

Diversität in Führungsebenen des organisierten Sports

– Zwischen Anspruch und Wirklichkeit

Prof.'in Dr. phil. Sandra Günter & Annika Schwark (M.Ed.)
Leibniz Universität Hannover
Institut für Sportwissenschaft
Arbeitsbereich *Sport und Gesellschaft*

Gliederung

1. Einstieg
2. Diversität im organisationalen Kontext – Eine begriffliche Annäherung
3. Status Quo von Diversität in Führungsebenen im organisierten Sport
 - 3.1 ...in Deutschland
 - 3.2 ...im LandesSportBund Niedersachsen e.V.
4. Barrieren für Diversität (in Führungsebenen)
5. Empfehlungen zur Erhöhung von Diversität (in Führungsebenen)
6. Fazit & Ausblick

1. Einstieg

Aufstellung zum Einstieg (vier Fragen):

1. Seit wann befasse ich mich mit Themen der Gleichstellung in Sportorganisationen und / oder Sportvereinen?
2. Seit wann befasse ich mich mit Themen der Diversität in Sportorganisationen und / oder Sportvereinen
3. Seit wann nehme ich an der *Arbeitstagung der Geschlechtergleichstellung der Sportbünde und Sportfachverbände* teil?
4. Wie hoch schätze ich meine bisherige Wirksamkeit in Bezug auf Veränderungen die Gleichstellung betreffend (jeglicher Art nicht nur auf Männer und Frauen bezogen ein) ein.

1. Einstieg



(Landessportbund Niedersachsen, 2021)

1. Einstieg

PRÄSIDIUM 1946–2021: VORSITZENDE, PRÄSIDENTEN



1946–1955
1955–1983
1983–1996
SEIT 1996:

HEINRICH HÜNECKE
ALBERT LEPA
GÜNTHER VOLKER
PROF. DR. WOLF-RÜDIGER UMBACH

1946–2021: LEITUNG LSB-GESCHÄFTSSTELLE



1946–1952
1952–1958
1958–1978
1978–1997
1998–2014
SEIT NOVEMBER 2014:

KURT PLATE, GESCHÄFTSFÜHRER
HARRY DOMKE, GESCHÄFTSFÜHRER
FRITZ BECKER, GESCHÄFTSFÜHRER
FRIEDRICH MEVERT, HAUPTGESCHÄFTSFÜHRER
REINHARD RAWE, DIREKTOR
REINHARD RAWE, VORSTANDSVORSITZENDER

1946–2021: VORSITZENDE DER SPORTJUGEND NIEDERSACHSEN



1949–1969
1969–1985
1985–1992
1992–1994

KURT BLUT
BUBE STAAKE
KLAUS WITTE
OTTO-HEINZ SCHUNK

1994–2000
2000–2006
2006–2018
SEIT SEPTEMBER 2018

WOLFGANG WELLMANN
GERHARD BÜCKER
THOMAS DYSZACK
REINER SONNTAG

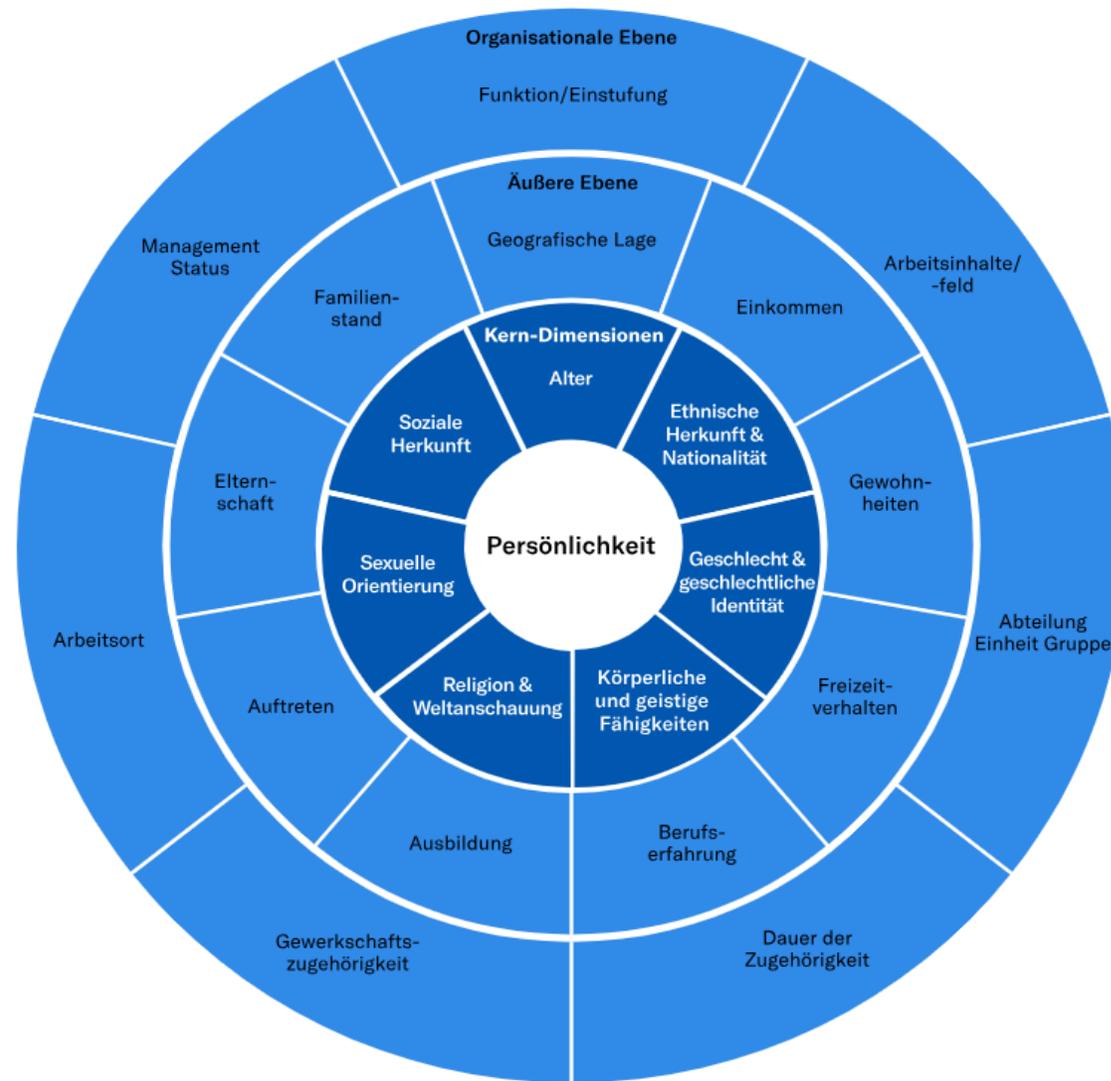
(Landessportbund Niedersachsen, 2021, S. 114ff.)

1. Einstieg

- Der Sport ist ein signifikantes Feld der (Re-)Produktion von Ungleichheitsverhältnissen, was sich u.a. in den Personalstrukturen in den Führungsebenen des organisierten Sports deutlich widerspiegelt (Bartsch & Rulofs, 2023; Bradbury, 2013; Burton, 2015; Doll-Tepper & Pfister, 2004; Heim, 2021; Nobis & El-Kayed, 2019; Welch et. al, 2021).
- In einem Großteil der Studien, in denen sich in der Vergangenheit damit befasst wurde, wurde ein Fokus auf die Differenzlinie *Geschlecht* gelegt (u.a. Burton & Leberman, 2017; Combrink, 2004; Doll-Tepper & Pfister, 2004; Elling et al., 2018; Hartmann-Tews et al., 2003; Hovden, 2000; Pfister & Radke, 2009; Velija & Piggott, 2022; Wagner, 2009; Werkmann, 2017).
- Es existiert eine große Forschungslücke bezogen auf andere Differenzlinien, wie geschlechtliche Vielfalt, *sexuelle Orientierung*, *Nationalität/Staatsbürgerschaft*, *Klasse* und *Behinderung* und ihrer intersektionalen Wechselwirkungen (McLeod et al., 2021, S. 5).

2. Diversität im organisationalen Kontext – Eine begriffliche Annäherung

- ‚Diversity‘ kann im Deutschen mit Diversität, Vielfalt oder Heterogenität übersetzt werden und bezieht sich damit auf „differences among people that are likely to affect their acceptance, work performance, satisfaction, or progress in an organization (Hays-Thomas, 2004, S. 12).
- Es gibt keine einheitliche Auffassung über die Anzahl und die Kategorisierung relevanter Differenzlinien, als zentral können aber *Geschlecht, Nationalität/Staatsbürgerschaft, Klasse und Körperkonstitution* angesehen werden (Winker & Degele, 2009, S. 37ff.).
- Differenzlinien können nicht für sich allein, sondern müssen immer intersektional (in ihren Wechselwirkungen) betrachtet werden (Combahee River Collective, 1982; Collins, P. H., 2006; Knapp, 2008)



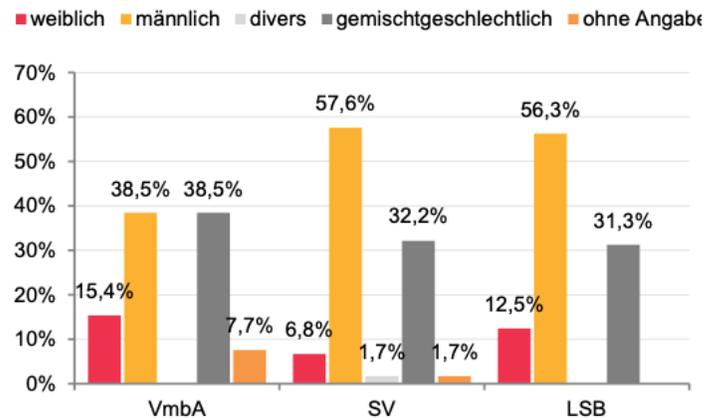
(Charta der Vielfalt e.V., 2024)

<https://www.charta-der-vielfalt.de/>

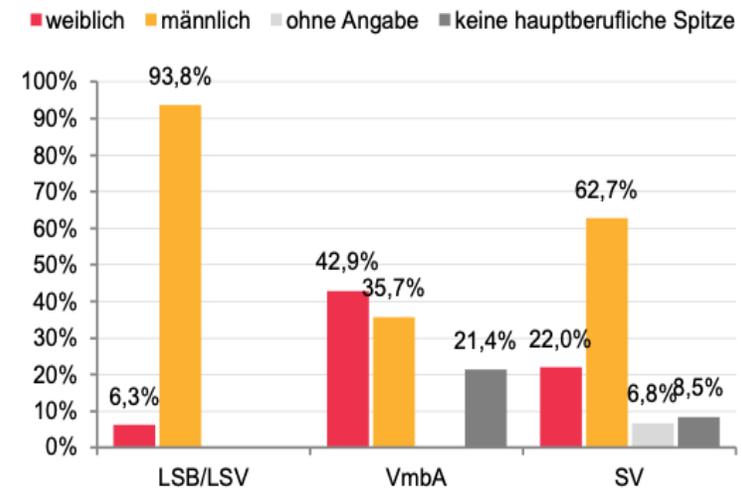
3.1 Status Quo im organisierten Sport in Deutschland

Geschlechterverteilung in den Mitgliedsorganisationen des DOSB

Geschlecht der Ehrenamtlichen Spitze



Geschlecht der Hauptberuflichen Spitze



(Deutscher Olympischer Sportbund, 2023a, S. 7f.)

3.1 Status Quo im organisierten Sport in Deutschland

Frauenanteil in den Präsidien bzw. Vorständen der Landessportbünde

	Anzahl der stimmberechtigten Mitglieder im Präsidium/Vorstand	Anzahl Frauen	Frauenanteil [in Prozent]
Bayerischer Landes-Sportverband	9	1	11%
Hamburger Sportbund e.V.	7	4	57%
Landessportbund Berlin e.V.	11	3	27%
Landessportbund Brandenburg e.V.	10	2	20%
Landessportbund Bremen e.V.	11	5	45%
Landessportbund Hessen e.V.	8	4	50%
Landessportbund Mecklenburg-Vorpommern e.V.	13	3	23%
Landessportbund Niedersachsen e.V.	10	1	10%
Landessportbund Nordrhein-Westfalen	8	3	38%
Landessportbund Rheinland-Pfalz	8	4	50%
Landessportbund Sachsen	16	3	19%
Landessportbund Sachsen-Anhalt e.V.	9	3	33%
Landessportbund Thüringen e.V.	9	2	22%
Landessportverband Baden-Württemberg e. V.	16	3	19%
Landessportverband für das Saarland	9	3	33%
Landessportverband Schleswig-Holstein	14	6	43%
Gesamt	168	50	31%

(Deutscher Olympischer Sportbund, 2022b)

3.1 Status Quo im organisierten Sport in Deutschland

Frauenanteil im Hauptberuf in den Geschäftsstellen der Landessportbünde

	Mitarbeiter*innen in der Geschäftsstelle				Führungskräfte in der Geschäftsstelle*			
	Anzahl der Mitarbeiter*innen insgesamt	Anzahl Frauen	Anzahl Männer	Frauenanteil [in Prozent]	Anzahl der Führungskräfte insgesamt	Anzahl Frauen	Anzahl Männer	Frauenanteil [in Prozent]
Bayerischer Landes-Sportverband	254	147	107	60,00	22	8	14	36,63
Hamburger Sportbund	60	38	22	63,33	12	7	5	58,33
Landessportbund Berlin	222	101	121	45,50	23	8	15	33,33
Landessportbund Brandenburg	28	12	16	42,28	6	1	5	20
Landessportbund Bremen	28	16	12	42,86	2	1	1	50
Landessportbund Hessen	223	123	100	55,15	13	3	10	23,12
Landessportbund Mecklenburg-Vorpommern	38	26	12	68,42	5	3	2	40
Landessportbund Rheinland-Pfalz	99	56	43	43,43	7	3	4	11,11
Landessportverband Saarland	95	49	46	51,57	4	0	4	0
Landessportbund Sachsen	52	24	28	46,15	7	2	5	28,58
Landessportbund Sachsen-Anhalt	56	33	23	58,92	9	4	4	50
Landessportbund Thüringen	64	34	30	53,12	8	4	5	44,44
Landessportbund Niedersachsen	210	117	93	52,38	24	9	15	37,5
Landessportbund Nordrhein-Westfalen	245	150	95	61,22	18	7	11	38,8
Landessportverband Baden-Württemberg	49	31	18	63,32	2	0	2	0
Landessportverband Schleswig-Holstein	90	61	29	68,60	11	3	9	27,27
Gesamt	1813	1018	795	46,56	172	64	107	33,32

*Führungskräfte = hauptberufliche Spitze + evtl. kollegiales Führungsgremium + evtl. weitere hauptberufliche Führungspositionen

(Deutscher Olympischer Sportbund, 2022a)

3.1 Status Quo im organisierten Sport in Deutschland

„Sich auf die Strukturkategorie Geschlecht zu beschränken, ohne ihre Wechselwirkungen mit anderen Achsen der Ungleichheit zu beachten, ist reduktionistisch und wird dem Theoriestand und der Empirie moderner Gesellschaften nicht gerecht. Auch deswegen sind Fragen der Vermittlung und der Wechselwirkungen von Ungleichheiten vom Rand in den Brennpunkt der Geschlechterforschung gerückt“ (Knapp, 2008, S. 47).

3.1 Status Quo im organisierten Sport in Deutschland



Wie sieht die Studienlage zu anderen Differenzlinien in Führungsebenen aus?

3.1 Status Quo im organisierten Sport in Deutschland

- *Nationalität/Staatsbürgerschaft:*
 - Vorstandsmitglieder in Sportvereinen sind fast ausschließlich **in Deutschland geborene** Personen und besitzen die **deutsche Staatsangehörigkeit** (Breuer & Feiler, 2020, S. 92).
 - Mit Verweis auf die ‚dünne‘ Studienlage lässt sich sagen, dass Personen mit **Migrationshintergrund** in allen Funktionsrollen im organisierten Sport unterrepräsentiert sind (Breuer et al., 2011).

3.1 Status Quo im organisierten Sport in Deutschland

- *Klasse:*
 - Der Anteil von Personen im Vorstand mit einem **Universitäts- oder Fachhochschulabschluss** ist höher und der Anteil von Personen mit einem **Haupt- bzw. Volksschulabschluss** ist niedriger als im gesamtdeutschen Bundesschnitt (Breuer & Feiler, 2020, S. 90ff.).
 - Vorstandsmitglieder kommen aus allen **Einkommenschichten**, dabei hat rund die Hälfte ein mittleres Einkommen (Breuer & Feiler, 2020, S. 93).

3.1 Status Quo im organisierten Sport in Deutschland

- *Körperkonstitution*
 - Die Quote der Personen mit **physischen und/oder psychischen Einschränkungen** im Vorstand liegt leicht unter dem gesamtdeutschen Bundesschnitt (Breuer & Feiler, 2020, S. 92f.).
 - Vorstandsmitglieder sind in hohem Maße selber **sportlich aktiv** (Breuer & Feiler, 2020, S. 93f.).
 - Insbesondere Leitungspositionen (Vorsitzende, Geschäftsführende) sind überwiegend von Personen besetzt, die sich in der **zweiten Lebenshälfte** befinden (Breuer & Feiler, 2020, S. 21).

3.2 Status Quo im LandesSportBund Niedersachsen e.V.

- Laufendes Dissertationsprojekt von Annika Schwark:

Diverse Führung – Diverse Chancen?
Eine intersektionale Analyse der Führungsebenen übergeordneter Sportorganisationen
am Beispiel des Landessportbunds Niedersachsen

Übergeordnete Fragestellung:

Inwiefern werden Ungleichheitsverhältnisse in den Führungsebenen des LSB Niedersachsen (re-)produziert?

3.2 Status Quo im LandesSportBund Niedersachsen e.V.

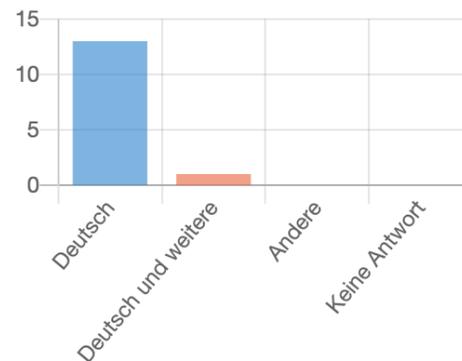
- Von 1946 bis 2022 waren/sind von 121 Positionen lediglich 26 Positionen im Vorstand bzw. im Präsidium von Frauen besetzt (Landessportbund Niedersachsen, 2022).
- Präsident und Vorstandsvorsitzender des LSB Niedersachsen sind bzw. waren jeweils seit über 20 Jahren auf ihren Posten (Landessportbund Niedersachsen, 2021, S. 114ff.).
- Aktuelle Zahlen zeigen, dass der LSB Niedersachsen sowohl im Präsidium (20%) als auch in hauptamtlichen Führungspositionen in der Geschäftsstelle (18,3%) in Bezug auf den Frauenanteil in Führungspositionen weit unter der 30%-Quote des DOSB verbleibt (LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2024a, LandesSportBund Niedersachsen e.V., 2024b)

3.2 Status Quo im LandesSportBund Niedersachsen e.V.

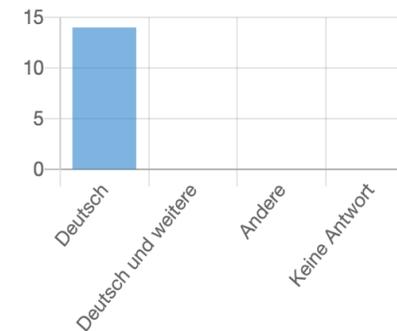
→ Erste (quantitative) Ergebnisse aus den geführten Einzelinterviews mit ehrenamtlichen und hauptamtlichen Führungspersonen des LSB Niedersachsen (n = 14).

- *Nationalität/Staatsbürgerschaft:*

Ich habe folgende Staatsbürgerschaft(en)



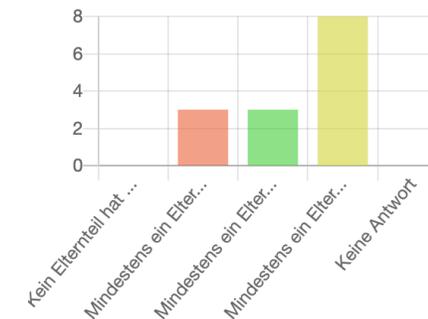
Meine Muttersprache ist/Meine Muttersprachen sind



3.2 Status Quo im LandesSportBund Niedersachsen e.V.

- **Klasse:**
 - Keine Person hat einen niedrigeren Bildungsabschluss als einen Hochschulabschluss (Master, Diplom).

Der höchste Bildungsabschluss meiner Eltern/Erziehungsberechtigten ist



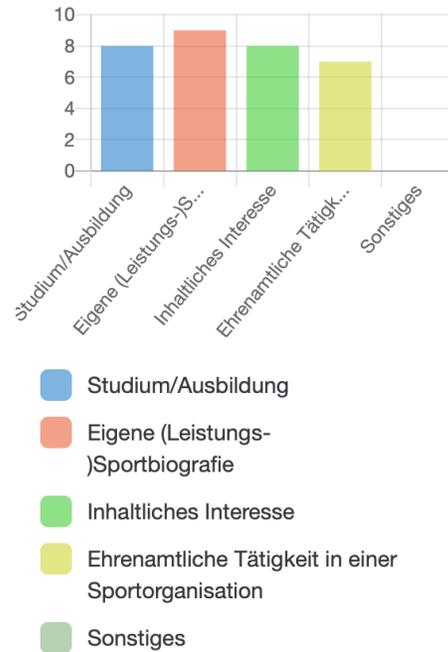
- Kein Elternteil hat einen Berufsabschluss.
- Mindestens ein Elternteil hat eine Lehre abgeschossen/einen Facharbeiterabschluss.
- Mindestens ein Elternteil hat einen Meister-/Fachschul-/Technikerabschluss.
- Mindestens ein Elternteil hat einen (Fach-)Hochschulabschluss.
- Keine Antwort

3.2 Status Quo im LandesSportBund Niedersachsen e.V.

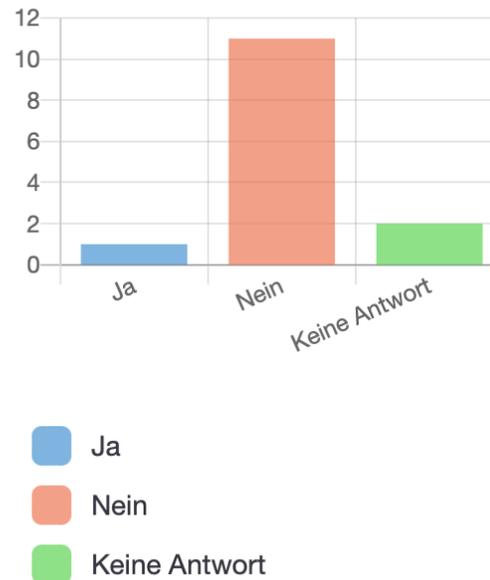
- **Körperkonstitution:**

- Alter der Führungspersonen: Zwischen 35 und 65 Jahre (\emptyset =49,2 Jahre)

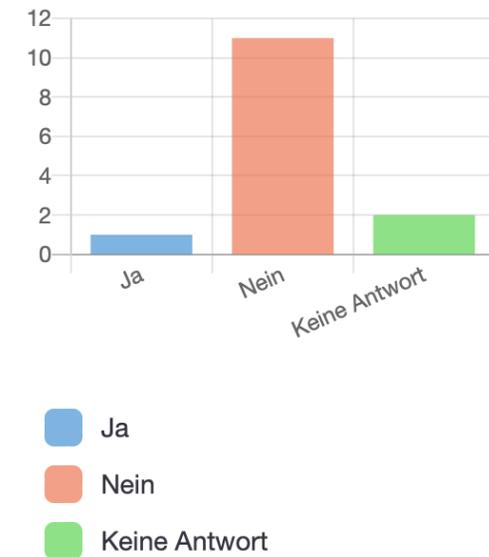
Welchen Bezug haben Sie zum Arbeitsfeld Sport?



Ich habe eine chronische Erkrankung, die mich in meiner (beruflichen) Tätigkeit einschränkt.



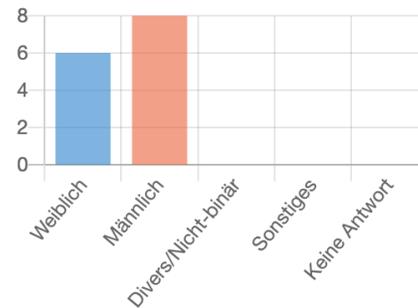
Ich verfüge aufgrund einer körperlichen und/oder psychischen Beeinträchtigung über einen Schwerbehindertenausweis.



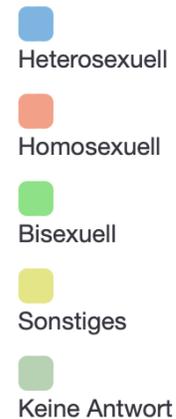
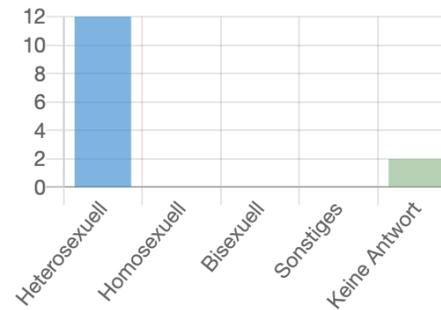
3.2 Status Quo im LandesSportBund Niedersachsen e.V.

- Geschlecht/Sexualität:*

Welche Geschlechtsidentität haben Sie?



Welche sexuelle Identität haben Sie?



4. Barrieren für Diversität (in Führungsebenen)

„Führungsnachwuchs wird häufig nicht von außen rekrutiert, sondern aus dem Kreis der Mitarbeiter/innen ‚aufgebaut‘, und Führungspersonen werden oft durch Kooptation, d.h. Berufung, besetzt. Dabei ist das Prinzip der ‚homosozialen Reproduktion‘, d.h. der Bevorzugung des eigenen Geschlechts, zu beobachten. ... “ (Pfister, 2004, S. 34ff.).

4. Barrieren für Diversität (in Führungsebenen)

„Führungsnachwuchs wird häufig nicht von außen rekrutiert, sondern aus dem Kreis der Mitarbeiter/innen ‚aufgebaut‘, und Führungspersonen werden oft durch Kooptation, d.h. Berufung, besetzt. Dabei ist das Prinzip der ‚homosozialen Reproduktion‘, d.h. der Bevorzugung des eigenen Geschlechts, zu beobachten. ... Die Gremien des Sports bestehen überwiegend aus Männern, die im Sinne des oben beschriebenen Prinzips ... dazu tendieren, Männer zu kooptieren“ (Pfister, 2004, S. 34ff.).

„Auch Sportvereine sind Orte, in denen nach Zugehörigkeit gesucht, in denen Zugehörigkeit erlebt oder nicht erlebt wird, in denen Zugehörigkeit zugestanden oder verwehrt wird ... Denn mit der Besetzung von repräsentativen Posten wird stets eine symbolische Botschaft nach außen gesendet, wer dazu gehört bzw. wer dazu gehören darf“ (Nobis & Özvatan, 2020, S. 10).

4. Barrieren für Diversität

Austausch zu der Frage:

- Welche Barrieren/Widerstände habe ich schon kennengelernt und wie ist es mir gelungen, sie abzubauen/zu überwinden?

Oder, woran bin ich gescheitert?

- Langfristig Verantwortung übernehmen (Aufgabenprofil der Tätigkeit)
- Widerstände, Angst vor Machtverlust der Personen in „Machtpositionen“
- Homosoziale Reproduktion (Männer sprechen Männer an)
- ...

5. Empfehlungen zur Erhöhung von Diversität (in Führungsebenen)

- Organisationale Ebene:
 - Formulierung und systematische Implementierung und Aktualisierung eines Leitbildes (Gemeinsames Verständnis von Diversität & vielfaltssensiblen Handeln, Ziele).
 - Akzeptanz des Leitbildes in der Organisation stärken.
 - Integration der Thematik in die Ausbildungssysteme des organisierten Sports (Multiplikator*innen schaffen).

(Gieß-Stüber et al., 2014, S. 41f.; Rulofs, 2011, S. 91ff.)

5. Empfehlungen zur Erhöhung von Diversität (in Führungsebenen)

- Organisationale Ebene:
 - Analyse der Ist-Situation und der Entwicklungspotentiale (z.B. ‚Index für Inklusion im und durch Sport‘ (Deutscher Behindertensportverband e.V., 2014) und weitere Angebote des DOSB und der dsj).
 - Förder- und Unterstützungsmöglichkeiten für Vereine transparent machen.
 - Einführung von Quotenregelungen in Führungsebenen, -gremien und Mitgliederversammlungen (Deutscher Olympischer Sportbund e.V., 2023a, S. 2; 2023b).

(Gieß-Stüber et al., 2014, S. 41f.; Rulofs, 2011, S. 91ff.)

5. Empfehlungen zur Erhöhung von Diversität (in Führungsebenen)

- Individuelle und Gruppenebene:
 - Personen in Schlüsselpositionen (Trainer*innen & Übungsleitungen) fördern und sensibilisieren.
 - Erfahrungsaustausch ermöglichen (Netzwerke schaffen).
 - Sichtbare Vorbilder schaffen.

„Sichtbare Vorbilder auf der Vereins- und der Verbandsebene und sichtbare Identifikationsfiguren – auch an der Spitze von Gremien – können dazu beitragen, ein Gefühl des Willkommen- Seins und der Zugehörigkeit aufzubauen und somit Interesse an Partizipation und Engagement zu wecken“ (Nobis & Özvatan, 2020, S. 30).

(Gieß-Stüber et al., 2014, S. 41f.; Rulofs, 2011, S. 91ff.)

5. Empfehlungen zur Erhöhung von Diversität (in Führungsebenen)

Was in der Praxis wichtig ist:

- Jeder Sportverein ist anders.
- Es ist wichtig, Barrieren und Probleme zu erkennen und konstruktiv zu bearbeiten (Netzwerke schaffen, Erfahrungen austauschen, externe Hilfe in Anspruch nehmen (z.B. Vereinsberatung)).
- Konflikte und Unsicherheit sind normale Begleiterscheinungen von Veränderungsprozessen.
- Nicht Begriffe und Konzepte fördern soziale Teilhabe, sondern Menschen.
- Maßnahmen und Strategien müssen immer wieder aktualisiert und ggf. angepasst werden.

(Gieß-Stüber et al., 2014, S. 42)

6. Fazit & Ausblick

- Bestimmte Personengruppen sind in Führungspositionen im organisierten Sport in Deutschland deutlich unterrepräsentiert.
- Eine diversitätsgerechte Besetzung von Führungspositionen ist nicht nur ein wichtiger Schritt in Richtung Chancengleichheit, sondern hat auch eine wichtige Vorbildfunktion für die Vereinsmitglieder.
- Sowohl auf organisationaler Ebene als auch auf der individuellen und Gruppenebene muss ein aktiver Reflexionsprozess angestoßen werden, um Barrieren gegenüber Veränderung abzubauen, damit Sportvereine und –verbände diverser werden.

Danke für Eure Aufmerksamkeit!

Wir sind gespannt auf Eure Anregungen und Fragen. 😊

- Bartsch, F. & Rulofs, B. (2023). Diversität im organisierten Sport. In M. Funder, J. Gruhlich & N. Hossain (Hrsg.), *Diversitäts- und Organisationsforschung* (S. 519-538). Nomos.
- Bradbury, S. (2013) Institutional racism, whiteness and the underrepresentation of minorities in leadership positions in football in Europe. *Soccer & Society* 14(3), 296-314.
- Breuer, C. & Feiler, S. (2020). Vorstandsmitglieder in Sportvereinen in Deutschland. Sportentwicklungsberichte für Deutschland 2017/2018 – Teil 3. Bundesinstitut für Sportwissenschaft.
- Breuer, C. & Feiler, S. (2020a). TrainerInnen und ÜbungsleiterInnen in Sportvereinen in Deutschland. Sportentwicklungsberichte für Deutschland 2017/2018 – Teil 2. Bundesinstitut für Sportwissenschaft.
- Breuer, C., Wicker, P. & Forst, M. (2011). Integrationspezifische Organisationsleistungen und -herausforderungen der deutschen Sportvereine. In S. Braun & T. Nobis (Hrsg.), *Migration, Integration & Sport* (S. 45-61). VS Verlag.
- Burton L. J. (2015). Underrepresentation of women in sport leadership: A review of research. *Sport Management Review*, 18(2), 155-165.
- Burton, L. J. & Leberman, S. (2017). *Women in Sport Leadership: Research and Practice for Change*. Routledge.
- Charta der Vielfalt (Hrsg.) (2024). *Vielfaltsdimensionen. Die sieben Dimensionen von Vielfalt*. <https://www.charta-der-vielfalt.de/fuer-arbeitgebende/vielfaltsdimensionen/>
- Collins, P. H. & Bilge, S. (2016). *Intersectionality*. Polity.
- Combahee River Collective (1982). „A Black Feminist Statement“. In G. T. Hull, P. Scott & B. Smith (Hrsg.), *But Some of Us Are Brave. Black Women's Studies* (S. 13-22). The Feminist Press.
- Combrink, C. (2004). *Relevanz und Irrelevanz von Geschlecht in ehrenamtlichen Führungsgremien von Sportjugendverbänden – Eine vergleichende Analyse der Jugendvorstands- und Präsidiumsmitglieder nordrhein-westfälischer Sportfachverbände*. LIT.
- Deutscher Behindertensportverband e.V. (2014). *Index für Inklusion im und durch Sport. Ein Wegweiser zur Förderung der Vielfalt im organisierten Sport in Deutschland*. https://www.dbs-npc.de/files/dateien/Sportentwicklung/Inklusion/Index-fuer-Inklusion/2014_DBS_Index_fuer_Inklusion_im_und_durch_Sport.pdf.
- Deutscher Olympischer Sportbund e.V. (2022a). *Frauen(-anteil) im Hauptberuf in den Geschäftsstellen der Landessportbünde*. https://cdn.dosb.de/user_upload/Frauen_und_Gleichstellung/Frauenanteil_in_den_Geschaeftsstellen_LSB_querformat_2022.pdf

Literatur

- Deutscher Olympischer Sportbund e.V. (2022b). *Frauen(-anteil) in den Präsidien bzw. Vorständen der Landessportbünde*. https://cdn.dosb.de/user_upload/Frauen_und_Gleichstellung/Frauenanteil_in_den_Praesidien__LSB_2022.pdf
- Deutscher Olympischer Sportbund e.V. (2023a). *Gleichstellungsbericht. Bericht des Präsidiums und des Vorstands zur 20. Mitgliederversammlung*. Deutscher Olympischer Sportbund e.V.
- Deutscher Olympischer Sportbund e.V. (2023b). *Satzung des DOSB. Neu gefasst von der Mitgliederversammlung des DOSB am 02.12.2023 in Frankfurt am Main*. https://cdn.dosb.de/user_upload/EYOF/231201_TOP_16_3_-_Anlage_-_Satzungsneufassung_ohne_AEnderungsmodus.pdf.
- Doll-Tepper, G. & Pfister, G. (2004). *Hat Führung ein Geschlecht? Genderarrangements in Entscheidungsgremien des deutschen Sports - Wissenschaftliche Berichte und Materialien*. Köln: Sport & Buch Strauß.
- Elling, A., Hovden, J. & Knoppers, A. (Hrsg.). (2019). *Gender Diversity in European Sport Governance*. Routledge.
- Gieß-Stüber, P., Burrmann, U., Radtke, S., Rulofs, B. & Tiemann, H. (2014). Diversität, Inklusion, Integration und Interkulturalität. Bewährte Strategien und Entwicklungsperspektiven für den organisierten Sport. In Gieß-Stüber, P, Burrmann, U., Radtke, S, Rulofs, B. & Tiemann, H. (Hrsg.), *Expertise Diversität, Inklusion, Integration und Interkulturalität* (S. 35-51). Deutscher Olympischer Sportbund e.V.
- Hays-Thomas, R. (2004). Why now? The contemporary focus on managing diversity. In M. S. Stockdale & F. J. Crosby (Hrsg.), *The psychology and management of workplace diversity* (S. 3-30). Blackwell Publishing.
- Heim, C., Corthouts, J. & Scheerder, J. (2021) Is there a glass ceiling or can racial and ethnic barriers be overcome? A study on leadership positions in professional Belgian football among African coaches. In S. Bradbury, J. Lusted & J. Sterkenburg (Hrsg.), *'Race', Ethnicity and Racism in Sports Coaching* (S. 43-58). Routledge.
- Hovden, J. (2000). Gender and Leadership Selection Processes in Norwegian Sporting Organizations. *International Review for the Sociology of Sport*, 35(1), 75-82.
- Knapp, G.-A. (2008). 'Intersectionality' – ein neues Paradigma der Geschlechterforschung? In R. Casale & B- Rendtorff (Hrsg.), *Was kommt nach der Geschlechterforschung? Zur Zukunft feministischer Theoriebildung* (S. 33-54). transcript.
- LandesSportBund Niedersachsen e.V. (2021). *Festschrift 75 Jahre LSB*. https://www.lsb-niedersachsen.de/fileadmin/daten/dokumente/lb/LSB_Geschichte/Buch_75_jahre_LSB_ePaper__7_2021.pdf
- LandesSportBund Niedersachsen e.V. (2022). *Mitglieder des Präsidiums seit 1946*. https://www.lsb-niedersachsen.de/fileadmin/daten/dokumente/lb/LSB_Geschichte/202212_Praesidiummitglieder_seit_1946.pdf

- LandesSportBund Niedersachsen e.V. (2024a). *Organigramm*. <https://indd.adobe.com/view/63c95003-a921-41f8-b691-e5128444d3c2>.
- LandesSportBund Niedersachsen e.V. (2024b). *Präsidium*. <https://www.lsb-niedersachsen.de/landessportbund/organe/praesidiumsmitglieder>.
- Nobis T, El-Kayed N (2019) Social inequality and sport in Germany – a multidimensional and intersectional perspective. *European Journal for Sport and Society*, 16(1), 5–26.
- McLeod, J., Star, S. & Shilbury, D. (2021). Board composition in national sport federations: a cross-country comparative analysis of diversity and board size. *Managing Sport and Leisure*, 28(4), 1–20.
- Nobis T, El-Kayed N (2019) Social inequality and sport in Germany – a multidimensional and intersectional perspective. *European Journal for Sport and Society*, 16(1), 5–26.
- Nobis, T. & Özvatan, Ö. (2020). *Abschlussbericht zum Projekt: Fußball in der Migrationsgesellschaft – Repräsentationen in Fußballvereinen und -verbänden*. Berliner Institut für empirische Integrations- und Migrationsforschung (BIM), Humboldt-Universität zu Berlin.
- Pfister, G. (2004). Frauen in Führungspositionen – theoretische Überlegungen im deutschen und internationalen Diskurs. In Doll-Tepper & G. Pfister (Hrsg.), *Hat Führung ein Geschlecht?* (S. 7–48). Sport & Buch Strauß.
- Pfister, G. & Radtke, S. (2009). Sport, women, and leadership: Results of a project on executives in German sports organizations. *Journal of Sports Science*, 9(14), 229–243.
- Rulofs, B. (2011). Diversity Management – Perspektiven und konzeptionelle Ansätze für den Umgang mit Vielfalt im organisierten Sport. In S. Braun & T. Nobis (Hrsg.), *Migration, Integration und Sport* (S. 83–98). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Velija, P. & Piggot, L. (Hrsg.). (2022). *Gender Equity in UK Sport Leadership and Governance*. Emerald Publishing Limited.
- Wagner, D. (2009). *Die Zusammenarbeit von haupt- und ehrenamtlichen Führungskräften im organisierten Sport als Spannungsfeld freiwilliger Vereinigungen: Bewältigungsmuster organisationsgenerierter Konfliktpotenziale unter besonderer Berücksichtigung von Geschlechterdifferenzen*. Deutsche Sporthochschule Köln.
- Welch N. M., Siegele J. L., Hardin R. (2021). Double punch to the glass ceiling: Career experiences and challenges of ethnic minority female athletic directors. *Women in Sport & Physical Activity Journal*, 29(1), 20–28.
- Werkmann, M. (2021). *Karriere – Sport – Geschlecht. Empirische Analysen der hauptberuflichen Führung im organisierten Sport*. Springer VS.
- Winker, G. & Degele, N. (2009). *Intersektionalität – Zur Analyse sozialer Ungleichheiten*. transcript.