

Good Governance

Werte und Korruption im DJK-Sportverein. Gibt es sowas?

In Deutschland gibt es knapp 1.200 DJK-Sportvereine – von kleineren mit einer Sportart und einigen Dutzend Mitgliedern bis zu Großvereinen mit einer Vielzahl von unterschiedlichen Sportarten im Angebot und tausenden von Mitgliedern. Charakteristisch sind ehrenamtliche Führung, Mitgliederversammlungen zur Entscheidung grundsätzlicher Fragen und die Zugehörigkeit zum idealistisch ausgerichteten, gemeinnützigen Verbandssystem des deutschen Sports unter dem Dach des DJK Sportverband.

Lange Zeit hatten Sportvereine und -verbände, insbesondere auch aufgrund ihrer vielfältigen Jugendarbeit, per se ein positives Image. Öffentliche Förderung und Spendengelder wurden als gute Investition angesehen. In den letzten Jahren hat dieses Bild jedoch Risse bekommen, nicht nur wegen Korruptionsskandalen auf der internationalen Ebene. Auch in Deutschland zeigte sich, dass eine idealistische Ausrichtung nicht automatisch Fehlverhalten Einzelner verhindert, sondern unter Umständen geradezu dazu einlädt, Vertrauen zum eigenen Vorteil auszunutzen oder Macht zu missbrauchen.

Und dann ist da noch dieses christliche Profil der DJK, das uns besonders fordert und verpflichtet. Werden wir dem eigenen Wertekodex gerecht? Wie sieht es aus mit Fair Play, Toleranz, Achtung, Nächstenliebe und Glaubwürdigkeit? Ein Anspruch, der uns besonders sensibilisiert und fordert.

Wir möchten mit diesem Beitrag, der dankenswerterweise von Transparency International Deutschland e.V. initiiert und geschaffen wurde einen wichtigen Impuls in unsere DJK-Sportvereine geben. Prävention schützt unsere Mitgliedsvereine – vor allem aber die Verantwortlichen, die im Ehrenamt oft vor großen Herausforderungen stehen und einen zeitgemäßen Handlungsrahmen brauchen.

Eine offene Kultur, die Mitgliedern und vor allem Athletinnen und Athleten ausreichend Informationen und Beteiligung an den wesentlichen Entscheidungen sichert, hilft uns im Sport bei der Umsetzung moderner Führungsprinzipien.

Der vorliegende Beitrag wendet sich an die große Zahl der DJK-Sportvereine an der Basis, um sich mit der Herangehensweise an Good Governance vertraut zu machen. Sie werden angesichts weit höherer wirtschaftlicher und sonstiger Risiken (u.a. Doping, Manipulation von Sportwettkämpfen) aber mit ihren Maßnahmen weit über den hier aufgezeigten Rahmen hinausgehen müssen.

Wir wünschen den DJK-Sportvereinen viel Erfolg bei der Nutzung dieser Informationen und stehen für weitere Beratung gerne zur Verfügung.

Bei Fragen helfen die Mitarbeitenden der DJK-Geschäftsstellen:

Good Governance im DJK-Sportverein.

Wir sind doch christlich orientiert, das reicht doch aus?

Die Erwartungen an das Handeln von Verantwortlichen in den DJK-Sportvereinen haben sich in den vergangenen Jahren grundlegend geändert. Beschäftigte, Mitglieder, Kundinnen und Kunden sowie die Öffentlichkeit fordern von ihnen:

- Transparenz über Grundlagen der Organisation und aktuelle Vorgänge
- Mehr proaktive Information und Kommunikation
- Frühzeitige Einbindung in Planungsprozesse
- Objektive Kriterien für Entscheidungen
- Einen angemessenen Umgang mit Interessenkonflikten
- Maßnahmen zur Sicherung integren Verhaltens aller Verantwortlichen

Für die Glaubwürdigkeit der DJK-Sportvereine gerade als christliche Wertegemeinschaft ist deshalb ein Führungskonzept notwendig, das auf den Grundsätzen Transparenz, Integrität, Verantwortlichkeit und Partizipation, das heißt der Beteiligung der Mitglieder an grundlegenden Entscheidungen, basiert.

Was braucht es? Was haben wir?

Good Governance setzt eine den Vereinsaufgaben angemessene Satzung, deren Beachtung (z.B. fristgemäße Einladungen zu Mitgliederversammlungen) und eine ordnungsgemäße Verwaltung (z.B. Protokollierung von Sitzungen, ordentliche Aktenführung) voraus.

Grundlage guter Führung ist die Verständigung auf gemeinsame Werte im Ethik-Kodex. Werte alleine garantieren aber kein integriertes Verhalten auch in schwierigen Situationen (z.B. bei hohem Entscheidungsdruck, starker Konkurrenz, individuellen Schwächen oder persönlichen Problemen). Weder erkennen Menschen in jeder Lage, was richtig und falsch ist, noch halten sich alle immer an die Vorschriften.

Deshalb muss der Vorstand im Blick haben, welche Ereignisse oder Verhaltensweisen (kurz Risiken) die gemeinsamen Werte bedrohen. Die konkreten Risiken unterscheiden sich von Verein zu Verein, zum Beispiel nach Sportart(en), Mitgliederzahl bzw. -struktur (sexualisierte Gewalt im Kindersport oder Jugend-Trainingslager, spezifische Gesundheitsrisiken bei älteren Menschen), Finanzvolumen (eigene Sportstätte; Sponsorenverträge) und aktueller Aufgabe (Bauvorhaben), und können auch situativ bedingt sein.

Aus der Bewertung der Risiken werden Präventionsmaßnahmen abgeleitet, um Schaden vom Verein, seinen Mitgliedern und Dritten abzuwenden (z.B. Schutz vor Unregelmäßigkeiten bei den Finanzen, vor Korruption, gesundheitlichen Schäden oder sexualisierter Gewalt). Entsprechende Verhaltensrichtlinien regeln wesentliche Verantwortlichkeiten und zeigen einen Handlungsrahmen auf, einschließlich möglicher Sanktionen.

Das Ergebnis der Risikoanalyse und daraus abgeleitete Präventionsmaßnahmen sind für jeden Verein unterschiedlich. Dieser Good Governance-Leitfaden konzentriert sich auf den systematischen Ansatz und Muster-Regelungen für die häufigsten Präventionslücken in Vereinen.

Was ist ein Ethik-Kodex?

Der Ethik-Kodex ist für haupt- und ehrenamtliche Mitarbeitende und Mitglieder verbindlich.

1. Sportlerinnen und Sportler

Die Sporttreibenden aller Alters- und Leistungsstufen stehen im Mittelpunkt des Engagements im DJK-Sportverein. Sie in ihrer Persönlichkeitsentwicklung umfassend zu fördern und zu schützen verlangt eine ethisch geprägte Grundhaltung und pädagogische Ausrichtung von allen Verantwortlichen.

2. Toleranz, Respekt und Würde

Toleranz und Wertschätzung sind die Grundlage 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.

3. Nachhaltigkeit und Verantwortung für die Zukunft

Der DJK-Sportverein verpflichtet sich im Interesse der Zukunftssicherung für nachfolgende Generationen zu einer umfassenden nachhaltigen Vereinspolitik, die die Achtung der Umwelt, ökonomischer Anforderungen und gesellschaftlicher Aspekte in angemessenen Ausgleich bringt.

4. Null-Toleranz-Haltung

Regeltreue und Fairplay 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 DJK-Sportverein eine Null-Toleranz-Haltung.

5. Transparenz

Alle für den DJK-Sportverein 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.

6. Integrität

Integrität setzt objektive und unabhängige Entscheidungsfindung voraus. Wenn persönliche – ideelle oder wirtschaftliche – Interessen bei einer für den DJK-Sportverein 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 den Vereinssport erfolgt in transparenter und verantwortlicher Weise.

7. Mitwirkung

Demokratische Mitgliederrechte, einschließlich altersgemäßer Beteiligung an Entscheidungen, sowie die Einbindung betroffener Interessen- und Anspruchsgruppen gewährleisten breit abgesicherte, zukunftsweisende Entscheidungen.

Was heißt das?

Integres Verhalten muss von der Vereinsführung vorgelebt *und* eine Kultur der Wertschätzung, des Respekts und der Achtsamkeit vermittelt werden. Kontinuierliche Kommunikation sichert transparente Handlungsmaßstäbe und fördert die aktive Teilnahme und Teilhabe am Vereinsleben.

Insbesondere in der Einführungsphase ist es wichtig, dass eine erfahrene, unabhängige und besonders vertrauenswürdige Person (Ombudsperson oder Governance-Beauftragte/Governance-Beauftragte/r) als Anlaufstelle für Fragen, zur individuellen Beratung (z.B. zu möglichen Interessenkonflikten) und zur Entgegennahme von Hinweisen zur Verfügung steht.

Da Fehlverhalten nie ausgeschlossen werden kann, braucht der Verein Kontrollen, er muss alle Hinweise aufgreifen und klären, ob ein Verstoß vorliegt. Mögliche Sanktionen müssen angemessen sein, oft genügt bereits eine Ermahnung, die Richtlinien künftig zu beachten. Bei schädigendem Verhalten kann es neben der Wiedergutmachung und Hilfen für Geschädigte aber unter Umständen auch um eine Sanktion bis hin zum Vereinsausschluss gehen.

Schon mal erlebt?

Es gibt nicht die eine „richtige Lösung“. Wir reden darüber.

1. Fehlkalkulation

Im Verein bereitet eine Projektgruppe das Jubiläum vor. Nach einigen Wochen stellt sich heraus, dass das vom Vorstand bewilligte Budget nicht einzuhalten ist, weil bei der Kostenplanung für die Musik-Band die Gema-Gebühren und zusätzliche Technikkosten vergessen wurden. Außerdem zeichnet sich bereits jetzt ab, dass die Werbeeinnahmen für das Jubiläumsheft hinter den Erwartungen zurückbleiben werden.

In der Projektgruppe bilden sich verschiedene Fraktionen:

Fraktion A sagt, genehmigt ist genehmigt – hätten die ja selber merken können.

Fraktion B will in der Kalkulation die erwarteten Gästezahlen nach oben schrauben und noch mal ordentlich Werbung für die Veranstaltung machen.

Fraktion C will offen mit dem Vorstand reden.

Was, wenn Sie Fraktion C angehören, die überstimmt wird?

2. Günstige Gelegenheit

Der Verein plant eine Erweiterung der eigenen Sportanlage, die Planungen sind in der Öffentlichkeit noch nicht bekannt. Da wegen möglicher Lärmemissionen Widerstand von Nachbarn befürchtet wird, will der Vorstand zunächst noch ausloten, wie man deren Interessen am besten einbindet. Alle sind deshalb um Vertraulichkeit gebeten worden.

Der Geschäftsführer Gustaf trifft bei einer privaten Einladung zufällig den Bürgermeister der Gemeinde und kommt mit ihm ins Gespräch. Gustaf denkt, so eine Gelegenheit kommt nicht wieder, und fragt den Bürgermeister vertraulich nach dessen Einschätzung der Situation. Zwei Tage später stehen die Pläne in der Zeitung, weil der Bürgermeister sich mit dem Projekt brüstet.

3. Der Hinweis

Georg ist Governance-Beauftragter im Verein. Eines Tages ruft ihn der Trainer Theo an und informiert ihn aufgeregt, das Vorstandsmitglied Volker habe sich bei der jährlichen Sportlerehrung an die Athletin Anja herangemacht und sie in auffälliger Weise belästigt. Georg denkt, das kann nicht sein. Er kennt Volker aus langjähriger Zusammenarbeit gut und kann sich nicht vorstellen, dass Volker sich so verhalten hat. Es muss ein Missverständnis sein, außerdem hat die Sportlerin sich ja nicht selbst gemeldet. Georg spricht Volker direkt auf den angeblichen Vorfall an. Am nächsten Tag erhält Theo von Volker eine scharfe Mail, in der er der falschen Anschuldigung bezichtigt wird.

4. Das Schnäppchen

Die Vereinsvorsitzende Viktoria muss die jährliche Bestenliste in den Druck geben. Ihr Schwager Stefan, der ein großer Sportfan ist, hat gerade eine Druckerei eröffnet und bietet Viktoria einen absoluten Tiefpreis an. Viktoria freut sich, dass sie nicht lange nach einer Druckerei suchen muss und außerdem noch Geld einspart. Sie vergibt den Auftrag an Stefan. Der Kassenwart Karl des Vereins erfährt von dieser Vergabe und meldet den Vorfall dem Governance-Beauftragten, weil die internen Vorschriften nicht eingehalten wurden.

5. Es bleibt in der Familie

Bei der Mitgliederversammlung des Vereins werden noch Kandidatinnen und Kandidaten für die Kassenprüfung gesucht. Schließlich ist Frieda, die Frau des Kassenswarts Karl, zur Kandidatur bereit. Frieda und Karl sind langjährige verdiente Ehrenamtliche des Vereins, ohne sie würde der Verein nicht funktionieren. Beide helfen immer bei Vereinsfesten und anderen Aktivitäten aus, spenden selbst auch großzügig für die Jugendarbeit. Der Governance-Beauftragte konnte bei der Mitgliederversammlung nicht anwesend sein, er erfährt erst anschließend von der Wahl.

6. Die Ehrung

Die Fußball-Abteilung richtet für ihren langjährigen Vorsitzenden Wilhelm zum 70. Geburtstag eine Feier aus. Da man sich nicht lumpen lassen und auch Werbung für den Verein machen will, wird eine große Liste an Personen aus der Kommunalpolitik, lokaler Wirtschaft und befreundeten Vereinen eingeladen. Anschließend stellt sich heraus, dass das der Abteilung aus Mitteln des Gesamtvereins zustehende Gesamtjahresbudget allein durch die Feier aufgebraucht wurde und kein Geld mehr für die Organisation von und Reisen zu Wettkämpfen zur Verfügung steht. Der Abteilungsvorstand bittet Karla, die Schatzmeisterin des Gesamtvereins, unter Hinweis auf die Verdienste von Wilhelm um einen Nachschlag. Karla weiß, dass Wilhelm leicht erregbar ist. Bei einer Ablehnung des Antrages wäre zu befürchten, dass er die Arbeit hinschmeißt oder sogar aus dem Verein austritt.

7. Fahrtkosten statt Honorar

Die erfolgreiche Volleyball-Mannschaft des Vereins schwört auf die Zusammenarbeit mit dem Sportspsychologen Philipp und möchte diesen für die unmittelbare Vorbereitung für die Deutsche Meisterschaft hinzuziehen. Die Sportförderrichtlinien der Kommune lassen eine Bezuschussung des dafür anfallenden Honorars aus den Leistungssportmitteln nicht zu. Allerdings ist Philipp auch an der Vorbereitung eines von der Kommune finanzierten Schulprojektes zur Weiterbildung von Übungsleiterinnen und -leitern beteiligt und kann dafür Fahrtkosten von seinem Wohnort abrechnen. Die zuständige Mitarbeiterin Monika in der Geschäftsstelle schlägt Philipp vor, eine größere Zahl von fiktiven Fahrten zu Projektbesprechungen auf der Vereinsgeschäftsstelle abzurechnen und das so eingenommene Geld als Honorar für die Arbeit mit der Volleyball-Mannschaft anzusehen. Für Philipp sind die Zusammenarbeit mit dem Verein und die dadurch erzielten Einnahmen wichtig. Er möchte aber auch kein Risiko gegenüber dem Sportamt der Kommune eingehen. Er wendet sich an den Governance-Beauftragten.

8. Hand auf's Knie

Der Vorstand hat eine Projektgruppe zu Good Governance eingesetzt. Bei der ersten Sitzung legt der Experte Emil der neben ihm sitzenden Aktivenvertreterin Anna unvermittelt die Hand auf das Knie, was Anna sofort laut mit „Ich will nicht angefasst werden!“ zurückweist. Keiner sagt etwas zu dem Vorfall, in der Pause sagt der Sitzungsleiter Stefan zu Anna: „Das müssen Sie nicht so ernst nehmen, der ist so!“ Bei der nächsten Sitzung wird Anna ganz außen an den Rand gesetzt, während Emil weiter in der Mitte dem Vorsitzenden gegenüber sitzt. Der Governance-Beauftragte hört Wochen später von dem Vorgang.

9. Kleider machen Leute

Volker ist Vorsitzender des Vereins und ist auch für Marketing und die Ausrüstung der Wettkampfmannschaften zuständig. Ein Sponsor stellt ein größeres Kontingent an Trainingsanzügen sowie Poloshirts zur Verfügung. Volker bittet die Geschäftsführerin des Vereins Gerda, ihm und seiner Frau Frauke jeweils einen Trainingsanzug und je zwei Polo-Shirts zur Verfügung zu stellen, damit sie beim eigenen Sporttreiben, aber auch bei Wettkampfbesuchen entsprechend Farbe für den Verein bekennen. Auf Gerdas Bedenken hin erklärt Volker, dass die Einkleidung ja von dem Sponsor gestellt wird, dem Verein also keine Kosten entstehen, und sowieso immer etwas übrig sei. Außerdem sei Volker oft rund um die Uhr im Einsatz für den Verein, da müsse er auch entsprechend ausgestattet werden. Gerda wendet sich an den Governance-Beauftragten.

10. Die Nominierung

Der örtliche Unternehmer Udo sponsert das Basketball-Team des Vereins und hat außerdem Sascha, einen der besten Spieler, eingestellt. Wegen einer Formschwäche wird Sascha nicht in das Team für die Endrunde der Meisterschaft berufen. Daraufhin ruft der Unternehmer Udo die Vereinsvorsitzende Vanessa an und beschwert sich, dass Sascha nicht nominiert wurde. Udo fordert dies rückgängig zu machen. Als Vanessa erklärt, dass sie sich nicht in Mannschaftsaufstellungen einmische, droht Udo mit der Beendigung des Engagements seiner Firma für den Verein. Vanessa bleibt bei ihrer Linie und verteidigt die Nominierung.

Zwei Tage später meldet sich der Trainer Thomas bei Vanessa und erklärt, er habe sich die Nominierung noch mal überlegt und wolle jetzt doch Sascha aufstellen. Andernfalls würde ein Wegfall des Sponsorings den weiteren Aufbau der Mannschaft gefährden. Vanessa bittet den Governance-Beauftragten um Rat.

11. Und Prost!

Verena ist die neue Vorsitzende des Vereins und fährt erstmals mit zur deutschen Jugend-Meisterschaft. Abends steht sie mit dem Trainer Thomas und weiteren Betreuerinnen und Betreuern an der Hotel-Bar, Thomas zahlt mehrere Runden Bier. Verena wundert sich, dass auch Alkoholika von der Kommune, die Reise- und Übernachtungskosten zu Deutschen Meisterschaften trägt, bezuschusst werden. Sie fragt Thomas am nächsten Morgen, wie er die Getränke abrechnet. Thomas erklärt, dass er – wie seit langem üblich – mit dem Mannschafts-Hotel vereinbart hat, die abendlichen Biere für das Betreuer-Team pauschal unter „Soft-Drinks“ beim Abendessen zu verbuchen. Er betont, dass die Betreuerinnen und Betreuer so viel ehrenamtlich leisten, da seien ihnen ein paar Bier auf Vereinskosten zu gönnen. Verena möchte es sich nicht gleich mit Thomas und den Betreuerinnen und Betreuern verderben, sie spricht nach der Meisterschaft aber mit dem Governance-Beauftragten.

12. Pay-TV

Nach einer Jugendfahrt fällt der mit der Abrechnung betrauten Mitarbeiterin Martina auf, dass die Hotelrechnung einen dreistelligen Betrag für die Nutzung von Pay-TV enthält. Die Rechnung kann dem Vorstandsmitglied Volker zugeordnet werden. Martina bespricht den Sachverhalt mit dem Geschäftsführer des Vereins, Günter. Dieser erteilt ihr daraufhin die Anweisung, die Rechnung zu begleichen, und bittet sie, über diese Angelegenheit Stillschweigen zu bewahren. Martina wendet sich trotzdem an den Governance-Beauftragten.

13. Trainingslager

Für ein Trainingslager wird ein Hotel bei einem Verwandten der Trainerin Tanja gebucht. Die Athletinnen und Athleten müssen ihre Hotelkosten selber zahlen. Für Tanja ist der Aufenthalt kostenlos. Der Athlet Anton findet das nicht in Ordnung und wendet sich an den Governance-Beauftragten.

Was können wir tun? Wie können wir vorbeugen?

Wenn es um Prävention geht, können DJK-Sportvereine auf viel Erfahrung zurückgreifen. Schließlich sind weite Teile des Breitensportangebots der Prävention gewidmet – von Fitnessprogrammen bis zur Rückenschule – und auch im Wettkampfsport gehört die Prävention von Unfällen und Verletzungen zu einem vernünftigen Trainingsprogramm.

Kein Zweifel: Die Verantwortlichen im Sport wissen, dass man Risiken vorbeugen muss und die richtigen Maßnahmen im Vorfeld spätere Probleme verhindern oder zumindest in ihren negativen Auswirkungen reduzieren können.

Diese Herangehensweise aus dem aktiven Sport gilt es auf die Organisation und Verwaltung eines Vereins zu übertragen. Auch da ist ein System des Risikomanagements notwendig, wozu neben wirtschaftlichen Risiken (zum Beispiel dem Wegfall von Einnahmen) die Sicherung des rechtmäßigen Verhaltens der Mitglieder sowie ehren- und hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gehört.

Der Begriff „Compliance“ aus der Wirtschaft heißt im Grunde nichts Anderes als Regeltreue. Was der „ehrbare Kaufmann“ in früheren Zeiten per Handschlag sicherstellte, bedarf angesichts der heutigen komplexen Zusammenhänge (nicht nur) in der Wirtschaft eines umfassenden Programms von Vorgaben und des dazugehörigen Rahmens, um die Einhaltung sicherzustellen.

Immer geht es um denselben Kern: Wie schafft es eine Institution, ihre Risiken angemessen einzuschätzen und präventiv tätig zu werden?

Ein ganzheitliches Verständnis von Prävention, das dann auf die einzelnen Risikobereiche angewendet wird, erleichtert die Arbeit: Der Verein muss nicht separat Prävention von Diskriminierung, Prävention von sexualisierter Gewalt, Prävention von Korruption, Prävention von Interessenkonflikten etc. entwickeln. Stattdessen werden mithilfe eines Präventionskonzepts alle erkannten Risiken systematisch in den Blick genommen, bewertet und dann die zu treffenden Maßnahmen für die verschiedenen Risiken abgeleitet.

Dieses Vorgehen erhöht das Verständnis aller Beteiligten für die eingeleiteten Maßnahmen sowie deren Umsetzung und ermöglicht auch eine schnelle Reaktion auf neue Risiken.

Es genügt eben nicht, sich nur auf die Werte des Sports zu berufen: Fair Play braucht die richtigen Strukturen, eine transparente Organisation sowie eine Kultur, die Zivilcourage, einen offenen Umgang mit Problemen und die Bereitschaft zur Beteiligung aller Betroffenen fördert. Also Punkte, die zu tiefst christlich motiviert sind und uns in der DJK-Bewegung so wichtig und wertvoll sind.

Was kann das konkret sein?

Jeder DJK-Sportverein hat, wie andere Organisationen auch, allgemeine wirtschaftliche und sonstige Risiken in der Verwaltung und im Übungsbetrieb (zum Beispiel Diebstahl, Unterschlagung, Sachbeschädigung, Datenmissbrauch, Cybermobbing).

Darüber hinaus gibt es im Sport Risiken, die in anderen Bereichen nicht oder nicht in einer solchen Ausprägung vorkommen. Diese sind abhängig vom jeweiligen Verein, zum Beispiel Sportart(en), Mitgliederzahl/-struktur, Finanzvolumen, eigene Sportstätte.

Aktuelle Entwicklungen (zum Beispiel Gesetzesänderung, Dürreperiode, Pandemie, Bauvorhaben) können wiederum allgemeine und sportspezifische Auswirkungen haben. Deshalb ist der Überblick über die Risiken des Vereins in regelmäßigen Abständen durch den Vorstand zu überprüfen und anzupassen.

a) Finanzen

- Falsche Spendenquittungen; falsche Angaben zu geldwerten Vorteilen (Sachsponsorings); falsche Verwendung zweckgebundener Spenden
- Erschleichen von Zuschüssen (z.B. zweckwidrige Verwendung; Rückdatierung von Rechnungen)
- Unterschlagung, Betrug, Korruption, Untreue, Diebstahl

b) Entscheidungsprozesse

- Interessenkonflikte (z.B. durch familiäre Verflechtungen, Ämterhäufung)
- Korruption/Machtmissbrauch im Zusammenhang mit:
 - Wahlen und Ernennungen
 - Vergabe von Sport- und Verbandsereignissen (z.B. Meisterschaften)
 - Sponsoring-Verträgen
 - Eintrittskarten (Einladungen/Ehrenkarten)
 - Zahlungen bei Vereinswechseln (Transfers)
 - Mannschaftsaufstellungen, Kadernominierungen

c) Gesundheit und Wohlergehen

- Verletzungen/Unfälle (z.B. durch mangelnde Aufsicht/Vorsorge)
- Medikamentenmissbrauch (z.B. Appetitzügler, Schmerzmittel für Jugendliche)
- Essstörungen (insbesondere kompositorische Sportarten, Ausdauersportarten)
- Problematisches Glücksspiel (vor allem männliche Wettkampfsportler)
- Misshandlung von Tieren (Reitsport)
- Missachtung von Umweltvorgaben

d) Integrität des Wettkampfs

- Manipulation von Ergebnissen aus sportlichen Gründen oder zum Wettbetrug
- Doping
- Altersklassen-Betrug; technische Manipulationen; Willkür bei Bewertungen

e) Integrität und Menschenrechte

- Rassismus, Antisemitismus
- Diskriminierung wegen Geschlecht, sexueller Orientierung, Religion
- Sexuelle Belästigung/Missbrauch (Ausnutzung von Abhängigkeit/Vertrauen)
- Gewalt (auch z.B. Fans, Eltern bei Jugendspielen)
- Verletzung der persönlichen Integrität (Mobbing, Videos in den sozialen Medien)

Was kann hieraus passieren? Wie kann es zu Problemen kommen?

Ein Interessenkonflikt kann entstehen und liegt dann z.B. vor, wenn bei einer in einem Amt zu treffenden Entscheidung persönliche Interessen mit den Interessen des Vereins in Konkurrenz stehen oder stehen könnten. Dies gilt auch, wenn eine weitere Organisation vertreten wird, deren Interessen unterschiedlich sind oder sein könnten.

Dies ist der Fall, wenn bei einem Vorstandsmitglied

- eine persönliche Verbindung zu beteiligten Personen besteht (Beispiel: Eine Verwandte bewirbt sich als Mitarbeiterin des Vereins)
- eigene wirtschaftliche Interessen betroffen sind (Beispiele: Eigentum an Geschäftsanteilen eines Lieferanten des Vereins; Anwaltliche Vertretung einer Abteilungsleiterin des Vereins)
- persönliche Ziele betroffen sind (Beispiel: Kandidatur für ein kommunales Mandat)

Dabei geht es nicht nur um die Verquickung mit finanziellen Gesichtspunkten, auch ideelle Interessen können eine Rolle spielen. Entscheidend ist, ob die neutrale Wahrnehmung des jeweiligen Amtes im Verein – das heißt eine objektive Entscheidung – in der konkreten Situation beeinträchtigt ist oder sein könnte. Bereits der Eindruck, es könnte nicht im besten Interesse des Vereins, sondern nach sachfremden bzw. persönlichen Erwägungen entschieden werden, kann negative Folgen haben.

Ein typisches Beispiel ist die tatsächliche oder vermeintliche Beeinflussung einer Jugendtrainerin bei der Mannschaftsaufstellung, wenn die Eltern eines der Spieler wichtige Sponsoren des Teams sind. Was bedeutet dies für diesen Spieler, seine Mannschaftskollegen und die Trainerin? Wie geht man damit um?

Interessenkonflikte lassen sich nicht vermeiden. Gerade bei Entscheidungen im DJK-Sportverein sind oft unterschiedliche Interessen oder Aufgaben berührt, zum Beispiel aus dem Beruf oder auch weiteren Ehrenämtern. Deshalb muss der Umgang mit Interessenkonflikten geregelt werden.

Brauchen wir Offenheit? Was schafft Transparenz?

Die wichtigste Maßnahme ist die Verpflichtung zur Offenlegung von Interessenkonflikten und den jeweiligen Entscheidungskriterien – mit Transparenz lässt sich viel Misstrauen im Vorhinein abbauen!

Das bedeutet für das obige Beispiel zur Mannschaftsaufstellung: Wenn die Problematik mit den Spielern offen besprochen wird, kann der Befürchtung einer ungerechtfertigten Bevorzugung entgegengewirkt werden.

Bei wichtigen Entscheidungen im Vorstand sollte die Person, die sich im Interessenkonflikt befindet, weder an den Beratungen noch an der Entscheidung beteiligt sein und dies im Protokoll festgehalten werden. Die anderen Vorstandsmitglieder können sich zum Beispiel durchaus auch für die Vergabe eines Auftrags an einen Freund der Vorsitzenden entscheiden, wenn dies offen mitsamt den Entscheidungskriterien (zum Beispiel günstigstes Angebot) dokumentiert und die Vorsitzende von der Beratung und Entscheidung ausgeschlossen ist. Einem Vorwurf der Vetternwirtschaft wird damit die Grundlage entzogen.

Brauchen wir eine neutrale, verantwortungsvolle Stelle? Wer kann das machen?

Analysierte Risiken, Präventionsmaßnahmen und Verhaltensrichtlinien sind eine wichtige Basis. Die Umsetzung von Good Governance jedoch erfolgt im Alltag. Und da kommen, gerade in der Anfangsphase, viele Fragen auf: Stellt eine bestimmte Konstellation einen Interessenkonflikt dar? Könnte die Annahme dieser Einladung eine objektive Entscheidung beeinträchtigen oder zumindest den Eindruck einer unzulässigen Beeinflussung entstehen lassen? Ist eine Äußerung diskriminierend oder nicht?

Um hierauf Antworten zu finden, ist vertrauensvolle Beratung nötig. Es empfiehlt sich, dafür eine Stelle (Ombudsperson oder Governancebeauftragte/r) zu schaffen. Die von der Mitgliederversammlung zu wählende Ombudsperson/Vertrauensperson oder Gruppe sollte unabhängig von allen Vereinsämtern sein und auch keine personellen Verflechtungen haben. Eine enge Freundschaft mit einzelnen Vorstandsmitgliedern könnte im Konfliktfall die Neutralität beeinträchtigen. Gesucht wird eine Persönlichkeit oder Gruppe, die Sachverhalte einschätzen, kompetent beraten, auch Streit schlichten kann und zu der die Mitglieder, ehrenamtliche und bezahlte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch Eltern minderjähriger Mitglieder Vertrauen haben. Nur dann werden Hinweise auf problematische Vorgänge im Verein an die Ombudsperson/en gegeben, so dass diese schnell reagieren können. Manche Vorfälle werden nämlich erst dadurch zu einem wirklichen Problem, dass sie nicht gleich erkannt oder von den Verantwortlichen in ihren Auswirkungen unterschätzt und beiseitegeschoben werden.

Die Ombudsperson gewinnt durch ihre Tätigkeit einen objektiven Einblick in die Umsetzung des Good Governance-Konzepts, sie kann Schwachstellen und Lücken erkennen, verbesserte Maßnahmen vorschlagen und damit eine wichtige Rolle im Vereinsleben spielen.

Wie wird geahndet? Wer fällt Entscheidungen?

Die Ahndung und Sanktion von Verstößen sollte einem anderen Vereinsgremium obliegen, um eine klare Trennung von Beratung einerseits sowie Kontrolle und Sanktionen andererseits zu sichern. Ein eigenes Schiedsgericht, der Vorstand, wenn seine Mitglieder nicht betroffen sind, oder auch der DJK-Diözesanverband kann mit seinen Möglichkeiten helfen. Die Mitgliederversammlung kann als Berufungsinstanz dienen.

Vereinsatzungen regeln meist den Ausschluss von Mitgliedern wegen vereinsschädigendem Verhalten. Ein solcher Ausschluss ist aber nur „ultima ratio“, die letzte Lösung. Bei Verstößen gegen Verhaltensrichtlinien – zum Beispiel Verschweigen eines Interessenkonfliktes, diskriminierende Bemerkung, folgenlose Missachtung von Distanzregeln zur Prävention sexualisierter Gewalt – ist nicht gleich ein Vereinsausschluss nötig und möglich. Vielfach reicht es, wenn das Thema angesprochen wird. Gerade in der Einführungsphase von Good Governance ist das gemeinsame Lernen wichtiger als gleich mit Strafen zu reagieren. Manchmal kann es auch ganz ohne weitere Sanktionsmöglichkeiten gehen.

Damit aber in Vereinen mit mehr oder höheren Risiken auf Fehlverhalten angemessen, das heißt abgestuft, reagiert werden kann, müssen mögliche Sanktionen sowie Verfahren und Zuständigkeiten in der Satzung verankert sein.

Ein Sanktionskatalog könnte folgende Elemente enthalten:

- Interne Verwarnung
- Rüge ohne/mit Veröffentlichung
- Verpflichtung zu spezifischer Fortbildung/Schulung
- Verpflichtung zu Mitarbeit in spezifischem Vereinsprojekt
- Zeitlich befristete Suspendierung einer Vereinsfunktion
- Zeitlich befristete Suspendierung der Mitgliedschaft
- Aberkennung von Ehrungen
- Dauerhafter Ausschluss von Vereinsämtern

Wichtig ist, das Verfahren transparent abzuwickeln. Das betroffene Mitglied muss angehört werden und sich verteidigen können. Am Sachverhalt Beteiligte dürfen an der Sanktionsentscheidung nicht mitwirken (Interessenkonflikt).

Bei hauptamtlich Beschäftigten sind arbeitsrechtliche Vorgaben zu beachten. Das gilt schon für die Einführung von Verhaltensrichtlinien, die unter Umständen im Arbeitsvertrag verankert werden können. Gibt es einen Betriebsrat, muss dieser einbezogen werden.

Für Risiken wie zum Beispiel Doping, sexualisierte Gewalt und Medikamentenmissbrauch gibt es ebenfalls gesetzliche oder auch spezifische sportrechtliche Regeln, die bei den Überlegungen zu berücksichtigen sind.

Wer kann uns helfen? Wo finden wir Hilfe?

Die folgende Aufstellung bietet eine Übersicht wichtiger Quellen und weiterführender Materialien rund um das Thema Good Governance. Sie erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Sport und Good Governance im Allgemeinen:

-- <https://www.dosb.de/ueber-uns/good-governance/>

Initiative Transparente Zivilgesellschaft:

-- <https://www.transparency.de/mitmachen/initiative-transparente-zivilgesellschaft/>

Hinweisgeberschutz:

-- [http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2019/19-](http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2019/19-09580_Reporting_Mechanisms_in_Sport_ebook.pdf)

09580_Reporting_Mechanisms_in_

Sport_ebook.pdf

Anti-Doping:

-- <https://www.nada.de/nationale-anti-doping-agentur-deutschland/>

-- <https://www.gemeinsam-gegen-doping.de/>

Spielmanipulation:

-- <https://www.gemeinsam-gegen-spielmanipulation.de/de/>

-- https://stillmed.olympic.org/Documents/Commissions_PDFfiles/Ethics/olympic_movement_code_on_the_prevention_of_the_manipulation_of_competitions-2015-en.pdf

Finanzen und Steuern:

-- Ausführlich zu Analyse und Management wirtschaftlicher Risiken: „Handbuch Verbandssicherung – Risiko- und Krisenmanagement für Sportverbände“ (Hrsg. Freytag, Führungs-Akademie des DOSB, 2. Aufl. 2015); verfügbar unter: <https://www.fuehrungs-akademie.de/mitgliederservice>

-- Ratgeber Steuerrecht für Sportvereine, z.B.

<https://www.vibss.de/vereinsmanagement/steuern/zuwendungsrecht/die-spende/>

Sexualisierte Gewalt:

-- Umfassende Informationen finden Sie zum Beispiel hier: <https://www.dsj.de/kinderschutz/>

-- <https://www.dtu-info.de/praevention-sexualisierter-gewalt>

-- <https://www.hilfeportal-missbrauch.de/startseite.html>

Best practice:

-- Beispiel eines Vereins, der sich intensiv mit dem Thema Good Governance auseinandergesetzt hat und sowohl seine Regularien als auch seine Vereinsstruktur auf die bestehenden Bedürfnisse angepasst hat:

<https://www.ksv-baunatal.de/Verein/Unsere-Werte/Ethik>

Es gibt allerdings auch Ansprechpartner/innen auf der DJK-Diözesan- und Bundesebene:

Stand: 13.05.2022

Zusammengestellt von Rainald Kauer, DJK-Sportverband Diözesanverband Trier