

# GOOD GOVERNANCE IM DEUTSCHEN SPORT

Stand 1. Oktober 2015



[www.dosb.de](http://www.dosb.de)

[www.sportdeutschland.de](http://www.sportdeutschland.de)

[f/sportdeutschland](https://www.facebook.com/sportdeutschland)

[f/olympiamannschaft](https://www.facebook.com/olympiamannschaft)

[t @TrimmyDOSB](https://twitter.com/TrimmyDOSB)

[t @DOSB](https://twitter.com/DOSB)

# INHALTS- VERZEICHNIS

<b>Vorwort</b> .....	5
<b>Einleitung</b> .....	7
<b>Zum Aufbau der Broschüre</b> .....	8
<b>A – Grundlagen</b> .....	11
Good Governance – was wir darunter verstehen .....	12
Good Governance – warum wir es für wichtig halten .....	13
Good Governance – was den Rahmen liefert .....	14
Muster-Ethik-Code .....	15
<b>B – Umsetzung („Compliance-System“)</b> .....	17
Einführung in Prävention und Risikoanalyse .....	18
Innerverbandliche Richtlinien und Regularien zu Good Governance .....	21
Strukturelle/Organisatorische Maßnahmen .....	26
Kommunikation, Schulung und Unterstützung .....	29
Kontrolle, Verfahren und Sanktionen .....	30
<b>C – Die Rolle der Verbandsführung</b> .....	33
<b>Glossar</b> .....	36



# VORWORT



**Alfons Hörmann**  
Präsident des DOSB

Alle reden von Good Governance (Guter Verbandsführung) – haben wir den Sport bislang schlecht geführt? Haben sich die Entscheidungsträger von Vereinen und Verbänden jahrzehntelang nicht an die Regeln und Gesetze gehalten, oder waren sie gar korrupt? Nein! Aber fast könnte man das denken, wenn man die aktuelle Debatte darum, wie Integrität im Sport gesichert werden kann, und die Diskussion um prominente Korruptionsfälle isoliert betrachtet. Dabei geht es gar nicht nur um den Sport und auch nicht darum, völlig neue Maßnahmen zu erfinden.

In allen gesellschaftlichen Bereichen, insbesondere in Wirtschaft und Politik, hat seit Mitte der neunziger Jahre ein Umdenken eingesetzt. Rechtswidriges Verhalten war schon immer verpönt, allerdings wurde manches als Kavaliersdelikt angesehen, weil der gesellschaftliche Schaden (noch) nicht erkannt wurde.

Die Auffassung davon, was gesellschaftlich akzeptabel ist, hat sich aber aus guten Gründen gewandelt. Dazu gehört, dass schon der Anschein, eine Entscheidung sei unzulässig beeinflusst worden, heute als problematisch

angesehen wird. Deshalb stehen Einladungen in der Kritik, sind üppige Geschenke unter Geschäftspartnern inzwischen unüblich.

Die Grenzen sind fließend, den richtigen Umgang mit Themen wie Transparenz und Integrität muss man lernen. Und auch sonst kann es manche Gratwanderung geben, wir kennen das aus dem aktiven Sport: Wo hört der harte, aber faire Einsatz auf und fängt das Foul an? Wann wird eine Regel überdehnt, wann liegt ein Regelverstoß vor? Nicht immer ist das auf den ersten Blick



erkennbar, vor allem unter Druck wird manches falsch eingeschätzt.

Der DOSB hat bereits im Jahr 2013 einen Ethik-Code erstellt und darin seine grundsätzlichen Werte und Überzeugungen definiert. Die in diesem Jahr verabschiedeten Verhaltensrichtlinien zur Integrität in der Verbandsarbeit sollen Ehren- und Hauptamtlichen einen Rahmen aufzeigen, in dem Integrität, Transparenz und Verantwortlichkeit verwirklicht werden können.

Good Governance soll dabei nicht die im Sport Tätigen mit bürokratischen Vorschriften gängeln, sondern Hilfestellung zur Eigenverantwortung geben. Darum

müssen Inhalte und der Umgang mit schwierigen Situationen sowie widerstreitenden Interessenlagen durch umfassende Kommunikation vermittelt werden.

Entscheidend ist dabei das gute Beispiel an der Spitze – gerade die Führungskräfte sind gefordert, sie müssen sich klar bekennen und selbst vorangehen. Dabei können auch sie nicht immer fehlerfrei sein, sollten aber eine Grundeinstellung vorleben, die mit Offenheit, Transparenz, Selbstkritik und Toleranz anderen Orientierung gibt. Wir begeben uns gemeinsam auf den Weg, niemand ist vollkommen, aber wir können und sollen alle daran mitarbeiten, Integrität im Sport (er)lebbar zu machen.

# EINLEITUNG

Sport steht für Fair Play, das Einhalten von Regeln und fairen Wettbewerb – Begriffe, die auch den Ansatz von guter Verbandsführung kennzeichnen. Die Werte, die der Sport propagiert, sind jene, an denen er sich selbst messen lassen muss und die in der öffentlichen Wahrnehmung eine zentrale Rolle spielen. Denn „wenn es nicht gelingt, zu vermitteln, dass Sport für fairen Wettbewerb steht, wird er seine Attraktivität verlieren“.

Dieses Statement von Hans Leyendecker anlässlich der Ethik-Preis-Verleihung 2014 zeigt noch einmal deutlich, wie grundlegend die Debatte um Good Governance für die Zukunft des organisierten Sports ist. Der Fokus auf nachhaltiges, ethisch wie wirtschaftlich vertretbares Verbandshandeln macht deutlich, dass es höchst unklug wäre, für kurzfristige Vorteile den guten Ruf und damit die Zukunft zu verspielen.

„Es lohnt sich auch deshalb nicht, weil Regelverstöße das Image und die Kultur zerstören können. Moral und Erfolg [sind] eben keine Gegensätze, sondern gehören zusammen“ (Leyendecker, 2014).

Unser Ziel ist es, fairen Wettbewerb auf dem Platz und im Verband, Integrität und das Einhalten von Regeln zu einer noch größeren Selbstverständlichkeit im Sport zu machen. Die Broschüre zeigt auf, wie ein systematischer Ansatz zur Verankerung von Good Governance

aussehen kann und will die handelnden Personen in den Sportverbänden unterstützen.

Auch das IOC gibt diesbezüglich Empfehlungen und unterstreicht die Wichtigkeit des Themas in seiner Agenda 2020:

---

„All members of the Olympic Movement should adopt, as their minimum standard, the Basic Universal Principles of Good Governance of the Olympic Movement, as proposed by the IOC.“

---

# ZUM AUFBAU DER BROSCHÜRE

Was ist eigentlich mit „Good Governance“ (sinngemäß übersetzt: Gute Verbandsführung) gemeint, und was gehört dazu? Mit der Beantwortung dieser Frage beginnt die Broschüre, um ein gemeinsames Verständnis in den Sportverbänden zu entwickeln.

Auf dieser Grundlage werden wir aufzeigen, wie Good Governance Prinzipien systematisch in die Verbandsarbeit integriert werden können. Den übergeordneten Orientierungsrahmen dafür liefert ein Ethik-Code für den jeweiligen Verband. Zahlreiche Aussagen dazu werden sich bereits jetzt in Statuten und Grundlagenkonzepten finden. Was dieser grundsätzlich umfassen sollte, zeigt ein Muster Ethik-Code auf.

Um gezielt präventive Maßnahmen aufbauen zu können, steht eine Risiko-Analyse bezogen auf die Einhaltung des Ethik-Codes als nächster Schritt an. Jeder Sportverband hat dabei seine verbandsspezifischen Herausforderungen. Potenzielle Risikofelder von Sportverbänden sollen aufzeigen, was es in den Blick zu nehmen und abzuschätzen gilt.

Vor dem Hintergrund der identifizierten Risiken sind anschließend die verbandsspezifischen Richtlinien und Regularien zu prüfen und gegebenenfalls zu ergänzen.

Mit einer Muster-Verhaltensrichtlinie stellen wir dabei ehrenamtlichen Funktionsträger/innen und hauptberuflichen Mitarbeiter/innen ein Regelwerk vor, das einen konkreten Rahmen für die Verbandstätigkeit liefert. Auch hier können und sollen verbandsspezifische Anpassungen vorgenommen werden.

Zur Umsetzung gehört auch, die einzelnen Ansätze und Maßnahmen organisatorisch und strukturell im Verband zu verankern. Es gilt Zuständigkeiten und Ansprechpartner/innen festzulegen, Kontrolle und gegebenenfalls auch Sanktionen sicherzustellen.

Ethik-Code, Richtlinien, vor allem aber die grundsätzliche Ausrichtung der Führung im Hinblick auf Good Governance müssen intern und extern systematisch kommuniziert werden. Es gilt, das Bewusstsein bei den handelnden Personen zu schärfen und eine Auseinandersetzung mit den Themen möglichst alltagsnah zu gestalten.



Nicht zuletzt will die Broschüre die Rolle und Funktion des Präsidiums bzw. Vorstandes und der Geschäftsführung in den Blick nehmen, denen eine zentrale Rolle für die Umsetzung von Good Governance zukommt. Ihre Hauptaufgabe liegt, neben der erfolgreichen Führung des Verbandes, vor allem auch darin, mit gutem Beispiel voran zu gehen sowie das Vertrauen in die Arbeit und den guten Ruf des Verbandes gegenüber den unterschiedlichen Anspruchsgruppen zu sichern.

Wer bei den unterschiedlichen Begriffen, die im Zusammenhang mit Good Governance eine Rolle spielen, etwas Orientierung sucht, der findet im hinteren Teil der Broschüre ein Glossar mit einer Übersicht über die wichtigsten Begrifflichkeiten.

NACHHALTIGKEIT UND  
VERANTWORTUNG FÜR DIE ZUKUNFT

INTEGRITÄT

NULL-TOLERANZ-HALTUNG

ETHIK

SPORTLERINNEN UND  
SPORTLER IM MITTELPUNKT

TRANSPARENZ

TOLERANZ,  
RESPEKT  
UND WÜRDE

PARTIZIPATION





**GRUNDLAGEN**

## Good Governance – was wir darunter verstehen

Um sich mit Good Governance auseinanderzusetzen, ist ein gemeinsames Verständnis, was unter dem Begriff in Zusammenhang mit Sportverbänden zu verstehen ist, hilfreich:

*Good Governance beschreibt den Anspruch, die zur Verfolgung der Verbandsziele notwendige Verbandssteuerung und das Verbandshandeln an ethischen Maßstäben auszurichten.*

Die ethischen Maßstäbe orientieren sich dabei an vier Prinzipien von Good Governance:

Bei **Integrität** geht es im Kern darum, dass das Verbandshandeln mit den eigenen (kommunizierten) Werten des Verbandes übereinstimmt – also um glaubwürdiges Handeln.

Was dazu beiträgt:

- Einhaltung von Gesetzen, Regeln und Standards (Regeltreue)
- Von persönlichen Interessen und Vorteilen unabhängige Entscheidungsfindung
- Etablierung einer Kultur, die ethisches Verhalten und Fairness fördert und ermutigt (Fair Play)
- Gewährleistung von Chancengleichheit – Ablehnung jeglicher Diskriminierung

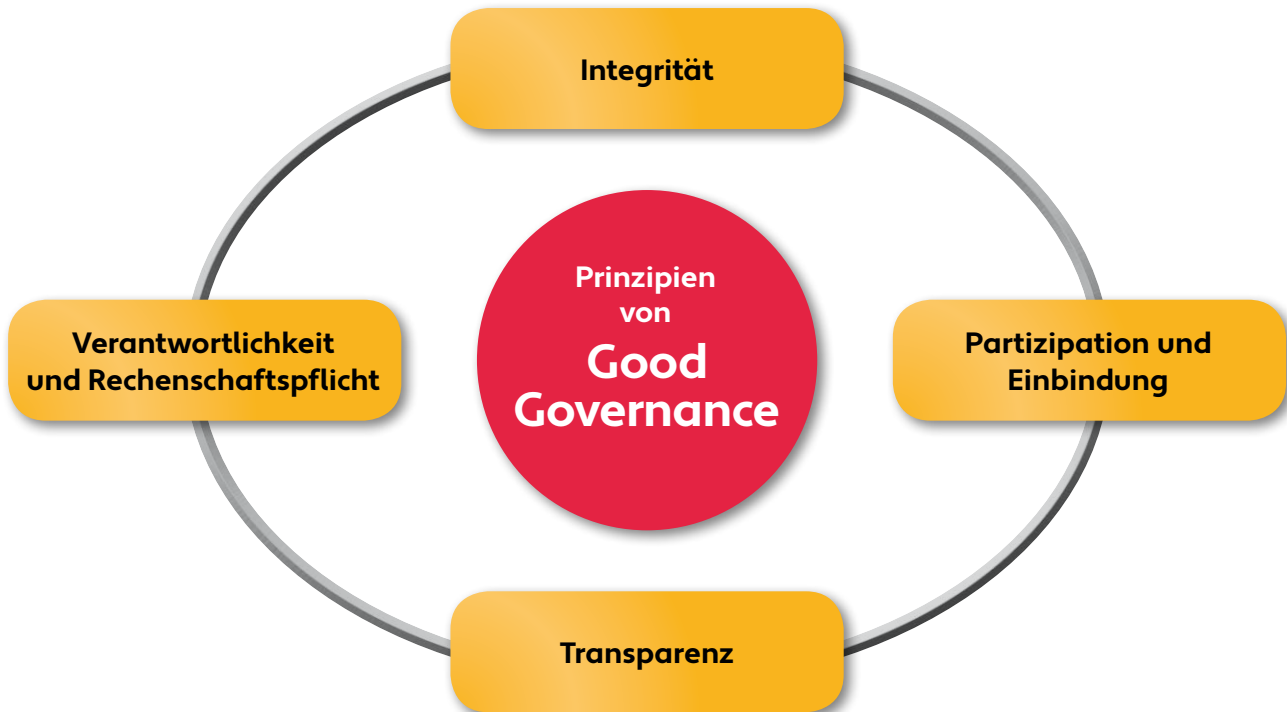


Abb. 1: Prinzipien von Good Governance

Eng mit Integrität verbunden ist das Prinzip der **Transparenz**, um das Verbandshandeln nachvollziehbar zu machen und auf diese Weise das Vertrauen gegenüber dem Verband und den handelnden Personen zu stärken. So kann auch dem Anschein von Machtmissbrauch und Interessenkonflikten entgegengewirkt werden.

Was dazu beiträgt:

- Offenlegung der wesentlichen Verbandsgrundlagen, insbesondere Leitbild und Strategie
- Entscheidungsprozesse offen und transparent gestalten
- Einfachen und rechtzeitigen Zugang zu allen relevanten Dokumenten gewährleisten (für Mitarbeiter/innen, Mitgliedsorganisationen, externe Anspruchsgruppen)

Der englische Begriff „accountability“ vereint **Verantwortlichkeit und Rechenschaftspflicht**. Im Kontext von Good Governance ist damit gemeint, Verantwortung zu übernehmen, über das Handeln für den Verband Rechenschaft abzulegen und damit für etwas einzustehen.

Was dazu beiträgt:

- Klare und transparente Zuordnung von Kompetenzen und Aufgaben
- Effektives Controlling
- Rechenschaftslegung durch Verantwortliche

Das Prinzip **Partizipation und Einbindung** bezieht sich auf das Zusammenspiel des Verbandes mit seinen wichtigsten Anspruchsgruppen („Stakeholdern“). Ziel ist es, die Interessen und Anliegen der Betroffenen zu berücksichtigen und unterschiedliche Positionen in die Entscheidungen und Beschlüsse einzubeziehen.

Was dazu beiträgt:

- Demokratische Strukturen und Willensbildungsprozesse
- Klärung der internen und externen Anspruchsgruppen des Verbandes

- Einbindung beteiligter Interessengruppen („Betroffener“) bei der Willensbildung und Entscheidungsfindung

## **Good Governance – warum wir es für wichtig halten**

Was nützt es einem Sportverband, sich mit Good Governance auseinanderzusetzen? In erster Linie gilt es zu vermeiden, dass Personen Schäden erleiden, sei es körperlicher, psychischer oder materieller Natur. Darüber hinaus steht jedoch noch mehr auf dem Spiel: die Wertebasis des Sports und damit langfristig dessen Reputation.

Die Reputation, sprich der gute Ruf, steht auf dem Spiel und zwar gleich in mehrfacher Hinsicht:

- für die handelnden Personen (ehren- wie hauptamtliche Mitarbeiter/innen)
- für den Sportverband als solchen
- für den Sport bzw. die Sportart

### **Die Reputation ist unter anderem die Voraussetzung, um ...**

- engagierte Mitstreiter, langfristige Förderer und Partner zu finden, *die dann bereit sind ein Engagement einzugehen, wenn Transparenz und Vertrauen vorhanden sind und Wertmaßstäbe gelten.*
- Sportler/innen zu binden, *die einen fairen Wettbewerb, Wertschätzung und einen fairen Umgang erwarten dürfen.*
- von Eltern die Verantwortung für die sportliche Nachwuchsentwicklung zu erhalten, *die sich dafür einer zugewandten, verantwortlichen Betreuung und einer altersgemäßen Talentförderung sicher sein dürfen.*

Nachfolgende Abbildung soll die Zusammenhänge verdeutlichen:



Abb. 2: Nutzen von Good Governance

### Good Governance – was den Rahmen liefert

Damit sich die Verbandssteuerung und das Verbandshandeln an ethischen Maßstäben orientieren können (vgl. Verständnis von Good Governance), sollten diese innerhalb des Verbandes in einem Diskussionsprozess gemeinsam erarbeitet, getragen und in einem Ethik-Code festgehalten sein.

Vielfach sind zentrale Aussagen dafür beispielsweise in Präambeln von Satzungen oder in Leitbildern bereits zu finden.

---

Der **Ethik-Code** bildet den übergeordneten ethischen Orientierungsrahmen, in dem Werte und Grundsätze definiert und nochmals gebündelt sind, die das Verhalten und den Umgang innerhalb des Sportverbandes und gegenüber Außenstehenden bestimmen.

---

Damit er akzeptiert ist und für alle Personen, die im Namen oder im Auftrag des Verbandes handeln, die „innere Richtschnur“ ist, muss für die darin enthaltenen Wertmaßstäbe sensibilisiert und Verständnis erzeugt werden. Ein Ethik-Code sollte daher gemeinsam diskutiert, spezifisch auf den jeweiligen Verband angepasst und anschließend von der Mitgliederversammlung verabschiedet werden.

Eine verbandsspezifische Anpassung des Ethik-Codes ist auch deshalb ratsam, weil jeder Verband durch seine unterschiedlichen Aufgaben und Voraussetzungen vor unterschiedlichen Herausforderungen steht, die es gegebenenfalls bereits in einem Ethik-Code zu berücksichtigen gilt. So spielen beispielsweise Umwelt- oder Tierschutz im Reitsport eine deutlich zentralere Rolle als im Tischtennis.

Im Folgenden finden Sie einen Muster-Ethik-Code für Sportverbände, entwickelt von der Arbeitsgruppe Sport von Transparency International Deutschland. Dieser Code beinhaltet jene Aspekte, die in jedem Fall Bestandteil eines Ethik-Codes sein sollten. Das Muster kann entsprechend als Arbeitsgrundlage genutzt werden, um darauf aufbauend einen spezifischen Ethik-Code für den eigenen Verband zu entwickeln.

# Muster-Ethik-Code

## Präambel

In einer sich rasant wandelnden, globalisierten Welt können Vereine und Verbände des deutschen Sports einen unverzichtbaren Beitrag zur demokratischen und nachhaltigen Entwicklung leisten. Dies erfordert verantwortliches Handeln auf der Grundlage von Transparenz, Integrität, Verantwortlichkeit und Rechenschaftspflicht sowie Partizipation und Einbindung als Prinzipien der Good Governance.

Die im nachfolgenden Ethik-Code definierten Werte und Grundsätze bestimmen das Verhalten und den Umgang miteinander innerhalb unseres Verbandes und gegenüber Außenstehenden.

Der Ethik-Code ist für alle Ehrenamtlichen und hauptberuflichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Mitglieder des (Verband) verbindlich.

## 1. Toleranz, Respekt und Würde

Toleranz und Wertschätzung sind die Grundlagen für ein vertrauensvolles Miteinander. Gegenseitiger Respekt sowie die Wahrung der persönlichen Würde und der Persönlichkeitsrechte gewährleisten eine faire, kooperative Zusammenarbeit und sichern die Einheit in der Vielfalt.

Diskriminierung in Bezug auf Rasse, ethnische Zugehörigkeit, Nationalität, Religion, Alter, Geschlecht, sexuelle Neigung, Behinderung oder politische Haltung ist unzulässig.

Belästigungen jeglicher Art werden nicht toleriert.

## 2. Nachhaltigkeit und Verantwortung für die Zukunft

Der (Verband) verpflichtet sich im Interesse der Zukunftssicherung für nachfolgende Generationen zu einer umfassenden nachhaltigen Verbandspolitik, die die Achtung der Umwelt, ökonomische Anforderungen und gesellschaftliche Aspekte in angemessenen Ausgleich bringt.

## 3. Null-Toleranz-Haltung

Regeltreue und Fair Play sind wesentliche Elemente im Sport.

Geltende Gesetze sowie sonstige interne und externe Richtlinien und Regeln sind einzuhalten. Gegenüber Rechts- und Pflichtverstößen, insbesondere Doping und Spielmanipulationen, hat der (Verband) eine Null-Toleranz-Haltung.

## 4. Transparenz

Alle für den (Verband) und dessen Aufgaben relevanten Entscheidungsprozesse sowie die zugrunde gelegten Fakten werden mit größtmöglicher Transparenz und Sorgfalt behandelt. Dies betrifft insbesondere alle finanziellen sowie personellen Entscheidungen.

Vertraulichkeit sowie datenschutzrechtliche Vorgaben werden beachtet.

## 5. Integrität

Integrität setzt von persönlichen Interessen und Vorteilen unabhängige Entscheidungsfindung voraus. Wenn persönliche – ideelle oder wirtschaftliche – Interessen bei einer für den (Verband) zu treffenden Entscheidung berührt werden („Interessenkonflikt“), sind diese offenzulegen.

Einladungen, Geschenke und sonstige materielle oder ideelle Vorteile dürfen nur im vorgegebenen Rahmen in transparenter Weise angenommen oder gewährt werden.

Die Interessenvertretung für unseren Sport erfolgt in transparenter und verantwortlicher Weise.

## 6. Partizipation

Demokratische Mitgliederrechte, insbesondere auch für Jugendliche und Aktive, sowie die Einbindung beteiligter Interessengruppen (Stakeholder) gewährleisten der pluralistischen Struktur entsprechende, zukunftsweisende Entscheidungen.

## 7. Sportlerinnen und Sportler im Mittelpunkt

Die Sporttreibenden aller Alters- und Leistungsstufen stehen im Mittelpunkt unseres Engagements. Ihnen zu dienen verlangt eine ethisch geprägte Grundhaltung und pädagogische Ausrichtung von allen Verantwortlichen.







**UMSETZUNG**  
(„COMPLIANCE-SYSTEM“)

Wenn es auf den folgenden Seiten um die konkrete Umsetzung und die Implementierung von Good Governance geht, dann ist es hilfreich, sich noch einmal vor Augen zu führen, dass bereits einiges in den Verbänden existiert (z. B. in Form von Aussagen in Satzungen, Leitbildern, Strategiepapieren, Geschäftsordnungen oder Arbeitsanweisungen und konkret mit dem Anti-Doping-System und mit Präventionsmaßnahmen gegen sexualisierte Gewalt), auf das sich bei einem Compliance-System aufbauen lässt. Es geht darum, die vorhandenen (Einzel-)Ansätze zu bündeln und zu systematisieren sowie ergänzende Regelungen bei Lücken aufzubauen.

Wenn Sportverbände Gesetzen oder ihren verbandsinternen Regeln, aber auch Vorgaben u. a. aus dem Ethik-Code, Geltung verschaffen wollen, gilt es dafür zu sorgen, dass sich ehrenamtliche Personen, Mitarbeiter/innen sowie Mitglieder in Übereinstimmung („in compliance“) mit den Vorgaben verhalten. Ein Compliance-System setzt sich aus unterschiedlichen Bausteinen zusammen – vom Ethik-Code über Strukturen, zu konkreten Verhaltensrichtlinien und Schulungen bis hin zu Kontrollmechanismen und schließlich Sanktionen bei Fehlverhalten. Mit seinen aufeinander abgestimmten Bausteinen soll ein Compliance-System präventiv wirken und das regeltreue Verhalten unterstützen und sichern.

Der Einstieg in den Aufbau eines Compliance-Systems erfolgt über eine Risikoanalyse.

### **Einführung in Prävention und Risikoanalyse**

Wer Prävention betreiben will, muss wissen, welchen Risiken er ausgesetzt ist. Bei manchen Risiken gibt es gesetzliche Vorgaben zur Prävention (z. B. Unfallgefahren – Vorschriften zum Arbeitsschutz), andere Risiken sind ungeregelt und werden daher oft unterschätzt

(z. B. im Bereich der Wirtschaftskriminalität) oder gar ignoriert.

Dabei ist die Analyse der Risiken aus dem Ethik-Code zu unterscheiden von der Betrachtung (rein) wirtschaftlicher Risiken. Mit beiden Risikobereichen – denen, die den wirtschaftlichen Fortbestand des Verbandes bedrohen und denen, die geeignet sind die Reputation des Verbandes zu schädigen – müssen sich die Sportverbände auseinandersetzen.

Die Analyse und das Management wirtschaftlicher Risiken werden ausführlich im „Handbuch Verbandsicherung – Risiko- und Krisenmanagement für Sportverbände“ (Freytag, Führungs-Akademie des DOSB, 2011) erläutert, auf das an dieser Stelle verwiesen wird. Der Fokus in dieser Broschüre liegt auf den Risiken, die die Wertebasis des Sports und die Reputation des Verbandes gefährden. Im klassischen Risikomanagement werden die beiden Risikofelder gemeinsam analysiert, bewertet und gemanagt.

Im Sport gibt es, wiederum differenziert nach einzelnen Sportarten, Risiken, die in anderen Bereichen nicht oder nicht in einer solchen Ausprägung vorkommen.

Einen groben Überblick über typische Risiken im Sport bezogen auf ethische Maßstäbe gibt die folgende Liste:

### **Integrität von Personen in Entscheidungsprozessen**

- Interessenkonflikte (z. B. im persönlichen Kontext oder durch Ämterkollision)
- Korruption im Zusammenhang mit:
  - Wahlen und Ernennungen
  - Vergabe von Sport- und Verbandsergebnissen (z. B. Meisterschaften)
  - Sponsoren- und TV-Verträgen
  - Beschaffung von Waren und Leistungen



- Ticketing (Hospitality/VIP-Tickets)
- Transfers
- Mannschaftsaufstellungen
- Fehlende Einheit von Entscheidung (Risiko) und Haftung und damit unklare Verantwortlichkeiten

### **Gesundheit und Wohlergehen/ Risiken für die Aktiven**

- Verletzungen bei Training und Wettkampf/Unfälle durch zu hohe Anforderungen oder Belastungen, riskante Sportstätten, Nicht-Ausheilung von Verletzungen u. Ä.
- Essstörungen (insbesondere kompositorische Sportarten, Ausdauersportarten, aber grundsätzlich in jeder Sportart möglich)
- Sexuelle Belästigung bis hin zu sexuellem Missbrauch (Umfang des Risikos sportart- und altersabhängig, z. B. Schwimmen, Turnen, Reiten mit besonders jungen Sportlerinnen und Sportlern; entscheidend auch Kleidung und Körperkontakt z. B. bei Hilfestellung; grundsätzlich in jeder Sportart als Risiko, vor allem Ausnutzung von Abhängigkeit/Vertrauen Minderjähriger oder auch Machtstellung unter Erwachsenen)
- Nahrungsergänzungsmittel und Missbrauch von Medikamenten (z. B. Appetitzügler, Eiweiß und andere Zugaben bei Jugendlichen)
- Glücksspiel bis hin zu Spielsucht (vorrangig Aktive im Leistungssport – teilweise abhängig von spezifischem Umfeld)
- Misshandlung von Tieren (z. B. Reitsport, Moderner Fünfkampf)

### Manipulationen und Vergehen im Zusammenhang mit Wettbewerben/Wettkämpfen

- Manipulation von Ergebnissen („Match-Fixing“) aus sportlichen Gründen
- Manipulation von Ergebnissen/Ereignissen („Spot-Fixing“) zum Wettbetrug
- Doping
- Altersklassen-Betrug
- Intransparenz von Bewertungsmaßstäben/Willkür
- Technische Manipulationen

Jeder Verband sollte zunächst für sich die Risiken in den unterschiedlichen Feldern möglichst umfassend auflisten, analysieren und sodann bewerten.



Dass ein und dasselbe Risiko für unterschiedliche Verbände unterschiedlich zu bewerten ist, lässt sich an einigen Beispielen veranschaulichen. Betrachtet man die Risiken, die mit dem Bereich Tierschutz verbunden sind, so wird schnell deutlich, dass diese in erster Linie im Reitsport und beim Modernen Fünfkampf ein Thema sind, aber auch beim Mountainbiking kann das Thema Tierschutz im Sinne von Umweltschutz relevant sein.

Risiken im Zusammenhang mit Gesundheit und Wohlergehen von Aktiven können im Turnbereich eine besondere Rolle spielen und beispielsweise auch in zweikampftintensiven Ballsportarten.

Manchmal sind die Risiken offensichtlicher, manchmal ist vermeintlich Selbstverständliches auch einmal zu hinterfragen. Entsprechend der Bewertung hat sich jeder Verband mit möglichen Präventivmaßnahmen und mit der Kontrolle möglicher Folgen auseinanderzusetzen und aktiv zu werden.

Zur Bewertung der Risiken kann folgende beispielhafte Risikomatrix angewendet werden:

		Risikobewertung		
		Mittel	Nicht akzeptabel	Nicht akzeptabel
Folgen	Schwer	Mittel	Nicht akzeptabel	Nicht akzeptabel
	Mittel	Niedrig	Mittel	Nicht akzeptabel
	Gering	Niedrig	Niedrig	Mittel
		Selten	Gelegentlich	Häufig
		Eintrittswahrscheinlichkeit		

Abb. 3: Risikomatrix

Die Größe eines Risikos richtet sich nach der Eintrittswahrscheinlichkeit einerseits und der Höhe des voraussichtlichen Schadens andererseits, wobei hier nicht nur der – direkte – monetäre Aspekt ausschlaggebend ist, sondern z. B. auch die Folgen für die Gesundheit Einzelner und/oder die Reputation der Sportart oder des Verbandes berücksichtigt werden müssen.

Die Ergebnisse der Analyse der Risiken bezogen auf ethische Maßstäbe und die eigene Risikobereitschaft weisen den Weg für die zeitliche Umsetzung und Intensität von zu treffenden vorbeugenden Maßnahmen. Bei großen Risiken muss schnell und umfassend gehandelt werden, der Schutz vor kleineren Risiken hat geringere Priorität oder kann – zumindest bei rein finanziellen Auswirkungen – u.U. ganz unterbleiben, wenn ein Verband lieber im Einzelfall den Schaden behebt, als vorab den Eintritt zu verhindern. Bei der Überlegung, ob man sich vor einem Risiko schützt oder es in Kauf nimmt, dürfen allerdings die durch das schädigende Ereignis eintretende Störung und der zur Beseitigung der Folgen nötige Zeit- und Arbeitsaufwand nicht außer Betracht bleiben.

Zur besseren Übersicht und um eine systematische Bearbeitung der verschiedenen Risiken zu ermöglichen, bietet sich eine Bündelung aller Risiken in einem Risikokatalog an, wie er im Folgenden beispielhaft dargestellt ist:

Rangfolge	Risiko-name	Risiko-kategorie	Brisanz	Ursachen	Wirkungen	Maßnahmen (inkl. Kosten)	Verant-wortlich	Bis wann?
1.								
2.								
3.								
...								
...								

Abb. 4: Risikokatalog

## Innerverbandliche Richtlinien und Regularien zu Good Governance

Nach der Identifikation potenzieller Risiken für den Verband geht es nun in einem nächsten Schritt um Richtlinien und innerverbandliche Regularien. Ziel ist es, bestehende Richtlinien vor dem Hintergrund der identifizierten Risiken und dem Anspruch von Good Governance zu optimieren. Zu diesem Zweck müssen sie gegebenenfalls angepasst, erweitert oder auch gekürzt werden. Unter Umständen gilt es sogar neue Richtlinien zu verfassen, um bisher vernachlässigte Bereiche abzudecken.

Beispiele für solche innerverbandlichen Richtlinien und Regularien können z. B. Nominierungsregularien, Anti-Doping-Erklärungen oder auch Geschäftsordnungen, Betriebsvereinbarungen und Verhaltensrichtlinien des Verbandes sein.

Richtlinien definieren konkrete Regeln und Vorgaben. Sie geben den Kurs vor und bestimmen konkret, was gewünscht, erlaubt oder verboten ist. Damit stecken sie einen Handlungsrahmen ab, innerhalb dessen jeder im Verband auf gesicherter Basis eigenverantwortlich agieren kann. Regularien beschreiben regelmäßige, abzuwickelnde Geschäftsangelegenheiten.

Ziel aller Richtlinien und Regularien sollte es sein, einen klaren und einheitlichen Umgang mit den erwähnten Risikobereichen zu gewährleisten und Verfehlungen in diesen Bereichen vorzubeugen. Richtlinien dieser Art beeinflussen nicht bloß die öffentliche Wahrnehmung eines Verbandes, sie leisten vor allem auch einen wertvollen Beitrag zur Reduktion von Unsicherheiten auf Seiten der hauptberuflichen und ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen. Auf diese Weise wird Verbandshandeln erwartbar und nachvollziehbar, was einen wichtigen Beitrag zur Steigerung der Transparenz bedeutet.

Eine Bestandsaufnahme über bereits bestehende Richtlinien und Regularien bildet die Grundlage für eine systematische Überarbeitung, Bündelung und Harmonisierung sowie Ergänzung vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Risikoanalyse.

Was bislang in vielen Verbänden an relevanten Vorlagen fehlt, ist eine Verhaltensrichtlinie zur Integrität in der Verbandsarbeit. Um diese Lücke zu schließen, hat der DOSB gemeinsam mit Transparency International Deutschland, der Führungs-Akademie des DOSB und dem Bundesministerium des Innern eine Muster-Verhaltensrichtlinie entwickelt.

Wie bereits bei den bisherigen Ausführungen deutlich geworden ist, sind Integrität und Transparenz in der Verbandsführung eng an die Verhinderung und die Bekämpfung jedweder Art von Korruption (Missbrauch von anvertrauter Macht zum persönlichen Nutzen oder Vorteil) gebunden. Ebenso wie Integrität wirken sich Transparenz und Korruptionsbekämpfung eines Verbandes unmittelbar auf dessen Reputation und öffentliche Wahrnehmung aus.

Der Anschein mangelnder Integrität oder Transparenz kann in der täglichen Verbandsarbeit vor allem im Kontext von Einladungen, Geschenken, oder allgemei-

nen Interessenkonflikten entstehen. Diese Bereiche sind es auch, in denen besonders schnell der Verdacht von Korruption entstehen kann.

Die Muster-Verhaltensrichtlinie zur Integrität in der Verbandsarbeit soll dazu dienen, integrires Verhalten in der täglichen Verbandsarbeit zu gewährleisten, Fehlverhalten zu verhindern und die Handlungssicherheit der haupt- wie ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen zu erhöhen. Ebenso wie der vorgestellte Muster-Ethik-Code ist auch diese Muster-Verhaltensrichtlinie als Orientierung und als Diskussionsgrundlage gedacht. Sie kann und sollte an die spezifischen Bedürfnisse des einzelnen Verbandes angepasst werden. Zu diesem Zweck können natürlich auch weitere Punkte ergänzt werden.

*Sie finden die Muster-Verhaltensrichtlinie zur Integrität in der Verbandsarbeit unter [www.dosb.de/de/organisation/wir-ueber-uns/good-governance/](http://www.dosb.de/de/organisation/wir-ueber-uns/good-governance/)*

### **Dilemma-Fälle**

Regeln alleine helfen nicht immer weiter. Dies gilt vor allem in Situationen, in denen Entscheidungen zu treffen sind, bei denen schwierige Abwägungen oft widerstreitender Interessen anstehen, die in die richtige Balance gebracht werden müssen. Hier bieten Regeln oft nur abstrakte Vorgaben, aber keine konkreten Verhaltens- oder Entscheidungshilfen für den Einzelfall. Hinzu kommt, dass es oft auf weitere Details – Zu wem habe ich Vertrauen? Wen kann ich fragen? – im konkreten Umfeld ankommt. Stützen kann man sich da vornehmlich nur auf die eigene Einschätzung, was angemessen bzw. die bessere Lösung ist. Gerade dabei ist aber wichtig zu wissen, ob der eigene innere Kompass mit dem übereinstimmt, was vom Verband oder auch von außen erwartet wird und im konkreten Handeln und Entscheiden letztlich maßgeblich sein soll. Es gibt dabei nicht immer nur die eine richtige Lösung.



Gute Diskussionen lassen sich am besten an konkreten Beispielen bzw. Situationen festmachen. Sie fordern unsere Fähigkeit, die richtigen Entscheidungen zu treffen und ethische Maßstäbe anzuwenden. Dadurch können sie helfen, ein Gefühl dafür zu entwickeln, was akzeptabel ist und was nicht, bzw. wie man mit einer bestimmten Situation angemessen umgeht. Es geht bei solchen „Dilemma-Fällen“ also nicht um die juristische Bewertung von Sachverhalten und es gibt meist auch nicht „die“ Lösung, sondern darum, sich Gedanken zu machen, wo Probleme liegen (können).

Das gelingt am besten, wenn man die Dilemma-Fälle im eigenen Präsidium, Vorstand oder mit den

Kollegen/innen gemeinsam diskutiert und sich intensiv mit ihnen auseinandersetzt. Wie hätten Sie in der beschriebenen Situation gehandelt? Welche Bewertungsmaßstäbe haben Sie jeweils angesetzt um zu Ihrer Entscheidung zu gelangen?

Durch die Arbeit mit den Dilemma-Fällen und durch die gemeinsame Diskussion wird sowohl der eigene Kompass, als auch der Kompass des Verbandes „fein getuned“, sodass man sich in ähnlichen Situationen zukünftig besser zurechtfindet. Für jeden Dilemma-Fall werden im Folgenden angemessene und weniger angemessene Entscheidungsmöglichkeiten aufgezeigt.

### Sachverhalt 1:

Das Präsidium eines Sportverbandes entscheidet über die Vergabe eines Auftrages. Der Ehemann E der Vizepräsidentin V des Verbandes ist in leitender Position bei einem der sich um den Auftrag bewerbenden Unternehmen U beschäftigt. Das Angebot dieses Unternehmens gehört zu den drei besten. Kann U den Zuschlag erhalten?

Mögliche Einschätzungen:

- Warum eigentlich nicht, wenn das Angebot absolut konkurrenzfähig ist und der Verband damit eine gute Entscheidung trifft?
- U hätte erst gar nicht zugelassen werden dürfen, wenn die Verbindung zu V besteht. Auftrag daher besser nicht an U vergeben, damit erst gar kein Verdacht der Vetternwirtschaft aufkommt.
- Wenn V im Vorfeld der Entscheidung ihren Kollegen/innen im Präsidium mitgeteilt hätte, dass E bei U beschäftigt ist und sie deshalb weder an der Diskussion noch an der Abstimmung über die Auftragsvergabe teilnimmt, würde nichts dagegen sprechen.
- Da V am besten die Vor- und Nachteile der Vergabe des Auftrages an U einschätzen kann, da sie das Unternehmen durch ihren Mann sehr gut kennt, sollten ihre Argumente bei der Vergabe besonders gehört werden.

### Sachverhalt 2:

Sportdirektor S eines Sportverbandes hat eine neue Trainerstelle ausgeschrieben. Bei der Sichtung der eingegangenen Bewerbungen stellt er fest, dass sich u.a. F, der beste Freund des Präsidenten P, beworben hat. Wie würden Sie an der Stelle von S mit der Situation umgehen?

Mögliche Einschätzungen:

- Ich würde mich freuen, dass ich P einen Gefallen tun kann, und wähle F für die Besetzung aus.

- Nach einigem Grübeln und Gesprächen mit meiner Frau/meinem Mann nehme ich F nicht in die engere Wahl, damit gar nicht erst der Anschein eines Interessenkonfliktes im Verband aufkommen kann.
- Ich kann mir nicht vorstellen, dass mich die enge Verbindung von F zu P beeinflusst. Ich würde daher das Verfahren wie geplant durchführen, ohne mich weiter damit auseinanderzusetzen, und die letztliche Entscheidung durchziehen.
- Ich würde mit der Bewerberliste zu P gehen und ihn offen ansprechen, um ihn entweder
  - zu fragen, wie ich mich verhalten soll, oder
  - zu bitten, die Bewerberlage dem Präsidium offen zu legen und neben mir noch ein weiteres Präsidiumsmitglied mit der Bewerberauswahl zu betrauen.

### Sachverhalt 3:

Der langjährige Trainer T ist für seine Erfolge im Aufbau aussichtsreicher Nachwuchstalente seiner Sportart bekannt. Nach einem Wechsel der Verantwortlichkeiten wird dem neuen Vizepräsidenten Leistungssport L allerdings zugetragen, welch rauer Ton in der Sporthalle herrscht und dass sich die jungen Athleten/innen teilweise vor ihrem Trainer, der immer höchste Disziplin verlangt, fürchten. Bei Analysen stellt L fest, dass es immer wieder auch eine hohe Dropout-Quote bei den jungen Athleten/innen gibt. Was sollte L im Sinne des Verbandes tun?

Mögliche Einschätzungen:

- Letztlich zählen im Leistungssport die Erfolge. Wenn sich T nichts zu Schulden hat kommen lassen, gilt es vielmehr ihm den Rücken zu stärken.
- Für einen Sportverband sollten die Sportler/innen im Mittelpunkt stehen. Gerade im Nachwuchsbereich ist daher eine entsprechende pädagogische Ausrichtung gefordert. Als neuer Leistungssportverantwortlicher sollte L daher seiner Führungsverantwortung gerecht werden und T so schnell wie möglich von seinen Aufgaben im Nachwuchsbereich entbinden.



- Einem so verdienten Trainer kann man nicht in seine Arbeit hineinreden. Da wird sich auch die letzten Jahre seiner Dienstzeit nichts mehr ändern. L sollte daher gar nicht groß etwas unternehmen.
- L sollte sich erst einmal über einen längeren Zeitraum ein eigenes Bild von den Qualitäten seines Trainers machen, bevor er Entscheidungen trifft.
- L sollte ein offenes Gespräch mit T suchen und z.B. eine Weiterbildung oder ein Coaching vorschlagen.

#### Sachverhalt 4:

Der Landessportbund XY schließt für jeweils fünf Jahre einen Versicherungsvertrag für jährlich ca. 5 Millionen Euro mit einem Versicherungsunternehmen ab. Aktueller Vertragspartner ist V. V unterstützt während der Vertragslaufzeit den LSB XY zusätzlich wie folgt:

- I. Jährlich spendet V großzügig Preise für ein Golfturnier, das XY für Mitgliedsverbände, Sponsoren, Politiker und sonstige Dritte ausrichtet. Wie beurteilen Sie dies?

Mögliche Einschätzungen zu I:

- Die Preise helfen dem LSB XY bei seiner Arbeit, das ist im Interesse des Sports. Eine Beeinflussung künftiger Entscheidungen ist damit nicht verbunden, also kein Problem.
- Im Jahr vor der Vertragsverlängerung sollte der LSB XY Preise von V für das Golfturnier ablehnen, damit kein falscher Eindruck entsteht.
- Der LSB XY sollte grundsätzlich keine Preise bzw. Sachspenden annehmen, die nicht unmittelbar den Sportler/innen zugutekommen.
- Der LSB XY weist am besten alle Spenden auf seiner Website aus, darunter auch einen Schätzwert der Sachspenden von V für das Turnier.
- Wenn der LSB XY mögliche Sponsorenleistungen neben dem eigentlichen Vertragsinhalt in die nächste Ausschreibung des Versicherungsvertrages mit aufnimmt, geht das in Ordnung.

- Der LSB XY schließt mit V besser zusätzlich einen Sponsoringvertrag für das Golfturnier ab.

- II. Im Dezember lädt V das Präsidium des LSB XY jeweils mit Begleitperson in ein Fünfsterne-Hotel zu einem Jahresabschlussgespräch (Dauer ca. eine Stunde) ein. Anschließend gibt es Aperitif und ein Dinner; wer möchte kann auf Kosten von V in dem Hotel übernachten. Wie stellt sich die Situation in diesem Fall für Sie dar?

Mögliche Einschätzungen zu II:

- Das Präsidium kann sich freuen, dass die ehrenamtliche Arbeit gewürdigt wird und endlich auch mal die Ehepartner/innen dabei sein können.
- Es wird ja eine Stunde intensiv gearbeitet, das ist also ein Diensttermin – kein Problem.
- Es ist sinnvoll, auch mal außerhalb von Sitzungen oder Vertragsverhandlungen über die Vertrags-situation und besondere Versicherungsfälle zu sprechen. Der LSB XY sollte V jedoch bitten, ein kostengünstiges Restaurant zu wählen und das Zusammentreffen so zu legen, dass niemand übernachten muss.
- Die Präsidiumsmitglieder müssen die Kosten für die Begleitpersonen und die Übernachtungen selbstverständlich selber tragen.
- Wenn das Präsidium sowieso eine nette Weihnachtsfeier mit Dank an die Partner/innen durchführen will, kann das Präsidium auch beschließen, dass die Kosten für die Begleitpersonen sowie die Übernachtungen vom LSB XY getragen werden. Das Jahresgespräch steht nicht in Frage.

- III. Kurz vor Weihnachten erhalten alle Präsidiumsmitglieder sowie der Geschäftsführer jeweils eine Kiste mit Champagner (zwei Flaschen), Rot- und Weißwein sowie Obstbrand (je eine Flasche) nach Hause geschickt. Sehen Sie darin ein Problem?

Mögliche Einschätzungen zu III:

- Das ist eine sehr aufmerksame Geste unter guten Geschäftspartnern.
- Alkohol-Präsente im Sportverband – das geht gar nicht. Die Pakete werden zurückgeschickt.
- Die Präsidiumsmitglieder können die Geschenke nicht privat behalten. Alle Präsidiumsmitglieder werden gebeten, die Getränke zur Geschäftsstelle zu bringen, sie werden für die nächste Feier oder als Geschenke vom LSB verwendet.
- Beim ersten Mal können die Präsidiumsmitglieder die Geschenke behalten, allerdings sollte der/die Präsident/in an V schreiben und bitten, künftig von derartigen Geschenken Abstand zu nehmen.

Die Dilemma-Fälle ließen sich durchaus noch weiterführen und vielleicht haben Sie auch aus Ihrer eigenen Verbandspraxis Situationen vor Augen, in denen Sie Schwierigkeiten mit der Anwendung des Ethik-Codes und der Verhaltensrichtlinien haben.

#### **Folgende Grundregeln können Ihnen bei Ihren Abwägungen behilflich sein:**

- Richten Sie sich nach dem gesunden Menschenverstand und Ihrem Urteilsvermögen.
- Tun Sie nichts, was aus Ihrer Sicht illegal oder anrüchig ist, oder auch nur den Anschein vermittelt.
- Fragen Sie sich, ob die Handlung im Sinne Ihres Verbandes einen legitimen Zweck verfolgt und vor den Augen der Öffentlichkeit bestehen würde. Würden Sie Ihren Namen dazu in der Zeitung lesen wollen?
- Zögern Sie nicht, um Rat zu bitten, wenn Sie unsicher sind, welches die richtige Entscheidung ist.\*

*\* Z.B. bei Vorgesetzten, bei dem/der Ethikbeauftragten Ihres Verbandes, oder einer Ombudsperson*

### **Strukturelle/Organisatorische Maßnahmen**

Die Verabschiedung eines Ethik-Codes und die Erarbeitung innerverbandlicher Richtlinien sind die Voraussetzungen für die Verankerung von Good Governance im Verband. Es braucht darüber hinaus aber auch Verantwortlichkeiten und Strukturen, die die Einhaltung stützen bzw. bei Fehlverhalten greifen.

Das Thema Good Governance ist vielschichtig und mögliche auftretende Konflikte im Verband können im Einzelfall unterschiedliche Konsequenzen haben. Es geht um eine Reihe von organisatorischen Fragestellungen, für die jeder Verband individuelle Antworten und konkrete Umsetzungslösungen finden muss.

Mögliche Leitfragen zur Klärung von Zuständigkeiten und zum Aufbau eines Informations- und Meldesystems sind:

- Wo ist das Thema im Verband offiziell angesiedelt?
- An wen können sich ehren- wie hauptamtliche Mitarbeiter/innen wenden, wenn sie Fragen haben oder mögliche Verstöße melden wollen?
- Auf welchem vordefinierten Weg werden mögliche Meldungen über Verstöße weitergeleitet?
- Gibt es die Möglichkeit Meldungen anonym abzugeben?
- Wo sind Instanzen mit Entscheidungsbefugnis angesiedelt, einerseits für ehrenamtliche, andererseits für hauptberufliche Mitarbeiter/innen?
- Wer überwacht die Einhaltung der Good Governance?
- Welche Regelungen bzw. Strukturelemente sind in der Satzung zu verankern?

## Beispiel für eine mögliche Zuständigkeitsaufteilung im Verband\*

### Geschäftsführung

Die Geschäftsführung ist zuständig für die Umsetzung von Good Governance und dem Präsidium gegenüber rechenschaftspflichtig.

### Good Governance Beratungsstelle (bspw. als Stabsstelle, die bei der Geschäftsführung angesiedelt ist)

Eine solche Beratungsstelle bietet sich insbesondere bei größeren Geschäftsstellen mit umfangreicher Personalstruktur an. Die Mitarbeiter/innen, aber auch die Mitgliedsorganisationen haben die Möglichkeit, sich über das Thema Good Governance im Verband zu informieren und bei Zweifeln Rat zu holen. Anliegen werden grundsätzlich vertraulich behandelt.

### Ethik- bzw. Good Governance-Beauftragte/r des Verbandes

Der Verband installiert eine/n ehrenamtlich tätige/n Good Governance-Beauftragte/n. Diese/r wird von der Mitgliederversammlung gewählt. Der/Die Good Governance-Beauftragte hat neben einer präventiv beratenden Funktion für alle Mitarbeiter/innen und Funktionsträger/innen (z. B. bei potenziellen Interessenkonflikten) im Falle der Anrufung noch weitere Aufgaben und Befugnisse, wie die

- Prüfung möglicher Verstöße
- Bewertung der Relevanz
- Abgabe von Empfehlungen an das zuständige Entscheidungsgremium bzgl. der weiteren Vorgehensweise

Er/Sie besitzt zudem ein Initiativrecht, wenn er/sie nicht direkt anrufen, aber von externen Stellen Kenntnis von möglichen Vorfällen erlangt.

Der/Die Ethik- bzw. Good Governance-Beauftragte ist immer zuständig (bei der Aufarbeitung, Untersuchung) bei Regelverstößen von Präsidiumsmitgliedern.

### Ombudsstelle

Sinnvoll kann zudem die Einrichtung einer Ombudsstelle sein, die Hinweise vertraulich entgegennimmt, gegebenenfalls auch anonym, und in Absprache mit dem Hinweisgeber weiterverfolgt.

Denkbar ist auch, eine solche Ombudsstelle verbandsübergreifend für den Sport zu etablieren, da hiermit nicht unerhebliche Kosten verbunden sein können, wenn beispielsweise eine Kanzlei damit beauftragt wird.

*\*Zuständigkeiten sind in Abhängigkeit der Kompetenzverteilung zwischen Organen, Gremien und hauptberuflicher Geschäftsstelle zu sehen und entsprechend der Voraussetzung in jedem Verband festzulegen.*



Es geht im Kontext von Good Governance aber nicht darum, lauter neue Wege einzuschlagen. Erster Ansprechpartner für die Hauptberuflichen sollte der/die jeweilige Vorgesetzte sein. Erst wenn diese/r, etwa aufgrund eines fehlendes Vertrauensverhältnisses oder eigener Betroffenheit, nicht als Ansprechpartner/in in Frage kommt, sollte sich der/die Mitarbeiter/in an eine andere Stelle wenden können.

Entscheidend für den Aufbau eines ineinandergreifenden Informations- und Meldesystems ist es, die einzelnen Funktionen untereinander abzugrenzen und präzise hinsichtlich der Regelungen zur Besetzung, den jeweils damit verbundenen Rechten und Pflichten sowie der Anrufung zu beschreiben.

### **Kommunikation, Schulung und Unterstützung**

Good Governance ist nicht ein einmal zu verabschiedendes Konzept, sondern ein kontinuierlicher, fortwährender Prozess. Damit dieser Prozess nicht ins Stocken gerät, sind Kommunikation, Schulung und Unterstützung elementar. Ethik-Code, Richtlinien, vor allem aber die grundsätzliche Ausrichtung der Führung im Hinblick auf Good Governance müssen intern und extern systematisch kommuniziert werden. Intern hilft dies bei der Überzeugungsarbeit und sichert mit der Glaubwürdigkeit auch die Durchsetzung der getroffenen Maßnahmen. Extern verpflichtet sich der Verband damit sichtbar auf seine ethischen Grundsätze und transportiert die Botschaft an seine Partner, Förderer, sportlichen Gegner usw., um diese in ethisches Verhalten einzubinden.

Für die notwendige Bewusstseinsbildung bei den Ehren- und Hauptamtlichen sind zusätzlich Schulungen bzw. Informationsveranstaltungen sinnvoll. Diese können z.B. in jährlichen Klausuren oder in Veranstaltungen eingebettet sein. Bei neugewählten Funktionsträger/innen

oder neuen Mitarbeiter/innen gehört die Information bzw. Schulung insbesondere zu den Verhaltensrichtlinien in die Einführungsphase.

Entscheidend ist bei der Vermittlung, die Vorgaben mit Alltagssituationen zu verbinden, d.h. die Menschen dort abzuholen, wo sie stehen. Wie werden Werte gelebt, wie geht man auch unter Zeitdruck mit schwierigen Situationen um, wo ist mehr Transparenz, wie z.B. die Offenlegung eines Interessenkonflikts, nötig? Oftmals gibt es keine eindeutigen Antworten, Ethik wäre einfach, wenn es nur um ja oder nein ginge. Die Grauzonen zu erkennen und Fehler zu vermeiden, trotzdem aber entscheidungsfreudig zu bleiben – darin besteht die Herausforderung. Letztlich muss der gesunde Menschenverstand zum Tragen kommen, nicht mehr und nicht weniger. Zu viel Bürokratie, generelles Misstrauen und erhobener Zeigefinger sollten vermieden werden, sie sind eher kontraproduktiv und hemmen den Einzelnen.

Die ehrenamtliche Führung im Sport macht es notwendig bei der Einführung von zusätzlichen Maßnahmen, z.B. Schulungen, die zeitliche Belastung im Blick zu haben. Anders als bei Angestellten kann nicht einfach von oben etwas verordnet werden, es ist noch mehr Überzeugungsarbeit nötig. Good Governance sollte daher so weit wie möglich in den normalen Ablauf integriert werden. Dabei ist zu beachten, dass Ehrenamtliche sich nicht nur zusätzlich belastet fühlen, sondern zudem ihr Engagement unzureichend gewürdigt sehen können, wenn sie den Eindruck gewinnen, ihnen wird Fehlverhalten unterstellt. Deshalb ist besonderes Fingerspitzengefühl notwendig.

Der DOSB stellt nicht nur mit dieser Broschüre und mit den Mustervorlagen, sondern auch mit seinem eigenen Beispiel zum Aufbau des Compliance-Systems eine praktische Anleitung zur Verfügung. Die Führungs-Akademie des DOSB bietet Seminare und Beratung für die Um-



setzung von Good Governance im Verband an (Kontakt: [info@fuehrungs-akademie.de](mailto:info@fuehrungs-akademie.de)), und auch Transparency International Deutschland e. V. steht für Informationen oder Vorträge zur Verfügung (Kontakt: [office@transparency.de](mailto:office@transparency.de)).

### **Kontrolle, Verfahren und Sanktionen**

Die letzten Aspekte im Bereich Umsetzung sind Kontrolle, Verfahren – wie bei Hinweisen bzw. konkreten Verdachtsmomenten vorgegangen wird – und mögliche Sanktionen. Kontrolle ist unerlässlich, um abweichendes Verhalten, das sich nie völlig verhindern lässt, zu entdecken, aber auch um durch die Abschreckung mittels Kontrollen eine zusätzliche Präventionswirkung einzubauen.

Neben kontinuierlichen Kontrollmaßnahmen (z. B. Revision, Stichproben in Risikobereichen – siehe z. B. Anti-Doping-Kontrollen) spielen Hinweise eine wichtige Rolle. Dabei ist es wichtig, jedem Hinweis nachzugehen und jeden Verdacht angemessen zu untersuchen. Sonst ent-

steht schnell der Eindruck, der Ethik-Code und die Richtlinien seien nicht ernst gemeint.

Eine eindeutige Null-Toleranz-Haltung gegenüber jeglichem Fehlverhalten setzt konsequente Reaktionen voraus. Das muss nicht immer gleich die härteste Sanktion sein, oft genügt schon ein ernster Hinweis – gerade bei kleineren oder erstmaligen Verfehlungen. Es geht vielmehr darum, aufmerksam hinzuschauen und das Thema Werteorientierung und ethische Maßstäbe mit einer entsprechenden Haltung zu verbinden.

Insbesondere in der Einführungsphase von Good Governance – mit neuen Richtlinien – muss nicht immer gleich der große Hammer geschwungen werden, um das doch eigentlich positive Thema Werte nicht mit Angst zu besetzen. Fatal ist es nur, wenn Fehlverhalten gar nicht adressiert wird und dann das gesamte Umfeld schlussfolgert, es werde zwar viel geredet, aber nicht wirklich durchgegriffen.

In den Fällen, in denen die Prävention nicht ausreichend war und Verstöße gegen Good Governance-Regulieren

des Verbandes vorliegen oder es Verdachtsmomente hierfür gibt, muss es ein klar definiertes Kommunikations- und Entscheidungsmanagement geben.

---

## Es ist wichtig, jedem Hinweis nachzugehen.

---

### Meldung von Verstößen

Jede/r hauptberufliche Mitarbeiter/in und ehrenamtliche Funktionsträger/in ist aufgefordert, im Zusammenhang mit der Einhaltung aller Good Governance Richtlinien Fragen zu stellen, um Rat zu bitten, vermutete Verstöße zu melden und Bedenken hinsichtlich der Einhaltung der Good Governance-Regularien/Verhaltensrichtlinien zur Integrität in der Verbandsarbeit anzusprechen.

Jede/r, der/die weiß oder glaubt, dass eine/r andere/r hauptamtliche/r Mitarbeiter/in oder ehrenamtliche/r Funktionsträger/in an einer Pflichtverletzung beteiligt ist oder dessen/deren Verhalten im Widerspruch zu den Good Governance-Regularien steht, ist aufgefordert – falls ein konkretes Ansprechen dieser Person aus irgendeinem Grund nicht möglich erscheint – die Informationen seinem/seiner Vorgesetzten bzw. dem/der Good Governance-Beauftragten oder der Ombudsperson zu melden. Eine Meldung kann schriftlich oder mündlich überbracht werden.

Die angerufene Stelle hat diese Informationen – unter Berücksichtigung aller Interessen der Beteiligten – sorgsam und sofern das im Hinblick auf die zu treffende Entscheidung möglich ist, vertraulich zu behandeln. Der/Die Hinweisgeber/in darf wegen der Meldung keine Nach-

teile erleiden, unabhängig davon, ob sich die Informationen letztendlich als wahr erweisen sollten oder nicht, es sei denn, es liegt eine vorsätzlich oder grob fahrlässig falsche Anschuldigung vor.

### Vorgehen bei Meldungen

Die Stelle, bei der eine Meldung eingegangen ist, wird zur Beurteilung eines Hinweises sowie zur Abstimmung der weiteren Vorgehensweise

- die Informationen bewerten
- den Sachverhalt prüfen
- sich gegebenenfalls fachlichen Rat einholen (beispielsweise bei Unstimmigkeiten in der Satzung den Justitiar zu Rate ziehen; bei Vorfällen im Rahmen eines Angestelltenverhältnisses das Ressort Personal oder den Betriebsrat hinzuziehen etc.)
- gegebenenfalls eine Untersuchung einleiten
- die Beteiligten, mindestens den/die Beschuldigte/n anhören
- die Ergebnisse dieser Untersuchung mit einer Empfehlung an die zuständige Entscheidungsinstanz weiterleiten
- den/die Hinweisgeber/in informieren

### Entscheidungsinstanzen und Sanktionen

Jeder Verstoß gegen die Verbandsrichtlinien zu Good Governance wird bei hauptberuflichen Mitarbeiter/innen im Rahmen des Angestelltenverhältnisses vom Arbeitgeber aufgegriffen.

Die Verantwortung für Sanktionen für ehrenamtliche Funktionsträger/innen obliegt den jeweiligen Entscheidungsinstanzen (Organen), die je nach Schwere des Verstoßes über eine Sanktion entscheiden. Die entsprechenden Kompetenzen dafür sind satzungsmäßig zu verankern.







# DIE ROLLE DER VERBANDSFÜHRUNG



Good Governance – Gute Verbandsführung – ist, wie der Begriff bereits verdeutlicht, ein Führungsthema. Das Leitungsorgan steht daher besonders im Fokus. Der „Tone from the Top“ prägt die Kultur im Verband. Mit ihrem Verhalten nimmt die ehrenamtliche wie hauptberufliche Verbandsführung für die Mitarbeiter/innen bzw. die Kollegen/innen ebenso wie für die Mitgliedsorganisationen eine Vorbildfunktion ein und fördert mit einem offenen, ehrlichen und konstruktiven Austausch die Einhaltung der Richtlinien zu Good Governance.

Eine Null-Toleranz-Haltung – also nicht wegschauen, sondern im Gegenteil zwischendurch gezielt prüfen – ist gefragt: Wie wird mit Athleten/innen umgegangen, wie werden beispielsweise Verträge verhandelt und

abgewickelt, wie wird mit öffentlichen Geldern und zuwendungsrechtlichen Vorgaben umgegangen und nicht zuletzt, wie agieren wir im Leitungsorgan nach innen und nach außen?

Die Aufgabe lautet daher, das eigene System zu warten, Schulungen durchzuführen – nicht davon auszugehen, dass es sich doch um Selbstverständlichkeiten handelt, die jedem bewusst sein sollten. Wie die Dilemma-Fälle gezeigt haben, gilt es ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln.

So wie hauptberufliche Mitarbeiter/innen im Rahmen der Einführung in ihre Tätigkeit mit den Anforderungen an Good Governance vertraut gemacht und regelmä-



ßig geschult werden sollten, sollten auch die Mitglieder leitender Gremien geschult und sensibilisiert werden. Das kann mithilfe unterschiedlicher Bausteine geschehen: Materialien, gezielte Weiterbildungen in Form von Seminaren oder Workshop-Einheiten in Klausuren, mit Unterstützung von außen oder verbandseigener Expertise. Empfohlen wird, einen gemeinsamen, begleiteten Einstieg in Form eines „Kick-offs“ anzusetzen und loszulegen.

Um von Anfang an den Anspruch an die Verbandsführung deutlich zu machen, könnte man beispielsweise bei der Annahme einer Wahl mit einer Unterschrift schriftlich bestätigen (lassen), dass der/die Gewählte den Ethik-Code und die Verhaltensrichtlinien aner-

kennt. Machen Sie es sich zur Aufgabe, die Wertebasis des Sports und des eigenen Verbandes und damit langfristig die Reputation und Glaubwürdigkeit zu sichern. Gehen Sie mit gutem Beispiel voran, formulieren Sie Ihren Anspruch und halten Sie die Kommunikationsprozesse dazu in Gang. Gewinnen wird damit nicht nur Ihr Verband, sondern auch der organisierte Sport und seine Funktionsträger/innen insgesamt.

# GLOSSAR

---

## Good Governance

Gute Verbandsführung – beschreibt den Anspruch, die zur Verfolgung der Verbandsziele notwendige Verbandssteuerung und das Verbandshandeln an ethischen Maßstäben auszurichten.

---

## Ethik-Code

Bildet den übergeordneten ethischen Orientierungsrahmen, in dem Werte und Grundsätze definiert sind, die das Verhalten und den Umgang innerhalb des Sportverbandes und gegenüber Außenstehenden bestimmen.

---

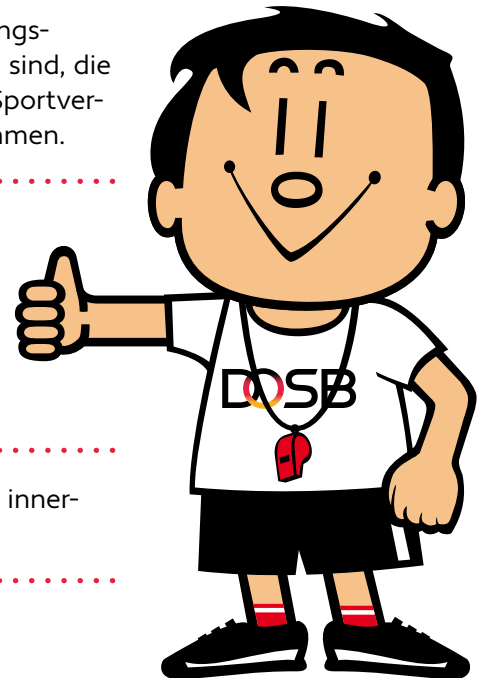
## Verhaltensrichtlinien

- Definieren konkrete Regeln und Vorgaben
  - Dienen dazu die Transparenz des Verbandshandelns zu gewährleisten und zu fördern
  - Erhöhen die Verhaltenssicherheit für die ehrenamtlichen sowie hauptberuflichen Mitarbeiter/innen
- 

## Compliance

Regeltreue Einhaltung rechtlicher Vorgaben und innerverbandlicher Richtlinien und Regularien.

---



---

**Compliance-System**

Ineinergreifende Maßnahmen zur Absicherung aktueller und potenzieller Risiken, sie umfassen:

- Erfassung, Analyse und Bewertung der Risiken
- Optimierung der Richtlinien und Regularien
- Strukturelle/Organisatorische Maßnahmen (inkl. Festlegung der Verantwortlichkeiten)
- Kommunikation, Schulung und Unterstützung
- Kontrolle zur Einhaltung der Regeln
- Überprüfung und Weiterleitung der Meldungen über Verstöße
- Sanktionen

---

**Good Governance-/Ethik-Beauftragte/r**

Vom Verband eingesetzte Person, die eine präventiv beratende Funktion (z.B. bei potenziellen Interessenkonflikten) innehat, mögliche Verstöße unabhängig prüft, deren Relevanz bewertet und dem zuständigen Entscheidungsgremium Empfehlungen zur weiteren Vorgehensweise gibt. Die Person darf keine weitere Funktion innerhalb des Verbandes innehaben und muss unabhängig sein.

---

**Ombudsmann/-frau**

Vom Verband eingesetzte unabhängige Person mit beruflicher Schweigepflicht, die Hinweise vertraulich entgegennimmt (geht auch mit technischer Unterstützung), ggf. auch anonym, und in Absprache mit dem Hinweisgeber weiterverfolgt.

---



**WIR SIND  
SPORT  
DEUTSCHLAND**

## **Impressum**

Titel: Good Governance im deutschen Sport

Herausgeber: Deutscher Olympischer Sportbund e.V. · Otto-Fleck-Schneise 12 · 60528 Frankfurt am Main  
T +49 69 6700-246 · F +49 69 67001-246 · [goodgovernance@dosb.de](mailto:goodgovernance@dosb.de) · [www.dosb.de](http://www.dosb.de)

Verantwortlich: Thomas Arnold · Redaktion: Führungs-Akademie des DOSB

Autoren: Gabriele Freytag, Sylvia Schenk · Mitarbeit: Niklas Pott, Britta Spahn

Weitere beratende AG-Mitglieder: Folker Hellmund, Dr. Christian Scherhag, Dirk Seeburg, Torsten Weiden (BMI)

Unterstützt durch: Transparency International Deutschland e.V.

Bildnachweise: picture alliance (Seite 4, 5, 16), BillionPhotos.com/Fotolia.com (Seite 6), gornostaj/Fotolia.com (Seite 10), mur162/Fotolia.com (Seite 19), DragonImages/Fotolia.com (Seite 20), stockpics/Fotolia.com (Seite 23), crazymedia/Fotolia.com (Seite 28), skynesher/istockphoto (Seite 30), Robert Kneschke/Fotolia.com (Seite 32), vege/Fotolia.com (Seite 34), Coloures-pic/Fotolia.com (Seite 35)

Grafik: INKA Medialine · Frankfurt am Main · [www.inka-medialine.com](http://www.inka-medialine.com)

Produktion: Volkhardt Caruna Medien · Amorbach · [www.vc-medien.de](http://www.vc-medien.de)

1. Auflage: 1.000 Stück · Oktober 2015

**Gedruckt auf FSC®-zertifiziertem Recyclingpapier**

Diese Publikation wurde Ihnen überreicht durch: