

EIN BEST-PRACTICE-HANDBUCH

Führung und Mitbestimmung von Frauen im Sport



MÄRZ 2020

IMPRESSUM

Dieser Bericht ist ein Ergebnis des Projekts **Step Up Equality**. Er zielt darauf ab, die anhaltenden geschlechtsspezifischen Ungleichheiten im Sport zu bekämpfen und die Unterrepräsentation von Frauen unter Trainer*innen, Manager*innen und Entscheidungsträger*innen im Sport anzugehen. Weitere Informationen über das Projekt sowie Forschungs- und Unterstützungsmaterial zum Herunterladen finden Sie unter www.girlsinsport.se/stepupequality. Die Projektpartner gewähren der Öffentlichkeit die rechtliche Erlaubnis, ihren Bericht zu verwenden.

Sie dürfen:

- das Dokument nutzen
- das Dokument nach Bedarf anpassen
- das ursprüngliche oder angepasste Dokument reproduzieren und mit anderen teilen.

Unter der Lizenz muss die Originalquelle angegeben werden, wenn das Dokument oder ein Derivat verwendet oder weitergegeben wird. Außerdem darf das Dokument nicht kommerziell genutzt werden, und alle Derivate müssen unter den gleichen Lizenzbedingungen weitergegeben werden. Alle Bilder und Kunstwerke in diesem Buch erscheinen mit der Genehmigung der jeweiligen Personen und Organisationen.

- Association Democracy in Sport/ AKS Zły (Polen)
- ASSIST (Italien)
- FARE Network (Großbritannien)
- Fußball und Begegnung e.V. / DISCOVER FOOTBALL (Deutschland)
- GEA Cooperative Sociale (Italien)
- Girls in Sport (Schweden)
- Women Win (Niederlande)



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, der nur die Ansichten der Autor*innen widerspiegelt, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	5
2. Gebrauch dieses Handbuchs	6
3. Barrieren für Frauen auf dem Weg zu Führungsrollen im Sport	7
4. Europäische Best-Practice Beispiele	11
1. Eine Bildungsplattform für Führungskräfte zur Unterstützung von Geschlechtergerechtigkeit	11
2. Ein sozial-innovativer Ansatz, um Normen im Training zu verändern	14
3. Nutzung von Sprache zur Unterstützung von Bildung und als Katalysator für Veränderungen	17
4. Netzwerke und Fortschritt durch eine Sportveranstaltung nur für Frauen	20
5. Sport als Instrument zur Unterstützung von Führungskompetenzen von Mädchen	23
6. Unterstützendes Mentoring bei Berufswechseln	26
7. Eine landesweite Schulungsreihe zu Führungskompetenzen für Frauen im Sport	29
8. Durch Schulungen auf Führungsebene die Präsenz von Frauen in der Vorstandsetage erhöhen	31
9. Kampagne einer Sportorganisation für Gleichstellung nach innen und außen	35
10. Junge Frauen in Führungspositionen im Sport zur Förderung der sportlichen Betätigung ihrer Peers	38
5. Schlussfolgerungen und Empfehlungen	41
6. Weitere Unterstützung und Ressourcen	44

1. Einleitung

Führung und Entscheidungsfindung sind die größten Herausforderungen, denen sich der Sport auf dem Weg zu Geschlechtergerechtigkeit stellen muss. In vielen Grundsatzdokumenten wird Geschlechtergerechtigkeit als Wert genannt, aber die Fortschritte in der Praxis stimmen selten mit dem Geschriebenen überein. Wenn wir Geschlechtergerechtigkeit im Sport erreichen wollen, brauchen wir Führung, um dorthin zu gelangen und wir brauchen politische Leitungs- und Entscheidungsfindungsprozesse, die diesen Weg tatsächlich unterstützen.

Darüber hinaus, und das ist der besondere Schwerpunkt dieses Handbuchs, ist die Führungsebene der Bereich im Sport, in dem Frauen besonders unterrepräsentiert sind, wenn nicht sogar völlig fehlen. So gibt es zwar Fortschritte bei der gleichberechtigten Teilnahme von Frauen am Sport, doch diese spiegeln sich nicht in Bezug auf Führung und den Einfluss auf Entscheidungsfindung wider. In Deutschland beispielsweise sind nach Angaben des Deutschen Olympischen Sportbundes national mehr als 10 Millionen Mädchen und Frauen Mitglieder in Sportvereinen, was etwa 40% der Mitgliederbasis entspricht. Im Leistungssport sind 45% der deutschen Olympionik*innen weiblich. Allerdings sind nur 13% der Bundestrainer*innen und 16% der Führungspositionen in deutschen Sportorganisationen mit Frauen besetzt. Vor allem hochrangige und prestigeträchtige Positionen, wie z.B. Mitglieder von Präsidien, werden von Männern dominiert. Ähnliche und noch ungünstigere Tendenzen finden sich in vielen anderen europäischen Ländern. Auch wenn diese Zahlen bei weitem nicht optimal sind, liegen die deutschen Statistiken am oberen Ende des Spektrums bezüglich Gleichstellung.

Frauen werden weiterhin weitgehend aus dem Entscheidungs- und Führungsbereich des Sports ausgegrenzt, auch an der Basis. Strukturelle Barrieren durch diskriminierende Normen, Werte und institutionelle Praktiken in der Sportwelt, schränken die Optionen und Möglichkeiten von Frauen nach wie vor ein. Kulturelle Praktiken, Einstellungen und Geschlechterstereotype stellen weitere Herausforderungen dar. Fehlende Kapazitäten als Folge dieser Diskriminierung und fehlender Investitionen bedeuten auch, dass Frauen seltener als Männer über Ausbildung, Netzwerke oder Ressourcen verfügen, die sie benötigen, um effektive Führungskräfte zu werden.

Viele einzelne Frauen haben diese Hindernisse überwunden und große Erfolge in ihrer Führungsrolle erzielt; sie trainieren Athlet*innen auf olympischem Niveau, führen internationale Teams zum Sieg oder leisten bahnbrechende Arbeit in Bezug auf Sportpolitik und Journalismus. Dies ist oft von Nutzen für die Gesellschaft insgesamt; sie katalysieren nicht nur einen breiteren Wandel innerhalb ihrer Sportarten und Institutionen, sondern sind auch wichtige Vorbilder für andere. Es ist jedoch noch ein langer Weg, wenn es darum geht, Frauen Chancengleichheit zu sichern, damit sie Führungspositionen übernehmen und damit die Zukunft des Europäischen Sports gestalten können. Das Projekt, aus dem dieses Handbuch hervorgegangen ist, konzentriert sich auf genau diese Herausforderungen; es ging darum, Barrieren zu identifizieren, die Frauen am häufigsten erleben, und herauszufinden, wie sie erfolgreich überwunden oder im Idealfall ganz beseitigt werden können. Dieses Handbuch bietet eine Auswahl von Beispielen dafür, wie genau dies gelingt!

Geschlechtergerechtigkeit ist auf vielen Ebenen im Sport in ganz Europa ein zentraler Schwerpunkt. Dies ist ein positives Zeichen, doch der Wandel vollzieht sich weiterhin nur

langsam, selbst in Ländern, die als fortschrittlicher gelten, wie z. B. Schweden. Der Übernahme von Führungsverantwortung kommt eine entscheidende Rolle bei der Beschleunigung dieses Prozesses zu. Arbeitskulturen, die durch spezifische Führungsstile geschaffen und unterstützt werden, haben zusammen mit den Werten, Normen und Vorurteilen, die sie verstärken können, einen direkten und starken Einfluss auf den Erfolg anderer Mittel zur Schaffung von Veränderungen im Sport. Wenn wir unser Augenmerk auf Gleichberechtigung in Entscheidungsfindung, Einfluss auf Mittelverteilung, Priorisierung und Lenkung in der Sportwelt richten, können wir in einem Bereich wirksam sein, der Möglichkeiten bietet, Veränderungsprozesse zu beschleunigen. Die zehn hier vorgestellten Best-Practice Fallstudien wurden als Teil einer umfassenderen Datenerhebung über die Barrieren für Frauen zu Führungspositionen erstellt. Sie bieten eine Vielzahl von Beispielen dafür, wie es möglich ist, an der Basis an Führungskompetenzen und Geschlechtergerechtigkeit im Sport in einer Reihe von unterschiedlichen Kontexten und auf verschiedenen Ressourcenebenen zu arbeiten. Einzelheiten zu weiteren unterstützenden Ressourcen für diejenigen, die zum Thema Frauen in Führungspositionen im Sport arbeiten möchten, finden Sie am Ende des Handbuchs.

2. Gebrauch dieses Handbuchs

Diese Sammlung von Beispielen wird als Inspiration für diejenigen angeboten, die die Übernahme von Führungspositionen durch Frauen im Sport fördern und erleichtern wollen. Dieses Handbuch soll für diejenigen von Nutzen sein, die im Breitensport tätig sind und ein Interesse an den eher strategischen Aspekten von Veränderungsprozessen für Geschlechtergerechtigkeit haben. Vielleicht haben Sie in Ihrem Verein oder Ihrer Organisation Diskussionen über Geschlechtergerechtigkeit geführt und sind sich einig, dass ein Veränderungsprozess notwendig ist, aber Sie wissen nicht, wo Sie anfangen sollen. Oder Ihre Organisation hat bereits Führungsfragen als einen Schwerpunktbereich identifiziert und kann von einem Überblick über die Arbeit anderer und Handlungsmöglichkeiten profitieren. Dieses Handbuch kann Ihnen zeigen, was andere erreichen konnten, und Sie dabei unterstützen, zu erkennen, welche Handlungsmöglichkeiten auf Ihre Situation übertragen werden könnten. Diese Best-Practice Fallstudien können Beispiele dafür geben, wie man über diese Art von Arbeit nachdenken und einen Veränderungsprozess anstoßen kann, der das Potenzial hat, einen langfristigen und nachhaltigen Wandel innerhalb Ihres Vereins oder Ihrer Organisation zu unterstützen.

Alle Best-Practice Beispiele wurden auf der Grundlage einer Reihe von Kriterien ausgewählt, einschließlich ihrer Übertragbarkeit auf andere Kontexte und Bereiche. So bieten viele dieser Beispiele potenzielle Roadmaps, die alternative Ausgangspunkte aufzeigen. Sobald ein Ausgangspunkt gefunden ist, können im Laufe der Zeit vielleicht weitere Ideen in den Prozess einbezogen werden. Jedes einzelne dieser Beispiele wird wahrscheinlich nicht alle Ungleichgewichte in Ihrer Organisation oder Ihrem Kontext ansprechen, aber als erster Schritt und in Kombination mit anderen Maßnahmen kann etwas Vergleichbares umgesetzt werden, um dauerhafte und messbare Veränderungen zu erzielen. Um die Identifizierung der relevantesten Maßnahmen für die verschiedenen Akteure oder Bedürfnisse zu erleichtern, sind alle vorgestellten Beispiele in einer „Landkarte“ dargestellt, in der die Hindernisse, die sie in Angriff nehmen, und nötige Ressourcen für die Umsetzung aufgeführt sind. Wir hoffen, dass Sie dies zu Strategien führt, die für den von Ihnen gewählten Schwerpunkt oder Kontext nützlich sind.

In der Arbeit für Geschlechtergerechtigkeit in Sportorganisationen geht es einerseits darum, Normen und Strukturen zu reflektieren, und andererseits darum, wie Sie selbst als Verantwortliche*r oder Koordinator*in eines Veränderungsprozesses von diesen Normen und Strukturen beeinflusst sind. Wir sind uns nicht immer vollständig bewusst, wie wir geprägt werden und welche Vorurteile wir unbewusst in unser Handeln übernehmen. Wir ermutigen daher die Nutzer*innen dieses Handbuchs, sich nicht nur auf die genannten Beispiele zu stützen, sondern auch über ihre eigene Situation nachzudenken, einschließlich ihrer bisherigen Führungserfahrungen. Überlegen Sie, welche Ansichten Sie in Bezug auf „gute Führung“ und Wege dorthin vertreten. Wie treten Sie selbst in einer Führungsrolle auf und unterstützen andere in dieser Rolle? Denken Sie über Geschlechtergerechtigkeit im Führungsbereich nach - was bedeutet das eigentlich in der Praxis? Was ist das von Ihnen angestrebte Ziel, das Sie erreichen möchten? Wie würde Geschlechtergerechtigkeit in der Führung in Ihrer Organisation oder in Ihrem speziellen Kontext aussehen und sich anfühlen? Seien Sie sich beispielsweise bewusst, dass Sie möglicherweise bestimmte Vorstellungen davon haben, was Führung bedeutet. Nehmen Sie diese Annahmen und wo sie herkommen zur Kenntnis und bleiben Sie achtsam in Bezug darauf „wie die Dinge zu laufen haben“ und Gewohnheiten und Kultur im Sport.

Frauen mögen ähnliche Vorstellungen von guter Führung haben wie Männer, aber es ist wichtig, darüber nachzudenken, wie dies durch Sozialisation und kulturelle Normen um männliche Interpretationen von Führung und damit durch ein mangelndes Bewusstsein für mögliche Alternativen beeinflusst wurde. Messen Sie Frauen und Männer in Führungspositionen an den gleichen Erwartungen und Idealen? Diese Art der Reflexion und des Perspektivwechsels ist hilfreich, wenn es darum geht, zu überlegen, wie Führung als Tätigkeit tatsächlich aussieht und wie man sie gut ausüben kann. Dieser vorgeschlagene Reflexionsprozess soll nicht dazu dienen, die eine Sichtweise als richtig und die andere als falsch zu bewerten, sondern lediglich eine differenzierte Einschätzung von unterschiedlichen Ausgangssituationen und Herkunftskontexten im Hinterkopf zu haben, wenn wir mit dieser Art von Arbeit beginnen. Er kann auch als wertvolle Diskussion mit anderen am Veränderungsprozess Beteiligten dienen, um zu sehen, welche Einflüsse und Annahmen bereits wirken.

Unter jeder Fallstudie werden einige der Erfolgsfaktoren und die zentralen Herausforderungen aufgeführt. Eine weitere wertvolle Vorbereitung und Ergänzung zur Lektüre dieses Handbuchs kann darin bestehen, den eigenen Kontext oder die eigene Organisation zu erkunden und zu identifizieren, welche der hier vorgestellten Barrieren zu Führungspositionen für Frauen am ausgeprägtesten sind. Dieses Wissen kann Sie auch bei der Entscheidung unterstützen, in welchen Fällen die vorgestellten Best-Practice nützliche Beispiele sein könnten und welche zum jetzigen Zeitpunkt vielleicht weniger relevant sind.

3. Barrieren zu Führungspositionen für Frauen

Best-Practice Beispiele wurden im Rahmen einer breiteren Forschung über Hindernisse zu Führungspositionen für Frauen im Sport gefunden. Diese Forschung wurde von den Partnern des Projekts Step Up Equality Erasmus+ im Jahr 2019 durchgeführt und wird im Handbuch weiter unten erwähnt. Zusätzlich wurden Beispiele für bewährte Praktiken auf einer ad hoc erstellten Basis aus Literatur und über unsere breiteren beruflichen Netzwerke gesammelt. Alle Beispiele wurden vom Projektteam nach vordefinierten Kriterien ausgewählt. Bei der Erörterung von Barrieren zu Führungspositionen für Frauen ist es daher wichtig, genau zu klären, was wir mit „Barriere“, „Überwindung oder Beseitigung“ und „Best-Practice“ meinen.

- Barrieren zu Führungspositionen für Frauen im Sport können definiert werden als:

alle Konstrukte, Normen oder Praktiken innerhalb struktureller oder kultureller Bereiche des Sports, die dazu dienen, den Zugang von Frauen zu Führungspositionen oder die Fähigkeiten von Frauen, zu führen, zu gestalten und Einfluss zu nehmen einzuschränken oder begrenzen

Diese Barrieren können weiter kategorisiert werden:

- a) Strukturelle Barrieren: diskriminierende Normen, Werte und institutionelle Praktiken
- b) Kulturelle Praktiken: Einstellungen und Geschlechterstereotype
- c) Kapazitätslücken: Bildung, Netzwerke/Kontakte, Ressourcen

Ein Beispiel: Ein Fußballklub, der seine Vorstandssitzungen an Abenden und Wochenenden abhält, erschwert die Teilnahme von Frauen aufgrund von Konflikten mit der Kinderbetreuung und Familienzeit. Dies könnte sowohl als kulturelle Praxis als auch als strukturelle Barriere betrachtet werden. Ein erforderlicher Hintergrund im Leistungssport als Voraussetzung für die Besetzung einer Führungsrolle kann als strukturelles Hindernis angesehen werden. Männliche Normen in Bezug auf Kommunikation und Konfliktlösungsstile, die einem in Vorstandssitzungen Vorteile verschaffen können, werden als kulturelle Praktiken betrachtet. Auch Männerdominierte Redezeiten in Besprechungen oder z.B. das Gefühl einer jungen Frau, in Sitzungen eine Minderheitenposition zu vertreten, könnte als kulturelle Praxis betrachtet werden, genauso wie die weite Verbreitung von sexistischen Witzen. Der Mangel an weitreichenden Netzwerken in anderen Sportvereinen mit Kontakten, die für Ratschläge oder praktische Hilfe herangezogen werden können, kann als eine Kapazitätslücke angesehen werden. Es ist zu beachten, dass es keine festen Grenzen zwischen den Kategorien gibt. Einige Aspekte im Sport können offensichtlich unter mehrere dieser Kategorien fallen.

Die Überwindung oder der Abbau einer Barriere wird definiert als:

- Abbau: Die identifizierte Barriere ist nicht mehr vorhanden, Frauen und Mädchen werden in Zukunft nicht mehr darauf stoßen. Dies beinhaltet oft grundlegendere strukturelle und kulturelle Veränderungen.

- Überwindung oder Anpassung: Frauen oder Mädchen bewegen sich um die Barriere herum, aber die Barriere selbst existiert immer noch, z.B. durch Anpassung ihres Verhaltens oder durch Anwendung bestimmter Strategien. Rekrutierungsquoten wären ein Beispiel.

Eine “Best-Practice” wird definiert als:

Eine Praxis, ein Ansatz oder eine Methode, die nachweislich gut funktioniert und gute Ergebnisse erzielt und daher als Modell empfohlen wird, dem andere folgen oder das sie anwenden können. Es handelt sich um eine erfolgreiche Aktivität oder Maßnahme, die im weitesten Sinne getestet, validiert und für gut befunden wurde, sodass es sich lohnt, dass sie von einer größeren Anzahl von Menschen übertragen und genutzt wird. Ein bewährtes Verfahren kann ein erfolgreiches Projekt, eine Initiative, eine Veranstaltung oder eine Kampagne sein. Es kann sich auch um einen Teilaspekt eines anderen größeren Projekts oder einer anderen Initiative handeln, wie z.B. eine Strategie zur Rekrutierung von Frauen innerhalb eines breiteren Führungsprogramms oder spezifische Änderungen der Arbeitszeiten als Teil eines umfassenderen Rekrutierungsprozesses.

Die folgenden Kriterien dienen als Leitfaden bei der Bestimmung einer Best-Practice:

- Effizient und erfolgreich - praktikabler/nützlicher Weg, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen; wurde erfolgreich angenommen und hatte eine positive und zumindest mittel-/ langfristige Auswirkung (nicht nur vorübergehend) auf Einzelpersonen und/oder Gruppen/ Organisationen.
- Technisch durchführbar - relativ leicht zu erlernen und umzusetzen.
- Replizierbar und anpassungsfähig - sollte das Potenzial zur Nachahmung haben und daher an ähnliche Ziele in verschiedenen Situationen und Kontexten angepasst werden können.

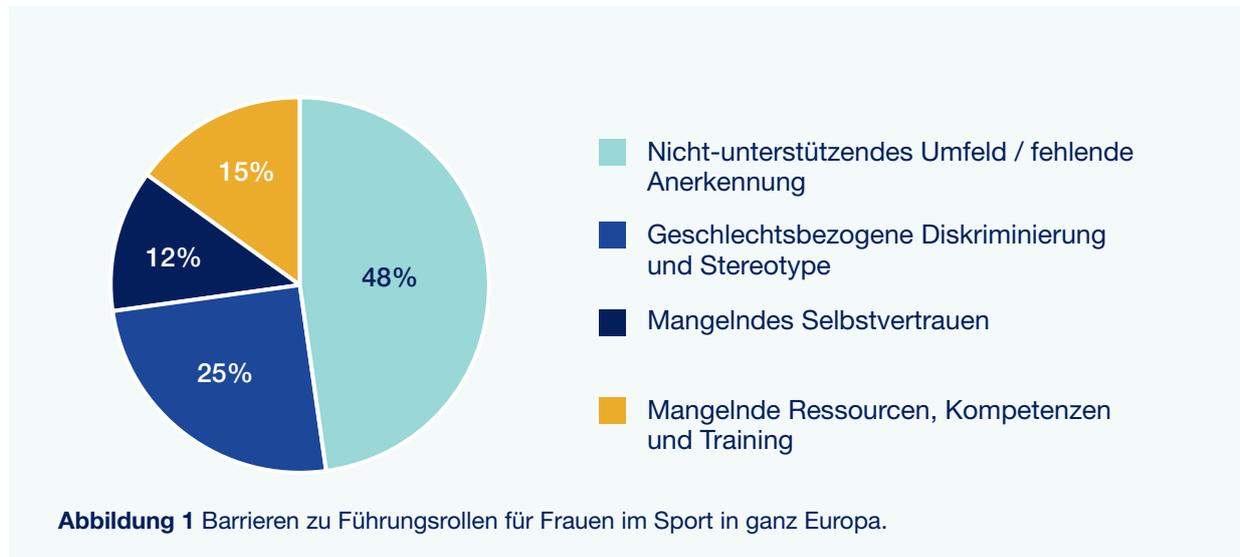
Bei der Auswahl von Beispielen für das Handbuch und auf Grundlage einer Analyse der gängigsten Barrieren versuchen wir, nützliche Beispiele für Mittel zur Beseitigung einiger dieser Barrieren aufzuzeigen. Wir haben uns zudem bemüht, ein Spektrum von kleinen bis großen Initiativen aufzuzeigen, die hinsichtlich des Umfangs und der Reichweite der verfügbaren Ressourcen vielfältig sind, also sowohl Top-Down Interventionen durch Organisationen als auch Grassroots-Initiativen und lokale Aktivitäten.

Barrieren zu Führungspositionen für Frauen

Neben der Zusammenstellung der in diesem Handbuch vorgestellten Fallstudien wurden auch Umfragen und Interviews mit Sportlerinnen* sowie Frauen und Männern in Führungspositionen im Sport in ganz Europa durchgeführt. Weitere Informationen aus dieser Studie sind in einem Begleitbericht verfügbar, der ebenfalls aus dem Projekt „Step Up Equality“ hervorgegangen ist (siehe weiterführende Materialien).

Die Teilnehmer*innen der Umfrage (über 200 Personen) wurden gefragt, was ihrer Meinung nach die drei größten Hindernisse für Frauen sind, Führungspositionen im Sport zu übernehmen (Abbildung 1). Es nahmen zwar auch Männer teil, aber 90% der Befragten waren Frauen, sodass wir davon ausgehen können, dass die Daten wichtige Erkenntnisse darüber liefern, welche Erfahrungen im Sport aktive Frauen gegenwärtig machen. Interessanterweise wurden ein Fehlen von Führungserfahrungen und mangelnde Motivation - zwei der sonst am häufigsten

angeführten Gründe für die geringe Vertretung von Frauen in Führungspositionen im Sport - durch die Daten keineswegs gestützt (Abbildung 1).



Die am häufigsten identifizierten Hindernisse waren:

1. **Ein nicht unterstützendes Umfeld** (strukturelle Barriere): Viele Frauen nennen einen Mangel an Unterstützung durch Peers und höherrangige Mitglieder ihrer Organisation in Bezug auf angemessene zeitliche und finanzielle Ressourcen, die sie für die Erledigung ihrer Aufgaben benötigen, außerdem eine unangemessene Priorisierung ihrer Aktivitäten bei der Termin- oder Organisationsplanung. Dies schließt fehlende Anerkennung und herkömmliche Einstellungspraxen ein.
2. **Begrenzende Geschlechterrollen und Sexismus** (kulturelle Praktiken): Dies umfasst stereotypen Sexismus, der sich in ungleichen Redezeiten in Besprechungen sowie Dominanzverhalten und „Gaslighting“ in Vorstandssitzungen und anderen Führungskontexten ausdrückt. Darüber hinaus berichten Frauen, dass von Ihnen häufig die Übernahme von administrativen Funktionen oder Aufgaben wie Tee Kochen gefordert werden. Zu dieser Kategorie gehören auch geschlechtsbezogene Gewalt, offener Sexismus sowie stereotype Geschlechterrollen.
3. **Mangelndes Selbstvertrauen** (Kapazitätslücke): Mehrere Frauen zweifelten beispielsweise an ihrer Fähigkeit, eine Führungsrolle zu übernehmen, z.B. aufgrund mangelnder Vorerfahrung. In vielen Fällen war auch klar, dass Normen und Ideale bezüglich dessen, was gute Führung ist und beinhaltet, ebenfalls einen Einfluss haben. Zu dieser Kategorie gehörten ein selbst eingeschätzter Mangel an Erfahrungen und geringes Vertrauen in eigene Führungskompetenzen.
4. **Mangel an Ressourcen, Fähigkeiten und Training** (Kapazitätslücke): Einige Frauen beschreiben, dass ihnen Netzwerke und Kontakte fehlen, die ihre Rolle möglicherweise

erleichtern würden. Teil davon ist ein Mangel an Unterstützung speziell von weiblichen Peers, der meist auf das Fehlen von Frauennetzwerken oder Wegen zu Verbindungen und Möglichkeiten zum Austausch, um Beziehungen und Unterstützung aufzubauen, zurückzuführen war. Ein anderer Aspekt ist die fehlende Priorisierung von Schulungen zur Übernahme von Führungsrollen für Frauen durch Vorgesetzte oder Organisationen. Hierzu zählt auch fehlender Zugang zu Ausbildung, unterstützenden Dienstleistungen, zu wenig Zeit für die Erfüllung der erforderlichen Aufgaben sowie unzureichende Möglichkeiten zur beruflichen Vernetzung.

Die folgenden 10 Fallstudien sind danach geordnet, welche der Barrieren sie schwerpunktmäßig angehen und nach Höhe des Ressourcenaufwands zur Umsetzung.

Schwerpunkt	Höhe der finanziellen Ressourcen (Ungefähres Budget pro Jahr für die Umsetzung oder Unterstützung der Initiativen; es ist zu beachten, dass dies nicht die Zeit der Freiwilligen einschließt, die häufig eine wesentliche Ressource ist)
Strukturen verändern	Niedrig: 1000–5000 Euro
Geschlechterrollen und Stereotype	Medium: 5000–10,000 Euro
Empowerment von Frauen und Mädchen	Hoch: Mehr als 10,000 Euro
Investition in Ressourcen und Kompetenzen	

4. Europäische Best-Practice Beispiele

Best-practice #1

Eine Bildungsplattform für Führungskräfte zur Unterstützung von Geschlechtergerechtigkeit

„Das Geschlecht des Clubpräsidenten sollte keine Rolle spielen, aber ich hoffe, dass ich mehr Frauen dazu inspirieren kann, sich an der Basis und in professionellen Führungspositionen zu engagieren und mehr Frauen in Führungspositionen im schwedischen Golfsport zu bringen. Das ist wirklich notwendig!“

- Maria Möller, Chairman, Schwedischer Golfverband

Name:	„Vision 50:50“
Ort:	Schweden
Umsetzende Organisation:	Schwedischer Golfverband
Geldgeber:	Schwedischer Sportverband
Laufzeit:	2013 – laufend
Ressourcenbedarf:	Hoch
Schwerpunkt:	Entwicklung einer Online-Bildungsplattform für Golfclub-Führungskräfte mit Schwerpunkt auf Geschlechtergerechtigkeit. Die Ausbildung ist auf Veränderungen ausgerichtet, sodass Führungskräfte nicht nur in der Theorie Notwendiges lernen, sondern auch einen Prozess der Planung und Initiierung gleichstellungsorientierter Veränderungen innerhalb ihrer jeweiligen Golfclubs vorantreiben.
Schwerpunkt:	Strukturen verändern
Weitere Informationen:	www.golf.se/vision5050

Golf hat den Ruf, besonders altmodisch und eher resistent gegen Veränderungen zu sein. In Schweden waren Frauen bis vor kurzem fast vollständig aus der Führungsebene im Golf ausgeschlossen. 90% der Clubmanager*innen und Vorsitzenden und nahezu 100% der Golfplatzmanager*innen sind Männer. Im Jahr 2013 verpflichtete sich der schwedische Golfverband, diese Situation zu ändern, nachdem er erkannt hatte, dass dieses Image eine ernsthafte Bedrohung für die Zukunft des Sports darstellt. Die Initiative mit dem Namen „Vision 50:50“ legte einen großen Schwerpunkt auf die Teilnahme von Frauen am Golfsport,



tat dies aber vor allem durch einen Fokus auf Clubführung und insbesondere auf Schulungen als Grundlage für einen längerfristigen Veränderungsprozess. Die Initiative identifizierte und unterstützte die Umsetzung von Maßnahmen zur Erhöhung der Präsenz und des Einflusses von Frauen in Führungspositionen sowie die Schulung von Männern in Führungspositionen, um Veränderungen zu bewirken und zu unterstützen.

Prozess und Maßnahmen:

- Eine Investition des Golfverbandes zusammen mit einer externen Finanzierung durch eine gemeinnützige Stiftung ermöglichte zunächst die Beschäftigung einer Teilzeit-Projektleitung, die einige Hintergrundrecherchen durchführte sowie die Projektziele und einen Projektplan als Ausgangspunkt festlegte.
- Anschließend wurde ein Pilotprojekt mit acht Golfclubs über einen Zeitraum von zwei Jahren (2015-2017) durchgeführt. Diese Clubs arbeiteten zusammen mit einer Gender-Wissenschaftlerin an der Entwicklung von Inhalten für eine webbasierte Gender-Bildungsplattform und durchliefen gleichzeitig Teile der Ausbildung selbst.
- Dieser Prozess resultierte in einem webbasierten Ausbildungsprogramm für Golfclub-Führungskräfte (Vorsitzende, Vorstandsmitglieder, Clubmanager, Trainer*innen und Greenkeeper*innen). Die Ausbildung unterstützte eine Analyse von Geschlechterverhältnissen und Bedürfnissen auf Clubebene. Die Ausbildung dauert zwölf Monate und umfasst sowohl Theorie als auch praktische Übungen und Aufgaben. Die Teilnehmer*innen beschäftigen sich beispielsweise mit „Redezeit“ in Meetings, informeller Macht und Unterdrückungsmechanismen.
- Die Ausbildung wird vom Clubmanagementteam als Gruppe durchgeführt. Im Laufe des Prozesses entwickelt die Gruppe einen Aktionsplan und beginnt mit dessen Umsetzung. Der Prozess umfasst Gesamtorganisation, Beteiligungsaspekte, auch an Wettbewerben, den Golfplatz selbst und sein Management einschließlich des Personals. Die Bewertung und Zertifizierung des Clubs erfolgt am Ende der Ausbildung. Die Zertifizierung gilt als wertvoller Standard, den Clubs erreichen können.

Ergebnisse:

- Der Vorstand des Golfverbandes hat die Ausbildung absolviert. Eine der daraus resultierenden Maßnahmen war die Überarbeitung der Regularien des Verbands, um festzulegen, dass der Vorstand zu gleichen Teilen aus Männern und Frauen zusammengesetzt werden soll.

- 2017 wurde eine Frau zur Vorsitzenden des Verbandes ernannt
- Die Ausbildung wurde von den Managementteams von über 100 Clubs initiiert; 20 haben sie abgeschlossen und wurden zertifiziert.
- Dieser Prozess hat mehrere andere Initiativen hervorgebracht, von denen sich viele auf die Erhöhung der Teilnahme von Mädchen und Frauen am Golfsport konzentrieren. Eine davon beschäftigte sich insbesondere mit der Überprüfung von Golfplatz-Layouts und dem Beitrag von Frauen zu diesem Designprozess.

Erfolgsfaktoren:

Im Gegensatz zur allgemeinen Situation im Golfsport war der Vorstandsvorstand zum Zeitpunkt der Entscheidung zur Umsetzung dieser Initiative tatsächlich paritätisch mit Männern und Frauen besetzt. Es ist wahrscheinlich, dass dies bei der Festlegung der Prioritäten eine Schlüsselrolle spielte.

Ein wissenschaftlich unterstützter Veränderungsprozess führte zu umfassender Bildung für Geschlechtergerechtigkeit, die durch die Entwicklung und Umsetzung eines Aktionsplans in die Praxis umgesetzt wurde, d.h. es wurde ein Follow-up und eine Aktion in den Prozess eingebaut.

Die Analyse auf Clubebene erleichtert eine Bewertung des aktuellen Status der Clubs und unterstützt die Identifizierung klarer Ziele und Indikatoren sowie die Planung spezifischer Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele.

Herausforderungen und Tipps:

In Bezug auf die einzelnen Clubs auf nationaler Ebene hat das Projekt einen geringen Anstieg von Frauen als Vorstandsmitglieder und Vorsitzende verzeichnet. Ausgehend von einem fast nicht vorhandenen Pool von Personen, die zur Auswahl standen oder hätten unterstützt werden können, wurde es als schwierig empfunden, Frauen in diese Positionen zu bringen. Außerdem finden Wahlen nur einmal im Jahr statt, was den Prozess weiter verlangsamt.

Viele Ämter sind auf der Clubebene noch immer ehrenamtlich und die Fluktuation daher hoch. Dies wirkt sich negativ auf Veränderungsprozesse aus, die mit der Zeit an Energie und Fokus verlieren können.

Kulturelle Praktiken stellten eine starke Barriere dar, was sich darin zeigte, dass sich viele innerhalb der Organisation unter der Annahme schon bestehender Inklusivität gegen Veränderungsprozesse stellten.

Der vorliegende Ansatz beruht auf langfristigen Prozessen und erfordert von den Clubs eine eigene Motivation, sich dauerhaft zu engagieren. Im gegebenen Fall gibt es einen starken Anreiz in Bezug auf Image und Reputation, aber die Clubs sehen auch, dass sie Veränderungsprozesse benötigen, um eine nachhaltige Zukunft zu sichern.

„Wir sehen eine neue Generation, die neue Werte und neue Erwartungen an den Golfsport hat, und deshalb muss sich der Golfsport erneuern, um mit dem Rest der Gesellschaft mithalten zu können“.

- Jenni Lundh, Golfclub Östersund-Frösö

Best-practice #2

Ein sozial-innovativer Ansatz, um Normen im Training zu verändern

„Ich habe mich als Person entwickelt und durch meine Teilnahme an Coach the Future ein gutes berufliches Netzwerk aufgebaut“

- Teilnehmerin 2018

Name:	"Coach the Future"	
Ort:	Umeå, Nordschweden	
Umsetzende Organisation:	Girls in Sport	
Geldgeber:	Schwedisches Ministerium für Gleichstellung	
Laufzeit:	2017-2019	
Ressourcenbedarf:	Hoch	
Schwerpunkt:	Eine sozial-innovative Initiative, die professionelle Frauen mit sportlichem Hintergrund von ihren Arbeitgebern und Arbeitsplätzen für mehrere Stunden im Monat „ausleiht“, um Mädchen in lokalen Schulen im Sport zu trainieren und als Vorbilder zu fungieren.	
Schwerpunkt:	Geschlechterrollen Sexismus	In Ressourcen und Kompetenzen investieren
Weitere Informationen:	www.girlsinsport.se/coachaframtiden	

Diese Initiative zielte darauf ab, einige der verbreiteten Fehlannahmen darüber aufzuzeigen, warum sich viele Frauen dagegen entscheiden, Trainerinnen zu werden. Dabei wurden Konzepte zu notwendigen Veränderungen ausprobiert, um mehr Frauen zu erreichen und einzubeziehen. Konkret:

1. Training oder Führungsaufgaben nicht zu einer zusätzlichen zeitlichen Belastung werden lassen, die der Familie abends oder an Wochenenden die Zeit raubt
2. Begeisterung für den Sport als einziges Kriterium für die Kompetenz de*r*s Trainer*in.
3. Möglichkeiten schaffen, Erfahrungen auszutauschen und im Trainings-Prozess von anderen Frauen unterstützt zu werden.

Die derzeitigen Normen rund um den Sport und das ehrenamtliche Training junger Menschen stellen für Frauen ein erhebliches Hindernis dar - herkömmliche Abläufe und Organisationsmuster sind weitgehend auf die Zeitpläne und Präferenzen von Männern abgestimmt. Diese Initiative



bot einen Weg, diese Barriere zu umgehen, und erprobte eine Alternative. Indem sie die Unterstützung lokaler Unternehmen und Schulen in Anspruch nahm, erhielten Mädchen Sportunterricht durch Frauen als Teil ihres regulären Lehrplans.

Prozess und Maßnahmen

- Einbezug von diversen Unternehmen (von nationalen Organisationen bis zu lokalen Familienunternehmen). Aus diesen Organisationen wurden Frauen mit einem Hintergrund oder Interesse an Sport, nicht unbedingt auf professionellem Niveau, aber mit ausreichender Kompetenz, ausgewählt, um Mädchen zu unterrichten oder zu unterstützen
- Identifizierung von Mädchenklassen in lokalen Schulen und Stundenplanung der Sitzungen zusammen mit dem Schulpersonal
- Ein zehnwöchiger Gruppenprozess für Frauen mit Fokus auf Selbstbewusstsein und Führungskompetenzen, mit punktuellm Training der Mädchen und anschließendem Austausch und Reflexion über eine Online-Gruppe. Im Gruppenprozess wurden fortlaufend Inhalte entwickelt. Zu den behandelten Themen gehörten emotionales Wohlbefinden, Engagement und Beziehungen zu anderen, Stress, Beobachtung und Infragestellung von Stereotypen
- Zusätzliche soziale Aktivitäten für die Gruppe

- CSR und Medienarbeit mit den Arbeitgebern der Frauen, um ihre Beteiligung und ihre Werte in Bezug auf Führung, Gleichberechtigung, gesellschaftliche Partizipation und die Bedeutung von Gesundheit und Sport zu kommunizieren

Ergebnisse:

- 20 Frauen aus etwa 15 verschiedenen Unternehmen haben das Programm im Laufe von zwei Jahren abgeschlossen und zusammen etwa 70 Schulungen für Mädchen im Teenageralter durchgeführt. Die Sportarten reichten von Eishockey und Klettern bis hin zu Yoga und Tanz. Die Mädchen und ihre Lehrerinnen schätzten die Kontakte mit den weiblichen Vorbildern sehr.
- Bewusstseinsbildung für die Notwendigkeit, mehr Frauen ins Training und Führungsrollen zu bringen, durch Vorträge, Veranstaltungen, Presse- und CSR-Material (einschließlich Artikel über einzelne Unternehmen, die sich auf Frauen in Führungspositionen und Geschichten einzelner Teilnehmerinnen konzentrieren, usw.).

Erfolgsfaktoren:

Das starke lokale Interesse an sozialer Innovation und den neuesten „Trends“ in der Wirtschaft

Vorhandensein fundierter Führungskompetenzen und persönlicher Entwicklung in der durchführenden Organisation

Großes Ansehen und lokale Unterstützung der durchführenden Organisation sowohl durch Unternehmen als auch durch ein lokales Netzwerk aktiver oder sportinteressierter berufstätiger Frauen

Starke und gut etablierte Beziehungen zu den örtlichen Schulen bedeuteten, dass die Logistik und die Terminplanung reibungslos verliefen.

Herausforderungen und Tipps:

Dieser Ansatz könnte sich in einer großen Stadt mit großen Entfernungen für Frauen zwischen Wohnort, Arbeitsplatz und Trainingsort als schwierig erweisen.

Ein hohes Maß an Engagement der teilnehmenden Schulen ist unerlässlich, die teilnehmenden Frauen müssen das Gefühl haben, dass ihre Zeit kostbar ist und geschätzt wird, weshalb es darauf ankommt, wie sie in der Schule empfangen und unterstützt werden.

„Auch wenn wir wissen, dass wir etwas bewirken, wollen wir mehr tun. Wir haben das Gefühl, dass wir Einfluss auf ihr Leben haben. Wir wollen mehr für sie tun!“

- Trainerin

Best-practice #3

Nutzung von Sprache zur Unterstützung von Bildung und als Katalysator für Veränderungen

„Ohne die Unterstützung der Vorstandsmitglieder und das benötigte Vertrauen konnte ich meine Arbeit nicht voranbringen und mich in der Zusammenarbeit mit dem Team nicht entfalten. Frauen können die Möglichkeiten, die sie vielleicht haben, nicht so leicht nutzen wie Männer. Daran müssen wir immer denken, wenn wir ihnen helfen wollen.“

- Patrycja Narkun

Name:	"The Alternative Sports Club"	
Ort:	Warschau, Polen	
Umsetzende Organisation:	Alternatywny Klub Sportowy ZŁY	
Geldgeber:	Spenden von Vereinsanhänger*innen und Mitgliedsbeiträge	
Laufzeit:	2015-laufend	
Ressourcenbedarf:	Medium	
Schwerpunkt:	Es handelt sich um einen komplett demokratischen Fußballverein, der von einer Fan-Organisation aufgebaut und verwaltet wird. Der Klub konzentriert sich darauf, Fußball als Instrument für Bildung und sozialen Wandel zu nutzen. Schwerpunkts ist Gleichberechtigung in Führungspositionen und Einflussnahme sowohl im Sport als auch gesamtgesellschaftlich.	
Schwerpunkt:	Geschlechterrollen und Sexismus	Empowerment von Frauen und Mädchen
Weitere Informationen:	http://aks-zly.pl	

Der Fußballklub AKS wurde von enthusiastischen Menschen gegründet, die eine gemeinsame Vision eines völlig neuen Ansatzes im Fußball hatten. Sie wollten einen Verein schaffen, in dem alle gleichberechtigt sind und in dem jedes Mitglied Einfluss auf den Entscheidungsprozess nehmen kann; und so entstand der Alternatywny Klub Sportowy ZŁY! Obwohl der*die Präsident*in und die Vorstandsmitglieder gewählt werden, wird der Verein von einem Kollektiv von etwa 40 Personen geführt. Dieser Verein ist zu einer sehr prominenten Initiative im polnischen Sport geworden, die von der Idee ausgeht, dass Fußball nicht nur ein Sport ist, dem man schauen und genießen kann, sondern auch ein pädagogisches Instrument, um einen systemischen Wandel in Bezug auf Empowerment von Mädchen und Frauen im Fußball sowie Inklusion von

Kindern und Flüchtlingen zu bewirken. Der Verein ist weithin für diese Arbeit bekannt, vor allem für die aktive Förderung von Gleichberechtigung und die Bekämpfung von Rassismus und Gewalt. Diese pädagogische Rolle ist angesichts von Tausenden von Zuschauer*innen und Anhänger*innen beträchtlich.

Prozess und Maßnahmen:

- 2015 wurde eine Frau zur Vereinspräsidentin ernannt und der Verein mit diesem Traditionsbruch gegründet. Zusätzlich sind zwei Frauen Trainerinnen und Verwalterinnen der Frauentteams - beides Führungsrollen.
- Eine Frau und ein Mann arbeiten gemeinsam als Sprecher*innen, die Outreach-Strategie des Clubs gewährleistet die Einbeziehung beider in jede öffentliche Erklärung. Auch bei den Medienauftritten, einschließlich des Managements, der Fans und der Spieler*innen, wird die Geschlechterparität gewahrt.
- Es wurde eine neue Kommunikationsstrategie entwickelt, die sich stark auf die geschriebene und gesprochene Sprache und deren Einfluss auf die gleichberechtigte Beteiligung von Männern und Frauen konzentriert, einschließlich offizieller Dokumente und sozialer Medien. So hat beispielsweise die Verwendung von Sprachformen (männlich vs. weiblich) insofern negative Auswirkungen, dass Frauen nicht sichtbar sind und ihrer Arbeit keine Bedeutung gegeben wird. Per Vereinsbeschluss sind männliche und weibliche Substantive und Pronomen zu verwenden, um sich sowohl auf Männer als auch auf Frauen zu beziehen, auch wenn offizielle Briefe oder Vereinsbestimmungen so länger und/oder weniger komfortabel zu schreiben und zu lesen sind.

Ergebnisse:

- Im Jahr 2019 gewann AKS ZłY die prestigeträchtige Auszeichnung der UEFA als bester Verein im Breitensport. Der Verein wurde nicht nur für sein Engagement an der Basis ausgezeichnet, sondern insbesondere für die gleichberechtigte Einbeziehung von Fans und Mitgliedern in den Entscheidungsprozess und die strategische Arbeit des Vereins. Der Verein ist ein Beispiel dafür, wie eine gemeinnützige, erfolgreiche Sportorganisation geführt werden kann. Es erfolgen regelmäßig Einladungen zu hochkarätigen Panels und Debatten.
- Bewusstseinsbildung unter den Mitgliedern und Unterstützer*innen, dafür, wie Stereotype die Lebensentscheidungen von Frauen und Mädchen beeinflussen, auch in Bezug auf Karriere und Freizeitaktivitäten. Dieser Aspekt des Vereinsauftrags wird bei verschiedenen Arten von Auftritten und Veranstaltungen, einschließlich der Mitgliederversammlung oder der Sektionssitzungen berücksichtigt. Der Fall unserer ehemaligen Präsidentin ist ein gutes Beispiel: Sie arbeitet mittlerweile Vollzeit als Beraterin für Supporters Direct, eine

Organisation, die Fans anderer Vereine in Europa darin bestärkt, Strukturen an der Basis zu entwickeln.

- Geplant ist, dass eine Trainerin in Zukunft die Herrenmannschaft führen wird.
- Die berufliche Entwicklung von Frauen in Führungspositionen im Verein spiegelt sich in der Teilnahme an neuen Netzwerken und daraus hervorgehenden Jobmöglichkeiten wider.

Erfolgsfaktoren:

Der Verein hat es sich zur Aufgabe gemacht, Menschen an der Basis zu organisieren, um Veränderungen für den polnischen Frauenfußball zu erreichen. Ein solcher Ansatz ließe sich auf jede beliebige Sportart übertragen, erfordert jedoch eine ernsthafte Zusammenarbeit zwischen Frauen und Männern auf Grundlage der geteilten Überzeugung, dass Männer derzeit mehr Zugang zu Machtpositionen im Sport haben.

Großes Medieninteresse und Unterstützung für die Werte und Aktivitäten des Vereins, unterstützende öffentliche Meinung und Interesse der Sportindustrie.

Ein innovatives, transparentes und integratives Geschäftsmodell für die Führung des Vereins.

Alle Mitglieder und Unterstützer arbeiten ehrenamtlich, und die finanziellen Mittel des Vereins in der Anfangsphase stammten aus Konzerten und anderen Crowdfunding-Veranstaltungen, Sponsoren folgten, als der Verein bekannter wurde.

Kompetenzen im Verein von Trainer*innen, Studierenden der Gender Studies, und angemessener Medien- und PR-Kommunikation

Herausforderungen und Tipps:

Mit Sprache zu arbeiten kann zeitaufwendig sein und erfordert Engagement und spezifische Kompetenz innerhalb des Clubs, ist aber ein wirksames Instrument, um einen breiteren Wandel zu bewirken.

„Wenn wir das hier nicht zu unserer Party machen, gibt es uns nicht. Deshalb haben wir beschlossen, uns dafür einzusetzen, mehr Frauen und Mädchen ins Stadion zu bringen, sie sichtbar und ihre Stimmen hörbar zu machen“

- Anonym

Best-practice #4

Netzwerke und Fortschritt durch eine Sportveranstaltung nur für Frauen

„RNP ist ein großartiges Beispiel dafür, wie Frauen im Sport empowert werden können“

- Elena Linari, Verteidigerin der italienischen Fußballnationalmannschaft

Name:	„Ragazze nel Pallone“ (Mädchen am Ball)	
Ort:	Padua, Italien	
Umsetzende Organisation:	die ehrenamtliche Organisation „Ragazze nel Pallone“	
Geldgeber:	Keine direkte finanzielle Unterstützung, die Veranstaltung wird von Ehrenamtlichen organisiert und durchgeführt und durch Spenden und praktische Hilfe von einigen lokalen Unternehmen unterstützt.	
Laufzeit:	Jedes Jahr, drei- bis fünftägige Veranstaltung seit 2009	
Ressourcenbedarf:	Hoch	
Schwerpunkt:	Eine Sportveranstaltung mit dem Ziel, soziale Kontakte und Vernetzungsmöglichkeiten zwischen Mädchen und Frauen zu schaffen. Durch ihre Sichtbarkeit soll die Veranstaltung auch politischen Druck für eine stärkere Unterstützung des Frauensports erzeugen.	
Schwerpunkt:	Empowerment von Frauen und Mädchen	Investition in Ressourcen und Kompetenzen
Weitere Informationen:	https://www.ragazzenelpallone.it/	

Ragazze nel Pallone ist die größte Sportveranstaltung für Mädchen und Frauen in Italien. Als unabhängige Veranstaltung bringt sie jedes Jahr rund 1000 Sportler*innen und Sportliebhaber*innen aus ganz Italien und darüber hinaus zusammen, um Sportturniere, Debatten über Gleichberechtigung und Führungsverantwortung, Spaß und Freundschaft zu ermöglichen. Ziel ist es, Verbindungen zwischen den teilnehmenden Mädchen und Frauen aufzubauen und so Veränderungsprozesse im Sport zu unterstützen. Mädchen und Frauen bekommen die Möglichkeit nicht nur als Sportlerinnen oder Freiwillige teilzunehmen, sondern sich als Trainerinnen und Sportmanagerinnen auszuprobieren und so inspirierende Beispiele für andere Mädchen und Frauen sein zu können. In der Tat ist die Veranstaltung ein Katalysator für Frauen in Führungspositionen, indem Netzwerke aufgebaut, Sichtbarkeit erhöht und Vorbilder geschaffen und unterstützt werden. Der Schlüssel dazu ist, dass die Veranstaltung völlig unabhängig organisiert und durchgeführt wird, frei von institutionellen Grenzen oder den Forderungen von Sponsoren. Sie wird vollständig von Mädchen und Frauen konzipiert, geplant

und realisiert, die so in verschiedenen Bereichen (Kommunikation, Vorträge, verschiedene Sportarten) eine führende Rolle übernehmen und sich direkt mit den beteiligten Sport- und öffentlichen Institutionen und Interessengruppen in Verbindung setzen können. Dies ist ein weiterer Katalysator und ein Beispiel dafür, neue Wege zu gehen.

Prozess und Maßnahmen:

- Im Jahr 2009 beschloss eine durch den Mangel an guten Frauensportveranstaltungen motivierte Gruppe von Frauen, eine eigene Veranstaltung ins Leben zu rufen, bei der sich Frauen in einer sicheren Umgebung treffen, zusammen spielen und Ideen und Möglichkeiten austauschen können. Sie hielten es für wichtig, etwas zu schaffen, das ihren Bedürfnissen und Erwartungen entspricht und nicht denen von Männern, die italienische Sportveranstaltungen dominieren.
- Anfangs ging es bei der Veranstaltung nur um Fußball, aber das Publikum ist von 16 verschiedenen Mannschaften im Jahr 2009 auf 54 im Jahr 2018 deutlich gewachsen. Die Veranstaltung bietet inzwischen eine Vielfalt an Sportarten, von Basketball bis hin zu Ultimate Frisbee. Frauen reisen nicht nur aus ganz Italien, sondern auch aus anderen europäischen Ländern an, um daran teilzunehmen.
- Die Veranstaltung hat das Angebot an Aktivitäten für die Teilnehmerinnen von Jahr zu Jahr verbessert und erweitert und ist angesichts des hohen Niveaus, das sie bietet, auch zu einer Anlaufstelle für andere Frauensportinitiativen geworden.
- Die Veranstaltung kombiniert seriöse und unterhaltsame Aktivitäten, z.B. eine Mischung aus Debatten über Geschlechtergerechtigkeit und Führungsverantwortung mit eher spielerischen Aktivitäten, was sich positiv auf die Beteiligung von mehr Frauen und einem breiteren Publikum auswirkte. Seit 2009 läuft diese Entwicklung und das Engagement wächst.

Ergebnisse:

- Teilnehmerinnen berichten, dass sie sich sicherer fühlen, Aufmerksamkeit auf ihre spezifischen Bedürfnisse und Erwartungen im Sport und bei der Organisation von Sportveranstaltungen zu richten und einzufordern. Dies beruht vor allem darauf, dass sie ein Beispiel für eine Sportveranstaltung gesehen und erlebt haben, die vollständig an den Bedürfnissen von Frauen ausgerichtet und von Frauen ins Leben gerufen wurde. Frauen sind aktiv in Führungsrollen und Organisation und werden ermutigt, Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen, ohne dass ein Mann über ihnen steht.
- Häufige Vorurteile und Annahmen bezüglich der Fähigkeit einer Frauensportveranstaltung, Teilnehmerinnen zu gewinnen und eine qualitativ hochwertige Sport-, Freizeit- und Netzwerkerfahrung zu bieten, wurden durch die Popularität dieser Veranstaltung widerlegt, was sich auch darin widerspiegelt, dass eine Öffnung für Männer diskutiert wird.
- RNP bietet eine fantastische Lernerfahrung für Mädchen und Frauen im Sport, vor allem für junge Sportlerinnen und Aktivistinnen, die Verantwortung und führende Rollen bei der Organisation großer Sportveranstaltungen übernehmen. Bei den meisten Sportveranstaltungen

in Italien unterstehen Frauen der Aufsicht und Entscheidungen von Männern, vor allem, wenn sie jung sind. RNP versucht, die Kompetenz von Mädchen und Frauen wertzuschätzen und zu fördern und ihnen Rollen in Entscheidungsfindungsprozessen und Führungsverantwortung im gesamten (ein Jahr langen) Prozess der Veranstaltungsvorbereitung, zu übertragen.

Erfolgsfaktoren:

Durch die Unabhängigkeit von Institutionen und Deal-Sponsoring ergibt sich für die Veranstaltung die Möglichkeit, auch politische Interessen zu kommunizieren und sich für die Unterstützung von Frauensport und Veränderungen in der Sportkultur einzusetzen. Neben Spaß und Netzwerken ist die Veranstaltung auch ein Raum, um Probleme des Frauensports aufzuzeigen und zu diskutieren und Aufmerksamkeit dafür zu schaffen. Diese Ausgewogenheit war von unschätzbarem Wert für den Erfolg der Veranstaltungen im Laufe der Jahre und für das Engagement von mehr Frauen in diesen Debatten.

Herausforderungen und Tipps:

Die wesentlichen Herausforderungen resultieren aus der mangelnden Stabilität organisatorischer Ressourcen. Abgesehen von den Freiwilligen, die ihre Zeit einbringen, hat die Veranstaltung keine Ressourcenbasis. Zusätzlich ist die unzureichende Medienaufmerksamkeit und allgemeine finanzielle Unterstützung aufgrund des geringen Interesses am Frauensport in Italien eine Herausforderung. Eine weitere Schwierigkeit besteht darin, das Gleichgewicht zu halten zwischen dem Wunsch vieler Frauen nach einer Veranstaltung nur für Frauen, und der Möglichkeit, sich für die Teilnahme von Männern zu öffnen, um die Gesamtzahl der Teilnehmer*innen zu erhöhen und damit den Beitrag, den die Veranstaltung leisten kann, zu erweitern. Die Idee ist es, dass männliche Perspektiven neue Werte und Ideen einbringen und Potenzial für eine breitere Wirkung im Hinblick auf die Bewältigung von Herausforderungen für Führungsverantwortung und Sichtbarkeit von Frauen im Sport bieten könnten. Diese Frage ist für die Veranstaltung noch offen. Die Organisator*innen sondieren, wie sie mit den möglichen Auswirkungen auf die Nachhaltigkeit einer hauptsächlich durch Abonnements finanzierten einzigartigen Sportinitiative für Frauen umgehen könnten. Gegenwärtig gibt es einen Kompromiss, der die Teilnahme von Männern an den Abend- und Abendaktivitäten auf Freund*innen und Familienmitglieder der Frauen beschränkt.



„Ragazze nel Pallone ist unser Weg, Werte und Inhalte des Frauensports zu entwickeln und hat mit der Zeit gezeigt, dass Frauen kooperieren und Schwierigkeiten überwinden können, um großartige Ergebnisse zu erzielen“

- Elisabetta Torresin, RNP-Gründerin

Best-practice #5

Sport als Instrument zur Unterstützung von Führungskompetenzen von Mädchen

„Ich habe begonnen, mehr an mich selbst zu glauben. Anstatt zu sagen, dass ich mich nicht traue es auszuprobieren, sage ich jetzt: Ich kann das! Das habe ich beim Klettern gelernt“

– Strong Girls Teilnehmerin

Name:	The Strong Girls Project
Ort:	Schweden, International
Umsetzende Organisation:	Girls in Sport
Geldgeber:	Schwedischer Staatsfonds (Arvsfonden)
Laufzeit:	2016 bis 2018
Ressourcenbedarf:	Hoch
Schwerpunkt:	Strong Girls ist ein Sport- und Outdoor-Abenteuerlehrplan, der das körperliche und emotionale Wohlbefinden von Mädchen im Teenageralter stärkt und fördert und dabei Fähigkeiten wie Führungskompetenzen, Selbstbewusstsein und Konfliktlösung fördert.
Schwerpunkt:	Empowerment von Frauen und Mädchen
Weitere Informationen:	https://www.stronggirlsproject.com

Strong Girls ist ein auf Sport und Abenteuer im Freien ausgerichtetes Programm zur Entwicklung von Führungskompetenzen und persönlicher Entwicklung, das darauf abzielt, „Mädchen zu fördern, die innerlich - mental und emotional - und äußerlich - körperlich und energetisch - stark sind“. Das Programm wurde von einer Nichtregierungsorganisation mit Erfahrung in der Mädchensportarbeit getestet, entwickelt und in einem Handbuch zusammengestellt, um andere Schritt für Schritt durch den Prozess der Entwicklung eines eigenen Programms für starke Mädchen zu führen. Eine Hauptmotivation bei der Entwicklung des Programms war die Notwendigkeit, die Führungsqualitäten und das Selbstbewusstsein von Mädchen zu fördern, indem Sport als Mittel für Empowerment eingesetzt wird.

Prozess und Maßnahmen

- Im Rahmen des Projekts wurden zwei Jahre lang verschiedene Möglichkeiten entwickelt und getestet, um Mädchen außerhalb des typischen Schulsportformats Sport anzubieten, insbesondere Mädchen, die sich nicht sehr aktiv körperlich betätigen. Ziel war es, ihnen eine andere und bessere sportliche Erfahrung zu ermöglichen und die Mädchen gleichzeitig durch einen Prozess der Persönlichkeitsentwicklung zu führen, der Führungsqualitäten, emotionale Intelligenz und gesellschaftliches Engagement fördert. Das Programm beinhaltet auch die Auseinandersetzungen mit herausfordernden Themen wie Körperbild, soziale Medien, Belästigung durch Jungen, Mobbing und andere Themen.
- Kleine Gruppen von 10-15 Mädchen nahmen daran teil, die meisten von ihnen im Alter von 13-16 Jahren. Das Programm wurde während der Testphase in Partnerschaft mit drei örtlichen Schulen durchgeführt.
- Zur Unterstützung anderer Lehrer*innen, Eltern oder Sporttrainer*innen, die Sport als Mittel zur Unterstützung von Führungskompetenzen von Mädchen nutzen wollen, wurde ein Handbuch zum Lehrplan erstellt. Es wurden auch Kurse für Fachkräfte durchgeführt, die bereits mit Mädchen im Teenageralter arbeiten.

Ergebnisse:

- Etwa 80 Mädchen haben das Programm während seiner Entwicklung und Erprobung abgeschlossen.
- Das Handbuch wurde online kostenlos zur Verfügung gestellt und die Gruppe der Nutzer*innen erweiterte sich nicht nur in Schweden, sondern auch in Australien, den USA und Hongkong.



- Eine private FB-Gruppe derjenigen, die die Ausbildung von Strong Girls absolviert haben und aktive Nutzerinnen des Lehrmaterials sind, tauschen Fragen und Erfahrungen aus, um sich gegenseitig beim Lernen und bei der Arbeit mit Mädchengruppen in ihren eigenen Schulen oder Sportvereinen zu unterstützen. Mehrere andere kleinere Projekte, die das Programm nutzen wollen, werden derzeit eingerichtet.

Erfolgsfaktoren:

Den Mädchen die Möglichkeit geben, mehr Sportarten auszuprobieren, die typischerweise als Männer oder Jungen Sportarten angesehen werden. Aktivitäten wie Gewichtheben, eine Seilrutsche durch den Wald und Eisschwimmen stellten ihre eigenen Annahmen über sich selbst und ihre Fähigkeiten in Frage. Sie wurden dann dabei unterstützt, diese Denkweise auf andere Bereiche ihres Lebens zu übertragen, einschließlich Schule, Beziehungen und gesellschaftlichem Engagement.

Den Mädchen eine Sprache geben, die sie beim Austausch und bei der Reflexion ihrer Erfahrungen verwenden können. Außerdem ist eine Vermittlung von grundlegenden Kenntnissen über Gefühle wie Angst oder Traurigkeit in diesem Alter ebenfalls ein wichtiges Werkzeug und wesentliche Grundlage für Führungsverantwortung.

Die Verwendung eines fundierten theoretischen Rahmens bei der Entwicklung führte zur Erstellung eines soliden und wirksamen Programms, so werden z.B. Lehrer*innen bei der Planung und Durchführung des Programms in ihrer Schule durch einen Selbstreflexionsprozess geführt, der es ihnen ermöglicht, über ihre eigene Führungsrolle und ihr Selbstbewusstsein nachzudenken, um die Mädchen besser zu unterstützen.

Herausforderungen und Tipps:

In Schweden kämpfen viele Mädchen in dieser Altersgruppe mit Ängsten, Formen von Depressionen und anderen Problemen. Dies erfordert, dass sie bei der Teilnahme am Programm von engagierten und fähigen Programmleiter*innen begleitet werden.

Die Arbeit innerhalb des Schulsystems kann eine Herausforderung sein, wenn das Personal begrenzt ist und die Kommunikation oft nicht so gut funktioniert, wie sie sollte. Die Arbeit in einem besser ausgestatteten Schulsystem und mit kleineren Gruppen von Mädchen könnte einige dieser Schwierigkeiten mildern. Insgesamt ist die Unterstützung durch engagierte Schulleiter*innen, die die Potenziale von Sport zur Erreichung dieser Ziele erkennen und die aktiv zur Unterstützung der Entwicklung und Führungskompetenz von Mädchen während des gesamten Schulprozesses beitragen möchten, von entscheidender Bedeutung.

Zum Einstieg mit jüngeren Mädchen zu arbeiten könnte von Vorteil sein, da sich Vorstellungen über Führungsverantwortung, Selbstbestimmung, Sprechen in Gruppen und Wertschätzung der eigenen Ideen und Meinungen sehr früh herauszubilden scheinen. Das Projekt macht deutlich, wie stark einige dieser kulturellen Normen und Verhaltensweisen bereits im Alter von 13 Jahren ausgeprägt sein können. In diesem Fall besteht die Notwendigkeit, den bereits verursachten Schaden „rückgängig zu machen“ und zu versuchen, neue Fähigkeiten aufzubauen und zu entwickeln.

Best-practice #6

Unterstützendes Mentoring bei Berufswechseln

*„Das Programm und mein*e Mentor*in haben mir Raum für Austausch wichtige Ideen für meine Karriere nach dem Leistungssport gegeben“.*

- Amelie Kober, Olympiamedaillengewinnerin

Name:	„Mit dem gemischten Doppel an die Spitze“
Ort:	Deutschland und andere europäische Länder
Umsetzende Organisation:	Deutscher Olympischer Sportbund (DOSB)
Geldgeber:	Olympic Solidarity
Laufzeit:	Wurde 2012 eingerichtet, bisher vier Durchläufe und vier zusätzliche Durchläufe, der aktuelle 12-Monats-Durchlauf im Zeitraum 2018/19
Ressourcenbedarf:	Hoch
Schwerpunkt:	Unterstützung von Frauen beim Übergang von einer Sportkarriere in Führungspositionen.
Schwerpunkt:	Investition in Ressourcen und Kompetenzen
Weitere Informationen:	https://gleichstellung.dosb.de/themen/mentoring/

Athlet*innen entwickeln während ihrer sportlichen Laufbahn ein hohes Maß an Kompetenz auf persönlicher und beruflicher Ebene: Disziplin, Entschlossenheit, Durchsetzungsvermögen und Ausdauer. Dies alles ist für erfolgreiche Führungsarbeit innerhalb und außerhalb der Sportwelt unerlässlich. „Mit dem gemischten Doppel an die Spitze“ ist ein Programm, das direkt darauf abzielt, die Anzahl von Frauen in Führungsrollen zu erhöhen. Das Mentoring-Programm zielt darauf ab, junge ehemalige Sportlerinnen, die an einer Karriere als Trainerin oder an einer Führungsrolle in professionellen Sportorganisationen interessiert sind, zu fördern. Die an diesem Programm beteiligten Mentor*innen, sowohl männliche als auch weibliche, sind erfolgreiche und erfahrene Führungskräfte in Sportorganisationen.

Prozess und Maßnahmen:

- Das Programm wurde erstmals 2012 umgesetzt, seitdem gab es vier weitere Durchläufe. Jeder Durchlauf erstreckt sich über zwölf Monate. Viele Teilnehmer*innen bleiben jedoch auch nach dem Ende des Programms mit ihren Mentor*innen und Peers in Kontakt.

- Das zwölfmonatige Programm umfasst regelmäßige Workshops in deutschen und anderen europäischen Städten (vier Sitzungen in zwölf Monaten) sowie individuelle Korrespondenz zwischen den Mentees und Mentor*innen und Treffen im Zusammenhang mit größeren Veranstaltungen und Konferenzen im DOSB.
- Mentor*innen fungieren als Coaches bei der Entwicklung spezifischer Fähigkeiten und Kompetenzen. Die Mentees erhalten auch Einblicke in nationale und internationale Sportorganisationen, was für sie eine wichtige Grundlage für das Verständnis sportpolitischer Strukturen und den Aufbau eines professionellen Netzwerks sein kann.
- Ein Schwerpunkt des Programms ist die Analyse von Möglichkeiten, wie die Fähigkeiten, die die Mentees während ihrer Karriere als Profisportler erworben haben, mit den Karrieremöglichkeiten im organisierten Sport verbunden werden können. Das Programm umfasst beispielsweise Seminare zu Kommunikationsfähigkeiten und unterbewusstem Bias.
- Es wurde eine Sensibilisierungskomponente aufgenommen, um das Wissen über die Rolle der persönlichen und beruflichen Entwicklung durch Mentoring zu verbessern und so die Auffassung der Sportverbände zu hinterfragen, dass es bei dem Programm lediglich um die Förderung von Frauen geht.
- Sichtbarkeit von Mentees und Mentor*innen bei Veranstaltungen des Olympischen Komitees, um das Bewusstsein für das Programm zu erhöhen, seine Bedeutung zu bewerten und den Verbandsvertreter*innen die Möglichkeit zu geben, mehr über das Programm zu erfahren.



- Nach den ersten drei Runden wurde 2017 ein externer Evaluationsbericht in Auftrag gegeben, um das Programm weiter zu verbessern.

Ergebnisse:

- Nach den ersten drei Durchläufen hatten 50% der Alumnae eine Vollzeitstelle im Sport.
- Eine externe Evaluierung des Programms ergab folgendes zentrales Ergebnis: 90% der Teilnehmer*innen sind motiviert, eine Führungsposition zu übernehmen und planen eine entsprechende Karriere.
- Das Programm förderte und unterstützte Debatten über die Notwendigkeit von Personalentwicklungsstrategien im Sport.

Erfolgsfaktoren:

Die Unterstützung ehemaliger Athlet*innen, die sich für Sport begeistern und die die Bedürfnisse anderer Athlet*innen verstehen, scheint zu hoher Motivation unter den Mentees zu führen, sich nach dem Mentoring nach neuen Positionen umzusehen. Die Möglichkeit, sich zunächst auf den Sport zu konzentrieren und dann eine Karriere in einer Führungsrolle zu beginnen bietet mehr Stabilität als parallel Wettkämpfe zu bestreiten und eine Führungsrolle zu übernehmen.

Der Stellenwert von ehemaligen Athlet*innen in Führungsrollen ist allgemein anerkannt, der größte Erfolg ist jedoch dann zu verzeichnen, wenn direkt von den entsprechenden Verbänden mehr Unterstützungsarbeit geleistet wird. Einige nationale Verbände wie Badminton und Rudern wenden sich in ihren Programmen beispielsweise an ehemalige Spitzensportler*innen, um sie beispielsweise als Trainer*innen auszubilden. Für die Zukunft streben die Programmorganisator*innen eine engere Partnerschaft mit den Verbänden an.

Herausforderungen und Tipps:

Persönlichkeitsentwicklung als Konzept hat im deutschen Sport bisher wenig Beachtung gefunden, sodass einige Erkenntnisse darüber gewonnen werden konnten, wie Vorwissen und Achtsamkeit das Verständnis und die Aufnahmefähigkeit fördern können. Die explizite Ausrichtung an und Förderung von weiblichen Mentees führt dazu, dass das Programm als Maßnahme zur Frauenförderung und nicht als breitere Maßnahme zur Persönlichkeits- und damit Berufsentwicklung wahrgenommen wird. Diese falsche Wahrnehmung führte dazu, dass das Programm von den Verbänden weniger ernst genommen und weniger geschätzt wurde. Daher ist es wichtig, den Schwerpunkt auf Persönlichkeitsentwicklung und ihren Mehrwert zu legen.

„Man hat viel von einem Mentoring, weil man die Möglichkeit hat, über Dinge nachzudenken, über die man normalerweise nicht nachdenken würde.“

- Teilnehmende*r Mentor*in

Best-practice #7

Eine landesweite Schulungsreihe zu Führungskompetenzen für Frauen im Sport

„Frauen sind schon lange Teil des Sports genau wie ihre männlichen Kollegen, aber an der Managementfront gibt es noch viel zu tun. Dies ist ein Thema von gemeinsamem Interesse, die Präsenz von Frauen in Entscheidungspositionen auf allen Ebenen zu fördern“.

- Rossana Ciuffetti, Direktorin der CONI-Sportschule.

Name:	Women's Leadership Course of CONI	
Ort:	Italien, Rom, Neapel, Mailand	
Umsetzende Organisation:	Italienisches Olympisches Komitee (Comitato Olimpico Nazionale Italiano, CONI)	
Geldgeber:	CONI	
Laufzeit:	Feb 2019-laufend	
Ressourcenbedarf:	niedrig	
Schwerpunkt:	Die Zahl der Frauen in Führungspositionen durch eine einmalige und kurze Intervention mit dem Ziel direkter Rekrutierung zu erhöhen	
Schwerpunkt:	Strukturen verändern	Investition in Ressourcen und Kompetenzen
Weitere Informationen:	https://coni.it	

Im italienischen Sport ist die Beteiligung von Frauen in Führungspositionen extrem niedrig, laut Untersuchungen des CONI liegt sie unter 10%. Das Nationale Olympische Komitee wollte Frauen ermutigen, an Wahlen auf Vorstandsebene teilzunehmen und Führungsrollen zu übernehmen, und beschloss daher, eine Reihe von Workshops für interessierte Frauen durchzuführen. Die Schulung umfasste die Vermittlung grundlegender Kenntnisse zur Bedeutung von Beteiligung und Mitwirkung von Frauen im Sport sowie Formate zum Austausch über geteilte Erfahrungen und Diskussionen über Themen von emotionaler Intelligenz bis hin zu Wahlverhalten. Die Workshop-Reihe war als Auftakt und Einstieg gedacht, um entsprechende Ziele in Bezug auf Führungsverantwortung von Frauen auf nationaler Ebene voranzutreiben.

Prozess und Maßnahmen:

- In verschiedenen Städten Italiens wurden eintägige Workshops mit Vorträgen und Formaten zum Erfahrungsaustausch für Frauen durchgeführt (wobei sowohl Männer in bestehenden Führungsrollen als auch Frauen teilnahmen).

- Der Kurs wurde über die Webseite der Sportschule, den Newsletter, die Webseiten der nationalen Sportverbände und soziale Netzwerke wie Facebook und das CONI-Institut mit Nachrichten, Beiträgen und Werbevideos beworben.
- Die Ausbildung umfasste unter anderem folgende Themen: Unterschiedliche Fähigkeiten, aber gleiche Stärke beim Erreichen von Zielen von Männern und Frauen; Diskussion über Führung, Selbst-Coaching und Selbstwirksamkeit; die Bedeutung und Verbesserung von emotionalen Fähigkeiten; Lernen, andere zu beobachten, um sich selbst zu verbessern.
- Es gab auch viele Athlet*innen, Männer und Frauen auf höchstem Niveau, die von ihren Erfahrungen als Sportler*innen und in der Führung berichteten.

Ergebnisse:

- Die Beteiligung war sehr hoch, insgesamt 167 Personen, davon 37 Männer und 130 Frauen.
- Das Olympische Komitee vereinbarte, dass bei den nächsten Wahlen in jedem regionalen Sportverband eine Mindestquote von 30% Frauen im Vorstand vertreten sein muss. Es ist jedoch nicht klar, welche Maßnahmen zur Erreichung dieses Ziels ergriffen wurden.
- Eine Neuauflage des Workshops ist bereits für 2020 geplant.

Erfolgsfaktoren:

Über die Initiative wurde in den überregionalen Zeitungen viel berichtet und sie erhielt viel Aufmerksamkeit, unter anderem in der Zielgruppe von teilnahmeberechtigten Frauen, sodass die Motivation und der Andrang teilzunehmen sehr groß waren.

Zusätzlich unterstützt wurde dies durch die Beteiligung der Öffentlichkeit durch das Nationale Olympische Komitee Italiens in Zusammenarbeit mit den einzelnen Sportverbänden.

Herausforderungen und Tipps:

Wie üblich bei einmaligen Interventionen mit weniger gut geförderten und geplanten Folgemaßnahmen kommt es im Laufe der Zeit zu Interessensverlust oder mangelnder Berücksichtigung der gesetzten Themen. Es war das zentrale Ziel des Workshops, die Kapazität von Frauen für die Übernahme von Positionen zu erhöhen. Dies ist jedoch nur der Anfang eines längeren Weges, der - wenn diese Frauen tatsächlich eingesetzt werden sollen - mehr Zeit, Ressourcen und Engagement erfordert, um spürbare Veränderungen zu erreichen.

Eine solcher Workshop muss an den kulturellen Kontext, in dem er durchgeführt wird, angepasst werden. In Italien ist ein spezifischer Ansatz erforderlich, der sich an gesellschaftlichen Gegebenheiten orientiert. Dies sollte an anderen Orten berücksichtigt werden, um nicht zu niedrige oder zu hohe Ziele zu setzen.

Best-practice #8

Durch Schulungen auf Führungsebene die Präsenz von Frauen in der Vorstandsetage erhöhen

„Ich werde bei der Kick It Out-Konferenz im April als Mentorin teilnehmen. Etwas, das vor diesem Programm weder angeboten noch angenommen worden wäre.“

- Programmteilnehmerin

Name:	The FA "Women in Leadership" Programme
Ort:	Großbritannien
Umsetzende Organisation:	UK Football Association und The Institute of Directors
Geldgeber:	UKFA und IOD
Laufzeit:	2017
Ressourcenbedarf:	Hoch
Schwerpunkt:	Spezialisierte und weiterführende Ausbildung einer kleinen Gruppe ausgewählter Frauen, die bereits in höheren Führungspositionen im Profifußball tätig sind
Schwerpunkt:	Investition in Ressourcen und Kompetenzen
Weitere Informationen:	https://www.iod.com/training/iod-approach/expertpractitioners

Dieses Programm wurde initiiert, um den Mangel von Frauen in Vorstandsetagen zu beheben. Das Programm zielte darauf ab, Frauen mit erwiesenem Potenzial und Engagement zu identifizieren, zu unterstützen und zu betreuen, um ihre Übernahme von Vorstandsposten im Fußball voranzutreiben. Die FA arbeitete mit dem Institute of Directors (einer landesweit anerkannten Organisation für Unternehmensführung in Großbritannien) zusammen, um das Programm mit vier spezifischen Zielen zu gestalten:

1. Erweiterung des Talentpools im Fußball;
2. Präzisierung der Antidiskriminierungsvorschriften und -sanktionen;
3. Schaffung von Vertrauen in Meldeverfahren für Diskriminierung; und
4. Erhöhung von Bewusstsein und Wissensstand.



Inhaltlich und methodisch gab es zwei Strategien, eine individuelle und eine organisatorische:

- a) Individuell: Steigerung des Selbstbewusstseins und der Offenheit für Persönlichkeitsentwicklung; Ermittlung von Lösungen für spezifische arbeitsbezogene Probleme; Verbesserung der persönlichen Wirkung und Leistung; Instrumente zur Bewältigung von Stress, Konflikten oder Krisen; Vorbereitung auf den beruflichen Aufstieg und den Beitritt zum Vorstand.
- b) Organisatorisch: Größeres Engagement für und Einverständnis mit Direktor*innen und leitenden Angestellten; Talente halten und Mitarbeiter*innen einbinden; kreativere Perspektiven in der Geschäftsplanung; Verbesserung des Personalmanagements; Aufbau konstruktiver Beziehungen zwischen Menschen und Abteilungen; Erleichterung der Einführung einer neuen Unternehmenskultur.

Prozess und Maßnahmen:

- Die FA nominierte zehn Kolleginnen für ein Fortbildungsprogramm des IoD, die dann exklusiven Zugang zu führenden Fachleuten erhielten, um ihre Führungsfähigkeiten für das gehobene Management zu entwickeln.
- Ein fünfmonatiges Programm mit zwei Workshops (ein viertägiges und ein eintägiges zusätzliches Coaching), wobei zwischen den Workshops Zeit für reflektierendes Lernen und zusätzliches Coaching zur Vertiefung und Anwendung des erworbenen Wissens vorgesehen ist.



- Die Coachingsitzungen konzentrierten sich auf Verhalten und Geschäftssinn. Diese wurden von den Teilnehmerinnen sehr hoch bewertet, sodass die FA dann in zusätzliche Coachingsitzungen sowohl für die Programmteilnehmerinnen als auch für andere Mitarbeiter*innen investierte.
- Die Teilnehmerinnen können das Betriebsklima in der Vorstandsetage einer A-List-Sportorganisation hautnah miterleben, während sie von Fachleuten aus der Praxis geschult werden und die Möglichkeit haben, sich in das Programm einzubringen.

Ergebnisse:

- Das Programm zeigte etwas, das für jeden auf der Vorstandsebene offensichtlich sein sollte: Wenn talentierte Frauen Zugang, Coaching und Mentoring im Sportmanagement erhalten, sind sie für jede Sportorganisation von Wert und können es in Vorstandspositionen schaffen.
- Wirkte sich auf den Ansatz des Fußballverbands in Bezug auf Coaching und Mentoring aus und bewirkte verstärkte Investitionen in Coaching, insbesondere zum Zweck der Integration am Arbeitsplatz.

Erfolgsfaktoren:

Das Programm, das sich nur auf zehn Frauen konzentrierte, ermöglichte eine wertvolle Investition in die Qualität ihrer Ausbildung.

Die Einbeziehung des individuellen Coachings war ein großer Erfolg. Alle Teilnehmerinnen waren der Meinung, dass es ihr Verhalten und ihr Geschäftssinn wirksam beeinflusste.

Die Konzentration auf ein kollaboratives Peer-Learning-Umfeld abseits von klassischen Schulungsmethoden eröffnete neue Kommunikationskanäle und den Austausch von Ideen. Dies ermöglichte es, Teilnehmerinnen aus verschiedenen Regionen, Vereinen und Rollen innerhalb der Organisation zusammenzubringen, was sich als äußerst wertvoll für die FA und ihre Mitarbeiter*innen erwies und neue Kommunikationskanäle und einen Ideenaustausch ermöglichte.

Durch einen vielfältigen Ansatz, bei dem Lernen in der Gruppe mit 1:1-Coaching kombiniert wurde, gab es individuelle Unterstützung und das Programm wurde professionalisiert. Die Investition zahlte sich in Bezug auf die Fundiertheit der erlernten Fähigkeiten und Erkenntnisse der Teilnehmerinnen aus.

Die praktischen Elemente des Programms, einschließlich Simulationen und Gruppenarbeit, wurden von vielen Teilnehmerinnen als wertvoll für die Lernerfahrung empfunden, was sich auch in den Meinungen der Mitglieder des IoD widerspiegelt.

Herausforderungen und Tipps:

Rekrutierung erfordert stärkere Reflexion: Wenn ein eher auf Headhunting ausgerichteter Ansatz angewandt wird, wird dies Auswirkungen auf die ausgewählten Frauen haben.

Für die Durchführung ähnlicher Programme wird empfohlen, Teilnehmerinnen aus verschiedenen Regionen, Vereinen und Rollen (möglicherweise auch aus verschiedenen Sportarten, je nach durchführender Organisation) einzubeziehen. Dies kann einen breiteren Gedankenaustausch ermöglichen.

Bei jeder Art von Ausbildung sollten vielfältigere Lern- und Mentoringmethoden eingesetzt werden (z.B. Kombinationen von 1:1-Unterricht, Gruppencoaching, interaktive Fallstudien und Bewertung, Kursstruktur), während sie von Fachleuten aus der Praxis angeleitet werden.

Einige Frauen waren weniger an den Peer-Learning-Angeboten interessiert, was vielleicht auf einen geringen Nutzen für sie, auf Unterschiede im Lernstil und/oder auf den Einfluss der zeitlichen Verpflichtungen zurückzuführen ist. Das Programm hätte noch bessere Peer-Learning-Aktivitäten außerhalb des Projekts mit verschiedenen nicht-formalen Aktivitäten einschließen können.

Best-practice #9

Kampagne einer Sportorganisation für Gleichstellung nach innen und außen

„Die Geschlechterdiskriminierung im Sport in Italien ist so absurd, dass sie nicht ignoriert werden kann. In der Polisportiva sind die Entscheidungsrollen gleichmäßig verteilt, spontan als Ergebnis der großartigen ehrenamtlichen Arbeit derjenigen, die an das Prinzip der Veränderung glauben“

- Anonym

Name:	Polisportiva San Precario	
Ort:	Padua, Italien	
Umsetzende Organisation:	Polisportiva San Precario	
Geldgeber:	Eigenfinanzierung durch die Polisportiva San Precario aus kleinen Spendenaktionen und Veranstaltungen	
Laufzeit:	2007-laufend	
Ressourcenbedarf:	Medium	
Schwerpunkt:	Eine Sportorganisation, die sich auf antisexistische und geschlechtergerechte Entscheidungsprozesse stützt und sich aktiv für die Chancengleichheit von Frauen im gesamten Sport einsetzt und Bewusstseinsbildung unter Sportler*innen betreibt, um einen breiteren und schnelleren Wandel zu bewirken	
Schwerpunkt:	Strukturen verändern	Geschlechterrollen und Sexismus
Weitere Informationen:	www.polisportivasanprecario.blogspot.com	

Die Polisportiva San Precario arbeitet für gleichberechtigte Führung und praktiziert diese gleichzeitig im Frauensport durch ihre eigene Stimme und ihr eigenes Handeln. Die Organisation konzentriert sich auf Machtverhältnisse und Entscheidungsprozesse, was zu einer effektiven gleichberechtigten Vertretung und Führung zwischen männlichen und weiblichen Mitgliedern geführt hat. Sie arbeitet auch an der Veränderung von äußeren Strukturen und Kultur, unter anderem mit der Kampagne „Gleicher Sport, gleiche Rechte“. Die Organisation führte auch die erste theoretische Studie über die Situation von Sportlerinnen in Italien und über Frauensport durch. All dies wurde durch die Überzeugung motiviert, dass Veränderungen dringend notwendig sind und diese Arbeit dafür die richtige ist.

Prozess und Maßnahmen:

- Die erfolgreiche Kampagne „Gleicher Sport, gleiche Rechte“ konzentrierte sich auf die Sensibilisierung von Sportlerinnen, um sie zu ermutigen, Stellung zu beziehen und sich für einen Wandel oder einen internen Prozess für Geschlechtergerechtigkeit zu engagieren. Durch die Übernahme von Führungsverantwortung befähigt die Organisation andere, ihnen nachzutun und fördert die gegenseitige Unterstützung von Athlet*innen und Aktivist*innen.
- Sensibilisierung für Ungleichheiten in der rechtlichen Einstufung des Frauensports, darunter auch das Bemühen von mehr Sportlerinnen, auf Veränderungen zu drängen.
- Ausrichtung von Veranstaltungen und Teilnahme an öffentlichen Aktionen, einschließlich Debatten über Geschlechterungleichheiten im Sport und Repräsentation von Frauen, um Probleme innerhalb und außerhalb der Organisation zu thematisieren.
- Interne Arbeit an der Struktur, Prozessen der Entscheidungsfindung und Vertretung der Organisation, um sicherzustellen, dass es keine internen Barrieren und stereotypen Geschlechterstrukturen gibt.
- Studie über geschlechtsspezifische Stereotypen, die Entscheidungen von Mädchen und Jungen im Sport beeinflussen und die Bedeutung von Führungsverantwortung und Vorbildern in der Arbeit mit Kindern sowie die Verbindung von Führungsthemen mit anderen Prioritäten des Vereins.

Ergebnisse:

- Mehr Frauen in der Organisation bewerben sich als Vorstandsmitglieder und übernehmen Verantwortung und Führungsrollen, weil sie sich von den anderen Mitgliedern stärker unterstützt, ermutigt und somit selbstbewusster fühlen.
- Das Bewusstsein von Männern für Stereotype und Ungleichheiten nahm zu, sie beteiligen sich nun aktiv an der Beseitigung von Barrieren und nehmen aktive Rollen bei der Unterstützung und Anregung von Initiativen, die mit diesen Themen in Verbindung stehen ein. Es wird nicht mehr als ein Thema „nur für Frauen“ betrachtet!
- Zwei gemischte Teams und Gleichberechtigung der Mitglieder in den internen Management- und Entscheidungsfindungsrollen sowie gleichberechtigtes öffentliches Auftreten gegenüber Medien und Institutionen bei der Vertretung des Vereins nach außen
- Lokale Medien haben die Debatten bekannt gemacht, und die Website Sport alla Rovescia veröffentlicht mittlerweile die Kolumne: Frauen, die den Sport verändert haben.

Erfolgsfaktoren:

Ein interner Prozess der "strukturellen" Gleichheit innerhalb der Organisation hat sich bewährt, um praktische Veränderungen im Entscheidungsfindungsprozess der Organisation zu erleichtern.

Ein ganzheitlicher Ansatz, der beispielsweise die Auswirkungen von Vorbildern und Stereotypen auf das Engagement von Kindern im Sport unter dem Gesichtspunkt betrachtet, welchen Einfluss die Vereinsführung auf eine zukünftige nachhaltige Beteiligung hat sowie die Ungleichheit in und zwischen den Teams und innerhalb des Managements.

Das enthusiastische Engagement vieler Frauen, Sportler*innen und anderweitige Unterstützung und Bereitstellung von Zeit und Ideen für die Organisation und ihre Arbeit: Es mag erscheinen, als sei dies von geringer Bedeutung, insbesondere in Ländern, in denen Frauen in Führungspositionen nicht mit einer so schwierigen Situation wie in Italien konfrontiert sind, aber für den italienischen Sport (und das allgemeine Umfeld) ist dies eine echte Ausnahme, da die meisten Organisationen (im sozialen Bereich, im Sport, einschließlich der ehrenamtlichen Arbeit) von Männern geführt werden und junge und vor allem weibliche Mitarbeiter*innen nicht in Führungspositionen kommen.

Herausforderungen und Tipps:

Der Mangel an Ressourcen war eine große Herausforderung, alle Initiativen wurden kostenlos durchgeführt, teilweise in Zusammenarbeit mit anderen Akteuren. Diese Abhängigkeit von Ehrenamtlichen setzt dem Umfang und der Reichweite der Aktivitäten Grenzen.

Der interne Prozess rund um Führung und Entscheidungsfindung war langwierig und erforderte ein großes Engagement, wobei der Schwerpunkt auf Sprache, Stereotypen und unsichtbare Barrieren gelegt wurde, um sicherzustellen, dass alle Mitglieder die gleiche Chance haben, sich zu beteiligen, Führungsrollen zu übernehmen und Entscheidungen zu treffen. Um einen routinemäßigen und soliden Prozess zu ermöglichen, ist am Anfang ein Zeitaufwand nötig, der Anstrengungen in Bezug auf Einbeziehung, Motivation und Schulung aller Mitglieder erfordert.

Nach außen hin waren die fehlende gesetzliche Anerkennung von Frauen als Profisportlerinnen und anhaltende gesellschaftliche Stereotype herausfordernd und bleiben Hindernisse für die Organisation, so beispielsweise der kulturelle männliche Chauvinismus in Italien und der langsame Fortschritt in Bezug auf die Änderung der rechtlichen Strukturen.

„Die Geschlechterdiskriminierung im Sport in Italien ist so absurd, dass sie nicht ignoriert werden kann. In der Polisportiva sind die Entscheidungsrollen gleichmäßig verteilt, spontan alles Ergebnis der großartigen ehrenamtlichen Arbeit derjenigen, die an das Prinzip der Veränderung glauben“

- Anonym

Best-practice #10

Junge Frauen in Führungspositionen im Sport zur Förderung der sportlichen Betätigung ihrer Peers

„Ich gebe ihnen ein Verständnis, ich helfe ihnen, ich leite sie an. Das ist eine Lebenskompetenz für sie und es ist eine Belohnung, das Ergebnis zu sehen.“

- Peer-Leader aus Wales

Name:	European Us Girls	
Ort:	Großbritannien, Italien, Dänemark, Frankreich, Polen und Niederlande	
Umsetzende Organisation:	Eine Allianz von StreetGames, European Observatoire of Sport and Employment, Unione Italiana Sport Per Tutti, International Sport & Culture Association, Women Win, Fundacja V4Sport	
Geldgeber:	Erasmus+ Programm der Europäischen Union	
Laufzeit:	Jan 2017 - Dez 2018	
Ressourcenbedarf:	Hoch	
Schwerpunkt:	Den Entwicklungsprozess für weibliche Peer-Leader besser verstehen, die Teilnahme und den gleichberechtigten Zugang benachteiligter junger Frauen zu Breitensport und körperlicher Aktivität erhöhen.	
Schwerpunkt:	Empowerment von Frauen und Mädchen	Investition in Ressourcen und Kompetenzen
Weitere Informationen:	https://network.streetgames.org/european-us-girls	

Frauen sind in der ehrenamtlichen Arbeit im Sport weniger vertreten und suchen oft nach Gelegenheiten mit Flexibilität, um ihre Rollen in Familie und Beruf miteinander in Einklang zu bringen. Das europäische Projekt „Us Girls“ zielt darauf ab, die Fähigkeit von Organisationen zur Arbeit mit weiblichen Freiwilligen als Peer-Leader aufzubauen. Peer-Leader können ein Beispiel für die Besetzung von Führungspositionen im Sport sein und als Vorbilder für andere Mädchen und junge Frauen dienen. Darüber hinaus konzentriert sich das Projekt darauf, die Teilnahme und den gleichberechtigten Zugang zu Breitensport und körperlicher Aktivität für Mädchen und junge Frauen im Alter von 13-30 Jahren, die begrenzte Möglichkeiten haben, zu erhöhen. Ziel ist es, die Teilnahme von Mädchen auf allen Ebenen im Sport zu erhöhen - sowohl als Peer-Leader als auch als Spielerinnen. Junge Frauen wurden mit Hilfe von neuen Lernressourcen, einer E-Learning-Plattform und einer App, die in diesem Projekt entwickelt wurden, zu Peer-Leadern ausgebildet.

Prozess und Maßnahmen:

- Die Abbruchraten von Teilnehmerinnen, insbesondere von Frauen, die sich in Europa körperlich betätigen, sowie das Fehlen einer internationalisierten Ausbildung waren wesentliche Faktoren für die Entwicklung der europäischen Us Girls. Um dem entgegenzuwirken, unterstützt das Projekt junge Frauen dabei, Führungsrollen zu übernehmen und als Vorbild zu fungieren, und ermutigt mehr Mädchen und junge Frauen, Sport zu treiben.
- Die Lernressourcen bestehen aus sechs Modulen für Organisationen:
 1. Überwindung von Barrieren für Frauen und Mädchen im Sport
 2. Bedeutung von weiblichen Peer-Leadern im Sport
 3. Rekrutierung und Auswahl von Peer-Leadern
 4. Einführung und Orientierung für die neuen Peer-Leader
 5. (Weiter-)Entwicklung von Fähigkeiten von Peer-Leadern
 6. Unterstützung der Peer-Leader
- Zur Erprobung der E-Learning-Plattform wurden zwei Veranstaltungen in Italien und Großbritannien durchgeführt. Beide Veranstaltungen umfassten eine Mischung aus Methoden zur Entwicklung von Führungskompetenzen, Teamarbeit, Kommunikation und Selbstvertrauen sowie Sitzungen im Workshop-Stil zur Erstellung von Videos und zur Gestaltung der App. Beide Veranstaltungen waren sehr erfolgreich, da alle 20 weiblichen Freiwilligen zu Peer-Leadern wurden. Sie machten eine fantastische Erfahrung und lieferten wertvolle Beiträge zur Entwicklung der Plattform und der App.

Ergebnisse:

- Die E-Learning-Plattform ist ein zentrales Ergebnis des Projekts, das sich an Organisationen und Projektleiter*innen richtet, die im Rahmen ihrer Tätigkeit mit Peer-Leadern arbeiten möchten, um die Teilnahme von Frauen und Mädchen an Sport und körperlichen Aktivitäten zu erhöhen.
- Die App wurde mit und für junge Peer-Leader in ihrer Programmgestaltung für Mädchen entwickelt. Sie enthält eine große Auswahl an Spielen, Eisbrechern, Energizern und Teambuilding-Aktivitäten.

Erfolgsfaktoren:

Durch die Nutzung des Wissens und der Erfahrung der Peer-Leader war es im Rahmen des Projekts möglich, eine hochwertige E-Learning-Plattform und -App zu erstellen, die von einer Auswahl von Nutzer*innen getestet wurde, um die Angemessenheit des Inhalts sicherzustellen. Anschließend wurden die Ressourcen auf der Grundlage des Feedbacks und der Bedürfnisse der Peer-Leader, die für dieses Projekt konsultiert wurden, angepasst.

Die entwickelten Schulungsmaterialien und -ressourcen wurden durch die enge Zusammenarbeit mit den sechs Partnerorganisationen auf der Grundlage von Forschungsergebnissen entwickelt. Das gesamte lokale, nationale und internationale Fachwissen und die Kenntnisse der Partnerorganisationen wurden genutzt und eingesetzt, um die Projektergebnisse kontinuierlich zu verbessern.

Die Online-Lernplattform und die durch das Projekt geschaffene App sind Open Source und für alle frei zugänglich, sodass sie sowohl auf europäischer als auch internationaler Ebene abgerufen werden und Wirkung zeigen können.

Herausforderungen und Tipps:

Das Online-Toolkit ist kompliziert und eurozentrisch, daher ist es wichtig, eine globale Repräsentation in den Tools zu gewährleisten. Eine Anpassung an den kulturellen Kontext, in dem ein Projekt umgesetzt werden soll, ist von entscheidender Bedeutung.

Programme verfügen oft nicht über Monitoring- und Evaluierungsprozesse, um die Auswirkungen von Peer-Leader-Programmen für Frauen auf die Teilnahme am Sport zu messen. Zusammen mit einem Mangel an Daten zum Ehrenamt von Frauen kann dies zu Herausforderungen führen.

Ehrenamtliche als Leiterinnen und Vorbilder für andere Mädchen wurden häufig als ein Faktor genannt, der zur verstärkten Teilnahme von Mädchen am Sport beiträgt. Darüber hinaus trägt die Kombination aus Spaß und der geringen Bedeutung von Wettbewerb dazu bei, ein angenehmes Umfeld zu schaffen, in dem sich mehr Mädchen beim Spielen und aktiven Mitmachen wohl fühlten.

Es ist sehr wichtig, den Hintergrund der Peer-Leader zu berücksichtigen. Wenn sie zum Beispiel aus demselben kulturellen Hintergrund wie die Teilnehmerinnen kommen, kann dies eine positive Wirkung haben, da es die kulturelle Akzeptanz fördert

„Wir freuen uns sehr über diese Veranstaltungen und sind optimistisch, dass sie einen wirklich positiven Einfluss auf das Projekt und die Mädchen selbst haben werden.“

– Projektkoordinator*in aus Großbritannien

5. Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Im Allgemeinen werden Frauen weiterhin weitgehend aus Entscheidungs- und Führungsbereichen im Sports ausgegrenzt, auch an der Basis. Strukturelle Barrieren durch diskriminierende Normen, Werte und institutionelle Praktiken bei der Art und Weise, wie die Sportwelt herkömmlich funktioniert, schränken die Optionen und Möglichkeiten von Frauen nach wie vor ein. Kulturelle Praktiken, Einstellungen und Geschlechterstereotype stellen weitere Herausforderungen dar. Kapazitätslücken, die als Erbe von Diskriminierung und mangelnden Investitionen entstehen, bedeuten auch, dass Frauen seltener als Männer über Ausbildung, Netzwerke oder Ressourcen verfügen, die sie benötigen, um effektive Führungskräfte zu werden.

Es gibt jedoch immer mehr positive Beispiele dafür, was getan werden kann, um diese Hindernisse zu beseitigen oder zu überwinden, wenn Engagement vorhanden ist. Diese Beispiele verraten zudem viel über Ursachen und Wirkungen - warum ist es so schwierig, Geschlechterverhältnisse zu verändern, wenn es um Führung und Entscheidungsfindung im Sport geht? Aus der Analyse der Best-Practice Beispiele wird deutlich, dass Frauen motiviert sind, Führungsrollen zu übernehmen, dass Frauen zwar bemüht und willens sind, aber Strukturen und Kultur ihren Fortschritt und Einfluss noch immer blockieren. Wie das Projekt European Us Girls (Best-Practice #10) zeigt, ist eine Hauptmotivation für die Übernahme von Führungsrollen der Wille zur Unterstützung anderer. In der Tat verbessert die Übernahme von Peer-Leader-Rollen im Sport nicht nur ihre eigenen Fähigkeiten, sondern erhöht auch die Beteiligung anderer junger Frauen und Mädchen. Viele dieser Beispiele zeigen auch etwas, das eigentlich offensichtlich sein sollte, aber im Sportmanagement noch nicht im Bewusstsein der breiten Öffentlichkeit angekommen zu sein scheint - nämlich, dass talentierte Frauen, wenn sie unterstützt und geschätzt werden, eine wichtige Ressource für jede Sportorganisation und jeden Vorstand darstellen. Dies ist ebenso eine Frage der Nachhaltigkeit und einer blühenden Sportkultur und -industrie wie eine Frage von Geschlechtergerechtigkeit und gleichen Einflussmöglichkeiten.

5.1 Strukturen verändern

Die Arbeit an strukturellen Barrieren und grundlegenden Änderungen der organisatorischen Prozesse und Normen scheint notwendig zu sein, aber vermutlich ist dies der Bereich, in dem Veränderungen am längsten brauchen.

Die Notwendigkeit, diesem Bereich Priorität einzuräumen, wird auch dadurch verstärkt, dass Frauen in einigen Fällen in den Organisationen praktisch nicht vertreten sind. Wenn Frauen wie im Golf-Beispiel in Schweden (Best-Practice #1) fehlen, wie geht man vor, wenn es keine Frauen gibt, die man einbinden oder unterstützen kann? Das bedeutet auch, dass diese Arbeit von Männern geleitet und umgesetzt wird, die ohne direkte Erfahrung mitunter Schwierigkeiten haben, das Problem, das sie zu lösen versuchen, klar zu erkennen. Sie werden auch aufgrund ihrer eigenen Prägung und Sozialisation unterschiedliche Perspektiven haben und höchstwahrscheinlich die Schwere und die Auswirkungen der Barrieren, denen Frauen begegnen, unterschätzen.

Eine weitere wichtige Erkenntnis aus den vorliegenden Beispielen ist die Bedeutung der Frage, wer Narrative prägt und aus welcher Perspektive Führung betrachtet wird. Im alternativen Sportverein in Polen beispielsweise hatte die Leitung von Frauen in den Bereichen Medien

und Kommunikation höchste Priorität und wurde in alle Vereinsaktivitäten integriert, um das anvisierte Ziel zu erreichen. Sie stellen sicher, dass eine Frau und ein Mann als Sprecher*innen zusammenarbeiten und beide in die gesamte Kommunikation einbezogen werden. Dieses Beispiel verdeutlicht auch die Bedeutung einer echten Integration innerhalb einer Organisation im Vergleich zu enger gefassten Interventionen - von grundlegenden Werten bis hin zur Organisationsstruktur und Umsetzung ihrer Aufgaben. Dies fördert die Fähigkeit, gemeinsam auf eine geteilte Vision hinzuarbeiten und an einem Strang zu ziehen.

5.2 Geschlechterrollen und Sexismus

Einige der vorgestellten Fallstudien zielten direkt auf Sexismus und Geschlechterstereotype ab, insbesondere auf kulturelle Geschlechternormen und Geschlechterrollen im Sport. Interessanterweise arbeiten alle Fallstudien indirekt an dieser Barriere. Jede Aktivität oder Initiative, die direkt darauf abzielt, Barrieren für die Führung von Frauen zu beseitigen und Frauen zu unterstützen, die sich um Führungspositionen und Entscheidungspositionen bewerben oder darin engagieren, wird absichtlich oder unabsichtlich Teil der Verschiebung solcher Stereotype, da dies eine Normalisierung des Themas mit sich bringt. Aus diesem Grund ist es jedoch wichtig, dass auch dann, wenn auf andere Barrieren abgezielt wird, dieser Bereich mitreflektiert wird. Dadurch wird sichergestellt, dass nicht versehentlich Gelegenheiten zur Einflussnahme verpasst oder, was noch gravierender wäre, schädliche Normen oder Stereotype unterbewusst weitergeführt werden. Beispiele dafür sind in fast allen Bereichen der Gleichstellungsarbeit zu finden und mit etwas mehr Voraussicht und Bewusstsein für den Gesamtzusammenhang ist es möglich, dies zu vermeiden.

5.3 Empowerment von Frauen und Mädchen

Insbesondere Bildung ist eine Priorität, die sich hier herauskristallisiert und in mehreren Fallstudien eine Schlüsselrolle spielt. Sowohl für Männer als auch für Frauen spielt die Sozialisation eine große Rolle, und während offener Sexismus klar und offensichtlich sein mag, trifft das nicht auf subtilere Stereotypen und Normen zu. Es wurde hervorgehoben, wie wichtig es ist, Menschen über ihre eigene Unterdrückung aufzuklären und wie sie sich unbewusst an die Normen und Strukturen, die sie einschränken, anpassen und diese verstärken.

Es ist wichtig, von klein auf den Schwerpunkt auf die Unterstützung von Führungsverantwortung von Mädchen, speziell im Sport, zu legen und Sport als Mittel zu nutzen, um die Entwicklung von Führungsqualitäten und Lebenskompetenzen für ihre Zukunft zu unterstützen. Wenn Mädchen mit solchen Rollen vertraut sind und sich ihrer eigenen Fähigkeiten bewusst und sicher sind, werden sie, wenn sie erwachsen sind, Möglichkeiten einfordern, im Sport Einfluss zu nehmen. Die Bedeutung von Frauen als Vorbilder und die Möglichkeiten der Verbindung und Vernetzung von Frauen sind ebenfalls wichtige Themen. Insbesondere Veranstaltungen spielen hier eine wichtige Rolle, denn die Bereitstellung von Treffpunkten und die Möglichkeit, Fachwissen und Erfahrungen auszutauschen, ist etwas, was sich viele Frauen, die bereits in Führungspositionen sind, sehr wünschen. Diejenigen, die Führungsrollen in Betracht ziehen, werden diese auch eher übernehmen, wenn sie Anzeichen dafür sehen, dass andere Frauen in bestehenden Positionen zufrieden sind und unterstützt werden.

5.4 Investition in Ressourcen und Kompetenzen

Frauen werden sichtbarer und versuchen, ihren Weg in einem Umfeld zu finden, das auf männlichen Normen und Idealen aufgebaut ist, was sich daran zeigt, wie und wann Treffen abgehalten werden, wie gemeinsame Entscheidungen getroffen werden, an Kommunikationsstilen, Werten und Prioritätensetzung. Der Versuch, Change-Agent zu sein, während man gleichzeitig durch Strukturen und Muster, die man verändern möchte, behindert wird, kann eine schwere Aufgabe sein. Diejenigen, die Frauen in diesen Rollen unterstützen, müssen sich des Bedarfs an Ressourcen und Unterstützung bewusst sein, einschließlich praktischer Ausbildung, wo dies erforderlich ist, aber auch der Schaffung von Möglichkeiten für Mentoring und Vernetzung. Es ist auch wichtig, dass sich die Unterstützung durch die gesamte Organisationsstruktur oder Arbeitskontext zieht. Aus der Fallstudie in Deutschland, wo Mentor*innen ehemalige Sportlerinnen beim Start in eine neue Karriere betreuten, wurden Sportverbände durch Patenschaften in die Unterstützung einbezogen und übernahmen nach Abschluss ihrer Mentor*innenzeit aktive Verantwortung für die Unterstützung und Betreuung. Dadurch wird die persönliche Entwicklung der ehemaligen Sportlerinnen in die Hände des Verbandes gelegt und nicht ausschließlich in ein externes Programm.

5.6 Empfehlungen und nächste Schritte

Die hier vorgestellten Fallstudien zeigen, dass Veränderungen sehr wohl möglich sind und dass es zahlreiche Möglichkeiten für Organisationen und Sportvereine unterschiedlicher Größen und Kapazitäten gibt, an der Beseitigung von Barrieren für die Führung von Frauen zu arbeiten. Viel kann gewonnen werden, wenn man versteht, wie diese Barrieren in der Praxis wirklich aussehen und sich anschaut, was andere getan haben und aus ihren Erfolgen und Misserfolgen lernen kann. Um Fortschritte beizubehalten und nachhaltigere Auswirkungen zu erreichen, müssen wir auch in einigen wenigen Schlüsselbereichen genauer hinsehen. Zum Beispiel: Wie kommen Mädchen und (junge) Frauen in Führungsrollen und haben Möglichkeiten, Fortschritte zu machen? Was kennzeichnet jene Situationen, in denen Frauen vorankommen, eine Karriere machen und über längere Zeiträume einen Beitrag im Sport leisten? Was motiviert diese Frauen, vorwärts zu kommen, und wie bleiben sie über längere Zeit in Führungspositionen engagiert? Ein weiterer Schlüsselbereich besteht darin, mögliche Synergieeffekte genauer zu untersuchen, wenn Aktivitäten auch in anderen Bereichen wichtige und dauerhafte Fortschritte unterstützen. Frauen als Vorbilder sind in dieser Hinsicht von zentraler Bedeutung und bieten ein großes Potenzial. Wenn Frauen zum Beispiel in Führungspositionen tätig sind, welche Auswirkungen hat dann ihre Teilnahme am Sport in dieser Funktion auf die künftige Beteiligung anderer Mädchen und Frauen? Eine Herausforderung in dieser Hinsicht ist das Fehlen von Monitoring- und Evaluierungsprozessen zur Messung der Effekte, die Frauen in Führungspositionen im Sport haben. Dies ist ein entscheidender Schritt, nicht nur, um das Wirkungspotenzial vollständig zu verstehen. Es bietet sich auch die Möglichkeit, auf weitere strukturelle Veränderungen zu drängen.

Und schließlich ist es im Zuge unserer Arbeit wichtig, den Fortschritt zu messen und sich an greifbaren Veränderungen zu orientieren, statt an netten Ideen und Visionen. Dabei müssen wir darauf achten, wo alte Normen und Ideale unbeabsichtigterweise verstärkt werden. Wir müssen vorsichtig sein, die Arbeit nicht allzu eifrig für erledigt zu halten, sondern kontinuierlich Strukturen, Resultate und die von ihnen geförderten Verhaltensweisen und Handlungen zu reflektieren. In Deutschland hat man zum Beispiel gesehen, dass mehr Frauen ehrenamtlich tätig sind, was jedoch möglicherweise kein wirkliches Zeichen für nachhaltigen Fortschritt darstellt. Besonders, wenn man es im Licht breiterer Debatten betrachtet, in denen die Arbeit und der Beitrag von Frauen oft als unentgeltlich angesehen wird. In einem solchen Fall ist es wichtig, ehrenamtliche und bezahlte Führungsrollen getrennt voneinander zu betrachten und zu prüfen, wie beiden Aufmerksamkeit geschenkt werden kann. Ohne die Beachtung solcher Details laufen wir Gefahr, Ungleichgewichte, die anderswo in der Gesellschaft auftreten, im Sport zu reproduzieren, was uns in Bezug auf echte und nachhaltige Fortschritte einschränken wird.

6. Weitere Unterstützung und Ressourcen

Der begleitende Forschungsbericht (Warum sich Strukturen verändern müssen: Eine Analyse von Barrieren für Frauen auf dem Weg zu Führungspositionen) zu diesem Handbuch sowie Zusammenfassungen der nationalen Ergebnisse dieser Forschung können unter www.girlsinsport.se/step-up-equality heruntergeladen werden. Außerdem gibt es Links zu weiteren Informationen über einige der hier vorgestellten Best Practice.

Mehr über das Projekt und Aktivitäten:
www.girlsinsport.se/step-up-equality



@step up equality



@stepupequality #stepupequality