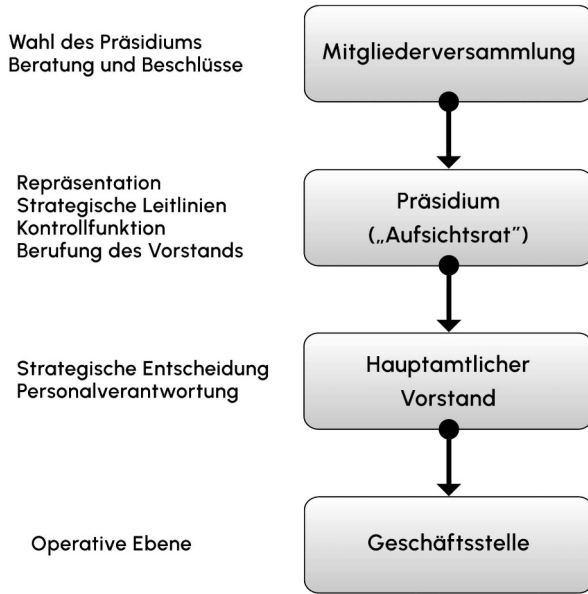
Dem LSB Nds. liegen verschiedene Dokumente zugrunde bzw. werden von ihm unterschiedliche Dokumente erstellt und veröffentlicht, die das Selbstverständnis der Organisation sowie Positionierungen zu bestimmten gesellschaftlichen Diskursen und Entwicklungen umfassen. Diese Dokumente geben also sowohl intern als auch extern Auskunft darüber, was der LSB ist und was er sein möchte. Dabei müssen grundsätzlich die unterschiedliche Genese dieser verschiedenen Dokumente und die Verbindlichkeit, die diese mit sich bringen, beachtet werden. Analysiert wurden die Vereinssatzung, das Leitbild sowie ein ausgewähltes Positionspapier. Inwiefern in diesen Dokumenten Ungleichheitsverhältnisse angesprochen und wie diese ggf. re produziert oder unterminiert werden, wird in den nachfolgenden Kapiteln dargestellt.

4.4.1 Formale Entscheidungsstrukturen

Die Vereinssatzung stellt nach dem Vereinsrecht (§ 57 BGB) ein grundlegendes rechtliches Dokument eines jeden Vereins dar und umfasst im Fall der Vereinssatzung des LSB verschiedene Mindestanforderungen, Sollinhalte sowie Auskünfte zum Haushalt und den Finanzen, zur Sportjugend Niedersachsen als Jugendorganisation des LSB Nds. und sonstige Bestimmungen (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2024c). Die erste Fassung wurde zur Vereinsgründung im Jahr 1946 verabschiedet, jedoch gab es seitdem viele Anpassungen und Weiterentwicklungen, die jeweils vom Landessporttag beschlossen werden müssen. Die Satzung legt u.a. auch Rechte und Pflichten der verschiedenen Organe fest. Wie bereits in Kapitel 3.1.2 beschrieben, bilden laut § 13 der Vereinssatzung der Landessporttag (als höchstes Entscheidungsgremium und Beschlussorgan), das Präsidium (als Aufsichtsorgan des Vorstandes und außenpolitische Vertretung) und der Vorstand (als Leitung der Geschäftsstelle und gerichtliche und außergerichtliche Vertretung) die drei Organe des LSB Nds. (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2024c, S. 9ff.). In Sportverbänden existieren verschiedene ›Governance Modelle‹, mit denen sich die Machtverteilung, die Aufgaben der einzelnen Gremien und Gliederungen und die Entscheidungsfindung innerhalb einer (Sport-)Organisation beschreiben lassen (Daumann et al., 2024, S. 53). Im LSB Nds. besteht seit der Strukturänderung von 2014 das Modell ›Hauptamtlicher Vorstand‹, das sich, wie in der folgenden Grafik dargestellt, aufschlüsselt.

Nachfolgend sollen verschiedene Strukturen der Mitgliederversammlung bzw. des Landessporttags (1), des Präsidiums und des Vorstandes (2) und der Geschäftsstelle (3) beleuchtet werden, die sich im Material als relevant herausgestellt haben.

Abb. 4: Modell ›Hauptamtlicher Vorstand‹ in Sportverbänden



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Nagel & Niessen (2022)

(1) Landessporttag

Die demokratische Struktur eines jeden Vereins und Verbands wird dadurch legitimiert, dass das oberste Beschlussorgan die Mitgliederversammlung ist. Hier werden zum einen Sachentscheidungen getroffen, die Inhalte der Organisations-tätigkeit betreffen und zum anderen Formalentscheidungen, die Regularien und Strukturen betreffen (Daumann et al., 2024, S. 63). Demokratie ist u.a. auch in den Prinzipien der ›Good Governance‹ festgehalten, wie sie u.a. King (2017) für verschiedene Organisationen und nationale Sportverbände zusammengetragen hat. Auch im LSB Nds. mit dem Landessporttag als höchstem Entscheidungsgremium werden die Entscheidungsspielräume und hierarchischen Kompetenzen durch Beschlüsse dieses Gremiums festgelegt und kontrolliert. Bestimmte Entscheidungen der Verbandsspitze (Vorstand oder Präsidium) bedürfen der Zustimmung der Mitgliederversammlung und folgen somit zumindest teilweise dem ›Bottom-up‹-Prinzip (Fahrner, 2008, S. 83). An dieser Stelle tut sich die Frage nach der tatsächlichen Einflussmöglichkeit dieses Gremiums auf, da der Landessporttag aufgrund der nur einmal im Jahr stattfindenden Sitzung nur punktuell Entscheidungen treffen kann und eine permanente Kontrolle anderer Führungsinstanzen organisatorisch nicht möglich ist (ebd.). Beschlüsse und Entscheidungen werden in der

Regel so weit vorbereitet, dass sie nur noch einer letzten Entscheidung dafür oder dagegen bedürfen, wie auch ein interviewter Delegierter beschreibt:

»Gut durchgestylte Veranstaltung mit einer Regie, die es eigentlich nie zugelassen hat, dass ganz normale demokratische Prozesse, Diskussionen und so weiter einen großen Raum einnehmen. So ist der Sport nicht. Der Sport (.) lebt von 100-Prozent-Ergebnissen, es gibt selten Kampfabstimmungen. [...] Aber man wünschte sich ab und zu schon ein bisschen mehr Mitbeteiligung und nicht nur so tun, als ob [man] mitbeteiligt wird. Man hatte schon den Eindruck, es sind viele Karten ausgefüllt worden und viele Beteiligungsprozesse, und am Ende sind die im Sande verlaufen, oder es ist doch das geschehen, was einem eigentlich von vorneherein klar war.« (EX_16)

Die Person beschreibt, dass demokratischen (Beteiligungs-)Prozessen, in denen Entscheidungsmöglichkeiten diskutiert werden, auf den Sitzungen des Landessporttags kein großer Raum gegeben wird und der Sport grundsätzlich von »100-Prozent-Ergebnissen« lebt. So hätte die Person in ihrer Funktion als Delegierte*r eher das Gefühl einer »Scheinbeteiligung«, durch die bereits im Voraus feststehende Entscheidungen eher nicht verändert werden. Dies weist auf eine eingeschränkte Entscheidungsmöglichkeit des Landessporttags in der Praxis hin. Um diesen Befund vollumfänglich bestätigen zu können, bedarf es an dieser Stelle jedoch weiterführender empirischer Untersuchungen.

Ein weiterer an dieser Stelle zu erwähnender Punkt ist die Zusammensetzung des Landessporttags. Wie bereits in Kapitel 1.5 und 2.3 angeführt, hat der DOSB auf seiner Mitgliederversammlung 2023 seine Geschlechterquote von 30 % auch auf seine Mitgliederversammlung ausgeweitet. Diese soll ab 2026 als Soll-Quote gelten (Deutscher Olympischer Sportbund e.V., 2024a, S. 3). So muss bei der Entsendung von Delegierten durch die Mitgliedsorganisationen jedes Geschlecht (in Bezug auf Männer und Frauen) zu mindestens 30 % vertreten sein, ansonsten droht eine Reduktion der Stimmrechte (ebd.). Während Quotenregelungen als Mittel zum Erhöhen beispielsweise des Frauenanteils in Führungsebenen in Organisationen viel in der Kritik standen und stehen, haben sie, zusammen mit Sanktionen, falls diese nicht erfüllt werden, und weiteren Maßnahmen, eine grundsätzlich hohe Wirkungskraft in (Sport-)Organisationen bewiesen (Adriaanse, 2024; Adriaanse & Schofield, 2014; Valiente, 2025) (siehe auch Kapitel 1.3.1). Dass eine zahlenmäßige bzw. prozentuale Verhältnismäßigkeit in der Repräsentanz bestimmter Gruppen wichtig ist, um Einfluss auszuüben, hat bereits Kanter (1977a) in ihren Arbeiten herausgestellt, wie in Kapitel 2.2.3.1 bereits erläutert wurde. Im LSB Nds. existiert eine solche Quote nicht. Allein die Mitgliedsorganisationen sind für die Wahl ihrer Vorsitzenden und Delegierten und die Entsendung Letzterer im Kontext eines Wahl-Landessporttages zuständig. Dass die Zusammensetzung des Landessport-

tags, zumindest was die Geschlechterverteilung angeht, sehr homogen ist, zeigt u.a. der Gleichstellungsbericht des LSB Nds. Im Jahr 2022 (Wahl-Landessporttag) betrug der Frauenanteil insgesamt 25,6 % (siehe Tab. 2 in Kapitel 4.1). Zwar ist dieser Anteil seit 2014 um 2,7 Prozentpunkte gestiegen, was eine insgesamt positive Tendenz zeigt, jedoch ist auch in diesem Gremium insgesamt noch eine deutliche Unterrepräsentanz von Frauen zu verzeichnen (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2025b, S. 6). Die Frage, die sich also insgesamt stellt, ist, inwiefern der Landessporttag als höchstes demokratisches Entscheidungsorgan nicht nur in der Theorie, also in der Satzung, sondern auch in der Praxis mit Macht im Sinne einer ›power-to‹ oder ›power-with‹ (Allen, 2018, S. 125ff.) ausgestattet ist und davon auch Gebrauch machen kann, um Entscheidungsprozesse punktuell und auch nachhaltig zu beeinflussen.

(2) Vorstand und Präsidium

Durch die 2014 vom Landessporttag beschlossene Satzungsänderung wurde u.a. nach dem Vorbild des DOSB ein Vorstand nach § 26 BGB im LSB Nds. installiert, der ausschließlich aus bezahlten Führungskräften besteht. Vor 2014 gab es eine einfache Führungsstruktur mit einem ehrenamtlichen Vorstand (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2014, S. 53ff.). Diese neu geschaffene duale Führungsstruktur zusammen mit einem ehrenamtlichen Präsidium als Aufsichtsrat (siehe Abb. 4) ist eine Entwicklung, die in vielen Sportverbänden in den letzten Jahrzehnten zu verzeichnen ist und die mit den gestiegenen und heterogenen Umwelthanforderungen an diese zusammenhängt, die wiederum eine Professionalisierung von Sportverbänden vorantreiben (Fahrner, 2021; Lang et al., 2021; Nagel et al., 2015; Shilbury & Ferkins, 2011). Mit der Strukturveränderung eines hauptberuflichen Vorstands wird jedoch, wie Fahrner & Lesch (2020) am Beispiel des Deutschen Handballbundes aufzeigen konnten,

»nicht nur die für Freiwilligenvereinigungen typische Trennung von Fach- und Entscheidungskompetenz aufgehoben, sondern die Vorstandsarbeit weitgehend vom ›Bottom-up-Prinzip‹ der Kontrolle durch die Mitgliedsversammlung befreit« (Fahrner & Lesch, 2020, S. 270f.).

Es verschieben sich also Entscheidungs- und Vertretungsbefugnisse, innerhalb derer die bezahlten Führungskräfte die formale Kontrolle durch das Ehrenamt umgehen oder sie dieses zu ihren Gunsten beeinflussen können (ebd., S. 271). Dies kann mitunter zu einer verbandsinternen Machtverschiebung führen – »dann kondensiert Macht faktisch dort, wo sie formal nicht verortet ist – was gleichzeitig formale Kontrollmöglichkeiten im Verband destabilisiert« (Fahrner, 2008, S. 83f.). Das Verhältnis zwischen Ehren- und Hauptamt ist grundsätzlich in Vereinen strukturell konfliktbehaftet (Fahrner & Lesch, 2020, S. 266). So initiiert die oben beschriebene

ne Strukturänderung zwar einen tiefgreifenden organisationalen Wandel, das Informationsgefälle zugunsten der bezahlten Führungskräfte bleibt jedoch erhalten (Fahrner, 2021, S. 91). Hinweise darauf lassen sich im Material dahingehend finden, dass eine ehrenamtliche Führungsperson ihre Rolle wie folgt definiert:

»Grußaugust für Niedersachsen sage ich nur. Mehr ist das nicht.« (EX_64)

Die Person definiert ihre eigene Position demnach als repräsentativ, ohne dabei jedoch Macht ausüben zu können. Dass Machtinteressen nichtsdestotrotz auch im Präsidium eine Rolle spielen, betont eine weitere ehrenamtliche Führungsperson:

»Es war offensichtlich, dass es auch Probleme innerhalb des Präsidiums gab, auch Machtkämpfe gegeben hat schlichtweg, die auch so ein bisschen mit in diese Organisation reingetragen wurden.« (EX_16)

Auch beschreiben viele der interviewten ehrenamtlichen Führungspersonen, dass sie mit dem operativen Geschäft der hauptamtlichen Führungskräfte wenig Berührungspunkte hätten. Eine Person beschreibt sogar, dass eine eigene Informationsbeschaffung »ungern gesehen« werde:

»Also hier hängst du, wenn ich hier bin, da hängt man eigentlich in einem luftleeren Raum. Und da gehe ich schon mal in die einzelnen Abteilungen, aber auch das ist schon ungern gesehen, da soll man sich vorher anmelden.« (EX_74)

Dies weist zwar auf eine Verschiebung der Kommunikationswege im Ehrenamt hin, die eher durch Flüchtigkeit, Intransparenz und einen »Hang zum Informellen« gekennzeichnet sind (H. Meier, 2003, S. 146), zu einer eher formalisierten Form der Kommunikation. Dies kann jedoch auch Nachteile haben und muss sich in der Praxis nicht unbedingt mit formalen Kommunikationswegen decken, wie Fahner & Lesch (2020) beschreiben:

»Gemeinsame Entscheidungen oder zustimmungspflichtige Vorstandsbeschlüsse sind folglich stark vorstrukturiert und von den bezahlten Führungskräften vorbereitet.« (Fahrner & Lesch, 2020, S. 281)

Vor allem zeitliche Einschränkungen und Informationsgefälle zu Gunsten des Vorstands können als Vorteil des Vorstandes von diesem weiter ausgebaut werden, z.B. durch eine Zurückhaltung von Informationen und/oder der Verlagerung hin zu informellen Kommunikationswegen (ebd., S. 85). So berichtet beispielsweise eine hauptamtliche Führungsperson, dass »keine Thematik in den Vorstand kommt, von der der Vorstand überrascht ist« (HX_29) und oft viele und schnelle Entscheidungen

notwendig sind, die gut vorbereitet werden müssen. Auch an dieser Stelle bedarf es jedoch weiterführender empirischer Untersuchungen, um diese Mechanismen im Kontext des LSB Nds. tiefergehend untersuchen und bestätigen zu können. Dieses Informations- und damit auch Machtgefälle kann durch die Größe des Vorstands bzw. die Anzahl der Personen, die darin tätig sind, noch weiter verstärkt werden. Der Vorstand im LSB Nds. besteht laut Satzung aus zwei Personen, dem Vorstandsvorsitzenden und seiner Stellvertretung, die für sechs Jahre vom Präsidium berufen werden. Dabei sind wiederholte Berufungen zulässig (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2024c, S. 13). Während kleinere Vorstände unter ökonomischen Gesichtspunkten möglicherweise vorzuziehen sind, weil sie flexibler arbeiten können, geht dies aber auch mit einer Machtakкумуляtion einher (Daumann et al., 2024, S. 63f.) – vor allem dann, wenn beispielsweise eine Stelle für längere Zeit unbesetzt bleibt, wie es z.B. im LSB Nds. zwischen 2020 und 2021 der Fall war. Dieser Konzentration von Macht auf einige wenige Personen könnte u.a. durch eine Amtszeitbegrenzung, wie sie beispielsweise beim IOC für Vorstandsmitglieder gilt (zwei Jahre), entgegengewirkt werden. Was als weiteres Problem bei klein besetzten Vorständen hinzukommt, ist, dass es möglicherweise schwerer ist, bei der Personalauswahl auf eine diversitätssensible Zusammensetzung zu achten, als bei einer größeren Gruppe. An dieser Stelle muss angemerkt werden, dass der 49. Landessporttag in seiner Sitzung 2024 zwar keine Amtszeitbegrenzung beschlossen hat, jedoch eine Satzungsänderung, die eine Erweiterung des Vorstands auf bis zu vier Personen ermöglicht (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2024e, Abs. 2). Ob der LSB Nds. davon Gebrauch macht, bleibt abzuwarten, jedoch sind diese Strukturänderung und die Möglichkeit der Erweiterung des Vorstands aufgrund der eben genannten Risiken eines klein besetzten Vorstands als gewinnbringend in Hinsicht auf die Erhöhung von Diversität in dieser Führungsebene zu bewerten. Auf der Website des LSB wird in einer Newsmeldung zu dieser Strukturänderung geschrieben:

»Das LSB-Präsidium ist bestrebt, bei der künftigen Besetzung des Vorstands ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis zu erreichen.« (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2024a)

Es zeigt sich also, dass der LSB diese Chance in Zukunft auch als solche nutzen möchte bzw. sich der Nachteile eines ›kleinen‹ Vorstands zumindest teilweise auch bewusst zu sein scheint.

(3) Geschäftsstelle

Laut Organigramm besteht die Geschäftsstelle des LSB aus drei hauptamtlichen Führungsebenen und vielen nicht hierarchisch, sondern horizontal gegliederten Teams auf der dritten Führungsebene (LandesSportBund Niedersachsen e.V.,

2025g). Dazu kommen, mit einem Blick auf die gesamte Struktur des LSB, zwei ehrenamtliche Führungsebenen (Präsidium und Landessporttag) (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2025f). Auf dem ›Papier‹ sind es also drei bzw. fünf Führungsebenen, denen unterschiedlich viele Mitarbeitende untergeordnet sind. Orientiert man sich an verschiedenen Berechnungsformeln aus der Organisationssoziologie, so weist dies auf eine eher flache hierarchische Struktur hin (Preisendörfer, 2016, S. 73ff.). Dies kann sich in der Organisationspraxis jedoch unterschiedlich widerspiegeln (siehe dazu auch Kapitel 5.2.1.3).

In Bezug auf die Geschäftsstelle ist vor allem der im Jahr 2022 angestoßene ›Transformationsprozess‹ im LSB Nds. zu nennen. Im Sinne eines übergreifenden Organisationsentwicklungsprozesses hatte dieser verschiedene strukturelle Veränderungen zur Folge.²¹ Der Prozess wurde durch den Vorstand initiiert, von einer externen Agentur moderiert und durch ein internes ›Transformationsteam‹ begleitet (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2022a, S. 9). Als Grund wurde eine Anpassung der Geschäftsstelle an die »Anforderungen und Notwendigkeiten einer modernen Verwaltung« (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2022c) formuliert. So soll der Prozess insgesamt auch dazu dienen, die im Präsidium verabschiedete ›LSB-Strategie 2030‹ umzusetzen bzw. die Ziele zu operationalisieren. Die größte Veränderung war eine strukturelle Anpassung des Organigramms im Sommer 2022 durch neu zusammengesetzte Teams, neue Führungsrollen und neue Zuständigkeiten. So wurde u.a. das ehemalige Team ›Grundsatzfragen‹, das vorher der Abteilung ›Vorstandsbüro/Ehrungen‹ untergeordnet war, in das neu gegründete Team ›Teilhabe und Vielfalt‹ integriert, das der Abteilung ›Sport- und Vereinsentwicklung‹ untergeordnet ist. Neben einer strukturellen Veränderung sollte auch die Unternehmenskultur weiterentwickelt werden. So wurde eine eigene Führungskräftequalifizierung mit vier Modulen in den Prozess integriert. Ein Ergebnis dessen war, dass, laut Aussagen im geführten Expert*inneninterview, insgesamt kein gutes und klares Führungsverständnis im LSB Nds. existiert. So wurde auf einem Flyer die Zielsetzung für eine solche gemeinsame Kultur wie folgt formuliert:

›Gemeinsam arbeiten wir an einer Kultur, die Zusammenarbeit, Vertrauen, Wertschätzung, Verantwortung, Leistung und Fehlertoleranz für die Themen Sport und Bewegung in Einklang bringt.‹

(siehe dazu auch Kapitel 5.2.1.1). Die Erhöhung von Diversität spielte innerhalb dieses Prozesses jedoch insgesamt eine eher untergeordnete Rolle. Es wurde jedoch im Expert*inneninterview auf ein Unterziel der ›LSB-Strategie 2030‹ unter dem Punkt

21 Die hier angeführten Informationen basieren, wenn nicht anders gekennzeichnet, auf einem Expert*inneninterview mit einem Mitglied des organisationsinternen ›Transformationsteams‹.

›Verbandsentwicklung‹ hingewiesen, in dem »die Gleichstellung von Frauen und Männern sowie Diversity« (Deutscher Olympischer Sportbund e.V., 2022c, S. 10) festgehalten ist. Als positive Entwicklung im Rahmen des Transformationsprozesses wurde von einigen Führungskräften im Kontext der erhobenen Interviews ebenfalls formuliert, dass eine ›Verlagerung von Verantwortung‹ stattgefunden habe:

»Weil durch diese Umstrukturierung, diesen Transformationsprozess, den wir haben, bin ich überzeugt davon, dass an einigen Stellen Leute in Führungspositionen gekommen sind, die das [Thema Diversität] auf eine andere Weise vorantreiben.« (HX_24)

Auch ›neue Führungsmodelle‹ in Form eines ›Sharing-Modells‹ wurden in diesem Rahmen integriert (siehe nachfolgendes Kapitel 4.5). Es zeigt sich, dass die Erhöhung von Diversität in den Führungsebenen zwar kein direkt formuliertes Ziel des Transformationsprozesses war bzw. ist, der Anteil hauptberuflicher weiblicher Führungskräfte in der Geschäftsstelle durch die Strukturveränderung jedoch von 20 auf 23,3 % erhöht werden konnte (siehe Abb. 3, Kapitel 4.1), neue Führungsmodelle implementiert und Themenbereiche gebündelt wurden und neue Personen in Führungspositionen gekommen sind, die das Thema Diversität womöglich ›auf eine andere Weise vorantreiben‹ als es bisher getan wurde, was als durchaus positive Entwicklung bewertet werden kann.

Abschließend lässt sich festhalten, dass durch die Satzungsänderung tradierte Entscheidungsverfahren mit Fokus auf das Ehrenamt professionalisiert und auf die fachliche Expertise hauptamtlicher Führungskräfte übertragen wurden, was neue Risiken u. a. eine ›Verselbstständigung‹ des Vorstands bei gleichzeitiger Emanzipation von formalen Kontrollmechanismen durch demokratische Kontrollinstanzen birgt (Fahrner & Lesch, 2020, S. 283). Diesen Risiken muss durch klar definierte Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse sowie durch einen guten gegenseitigen Informationsfluss zwischen den einzelnen Führungsorganen (Landessporttag, Präsidium und Vorstand) entgegengewirkt werden (ebd., S. 284f.). So bietet die Satzung gleichzeitig ›Schlupflöcher‹ und Möglichkeiten der Machtakumulation für bestimmte Organe und Personen, aber auch Möglichkeiten, diese zu minimieren. Es ergibt sich insgesamt ein Spannungsfeld aller Organe zwischen demokratischen Mitbestimmungs- bzw. Kontrollmöglichkeiten auf der einen Seite und der Kopplung von Fach- und Entscheidungskompetenzen und zeitlichen und organisatorischen Einschränkungen auf der anderen Seite. Vor allem die satzungsgemäß beschlossene Erweiterung des Vorstands kann jedoch insgesamt als vielversprechende Maßnahme angesehen werden, um eine diversitätsgerechte(re) Besetzung vor allem von hohen Führungspositionen umsetzen zu können.

4.4.2 Selbstverständnis des LSB Nds.

Das Selbstverständnis des LSB Nds. ist einerseits in der Satzung, andererseits auch im Leitbild und in diversen Positionspapieren des LSB Nds. verankert. Das Leitbild muss vom Landessporttag beschlossen werden. Der Impuls zur (Weiter-)Entwicklung des Leitbilds, an der viele verschiedene Gremien beteiligt waren, kam aus der Gesamtorganisation heraus. Das Leitbild hat keine unmittelbare Wirkung, ist jedoch handlungsleitend und bildet laut Satzung die »[z]entrale Grundlage und ideelle Basis des Handelns des LSB« (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2024c, S. 6). Insgesamt dienen Leitbilder »als Maßstab für das Verhalten der Organisationsmitglieder und als Wegweiser für Entscheidungen im operativen Bereich« (Dreas, 2019, S. 53). Positionspapiere bilden dagegen auf Basis des Leitbildes Meinungen zu konkreten Fragestellungen ab. Diese müssen nicht durch alle Gremien, sondern bedürfen eines Beschlusses durch Vorstand und Präsidium, was allerdings auch nicht zwingend notwendig ist. An der Entstehung sind meistens je nach Thema bestimmte Teams beteiligt, die den Prozess auch selbstständig moderieren.²² Welche Werte und Normen in diesen Dokumenten im Hinblick auf Diversität (in den Führungsebenen) angesprochen werden und wie sich das Selbstverständnis des LSB darstellt, wird in diesem Kapitel mit Bezug auf die jeweiligen Dokumente (Satzung (1), Leitbild (2) und ein ausgewähltes Positionspapier (3)) nachfolgend dargestellt.

(1) Satzung

Innerhalb der Satzung, genauer in § 2, wird das Selbstverständnis des LSB im Sinne seines Zwecks, seiner Grundsätze und seiner Aufgaben deutlich: So wirkt er für die ideellen Werte des Sports, verpflichtet sich zur Gleichstellung von Männern und Frauen und dazu, dies bei allen Planungs-, Entscheidungs- und Umsetzungsprozessen »ausdrücklich zu beachten« und verpflichtet sich zur Förderung des Sports von Menschen mit Behinderungen. Er verurteilt jegliche Form von körperlicher, seelischer oder sexueller Gewalt, verpflichtet sich zur parteipolitischen Neutralität und vertritt die Grundsätze religiöser, ethnischer und weltanschaulicher Toleranz (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2024c, S. 6). 2014 wurde darüber hinaus der Absatz hinzugefügt, dass der LSB sich zur

»freiheitlich demokratischen Grundordnung [bekennt] und allen rassistischen, antisemitischen und extremistischen Bestrebungen und Aktivitäten entschieden entgegen [tritt]« (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2024c, S. 6).

22 Die hier angeführten Informationen basieren, wenn nicht anders gekennzeichnet, auf Memos im Rahmen einer E-Mail-Kommunikation mit einer Person im LSB.

Dieser wurde als Zusatz zu Abs. 11 ergänzt,

»[u]m ein klares Bekenntnis gegenüber unseren Mitgliedern und der Öffentlichkeit zu setzen und gegebenenfalls für eventuelle Ausschlussverfahren eine Satzungsgrundlage zu schaffen« (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2014, S. 62).

Auch verpflichtet der LSB sich im Sinne ›Guter Verbandsführung‹ zu einer nachhaltigen Zukunftssicherung für nachfolgende Generationen und zu Veränderungsprozessen, die dazu beitragen, alle im LSB tätigen Personen in angemessener Weise zu fördern und zu fordern (ebd., S. 121). Ebenso wird in der Satzung ein Sanktionsorgan benannt, eine nach Vorbild des DOSB im Jahr 2023 in einer Satzungsänderung beschlossene und implementierte Ethik-Kommission. Diese stellt ein externes Gremium dar, das nach Hinweisgebung ›Verstöße gegen die Leitlinien der Verbandsarbeit im LSB Nds., gegen die Grundsätze und Werte gemäß § 2 der Satzung sowie gegen das LSB-Leitbild untersucht und das Präsidium zu verschiedenen Themen u.a. zu Diversität berät (ebd., S. 15). So ist die Ethik-Kommission für alle Gremien und ehrenamtlich sowie hauptamtlich Beschäftigten im LSB Nds. zuständig und kann laut § 11 Abs. 8 verschiedene Strafen aussprechen u.a. in Form einer Verwarnung, einer Abberufung aus Ämtern, einer Aberkennung von LSB-Auszeichnungen und/oder eines temporären oder dauerhaften Verbots, ein Amt im LSB zu bekleiden (ebd., S. 9). Dabei entscheidet in den meisten Fällen das Präsidium über die Sanktionierung bzw. für hauptamtlich Beschäftigte entscheidet der Vorstand (ebd., S. 121). Die Kommission spricht gegenüber dem zuständigen Gremium lediglich eine Handlungsempfehlung aus (ebd.).

Auffallend ist, dass der in der Satzung festgelegte Organisationszweck des LSB sehr allgemein formuliert wird, was eine Kontrolle der Richtigkeit eingesetzter Mittel bei jeder zu treffenden Entscheidung nur schwer möglich macht (Fahrner, 2008, S. 84). Was die Sanktionierungsmöglichkeiten und -maßnahmen angeht, fällt auf, dass auch Verstöße gegen die jeweiligen Leitlinien und Grundsätze nicht weiter definiert werden und daher sehr viel Interpretationsspielraum zulassen. Die Ethik-Kommission stellt zwar so, wie sie per Satzung definiert ist, ein externes Kontrollgremium für alle Organe, Gliederungen und Gremien des LSB Nds. dar, sie besitzt jedoch nur eine beratende Funktion. Die Entscheidung über Sanktionsmechanismen obliegt den zuständigen Gremien, i.d.R. dem Präsidium oder dem Vorstand, was den LSB Nds. schlussendlich wieder zu einem in sich geschlossenen Melde- und Sanktionssystem macht.

(2) Leitbild ›Mittendrin – in unserer Gesellschaft‹

Das aktuelle Leitbild des LSB Nds. wurde 2003 veröffentlicht und trägt den Titel ›Mittendrin – in unserer Gesellschaft‹ (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2003). An der Leitbildentwicklung des LSB Nds. haben insgesamt viele Gremien mitge-

wirkt. Grundsätzlich lässt sich dazu sagen, dass die Akzeptanz von Unternehmensleitbildern erhöht wird, je mehr Personen und Abteilungen an der Genese beteiligt sind (Elmerich et al., 2007, S. 26). Angesprochene Werte, Normen und Ideologien innerhalb des Leitbilds sind Ganzheitlichkeit und Nachhaltigkeit, Grundwerte des Sports wie

»Fairplay, Partnerschaft, soziales Handeln, Toleranz, Unversehrtheit des Partners, Chancengleichheit, Anerkennung von Regeln, Teamgeist und Solidarität« (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2003, S. 9),

der Abbau von Vorurteilen, Wertschätzung und gegenseitiger Respekt »ungeachtet der sozialen Stellung« (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2003, S. 11), Offenheit, Transparenz, Völkerverständigung und ein friedvolles Zusammenleben sowie ein humanistisches Weltbild (ebd., S. 1ff.) – Orientierungsmuster, die durchaus als Voraussetzung für eine diversitätssensible Organisationskultur verstanden werden können, die aber auch im Rahmen des »Great Sports Myth« (Coakley, 2015) wirksam werden und den Sport als genuin »gut« konstruieren (siehe dazu auch Kapitel 5.1.3.1).

Führungskräfte werden im Kapitel »Wir erreichen Spitzenleistungen durch kooperative Führung« direkt angesprochen. Das dahinterstehende formulierte Versprechen lautet:

»Im Wissen um ihre Vorbildfunktion verpflichten sich Führungskräfte zu Offenheit, Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit und Loyalität. Sie streben eine kontinuierliche Erweiterung ihrer fachlichen und sozialen Kompetenzen an.« (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2003, S. 13)

Alle Kapitel des Leitbildes sind unterteilt in das dahinterstehende »Menschenbild« bzw. die »Sicht/Perspektive auf Gesellschaft«, die Ziele der Umsetzung dieser Perspektive(n) in bestimmten Feldern oder auf bestimmten Ebenen des LSB und »Unser Versprechen«, das an Mitglieder, Partner*innen und die Gesellschaft als Ganzes gerichtet ist. Insgesamt zeigt sich ein sehr positives, wenig kritisches Bild auf den LSB als Organisation. Die vertretenen Perspektiven und formulierten Versprechen basieren dabei auf einem »humanistischen Weltbild«:

»Dieses verpflichtet uns zu friedvollem Miteinander, zur höchsten Achtung vor der Menschenwürde und dem Recht auf Anderssein im Alltagsleben.« (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2003, S. 9)

Dieses »humanistische Weltbild« geht u.a. zurück auf die klassische Philosophie der griechischen Antike und enthält die grundlegende Überzeugung, dass

»Humanismus einher[geht] mit Toleranz: Jede/r soll und darf nach seiner/ihrer Façon glücklich werden. Damit ist klar, dass ein humanistisches Weltbild Gleichberechtigung, Gendergerechtigkeit, Antidiskriminierung, den positiven Umgang mit Diversität und Andersartigkeit umfasst.« (Baier, 2020, S. 3)

Dass eine unkritische Übernahme von bestimmten Perspektiven und der Setzung bestimmter Werte und Normen als unbedingt zu erreichendes »Ideal« jedoch nicht unproblematisch ist, wird im Rahmen postkolonialer Kritik deutlich. So zeigt sich, dass globale und hegemoniale Macht- und Ungleichheitsverhältnisse und die ihr zugrunde liegenden Denk- und Handlungsmuster »vielfach in universellen Vorstellungen der auf einem humanistischen Weltbild aufbauenden Moderne wurzeln« (Maurič, 2024, S. 6), da diese eurozentrisch und westlich geprägt sind. So sei vielmehr ein kritisches »Reframing« von Humanismus und den dahinterstehenden Werten und Ideologien notwendig, in dem die Legitimierung kolonialer Denkmuster und die darin enthaltene Begründung der Überlegenheit über »die Anderen« hinterfragt werden müssen (ebd., S. 98; 120). Inwiefern dies in der Genese des Leitbildes des LSB Nds. mitbedacht wurde, bleibt an dieser Stelle offen.

Deutlich wird insgesamt, dass bestehende Ungleichheitsverhältnisse im Rahmen dieses und auch grundsätzlich in Leitbildern oft nicht adressiert werden. So können Leitbilder mitunter »idealistisch oder unpolitisch anmuten« (Krell & Sieben, 2011, S. 160) und gleichzeitig ein kaum zu erreichendes Idealbild verkörpern (Losert, 2009, S. 22). So ist es laut Sara Ahmed problematisch, wenn von einem »commitment«, z.B. im Rahmen von Leitbildern, auf eine grundsätzliche gute Praxis der Organisation geschlossen wird (Ahmed, 2007b, S. 599ff.). Diesem wird von Seiten des LSB Nds. insofern Rechnung getragen, dass das Ziel des Leitbildes so formuliert wurde, dass es

»Orientierung bietet und zu einem kritischen Dialog sowie konstruktivem Handeln anregt« (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2003, S. 3).

Es soll also eher eine handlungsleitende Grundlage für alle im LSB Nds. tätigen Personen bilden, ohne den Anspruch einer vollständigen Implementierung aller angesprochenen Werte, Normen und Ideologien zu erheben. Dass dies nichtsdestotrotz problematisch sein kann, konnten z.B. Gardner et al. (2023) in ihrer Studie, in der sie »diversity and inclusion policies« von vier großen US-amerikanischen Sportverbänden untersucht haben, aufzeigen. Sie resümieren, dass strukturelle Macht- und Ungleichheitsverhältnisse wie Rassismus und Sexismus als Begriffe in keinem der Dokumente benannt wurden und resümieren:

»Ultimately, if organizations fail to address (or even recognize) the structural root causes of inequality, any initiatives they promote are unlikely to foster meaningful systemic progress with respect to social justice.« (Gardner et al., 2023, S. 356)

Sowohl in Form von diskursiven Widerstandspraktiken gegen eine Implementierung von diversitätsfördernden Maßnahmen (Spaaij et al., 2020) als auch auf struktureller Ebene, in ›diversity and inclusion policies‹ (Gardner et al., 2023; Spurdens & Bloyce, 2022) kann dies als ›silencing‹ verstanden werden. Mit Bezug auf Foucault wird so eine diskursive Grenze dahingehend gezogen, was ›sagbar‹ und was ›nicht sagbar‹ ist (Weißkopf, 2003, S. 14) (siehe Kapitel 2.1.3.1). In Dokumenten wird diese ›Grenze‹ durch sehr vage und oberflächliche Formulierungen hergestellt. Nach Spurdens & Bloyce (2022, S. 517f.) wirken diese Dokumente im Anschluss an Foucault somit als ›shelters for silence‹ bzw. als ›shelters for power‹:

»If NGBs [(National Governing Bodies)] do not express how they are going to implement equality for LGBT+ persons, it is unlikely they will be able to operate power in a way that will achieve the apparently desired outcomes.« (Spurdens & Bloyce, 2022, S. 517)

Diese Erkenntnisse machen deutlich, dass eine Verankerung von Chancengleichheit und diversitätssensiblen Einstellungen im eigenen Unternehmensleitbild zwar »eine notwendige aber keine hinreichende Grundlage für tatsächliche Chancengleichheit [ist]« (Elmerich et al., 2007, S. 26). Krell und Sieben (2011, S. 9) stellen das Festschreiben von Diversität in Leitbildern als Teil des ersten Schritts zur Implementierung eines Diversity Managements heraus. Die darin formulierten ›Soll-Ziele‹ sollten jedoch realistisch erreichbar sein (ebd.). Im Anschluss sollten in jedem Fall eine Ist-Analyse, das Implementieren weiterer Prüfschritte und Maßnahmen und eine Erfolgskontrolle erfolgen (ebd., S. 9ff.). Durch teilweise eher oberflächliche und unspezifische Formulierungen im Leitbild des LSB Nds. fehlen jedoch konkrete Indikatoren für die Überprüfung der tatsächlichen Umsetzung der formulierten Versprechen sowie ein geeignetes ›Controlling- und Evaluationsinstrumentarium‹ (ebd., S. 37). Eine Selbstverpflichtung für den LSB ist zwar in seiner Satzung verankert und mit einer Sanktionsmöglichkeit durch die Ethik-Kommission versehen, jedoch ergeben sich auch hier, wie bereits vorangehend beschrieben, große Interpretationsspielräume, was die zu erreichenden Ziele und auch was die (Nicht-)Einhaltung dieser auch im Hinblick auf mögliche Konsequenzen betrifft. Eine fehlende Verbindlichkeit bzw. Kontrolle der Einhaltung der formulierten Versprechen eröffnet aus einer neo-institutionalistischen auch Spielräume für eine Entkopplung von Aktivitäts- und Formalstruktur einer Organisation, wie in Kapitel 2.2.3.2 beschrieben:

»Im Idealfall nehmen die eingeführten gleichstellungspolitischen Maßnahmen und vorherrschenden Leitbilder als formale, institutionalisierte Strukturen einen regelähnlichen Charakter an und werden nicht mehr hinterfragt. [...] Gleichzeitig legitimieren sich Unternehmen durch die Institution Gleichstellungspolitik als chancengleichheitsfördernde Organisation.« (Trenkmann, 2017b, S. 98)

So kommunizieren Organisationen ihre diversitätssensiblen Werte, Normen und Perspektiven in Leitbildern, weil seitens der Umwelt diese Erwartungen an »moderne Unternehmen« gerichtet werden (Süß, 2007, S. 452). In der öffentlichen Wahrnehmung kann das Leitbild als erfolgreich implementiert angesehen werden, während es in der Organisationspraxis jedoch von den täglichen Aktivitäten entkoppelt wird (Trenkmann, 2017, S. 102). Laut Süß (2010) führen viele Unternehmen in Deutschland ein Diversity Management demnach nur aus legitimatorischen Gründen ein. Ein Hinweis darauf lässt sich auch im Leitbild des LSB Nds. finden. So wird im Kapitel »Wir gewinnen durch Offenheit« das Ziel festgehalten, durch das Leitbild »unseren guten Ruf« (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2003, S. 15) zu sichern:

»Wir erreichen das Ziel, unsere Glaubwürdigkeit zu erhalten und immer wieder neu zu gewinnen, durch umfassende Information und Kommunikation nach innen und außen.« (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2003, S. 15)

Dies ist für den LSB Nds. insofern wichtig, als dass dieser, wie auch andere Sportverbände, vom Bundesministerium des Innern (BMI) auf Basis des Subsidiaritätsprinzips finanzielle Förderung erhält. So ziehen Sportverbände u.a. ihr Integrationsengagement als Ausdruck gesellschaftlicher Verantwortung zur Legitimitätsbildung heran (Stura, 2021; Thieme, 2021). Die oben zitierte Formulierung im Leitbild weist insgesamt darauf hin, dass die Legitimitätssicherung durch die Organisationsumwelt im LSB Nds. (auch) eine Rolle spielt, was eine Entkopplung von Kommunikation (nach außen) und Praxis (organisationsintern) nicht nur fördern kann, sondern womöglich auch notwendig macht, wollen Sportverbände weiterhin von der finanziellen Förderung profitieren.

(3) Positionspapier »Sport verbindet Menschen«

Die umfassendste Ausformulierung eines bestimmten Themenfeldes im Rahmen des Selbstverständnisses des LSB Nds. findet sich im Positionspapier »Sport verbindet Menschen« aus dem Jahr 2022 (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2022d). Dies wurde als Antwort auf die »dynamische gesellschaftliche Debatte zum Thema Migration« vom diesbezüglich thematisch angesiedelten Team entwickelt, um

»die Themen Migration und soziale Ungleichheit unter dem Oberbegriff ›Integration‹ besonders in den Blick [zu nehmen]« (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2022d, S. 5).

Alle Überschriften sind als Statements formuliert, die grundlegende Überzeugungen ausdrücken, und gliedern sich in die Themenfelder ›Sport in der Gesellschaft‹, ›Integration und Sport‹ und ›Erfolgsfaktoren für Integration im und durch Sport‹. Angesprochene Werte und Normen sind grundsätzliche demokratische Grundwerte wie Menschenrechte und Gleichberechtigung sowie Werte des Sports wie Toleranz. Auf der inhaltlich-ideologischen Ebene fällt auf, dass hier verwendete Begriffe in einen weiteren Kontext eingeordnet werden, so wird beispielsweise ein ›reflektierter Integrationsbegriff‹ verwendet und sich in Ansätzen auch kritisch mit gesellschaftlichen Diskussionen und Entwicklungen auseinandergesetzt (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2022d, S. 20f.). Dazu werden sowohl wissenschaftliche Studien als auch ›O-Töne‹ aus der Vereinspraxis hinzugezogen. Auch intersektionale Aspekte im Rahmen der Wechselwirkungen zwischen den Differenzlinien *race*, *Geschlecht* und *Klasse* werden zumindest an einigen Stellen erwähnt (ebd., S. 7; 14; 27; 39). Darüber hinaus wird die Rolle der Führungsebenen adressiert:

»Einen besonderen Stellenwert nimmt die Vielfalt auf Funktionsebenen wie Vereinsvorstand oder Abteilungsleitungen ein. Sie ist ein Gradmesser für gelingende Integration und zugleich ein Turbo in Sachen Kompetenz, Erfahrung und Vorbildfunktion.« (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2022d, S. 34)

Anders als im Leitbild werden notwendige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Implementierung der Thematik genannt u.a. dass die Thematik eine ›Querschnittsaufgabe‹ ist (ebd., S. 32), es ›finanzieller Ressourcen‹ und ›fachlicher Unterstützungsstrukturen‹ bedarf sowie einer Bereitschaft, Konflikte auszuhalten, »positiv zu deuten und zu moderieren« (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2022b, S. 40). Ähnlich wie das Leitbild soll auch das Positionspapier eher als Grundlage verstanden und dafür herangezogen werden, Weiterentwicklungsprozesse anzustoßen und zu begleiten. Obwohl das Positionspapier durch seine Fokussierung auf das Themenfeld ›Integration‹ mehr in die Tiefe geht, konkreter ist als das Leitbild und auch (selbst-)kritische Aspekte enthält, lässt sich trotzdem auch für dieses Dokument zusammenfassen, dass das ›Selbstverständnis‹ des LSB viele Idealvorstellungen enthält, die, wenn überhaupt, nur durch tiefgreifende strukturelle Veränderungen zu erreichen sind.

4.4.3 Zusammenfassung

Obwohl die Entscheidungsstrukturen im LSB basisdemokratisch angelegt sind und einem ›bottom-up‹-Prinzip folgen, was formal in der Satzung über den Landessporttag als zentrales Beschlussgremium verankert ist, eröffnen sich in der Praxis Räume, die diese Beteiligung einschränken können. Die nur jährlich stattfindenden Sitzungen sowie vorbereitete Entscheidungsprozesse lassen wenig Raum für offene Diskussionen. Zudem besteht mitunter eine Diskrepanz zwischen der theoretischen Macht des Landessporttags und seiner faktischen Einflussmöglichkeit. Aussagen von ehrenamtlichen Führungskräften deuten auf eine eher symbolische Beteiligung und ein geringes Maß an echter Mitbestimmung hin. Ein weiteres Spannungsfeld ergibt sich aus der dualen Führungsstruktur: Während das Ehrenamt (Präsidium) formal Aufsichtsfunktionen erfüllt, liegt die tatsächliche Steuerung zunehmend beim hauptamtlichen Vorstand, was eine Verschiebung von Macht und Informationen zur Folge haben kann. Ehrenamtliche Führungskräfte berichten von einem eingeschränkten Zugang zu Informationen und einer eher repräsentativen als steuernden Rolle. Auf der anderen Seite wurde 2024 eine Erweiterung des Vorstands auf bis zu vier Personen beschlossen, was als potenzieller Schritt gegen eine Machtkonzentration auf wenige Personen hin zu einer gegebenenfalls diversitätssensiblen Besetzung interpretiert werden kann. Im Kontext des 2022 initiierten Transformationsprozesses wurden zudem strukturelle Veränderungen vorgenommen, etwa die Einrichtung neuer Teams und Führungsmodelle sowie eine Führungskräftequalifizierung. Auch wenn Diversität kein vorrangiges Ziel dieses Prozesses war, ergaben sich punktuelle Fortschritte, etwa durch die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen. Insgesamt ergibt sich ein ambivalentes Bild: Die Entscheidungsstrukturen im LSB bieten sowohl Potenziale zur Förderung demokratischer und diversitätssensibler Strukturen als auch Räume für eine Machtkonzentration und formale Entkopplung von Kontrollmechanismen. Das Selbstverständnis des LSB Nds. zeichnet ein hauptsächlich positives Bild der Organisation, was sowohl in der Satzung als auch im Leitbild und in einem aktuellen Positionspapier verankert ist. In allen Dokumenten werden handlungsleitende Grundlagen und Werte wie Chancengleichheit, Toleranz, Respekt und Engagement gegen Diskriminierung jeglicher Art formuliert. Es zeigt sich, dass hier ein eher idealisiertes und wenig kritisches Bild des LSB gezeichnet wird und konkrete Verfahren und Maßnahmen zur Überprüfung und Umsetzung dieser Orientierungsmuster fehlen, was einen breiten Interpretationsspielraum für die tatsächliche Umsetzung eröffnet. Eine strukturell verankerte Institution im Sinne eines Sanktionsorgans stellt die Ethik-Kommission dar, die als externes Beratungs- und Kontrollgremium fungiert. Es hat sich jedoch gezeigt, dass die Entscheidungsbefugnisse und -möglichkeiten dieses Gremiums begrenzt sind, wodurch hier eher eine symbolische Wirkung im Vordergrund steht. Das Positionspapier ›Sport

verbindet Menschen« konkretisiert das Selbstverständnis des LSB, in Teilen auch aus einer intersektionalen Perspektive heraus, und benennt als eines der wenigen Dokumente konkrete strukturelle und praktische Voraussetzungen für eine erfolgreiche Integration von diversitätssensiblen Maßnahmen wie Ressourcen, Unterstützungsstrukturen und die Bereitschaft zur Konfliktmoderation. Damit wird zumindest in Ansätzen auch eine kritische Perspektive auf den LSB eingebracht. Insgesamt zeigt sich, dass vor allem die fehlende Verbindlichkeit bzw. Kontrolle der Einhaltung der formulierten Ansprüche innerhalb des Selbstverständnisses, die Möglichkeit eröffnen, dass sich diese ›Idealvorstellung‹ des LSB von der gelebten Praxis unterscheidet. Auf diese Diskrepanz zwischen Schein und Sein aus Sicht der interviewten Führungskräfte wird vor allem in Kapitel 5.2.1.1 noch genauer eingegangen.

4.5 Konkrete diversitätsfördernde Maßnahmen

Eine in den Interviews benannte diversitätsfördernde Maßnahme innerhalb des LSB Nds. ist die Einführung des Leitfadens ›Gendersensible Sprache‹, der im November 2022 vom Vorstand beschlossen wurde und für den 2023 als ›Erprobungsjahr‹ dienen sollte²³. Der Leitfaden wurde vom DOSB und von der Deutschen Sportjugend (dsj) erarbeitet und von ihrem Vorstand im August 2021 beschlossen und wird dort seit September 2021 angewendet (Deutscher Olympischer Sportbund e.V., 2021). Im Rahmen des LSB Nds. wurde ebenfalls beschlossen, den Leitfaden zu einem Leitfaden ›Vielfaltssensibles Handeln‹ auszuweiten. Dafür sollte ein Kernteam Mindeststandards formulieren, die z.B. die Möglichkeit des Erhebens einer dritten Geschlechtsoption in der Bestandserhebung für die Vereine und die Anpassung verschiedener Formulare und Bildungsangebote umfasst. Dies gestaltete sich zum einen aus organisatorischen Gründen schwierig, da keine entsprechenden zeitlichen und personalen Ressourcen zur Verfügung gestellt wurden, und zum anderen, weil die Bereitschaft zur Umsetzung innerhalb des LSB Nds. als unzureichend von den verantwortlichen Personen wahrgenommen wurde. So wurden einige Vorschläge und auch Maßnahmen trotz des Vorstandsbeschlusses von einzelnen Abteilungen, Teams und Personen ignoriert, was aufgrund fehlender Sanktionsmechanismen keine Folgen nach sich gezogen hat. Das Kernteam wurde mittlerweile aufgelöst. Hier zeigt sich deutlich, dass sowohl fehlende Ressourcen als auch fehlende Sanktionsmechanismen innerhalb der Organisation dazu geführt haben, dass trotz eines Vorstandsbeschlusses Maßnahmen nicht oder nur unzureichend umgesetzt werden konnten. Das Ignorieren von Beschlüssen kann hier

23 Die hier angeführten Informationen wurden, wenn nicht anders angegeben, im Rahmen eines Gesprächs mit einer organisationsinternen Person erhoben.

als Form der ›disruption institutions‹ nach Lawrence & Suddaby (2006, S. 234ff.) interpretiert werden. Das »bewusste Ignorieren scheinbar institutionalisierter Unternehmensleitbilder« (Trenkmann, 2017a, S. 297) bzw. in diesem Fall von Maßnahmen, die auf Basis der Unternehmensleitbilder implementiert wurden, stellt eine Strategie von organisationalen Akteur*innen dar, um die Mechanismen zu untergraben, die sie zur Einhaltung dieser Maßnahmen veranlassen (Lawrence & Suddaby, 2006, S. 235) – also in diesem Fall eines Beschlusses durch den Vorstand (siehe dazu auch Kapitel 6.3). Dass dies aufgrund fehlender Sanktionsmechanismen überhaupt möglich ist, zeigt einmal mehr die (informellen) Spielräume, die sich innerhalb der Entscheidungsstrukturen im LSB Nds. ergeben (siehe auch Kapitel 4.4.1).

Was als insgesamt sehr wirksame Maßnahme beurteilt werden kann, ist die erstmalige Veröffentlichung eines eigenen Gleichstellungsberichts des LSB Nds. im Frühjahr 2025 für das Jahr 2024 mit dem Ziel

»die aktuelle Situation nachzuzeichnen, Entwicklungen zu dokumentieren und Handlungsbedarfe aufzuzeigen« (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2025b).

Eine regelmäßige Erhebung des Status quo im Rahmen eines ›Diversity-Monitorings‹ wird beispielsweise in Praxis- und Handlungsleitfäden der Charta der Vielfalt e.V. als eine wichtige langfristige Maßnahme beschrieben, um diversitätsfördernde Maßnahmen implementieren und auch auf ihre Wirksamkeit hin kontrollieren zu können (Charta der Vielfalt e.V., 2019, S. 39). Da es sich im Kontext des LSB Nds. um einen ›Gleichstellungsbericht‹ handelt, wird vordergründig die Differenzlinie *Geschlecht* beleuchtet. Dabei stützt sich der Gleichstellungsbericht auf das in der LSB-Strategie 2030 angestrebte Ziel, dass

»[i]m Jahr 2030 [...] die Führungsstrukturen im LSB die Vielfalt der Mitglieder in Bezug auf die Gleichstellung von Frauen und Männern sowie Diversity wider[spiegeln]« (Deutscher Olympischer Sportbund e.V., 2022c, S. 10).

Hier wird die ›Gleichstellung von Frauen und Männern‹, also von *Geschlecht* in einem binären Verständnis, deutlich in den Vordergrund gestellt, während andere Differenzlinien in der Formulierung ›Diversity‹ eher unspezifisch miteinbezogen werden. Auch bleibt offen, wie genau dieses selbst gesetzte Ziel umgesetzt werden soll. Jedoch wird in der Einführung des Gleichstellungsberichts daraufhingewiesen, dass sich die ›Einordnung des Gesamtzusammenhangs‹ von verschiedenen Differenzlinien zunehmend verändert und

»[d]as Zusammenwirken mit anderen Vielfaltsdimensionen stärker berücksichtigt [wird]. Menschen und ihre Privilegien oder Benachteiligungen werden ganzheitlich betrachtet« (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2025b, S. 3).

Dies könnte ein Anlasspunkt sein, nicht nur die Gesamtstrategie dahingehend zu schärfen, sondern auch den Gleichstellungsbericht auszuweiten und auch andere Vielfaltsdimensionen miteinzubeziehen. So wird innerhalb des Gleichstellungsberichtes kritisch angemerkt, dass vielen Papieren im LSB (Leitbild und Satzung) ein binäres Geschlechterverhältnis zugrunde liegt (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2025b, S. 3). Im Gleichstellungsbericht wird dagegen die Geschlechtsoption ›divers‹ bzw. ›keine Angabe‹ begrifflich mitberücksichtigt. Darauf, dass das Diversitätsverständnis im LSB zukünftig auch in größerem Rahmen ausgeweitet und vertieft werden soll, deutet die mit dem Gleichstellungsbericht veröffentlichte Newsmeldung auf der Website des LSB Nds. hin, die eine ›doppelte Fokusverschiebung‹ der Gleichstellungsarbeit im LSB ankündigt:

»Erstens hin zu einem grundlegend intersektionalen Diversity-Ansatz, der das Zusammenspiel verschiedener Diskriminierungsformen in den Blick nimmt, und zweitens hin zu einer stärkeren Priorisierung der Funktions- und Führungsebenen im Sport. Hierfür hat der LSB-Vorstand nun die Implementierung eines ganzheitlichen und gesteuerten Veränderungsprozesses als ›Roadmap Diversity‹ beschlossen.« (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2025l)

Dies zeigt, dass der Gleichstellungsbericht, also die Dokumentierung des Status quo, innerhalb des LSB nicht bereits als »perform[ance] in the sense of ›doing well‹ (Ahmed, 2007b, S. 594) gesehen wird, sodass die Ungleichheiten, die mit diesem Dokument eigentlich aufgedeckt werden sollen, letztendlich wieder verschleiert werden (ebd., S. 597), sondern als Handlungsanlass. Hier wird deutlich, dass ein großer Handlungsbedarf in Bezug auf Ungleichheitsverhältnisse in den Führungsebenen (zumindest, was *Geschlecht* angeht) von der obersten Führungsebene im LSB wahrgenommen wird und erste (zumindest symbolische) Schritte hin zu einer Veränderung dieser mit der angekündigten ›Roadmap Diversity‹ angestoßen wurden.

Als weiterer Aspekt im Hinblick auf diversitätsfördernde Maßnahmen wurden von nahezu allen Führungskräften in den Interviews auf verschiedene Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten verwiesen. Diese können über die Website des LSB Nds. über den Reiter des Teams ›Teilhabe und Vielfalt‹ und über die ›Akademie des Sports‹ abgerufen werden. Verschiedene (Unter-)Themen sind dabei Qualifizierungsangebote für Führungskräfte und verschiedene Angebote in den Themenfeldern Integration, Geschlechtergleichstellung und Inklusion. Für diese können stellvertretend verschiedene ›Qualifix-Seminare‹ genannt werden, die meist abends oder am Wochenende stattfinden und verschiedene Themenschwer-

punkte behandeln und das Jahresprogramm ›Kompetent in Führung‹, das aus verschiedenen Seminaren und Workshops besteht und zum Ziel hat, Personen in Führungspositionen ›in ihrer Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung zu unterstützen‹ und einen direkten Bezug zu den Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen hat (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2025i, 2025d). Die Teams ›Integration‹, ›Sportpolitik‹, ›Teilhabe und Vielfalt‹ und die Sportjugend bieten gemeinsam ebenfalls thematische Veranstaltungen und Workshops an. Beispiele aus dem aktuellen Bildungsprogramm sind ein ›Empowerment Workshop für Menschen mit Rassismuserfahrungen‹, ein Workshop zu Demokratieförderung, zu Queerness im Sport, zu antimuslimischem Rassismus und zu Antisemitismus (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2025a). Im Themenbereich ›Geschlechtergleichstellung‹ gibt es eine jährliche Arbeitstagung für Gleichstellungsbeauftragte der Mitgliedsorganisationen des LSB Nds. und verschiedene Coaching-Programme für Frauen, z.B. ein 90-minütiges Einzelcoaching und ›Bedarfsorientiertes Coaching vor Ort‹. Im Themenfeld ›Inklusion‹ wird vom LSB Nds. auf den ›Masterplan Inklusion‹ und verschiedene Angebote des Behinderten-Sportverbands Niedersachsen verwiesen. Dies zeigt zum einen, dass es vielfältige Angebote im LSB gibt, die diversitätssensibles Handeln fördern und damit möglicherweise auch im Rahmen des LSB diversitätsfördernd wirken. Was jedoch auch deutlich wird, ist, dass die angesprochenen Zielgruppen sehr vielfältig sind. So richten sich die meisten Angebote sehr allgemein an »ehrenamtlich Engagierte und hauptberufliche Mitarbeiter*innen in Vereinen und Sportbünden und Geschäftsstellen« (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2025a, S. 14), »weitere Interessierte« (ebd., S. 9) oder direkt an »Menschen mit Migrationsgeschichte und Fluchterfahrung« (ebd., S. 6). Dass dies z.B. auch die hauptamtlichen Mitarbeitenden in der Geschäftsstelle des LSB einschließt, ist diesen womöglich nicht bewusst, wie eine interviewte Führungskraft berichtet:

»[W]ir haben so viele Angebote, die man auch nutzen kann, und das ist halt vielen im Haus gar nicht bewusst. Also, dass Veranstaltungen wie jetzt ›Frauen in Führung‹ auch von jedem von uns besucht werden können. Ich glaube, das ist nicht unbedingt bewusst oder es wird sich nicht getraut.« (HX_59)

Einzelne Führungskräfte haben dagegen berichtet, dass sie selbst an internen Fortbildungen vor allem im Bereich ›Führung‹ teilgenommen haben und ihre Mitarbeitenden auch motivieren, daran teilzunehmen. Die Teilnahme beruht jedoch größtenteils auf Freiwilligkeit, eine Verpflichtung, dass Führungskräfte diversitätssensibel geschult werden, existiert demnach nicht (siehe Kapitel 4.3). Was sich außerdem herausgestellt hat, ist, dass vor allem die Angebote für Frauen sich in den letzten Jahren verändert haben. So wurden sie teilweise umbenannt, z.B. die ehemalige Coaching-Reihe ›Frauen fit für Führung – Führung fit für Frauen‹ in ›Einzelcoa-

chings« und »Systemische Coachings«, da der anfängliche Titel eher defizitorientiert formuliert war und dies nicht mehr im Vordergrund stehen sollte. Dies ist eine interessante Argumentation, da sich mit der Änderung der Formulierung vermeintlich von meritokratischen und essentialisierenden Diskursen abgewendet wird, nach denen Frauen individuelle Unterstützung und eine bevorzugte Behandlung benötigen – im Sinne eines »fixing women« (Hovden et al., 2019, S. 194), um gleichauf mit Männern um Führungspositionen konkurrieren zu können. Jedoch bleiben diese Diskurse weiterhin bestehen, da sich die umformulierten Angebote immer noch ausschließlich an Frauen richten. Dadurch werden diese Diskurse eher verschleiert als ausgehebelt. Andere Angebote wie der »WomenPowerDay«, eine Austausch- und Netzwerkveranstaltung, wurden 2020 abgesetzt, da u.a. verantwortliche Stellen für einen längeren Zeitraum nicht besetzt waren, die Nachfrage sehr gering war und gleichzeitig Ressourcen im Bereich »Gleichstellung« gesunken sind – ein durchaus symbolträchtiges Zeichen in Bezug auf die Ressourcenzuweisung und (Nicht-)Zuschreibung von Relevanz für bestimmte Themenfelder (siehe auch Kapitel 5.2.1.1). Vor allem die Umstrukturierung der Abteilungen und Teams im Rahmen des Transformationsprozesses, die u.a. dazu geführt hat, dass das Team »Teilhabe & Vielfalt« entstanden ist (siehe auch Kapitel 4.4.1), kann nichtsdestotrotz als Zeichen dafür gewertet werden, dass sich das Verständnis von Diversität im LSB Nds. zunehmend und übergreifend für intersektionale Perspektiven öffnet.

Auch die strukturelle Etablierung von zwei geteilten Führungspositionen²⁴ wurde von einigen Führungskräften in den geführten Interviews als wegweisendes Beispiel für diversitätsfördernde Maßnahmen benannt. Auch im Gleichstellungsbericht wurde dies als »besonders erwähnenswert« in die Darstellung der Ergebnisse mitaufgenommen (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2025b, S. 7). Spezifische Analysen und Zielorientierungen dieser Modelle sind laut Huesmann und Gärtner (2015) besonders wichtig (siehe auch Kapitel 4.2.1.2). So kommt es vor allem darauf an, sich im Vorfeld die Frage zu stellen,

»welche Zielgruppen von welcher Form von kürzerer Arbeitszeit profitieren. Beispielsweise wird bei Führung in Teilzeit sehr häufig selbstverantwortliche Arbeitszeitplanung als Führungsfähigkeit bzw. -aufgabe vorausgesetzt« (Huesmann & Gärtner, 2015, S. 267).

Laut Hipp et al. (2023, S. 87) arbeiteten 2019 knapp 14 % der Führungskräfte in Deutschland in Teilzeit mit einer steigenden Tendenz seit 2006, womit Deutsch-

24 Dabei handelt es sich um ein »Job-Sharing« bzw. »Top-Sharing«-Modell, bei dem eine Stelle und die dazugehörige Vergütung auf mehrere, in diesem Fall auf zwei Personen aufgeteilt wird (Karlsruhe & Kaehler, 2023, S. 11). Dazu, ob die Fach- und Führungsaufgaben gleichberechtigt oder unabhängig voneinander wahrgenommen werden, lässt sich aufgrund fehlender Informationen keine Aussage treffen.

land im internationalen Vergleich im oberen Mittelfeld liegt. Es existieren jedoch auch starke branchen- und berufsspezifische Unterschiede (ebd.). Insgesamt zeigt dies aber, dass der Großteil aller Führungskräfte weiterhin einer Vollzeitbeschäftigung nachgeht. Große Unterschiede bestehen zudem in der Geschlechter- und Altersverteilung und der Motivation. Der Anteil an weiblichen Führungskräften in Teilzeit betrug 2019 rund 32 %, der Anteil der Männer lediglich 3 % (ebd.). Auch die ›Familiengründungsphase‹ (Alter zwischen 30 und 44), die sich bei weiblichen Führungskräften durch eine erhöhte Teilzeitquote bemerkbar macht, zeigt sich bei männlichen Führungskräften nicht (ebd., S. 84). Dies spiegelt sich auch in den Motiven wider. So steigt die Wahrscheinlichkeit, eine Führungsposition in Teilzeit auszuüben, vor allem bei Frauen mit der Anzahl der Kinder (ebd., S. 82). Anhand der Analyse eines Modellprojekts zu ›Führen in Teilzeit‹ in mehreren Sektoren der öffentlichen Verwaltung in Rheinland-Pfalz konnten Morgenstern und Habermann (2011) aufzeigen, dass die Ausgestaltung von Führungspositionen als Teilzeitstellen durchaus möglich ist, jedoch nur, wenn diese Modelle fest in der Organisationskultur verankert werden und alle Akteur*innen miteingebunden werden und als Multiplikator*innen wirken (ebd., S. 443). Jedoch weisen sie auch darauf hin, dass »[t]rotz der positiven Erlebnisse [...] der Mythos von der Unverzichtbarkeit der allgegenwärtigen Führungskraft noch fort[lebt]« (Morgenstern & Habermann, 2011, S. 443). Dies zeigt sich auch daran, dass die Möglichkeit zur Führung in Teilzeit nicht für alle Führungspositionen im LSB gleichsam gilt. Zwar handelt es sich bei den beiden geteilten Führungsstellen um Stellen aus verschiedenen Hierarchieebenen (eine Teamleitungs- und eine Abteilungsleitungsstelle) (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2025b, S. 7), jedoch deutet eine interviewte Führungskraft darauf hin, dass dies nicht in allen Stellenkonstrukten und Führungsebenen möglich sei (siehe auch Kapitel 5.1.1.3). So hält sich in vielen Sportorganisationen noch immer eine »deep-rooted expectation for leaders to work long and unsociable hours to be successful in the organisational field« (Piggott & Pike, 2020, S. 1020), die durch informelle alltägliche Praktiken reproduziert wird und einen organisationalen Habitus formt, der wiederum normalisiert wird. Die Maßnahme, Führungspositionen in Teilzeit strukturell in den LSB Nds. zu integrieren, folgt insgesamt dem gesellschaftlichen Wunsch vor allem junger Erwerbstätiger mit Kinderwunsch nach familienbewussten Arbeitgeber*innen (Baisch & Frischbier, 2023, S. 211) und gilt allgemein als wirksame Maßnahme, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf von Arbeitnehmer*innen in Führungspositionen zu unterstützen. Für eine erfolgreiche und langfristige Implementierung von Teilzeitmodellen für Führungskräfte, ist es jedoch u.a. wichtig, diese fest in der Unternehmenskultur zu verankern (z.B. in Leitbildern), mögliche Vorurteile bei Beschäftigten durch Informations- und Weiterbildungsmöglichkeiten zu minimieren, alle Hierarchieebenen miteinzubinden und auch die Attraktivität dieser Modelle für weitere Zielgruppen zu öffnen

(Baisch & Frischbier, 2023; Harriet Taylor Mill-Institut, 2024; Ladwig & Domsch, 2023; Stettes, 2023), da

»die Frage von Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben [noch immer] zu einer Frage von Frauen, genauer Müttern, gemacht wird – in dem Bewusstsein, dass diese aufgrund der Care-Verpflichtung immer noch benachteiligt sind« (Vöhringer, 2018, S. 228).

Dies kann mit Blick auf den Anteil an Frauen in einer Teilzeitbeschäftigung im LSB (85,7 %) auch für den LSB bestätigt werden (siehe Kapitel 4.1, Abb. 1).

Es lässt sich resümieren, dass sich auch im Hinblick auf die Etablierung und Durchführung von verschiedenen diversitätsfördernden Maßnahmen ein durchaus gespaltenes Bild zeigt: Zum einen gibt es einige bottom-up Initiativen (Leitfaden ›Gendersensible Sprache‹ Gleichstellungsbericht, Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten), die vor allem aus dem Team ›Teilhabe & Vielfalt‹ heraus initiiert wurden, die jedoch insgesamt auf unterschiedliche Reaktionen im LSB getroffen sind, die von Desinteresse bis hin zu einer Initiierung eines übergreifenden Veränderungsprozesses reichen. Andererseits existieren auch anderweitig initiierte Maßnahmen (geteilte Führungspositionen), die ein gutes Werkzeug dafür bieten, bestehende Normen und Praktiken infrage zu stellen und zu verändern. Es zeigt sich jedoch insgesamt, dass die Verantwortung, diversitätssensibles Handeln und Prozesse anzustoßen, nicht als Querschnittsaufgabe gesehen wird, sondern die Verantwortung auf einige wenige Teams und Personen verlagert wird, während die Entscheidung darüber, was letztendlich wie umgesetzt wird, anderen Gremien und Personen obliegt (siehe dazu auch Kapitel 5.2.1.1 und 5.2.1.2). Es fehlt insgesamt an einer übergreifenden und verpflichtenden Gesamtstrategie, in der diese vereinzelt Maßnahmen eingegliedert und auf ihre Wirksamkeit hin evaluiert und angepasst werden können – etwas, das laut LSB Nds. im Rahmen der ›Roadmap Diversity‹ in Zukunft angegangen werden soll (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2025).

4.6 Zusammenfassung

In der vorangegangenen Analyse der Strukturebene des LSB Nds. konnten sowohl re produzierende als auch Veränderung anstoßende Strukturen identifiziert werden. Die Betrachtung der Personalstruktur zeigt dahingehend eine beständige Unterrepräsentanz von bestimmten Personengruppen: Frauen sind sowohl in den ehrenamtlichen als auch in den hauptamtlichen Führungsgremien deutlich unterrepräsentiert, wobei sich das Ungleichheitsverhältnis über Jahrzehnte hinweg kaum verändert hat. Frauen, die hauptamtlich beschäftigt sind (sowohl in Führungs- als auch in anderen Positionen), arbeiten dabei überwiegend in Teilzeitstellen. Auch

hinsichtlich weiterer Differenzlinien zeigt sich ein sehr deutliches Bild: Die in den Interviews befragten Führungskräfte sind fast ausschließlich deutsche Staatsbürger*innen, haben keine Behinderung, sind größtenteils heterosexuell und überdurchschnittlich akademisch gebildet. Auch auf vertikaler Ebene zeigt sich eine Segregation der Führungsebenen, so sind vor allem die Bereiche Jugend sowie Sport- und Vereinsentwicklung weiblich besetzt, während Abteilungen wie Leistungssport, Akademieleitungen, Verwaltung und Finanzen eher männlich besetzt sind.

Erklärungsansätze dafür lassen sich in den analysierten Strukturen finden, die diese Ungleichheitsverhältnisse eher stützen und re produzieren: Hinsichtlich der Personalauswahlverfahren für hauptamtliche Führungskräfte zeigt sich durch Vorgaben der Stellenfinanzierung (das Niedersächsische Sportfördergesetz und tarifliche Regelungen) sowie durch die Anforderungen in Stellenausschreibungen (ein sportwissenschaftlicher Studienabschluss, sportvereinsbezogene Vorerfahrungen) eine hohe Akademisierung der Arbeit im LSB, wodurch bereits in Einstiegspositionen soziale Schließungsprozesse mitunter gefördert werden. Auch geforderte Kompetenzen im Rahmen eher männlich konnotierter Stellenausschreibungen können bewirken, dass sich eher Männer als Frauen bewerben, da sie ein ›male heavyweight profile‹ (Hovden, 2000) stützen. Auch im Ehrenamt wird dieses wirksam, so dominiert dort ein System, in dem ›Vereinskarrieren‹, Netzwerke und Beziehungen als Norm für Auswahlkriterien für ehrenamtliche Führungsebenen gilt. Insgesamt zeigen sich hier vor allem vergeschlechtliche und klassifizierte Mechanismen der Personalgewinnung. Auch die ehrenamtlichen Führungsstrukturen selbst erschweren durch unterschiedliche Wahl- und Amtszeiten eine diversitätsgerechte Besetzung dieser. Der Betriebsrat im LSB nimmt in dieser Hinsicht eine ambivalente Stellung ein: So werden Betriebsräten prinzipiell eine Schlüsselrolle in der Förderung von Diversität zugeschrieben. Zwar existieren im LSB Betriebsvereinbarungen zu flexiblen Arbeitszeiten, mobilem Arbeiten und Weiterbildungsmöglichkeiten, doch fehlt es insgesamt an einer übergeordneten Diversity-Strategie. Es hat sich auch gezeigt, dass an vielen Stellen eine fehlende Sensibilisierung herrscht – hinsichtlich der Bewertung vermeintlich diskriminierungsfreier Praktiken, des Umgangs damit und des Nutzens der eigenen Position diese Themen aktiv anzugehen. Die Entscheidungsstrukturen des LSB sind durch sein bottom-up-Prinzip demokratisch und partizipativ aufgebaut. Der Landessporttag als höchstes Beschlussorgan sichert dabei die demokratische Legitimation. In der Praxis sind die Einflussmöglichkeiten aber limitiert, da der Landessporttag nur einmal jährlich tagt, hinsichtlich der Personalstruktur ebenfalls sehr homogen zusammengesetzt ist, viele Entscheidungen vorab festgelegt werden und Diskussionen nicht viel Raum gegeben wird. So entsteht unter den Delegierten eher der Eindruck einer ›Scheinbeteiligung‹. Durch die Umstrukturierung der Geschäftsstelle im Jahr 2014 zu einer dualen Führungsstruktur hat sich der LSB einem

grundsätzlichen Professionalisierungstrend von Sportverbänden angepasst, jedoch kann dies mitunter auch zu einer Machtverschiebung in Richtung des Hauptamtes einhergehen. Eine Entwicklung, die durch informelle Kommunikationswege, eine begrenzte Personenanzahl im Vorstand und lange Amtszeiten weiter verstärkt werden kann. An dieser Stelle bedarf es jedoch noch weiterführender Untersuchungen. Das Selbstverständnis des LSB Nds. wird in Satzung, Leitbild und Positionspapier vorwiegend positiv und idealisiert dargestellt, mit Werten wie Chancengleichheit, Toleranz und Engagement gegen Diskriminierung. Konkrete Verfahren zur Umsetzung oder Kontrolle dieser Werte und selbst gesetzter Ziele fehlen jedoch, was insgesamt einen großen Interpretationsspielraum lässt. Zwar wurde mit der Ethik-Kommission ein Beratungs- und Kontrollgremium implementiert, dessen Einfluss zeigt sich jedoch eher begrenzt und hauptsächlich auf symbolischer Ebene wirksam. Insgesamt bleibt die Verbindlichkeit der formulierten Ansprüche gering, sodass das beschriebene ›Idealbild‹ von der tatsächlichen Praxis abweichen kann.

Auf der anderen Seite konnten jedoch auch Strukturen aufgezeigt werden, die eine Veränderung anstoßen (können), um diese Ungleichheitsverhältnisse zu verringern: Einzelne Maßnahmen wie die Einführung eines Leitfadens für gendersensible Sprache, die regelmäßige Erhebung und Publikation eines Gleichstellungsberichts (ab 2025) und die Implementierung geteilter Führungspositionen zeigen konkrete Schritte für eine strukturelle Verankerung diversitätssensibler Maßnahmen auf. Schwerpunkt bleibt bislang die Dimension *Geschlecht*, wenngleich im Gleichstellungsbericht und dem Positionspapier ›Sport verbindet Menschen‹ eine zukünftig stärkere Berücksichtigung intersektionaler Perspektiven und weiterer Diversitätsdimensionen signalisiert wird. Vor allem die Veröffentlichung des ersten Gleichstellungsberichts des LSB hat auch organisationsintern einen großen Handlungsbedarf offenbart, dem sich die ›Roadmap Diversity‹ als übergreifender Diversitätsmanagementprozess zukünftig widmen soll. Auch die Satzungsänderung zur Erweiterung des Vorstands auf bis zu vier Personen eröffnet die Möglichkeit, diesen diversitätsgerechter zu besetzen, und kann als sehr wirkungsvolle Maßnahme bewertet werden. Wie diese vom LSB in Zukunft genutzt wird, bleibt abzuwarten. Weitere Veränderungsimpulse hat der Transformationsprozess der Geschäftsstelle aufgezeigt, obwohl die Erhöhung von Diversität darin eher als untergeordnetes Ziel formuliert wurde. So wurde der Frauenanteil in den hauptamtlichen Führungsebenen (leicht) erhöht und es wurden insgesamt neue Führungspositionen und das Team ›Teilhabe & Vielfalt‹ geschaffen, wodurch Ressourcen und inhaltliche Themen gebündelt werden können. Als weitere diversitätsfördernde Maßnahmen konnten flexible Arbeitszeitmodelle und viele Fort- und Weiterbildungsangebote hinsichtlich der Erweiterung der eigenen Diversitätskompetenz von Führungskräften identifiziert werden. Diese Maßnahmen müssen jedoch von zwei Seiten betrachtet werden: So unterstützen Möglichkeiten der flexiblen Arbeitszeitgestaltung zwar eine bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben, jedoch werden

diese auch im LSB überwiegend von Frauen wahrgenommen. Hier bedarf es einer zielgruppenspezifischen Überprüfung und gegebenenfalls einer Überarbeitung der Angebote und der Bewerbung dieser. Hinsichtlich der Fort- und Weiterbildungsangebote sprechen diese in der Regel breite Zielgruppen an und richten sich meist eher an die Mitgliedsorganisationen, weshalb sich viele Führungspersonen im LSB möglicherweise nicht angesprochen fühlen. Darüber hinaus ist die Teilnahme freiwillig und ist daher vom Engagement einzelner Personen abhängig.

Zusammenfassend zeigen sich also sowohl wirkmächtige Mechanismen der Re_Produktion von Ungleichheitsverhältnissen als auch einzelne Veränderungsimpulse. Warum Letztere jedoch (noch) nicht ihre antizipierte Wirkung entfalten, bringt Piggott (2022) auf den Punkt:

»Whilst these are positive steps in working towards more equitable recruitment and selection for sport leadership and governance positions, such reformed processes will not be genuinely and sustainably effective if they are implemented in disjointed ways that do not result in a complete transformation of the [(g)gendered]) logic of practice of sport organisations.« (Piggott, 2022, S. 266)

Die implementierten Maßnahmen im LSB bedürfen in diesem Sinne also einer weiteren Ausarbeitung und Einordnung in einen übergreifenden Rahmen in Form eines Diversity Managements, um wirksam zu werden.