

6.1 Erarbeitung von Good Governance in Bünden und Verbänden

Auf der Grundlage der rechtlichen Rahmenbedingungen und anhand vielfältiger Praxisbeispiele wird aufgezeigt, wie Integrität, Transparenz, Verantwortlichkeit geregelt werden kann.

Folgende Fragestellungen standen im Mittelpunkt:

- Welche strategischen, inhaltlichen und organisatorischen Maßnahmen sind erforderlich?
- Wie kann ein geeigneter Prozess zur Umsetzung von Good Governance im Sport aussehen?

Leitung: Dagmar Kullmann

Dr. Thomas de Maizière, Vorsitzender der DOSB Ethik-Kommission
(Rede beim Neujahrsempfang des DOSB 28.01.2019/)

Manchmal habe ich den Eindruck, dass die Antwort in unserer Gesellschaft auf strukturelle Probleme nicht ein verändertes Verhalten ist, sondern das Aufschreiben von Papieren, Regeln, neuen Dokumentationspflichten und die Einsetzung von Beauftragten.

Am besten wird das alles dann noch zertifiziert durch eine Agentur oder Institution, die für die Zertifizierung sogar noch viel Geld verlangt.

Papiere und Regeln sind unzweifelhaft nötig, [...] „Aber entscheidend ist, was gelebt wird.“

Und was bringt mir/uns das?

Was bringen uns Papiere und Regeln:

- Klärung
- Verhaltenssicherheit
- Wissenstransfer
- Vermeidung von Willkür
- Vergleichbarkeit
- Transparenz
- Verkürzung von Entscheidungsprozessen
- Zusammenführung versch. Papiere
- ...



Transparenz:

- Einblick gewähren in die Prozesse und Entscheidungsabläufe innerhalb des e.V.
- Nachvollziehbarkeit des Handelns des e.V. herstellen
- Einfachen Zugang zu wichtigen Dokumenten des e.V. gewährleisten (Internet und/oder über direkte Kommunikation mit den Mitgliedern und Anspruchsgruppen)

Verantwortlichkeit und Rechenschaftspflicht:

- Klare und nachvollziehbare Zuordnung von Kompetenzen und Aufgaben im e.V.
- Wer hat was zu verantworten?
- Klare Anforderung an die Rechenschaftspflicht der Leitungsgremien des e.V.
- Effektives Controlling

Partizipation:

- Demokratische Strukturen und Willensbildungsprozesse
- Angemessene Beteiligung der Mitglieder und Anspruchsgruppen
- Die zentralen externen Anspruchsgruppen werden aktiv in den e.V. einbezogen und können sich einbringen

Integrität:

- Einführung eines Ethik-Kodex und Vereinbarung von Verhaltensregeln innerhalb eines e.V.
- Gewährleistung von Chancengleichheit
- Etablierung einer Kultur im Umgang miteinander
- Glaubwürdigkeit des Handels des e.V.

Mögliche Einführungswege:

Variante 1

- Erarbeitung eines Ethik-Codes (Muster des DOSB oder LSB NRW-Ethik-Code können als Grundlage eingesetzt werden – nur wenige Anpassungen sind erforderlich. Eine Zusammenführung mit bereits existierenden Leitbildern oder Passagen aus Satzungen und Ordnungen der Organisationen schafft eine schnelle Identifikation und strafft erforderliche Arbeitsschritte)
- Bearbeitung einer Risikomatrix (siehe Anlage) zur Ermittlung von Handlungsbedarfen
- Erstellung einer Verhaltensrichtlinie (Grundsätze der guten Verbandsführung, Good Governance-Richtlinie und u.a. Finanzordnung, Geschäftsordnung)

Variante 2

- Bewertung von Abläufen, Prozessen, Entscheidungswegen im laufenden Geschäftsbetrieb und Überprüfung im Hinblick auf Good Governance. Ggf. erkennbare Handlungserfordernisse formulieren und umsetzen.
- Zusammenführung dieser Prozesse in u.a. überarbeitete Satzung und Ordnungen und Erstellung grundsätzlicher Verhaltensrichtlinie/Ethik-Code

Variante 3

- Zusammenstellung aller bereits vorhandenen Papiere und Regularien
- Prüfung und Ergänzung ggf. fehlender Dokumente

Offene Fragen aus der Diskussion

- Ist es möglich ein Baukastensystem zur Verfügung zu stellen?
 - o Teil 1: Allgemein gültige Passage für alle Mitgliedsorganisationen gleich
 - o Teil 2: Spezifischer Teil mit Nennung der zentralen Punkte – dieser ist individuell von den MOen zu erstellenWird geprüft!

- Gibt es eine Vorgabe der Landesregierung, wie die Regularien auszusehen haben? Wenn nein, wäre es möglich, dass die Mitgliedsorganisationen in ihrer Satzung die beispielhaft formulierte Passage aufnehmen:

„Alle ehrenamtlichen und hauptberuflichen Mitarbeiter*innen des Verbandes XY/Bundes XY verpflichten sich, die Ordnung des Landessportbundes NRW e.V. zu den *Grundsätzen der guten Verbandsführung in der jeweils gültigen Fassung* anzuerkennen und danach zu handeln. [ungeprüfter Beispielsatz!]

Dieser Vorschlag wird kontrovers diskutiert. Auf der einen Seite würde dies die Arbeit der MOen deutlich vereinfachen, insbesondere mühselige Formulierungsdiskussionen würden entfallen. Auf der anderen Seite würde damit die inhaltliche Auseinandersetzung mit dem Thema fehlen und es wird befürchtet, dass die tatsächliche Umsetzung nicht gelebt wird und es eher ein „weiteres Papier für die Schublade“ wird.

- Kann ein Kassenprüfer die Aufgabe des GG-Beauftragten übernehmen?

Der DOSB hat dazu folgende mit seinen Justiziaren abgestimmte Rückmeldung gegeben:

„Wir halten eine „Two-in-One-Lösung“, dass ein Revisor auch zusätzlich die Funktion des GG-Beauftragten übernimmt, grundsätzlich für denkbar, da sich die beiden Aufgabenfelder per se

nicht ausschließen.

Jedoch sehen wir es kritisch, dass die beiden Funktionen „zwingend“ in der Satzung miteinander verknüpft werden. Nicht jeder gute Revisor ist auch automatisch ein geeigneter GG-Beauftragter. Eine „Kann“-Regelung wäre da vielleicht opportuner.“

Risikoanalyse

In der Risikoanalyse sind (fast) alle möglichen Risiken, der eine Sportorganisation ausgesetzt sein kann aufgeführt. Es findet auch keine Differenzierung nach Verbands- oder Bündearbeit statt. D.h. alle Kriterien – die nach den vier oben genannten Kriterien gegliedert sind, können in einem ersten Schritt bewertet werden: Trifft auch mich zu oder trifft nicht auf mich zu. (z.B. als Bund habe ich keine inhaltlichen Arbeitszusammenhänge mit Kampfrichtern)

Die relevanten Kriterien werden bewertet nach „Trifft nicht zu“ – „Trifft eher zu“ – „Trifft zu“.

Insbesondere die letzte Bewertung erfordert eine genaue Analyse, welche Konsequenzen für die Organisation zu erwarten sind, wenn dieser Fall eintritt und was getan werden kann um die „Eintretenswahrscheinlichkeit“ deutlich zu senken.

(Der weitere Umgang mit der Risikomatrix kann in persönlichen Gesprächen mit dem LSB NRW erläutert werden. Die offene *xls-Datei kann bei Dagmar.Kullmann@lsb.nrw angefordert werden.)

Anlage: Risikomatrix

1. Ethische Grundlagen			
Risikobezeichnung	Trifft nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu
Transparenz			
<i>Es besteht das Risiko, dass die Grundsätze transparenten Handelns nicht eingehalten werden durch ...</i>			
1	... die fehlende Veröffentlichung der Wirtschaftspläne.		
2	... die fehlende Veröffentlichung der Jahresabschlüsse.		
3	... die fehlende Veröffentlichung der Vergabeverfahren bzgl. sportlicher Maßnahmen (z.B. Wettkampfausrichtung, Besetzung von Mannschaften, Preisgelder).		
4	... die fehlende Veröffentlichung der Vergabeverfahren bzgl. Auftragsvergaben (z.B. Druckerzeugnisse, Medaillenerstellung, IT-Projekte) erleidet.		
5	... die fehlende öffentliche Darstellung der Wahrnehmung von Ämtern oder Funktionen ehrenamtlicher Funktionsträger/-innen und hauptberuflicher Mitarbeiter/-innen.		
6	... die fehlende Veröffentlichung der Satzung		
7	... die fehlende Veröffentlichung aller Ordnungen und weitergehenden Regularien		
8	... die fehlende veröffentliche Nennung der Mandatsträger		
9	... die fehlende Veröffentlichung grundlegender Positionspapiere		
10	... die fehlende Veröffentlichung von Protokollen der obersten Entscheidungsgremien		
Integrität			
von Personen in Entscheidungsprozessen			
<i>Es besteht das Risiko, dass ehrenamtliche Funktionsträger/-innen und hauptberufliche Mitarbeiter/-innen ...</i>			
11	... ihre Entscheidungen nicht unabhängig von sachfremden Überlegungen treffen.		
12	... nicht anzeigen, wenn bei einer konkreten Aufgabe/ Entscheidung persönliche Interessen berührt werden.		
13	... durch persönliche Beziehungen Interessenkonflikten in Entscheidungsfällen ausgesetzt sind.		
14	... durch die Wahrnehmung anderer Aufgaben/Ämter (Alle Funktionen in Wirtschaft, Politik und Sport sowie alle relevanten Mitgliedschaften) in einem Interessenkonflikt stehen oder dieser als solcher wahrgenommen werden kann.		
15	... Maßnahmen (insbesondere im eigenen beruflichen oder geschäftlichen Interesse) ergreifen die den Interessen des Verbandes entgegenstehen.		
16	... Maßnahmen (insbesondere im eigenen beruflichen oder geschäftlichen Interesse) ergreifen, um Entscheidungen im Verband sachwidrig zu beeinflussen.		
17	... Geschenke von Mitgliedsorganisationen, sonstigen Sportverbänden, Kunden, Lieferanten, Dienstleistern oder anderen Geschäftspartnern oberhalb des sozial Adäquaten annehmen.		
18	... Zuwendungen in Form von (Bar-) Geldgeschenken annehmen.		
19	... Zuwendungen Geschenke oder sonstige Vorteile einfordern.		
20	... privat Waren oder Dienstleistungen von Partnern des Verbandes außerhalb des üblichen geschäftlichen Rahmens und zu nicht marktüblichen Preisen beziehen.		
21	... Geschenke, die sie als Repräsentant/-in ihres Verbandes entgegennehmen, in den persönlichen Besitz übernehmen.		
22	... oder denen nahestehende Personen Provisionszahlungen für die Vermittlung von Geschäften jeder Art erhalten.		
23	... Einladungen zu Essen, Veranstaltungen, Reisen annehmen, die nicht einem berechtigten geschäftlichen/ dienstlichen Zweck dienen.		
24	... Einladungen zu Essen, Veranstaltungen, Reisen annehmen, bei denen der Gastgeber nicht anwesend ist.		
25	... immer wiederkehrende Einladungen zu Essen, Veranstaltungen, Reisen derselben Geschäftspartner annehmen, ohne dass dieses angemeldet und genehmigt ist.		
26	... im Rahmen der Interessenvertretung eigene Begleitpersonen zu Veranstaltungen mitnehmen.		

27	... Einladungen zu kulturellen, sportlichen oder sonstigen Veranstaltung nicht in schriftlicher Form erhalten.			
28	... Einladungen des Verbandes nicht über entsprechende Teilnehmerlisten dokumentieren.			
29	... Dritten unzulässige Vorteile wie Zuwendungen, Geschenke oder Einladungen gewähren.			
30	... durch die Gewährung von unzulässigen Vorteilen den Eindruck einer unzulässigen Beeinflussung öffentlicher/politischer Personen erwecken.			
31	... den aktuellen Vorgaben des Jugendschutzes zuwiderhandeln.			
32	... Sponsoring-Vereinbarungen treffen, die den sportethischen Grundvorstellungen des Verbandes widersprechen.			
33	... die Schweigepflicht hinsichtlich vertraulicher verbandsinterner Angelegenheiten brechen.			
34	... vertraulich oder geheim zu haltende Akten jeder Art nicht unter dem vorgeschriebenen Verschluss halten.			
35	... die Verschwiegenheit hinsichtlich Betriebs- und Geschäftsgeheimnissen nach Beendigung ihrer Tätigkeit brechen.			
36	... nicht alle den Verband betreffende Akten jeder Art nach Beendigung ihrer Tätigkeit zurückgeben.			
37	... Thema Diskriminierung noch ausformulieren...			
... von TR/ÜL, Kampfrichter/-innen und Athleten/Athletinnen				
37	<i>Es besteht das Risiko, dass ehrenamtliche und hauptberufliche Trainer/-innen ...</i>			
38	... Unfälle/Verletzungen der Aktiven durch zu hohe Anforderungen/Belastungen verursachen.			
39	... Unfälle/Verletzungen der Aktiven durch Nicht-Ausheilung von Verletzungen verursachen			
40	... Essstörungen der Aktiven durch zu hohe Anforderungen bei Training oder Wettkampf verursachen.			
41	... Aktive durch Ausnutzung von Abhängigkeiten (besonders Minderjährige) sexuell belästigen.			
42	... Aktive durch Ausnutzung von Abhängigkeiten (besonders Minderjährige) sexuell missbrauchen.			
43	... Aktive durch Ausnutzung ihrer Machtstellung (besonders Minderjährige) sexuell belästigen.			
44	... Aktive durch Ausnutzung ihrer Machtstellung (besonders Minderjährige) sexuell missbrauchen.			
45	... Hilfestellung für sexuelle Übergriffe missbrauchen.			
46	... zum Missbrauch von Medikamenten bei Training und Wettkampf auffordern.			
47	... zum Missbrauch von Nahrungsergänzungsmitteln bei Training und Wettkampf auffordern.			
48	... Unfälle/Verletzungen bei Training oder Wettkampf durch zu hohe Anforderungen/ Belastungen von Tieren verursachen.			
49	... den Grundlagen des Tierschutzes zuwider handeln.			
50	... Tiere im Training oder Wettkampf misshandeln.			
51	... Schieds- und Kampfrichter missachten.			
52	... durch falsche Altersklassen-Angaben der Aktiven Wettbewerbsvorteile erschleichen.			
53	... Wettkampfergebnisse aus sportlichen Gründen manipulieren.			
54	... Wettkampfergebnisse aus Gründen des Wettbetrugs manipulieren.			
<i>Es besteht das Risiko, dass Athleten/-innen ...</i>				
55	... Unfälle/Verletzungen von Gegnern bei Training oder Wettkampf provozieren.			
56	... sich durch den Missbrauch von Nahrungsergänzungsmitteln unrechtmäßige Vorteile verschaffen.			
57	... sich durch den Missbrauch von Medikamenten unrechtmäßige Vorteile verschaffen.			

58	... sich durch Doping unrechtmäßige Vorteile verschaffen.			
59	... Tiere im Training oder Wettkampf misshandeln.			
60	... Trainings- oder Wettkampfsituationen für sexuelle Übergriffe missbrauchen.			
61	... Schieds- und Kampfrichter missachten.			
62	... Wettkampfergebnisse aus sportlichen Gründen manipulieren.			
63	... Wettkampfergebnisse aus Gründen des Wettbetrugs manipulieren.			
Es besteht das Risiko, dass Kampfrichter/-innen ...				
56	... Wettkampfergebnisse aus sportlichen Gründen manipulieren.			
57	... Wettkampfergebnisse aus Gründen des Wettbetrugs manipulieren.			
58	... keine neutrale Bewertung von Wettkämpfen vornehmen			
59	... Bestechungsgelder annehmen			
60	... keine technische Prüfung der Sportgeräte vornehmen (z.B. Überprüfung der Gewichte)			
61	... Regelverstöße nicht regelkonform ahnden.			
Verantwortlichkeit und Rechenschaftspflicht				
62	Es besteht das Risiko, dass ehrenamtliche Funktionsträger/-innen und hauptberufliche Mitarbeiter/-innen ...			
63	... z.B. zweckgebundene Spenden zweckentfremdet verwenden.			
64	... z.B. zweckgebundene öffentliche Zuschüsse zweckentfremdet verwenden.			
65	... eingehende (Geld-)Spenden nicht schriftlich quittieren.			
66	... Spendenzahlung auf ihr Privatkonto erhalten.			
67	... Zuschüsse auf Grund manipulierter Daten erschleichen.			
68	... Vermögenswerte des Verbandes veruntreuen.			
69	... Sponsoring- und/oder Werbeverträge zum Schaden des Verbandes kündigen.			
70	... Sponsoring-Vereinbarungen treffen, für die es keine Vertragsgrundlage gibt.			
71	... Sponsoring-Vereinbarungen treffen, die die Entscheidungsfreiheit des Verbandes gefährden.			
72	... Zusagen/Absprachen mit Anspruchsgruppen nicht einhalten.			
73	... über Veränderungen der vereinbarten Rahmenbedingungen zur Zusammenarbeit den Anspruchsgruppen nicht darlegen.			
74	... nicht umsichtig und sorgsam mit verbandseigenen Mitteln umgehen.			
75	... Finanzaktionen des Verbandes ohne eine Prüfung auf sachliche Richtigkeit tätigen.			
76	... Finanzaktionen des Verbandes ohne die Einhaltung des 4-Augen-Prinzips tätigen.			
77	... Finanzaktionen tätigen, ohne Kenntnis der aktuell geltenden gesetzlichen Vorschriften.			
Partizipation und Einbindung				
78	Es besteht das Risiko, dass ...			
79	... ehrenamtliche Funktionsträger/-innen nicht in die Prozesse der Entscheidungs- und Willensbildung einbezogen werden.			
80	... wichtige Anspruchsgruppen (Mitglieder, Wirtschaftspartner, Politik) nicht in die Prozesse der Entscheidungs- und Willensbildung einbezogen werden.			
81	... hauptberufliche Mitarbeiter/-innen nicht in die Prozesse der Entscheidungs- und Willensbildung einbezogen werden.			
82	... kein offener Dialog mit den wichtigen Anspruchsgruppen geführt wird. (Erwartungen, Ziele, Handlungsnotwendigkeiten,...)			
83	... eine Beteiligung der wichtigen Anspruchsgruppen nicht erfolgen kann, weil diese nicht identifiziert sind.			
84	... die Interessenvertretung der Mitglieder durch die Wahrung der demokratisch angelegten Strukturen nicht ermöglicht wird.			

2. Gesetzliche/vereinsrechtliche Grundlagen

	Risikobezeichnung	Trifft nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu
85	Es besteht das Risiko, dass die Satzung <u>nicht</u> eindeutig regelt:			
86	... die Aufgaben des ehrenamtlichen Vorstandes/Präsidium			
87	... die Zuständigkeiten und die Arbeitsweise des ehrenamtlichen Vorstandes/Präsidiums			
88	... die Geschäftsführung nach § 26 BGB			
89	... die Informationspflichten des Vorstandes nach § 26 BGB			
90	... die Beschränkung der Vertretungsmacht des Vorstandes nach § 26 BGB			
91	... die Beschlussfähigkeit des Vorstandes § 26 BGB			
92	... die Regularien für den hauptberuflichen Vorstand § 26 BGB			
93	... das Stimmverbot von Organmitgliedern			
94	... die Prüfung der Geschäftsführung			
95	... die Datenschutzrichtlinie			
96	... die Fragen der Haftung und Verantwortung			
97	... die Fragen zu Vergütungskriterien für Vorstände, Trainer, Honorarkräfte, etc.			
	Es besteht ein Risiko, weil folgende Ordnungen/Richtlinien nicht existieren...			
98	Allgemeine Geschäftsordnung			
99	Finanzordnung			
100	Rechtsordnung			
101	Anti-Doping-Ordnung			
102	Frauenordnung			
103	Ehrungsordnung			
104	Jugendordnung			
105	Geschäftsordnung für den Vorstand nach § 26 BGB			
	Es besteht ein Risiko, weil folgende gesetzliche Regelungen nicht eingehalten werden...			
106	Betriebsverfassungsgesetz			
107	Jugendschutzgesetz			
108	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (Schutz der Freiheit und Gleichheit von Minderheiten und vor Diskriminierung)			
109	Tierschutzgesetz			
110	Arbeitsschutzgesetz			
111	Bundesgesetz über den Umweltschutz			