

*Aktuelle Anforderungen an und  
Herausforderungen für den Sport*

# **Good Governance und Compliance im Sport**

Landessportbund Berlin e. V.  
Cornelia Köhncke



# Inhalt

Vorwort .....	1
Einleitung: Good Governance und Compliance – Anforderungen an und Herausforderungen für den Sport .....	1
Was ist „Good Governance“? .....	2
Was bedeutet „Compliance“? .....	3
Welche Schritte sind zur Umsetzung erforderlich? .....	4
Welche Aktivitäten des Vereins können betroffen sein? .....	7
Stand und Perspektiven der Entwicklung im LSB Berlin .....	8
Ethik-Kodex des Landessportbundes Berlin e. V. ....	10
Leitbild des Landessportbundes Berlin e. V. ....	12
Arbeitshilfen .....	13
Checkliste .....	14
Verhaltenskodex .....	18

## Vorwort

von Isko Steffan

*Vizepräsident Rechts- und Satzungsfragen des Landessportbund Berlin e.V.*

Die nachfolgenden Ausführungen zu „Good Governance und Compliance im Sport“ sollen als Arbeitshilfe für Sportverbände und Sportvereine in Berlin einen kurzen Einblick in die Grundlagen dieses Themenbereichs geben. Zur Veranschaulichung werden Beispiele und Querbezüge zu den sich innerhalb der Organisationsstruktur des LSB Berlin e.V. ergebenden Fragestellungen dargestellt. Die Sportlandschaft ist sehr vielfältig, so dass jeder Verband/Verein für sich selbst überlegen muss, in welchem Bereich und in welcher Intensität Regelungsbedarf besteht. Anregungen zum Umgang mit diesen Fragestellungen im Bereich des Sports sind auch über Berlin hinaus zu finden, so dass Arbeitshilfen des DOSB die vorliegenden Ausführungen ergänzen.

## Einleitung: Good Governance und Compliance – Anforderungen an und Herausforderungen für den Sport

von Heiner Brandi

*Direktor des Landessportbund Berlin e. V.*

### Ausgangssituation

Die Menschen erwarten vom organisierten Sport Transparenz, Fair Play und die Einhaltung von Regeln und gesellschaftlichen Werten, nicht nur in Sonntagsreden, sondern im praktischen Handeln der Verantwortlichen auf allen Ebenen im Sport. Der Sport und die im Sport Handelnden vermitteln diese Werte in ihrem täglichen Sportbetrieb im Zusammenwirken von Haupt- und Ehrenamt. Sie leisten damit einen großen Beitrag in der Wertevermittlung in unserer Gesellschaft keineswegs ausschließlich, aber insbesondere im Nachwuchsbereich. Medial im Fokus standen in den letzten Jahren aber auch nicht hinnehmbare Verfehlungen internationaler Sportdachverbände, die in ihrer Binnenorganisation gegen diese Regeln verstoßen haben, bis hin zu strafbarem Verhalten. Die Gleichsetzung dieser Vorgänge mit dem Sport allgemein entspricht nicht der Lebensrealität, aber sie trübt in wachsendem Maße das Bild und die Integrität des Sports in Öffentlichkeit und Politik.

Vor diesem Hintergrund hat der Deutsche Olympische Sportbund (DOSB) ein Konzept für Good Governance und Compliance im Sport vorgelegt, das zugleich Leitlinie und Orientierungsrahmen für vergleichbare Regelungen in den Mitgliedsorganisationen sein soll. Das Präsidium des Landessportbundes Berlin hat in einer Klausurtagung beschlossen, über die bisher im LSB existierenden Verhaltens- und Führungsrichtlinien sowie über die Haushalts- und Finanzgrundsätze hinaus, Compliance und Good Governance im Verbandshandeln systematisch zu verankern.

Inzwischen befasst sich auch eine Unterarbeitsgruppe der Sportministerkonferenz in Deutschland mit dem Thema und stellt Überlegungen an, entsprechende Regelungen in den Sportorganisationen zur Voraussetzung für öffentliche Förderung zu machen. Noch ist nicht konkret absehbar, welche Herausforderungen in diesem Zusammenhang auf den organisierten Sport zukommen.

Die Senatsverwaltung für Inneres und Sport hat im Auftrag der Sportministerkonferenz 2016 eine Fragebogenaktion in den Berliner Sportfachverbänden zu „Good Governance“ durchgeführt und das Vorhandensein entsprechender Regelungen abgefragt. Rückläufe und Ergebnisse zeigten, dass das Bewusstsein zur notwendigen Konzipierung und Umsetzung von Good Governance im Sport noch nicht besonders ausgeprägt ist. Teilweise wird diese Aufgabe auch als zusätzliche und überflüssige Belastung für das ohnehin schon stark beanspruchte ehrenamtliche Engagement betrachtet. Im Ergebnis wird dem Thema bisher weder Bedeutung noch Priorität eingeräumt. Zurückhaltung und Skepsis sind verständlich angesichts der knappen personellen Ressourcen in den Sportverbänden. Auf Dauer wird der Sport sich aber den Erwartungen der Öffentlichkeit sowie den Anforderungen der öffentlichen Zuwendungsgeber kaum entziehen können. In diesem Zusammenhang stehen nicht zuletzt gesellschaftliche Akzeptanz und Glaubwürdigkeit des Sports zur Debatte.

### Was ist „Good Governance“?

Good Governance heißt im Ursprung gute Regierungsführung und zielt ab auf ein transparentes Steuerungs- und Regelsystem für Unternehmensführung und Verwaltungshandeln, einschließlich korrekter Haushaltsführung und Finanzwirtschaft. Dies bedeutet, dass vor allem die Führungsebene die festgelegten Regelungen einhält und auch vorlebt. In traditionelle deutsche Bezüge übertragen, könnte man mit dem Begriff auch die ethisch-moralischen Verhaltensgrundsätze eines ehrbaren Kaufmanns fassen. Im Unterschied zu den ungeschriebenen Verhaltensregeln des ehrbaren Kaufmanns werden Compliance- und Good-Governance-Grundsätze jedoch ausformuliert und in Unternehmen oder Verband nach innen und außen offen kommuniziert. Denn mit der Entwicklung entsprechender Regelsysteme sind immer auch vertrauensbildende Aspekte innerhalb der Organisation, aber auch gegenüber Öffentlichkeit und externen gesellschaftlichen „Anspruchsgruppen“ verbunden.

EU Kommission: „Good Governance im Sport ist eine Voraussetzung für die Autonomie und die Selbstregulierung von Sportverbänden.“

## Was bedeutet „Compliance“?

Compliance heißt Regeltreue oder Regelkonformität und meint die Einhaltung und Befolgung von Gesetzen und Richtlinien, aber auch von freiwilligen Selbstverpflichtungen auf korrekte und einwandfreie Verhaltensstandards von Mitarbeitern in einem Unternehmen oder Verband.

### **Compliance im Sport beruht auf den Grundsätzen von:**

- ▶ Regeltreue/ -respekt
- ▶ Fair Play
- ▶ Wirtschaften für den Erfolg der Gemeinschaft
- ▶ Nachhaltigkeit

### **Welche sportspezifischen Risiken können sich daraus ergeben?**

- ▶ Umgang mit Finanzen (u.a. Keine zweckentsprechende Verwendung von Geldern, Fehler in der Beantragung von Zuschüssen oder im Abrechnungsverfahren)
- ▶ Entscheidungsprozesse (u.a. Wahlen, Interessenkonflikte)
- ▶ Gesundheit und Wohlergehen im Konflikt zur sportlichen Leistung (u.a. Schulische Leistungen, Essstörungen)
- ▶ Wettkampfsport (u.a. Doping, Altersklassenbetrug)
- ▶ Zusammenwirkung von Hauptamt und Ehrenamt

Hierzu sollten Verhaltensstandards und Richtlinien vereinbart werden.

### **Unabdinglich ist die Kommunikation nach innen und außen für:**

- ▶ Das Bewusstsein der Mitarbeiter und Mitglieder
- ▶ Die Nutzung von Compliance als Imagefaktor
- ▶ Die Verinnerlichung der Regelungen
- ▶ Compliance als Grundlage für Werteorientierung

---

<sup>1</sup> Mitteilung zur „Entwicklung der Europäischen Dimension des Sports“ vom 18. Januar 2011

## Welche Schritte sind zur Umsetzung erforderlich?

- ▶ Risikoanalyse
- ▶ Soll- / Ist- Abgleich von benötigten und vorhandenen Regelungen
- ▶ Verankerung in der Satzung
- ▶ Beschluss der Mitgliederversammlung über die Maßnahmen
- ▶ Handlungsleitfaden als interner Praxisratgeber sowie ggf. Richtlinien
- ▶ Information an die Mitarbeiter (Akzeptanz, Schulungen, Evaluation)
- ▶ Installation eines zuständigen Gremiums/Verantwortlichkeiten
- ▶ Veröffentlichung von Dokumenten/Berichterstattung

### Was ist eine Risikoanalyse?

In einer Risikoanalyse werden zunächst die Tätigkeitsbereiche der Organisation und die bestehende Struktur betrachtet. Im Folgenden finden eine Bewertung der Eintrittswahrscheinlichkeit von Risiken und ihren Auswirkungen statt. Bereiche, die eine besondere Haftungsrelevanz besitzen, müssen hierbei insbesondere anhand der bereits getroffenen Maßnahmen überprüft werden. Ein Soll-/ Ist-Abgleich von benötigten und vorhandenen Regelungen gibt Aufschluss, welche Maßnahmen anzupassen sind oder zeigt die Notwendigkeit zur Umsetzung weiterer Maßnahmen auf. Die Spannweite reicht hier von einer zwar sehr geringen Eintrittswahrscheinlichkeit mit hohem Schadenspotential bis häufiger Wahrscheinlichkeit des Schadensfalles mit jedoch nur geringer Auswirkung. Mögliche Haftungsrisiken und Schadensfälle müssen nicht immer einen monetären Charakter haben, auch Rufschädigungen können sich auf die Organisation negativ auswirken. Es gilt, im Auge zu behalten, wie diese Eintrittswahrscheinlichkeiten zu minimieren oder durch welche entsprechenden Maßnahmen Wiederholungsfälle zu vermeiden sind. Neben Worst-Case-Szenarien sollten Maßnahmen natürlich auch im Sinne der alltäglichen Praktikabilität betrachtet werden. Keinesfalls sollen Ängste vor Strukturänderungen oder Neuorganisation von Prozessen im Auseinandersetzen mit der Organisation notwendige Reformen behindern. Oftmals reicht es aus, im Abgleich von Verantwortlichkeiten, einer Prüfung auf Schlüssigkeit und Vollständigkeit, ggf. Widersprüchlichkeiten zu bereinigen oder Zuständigkeiten/ Tätigkeiten zu präzisieren. Es wird schnell auffallen, dass vieles bereits durch entsprechende Regularien verankert ist oder Verantwortlichkeiten zugeordnet wurde. Nicht ausreichend ist es jedoch, lediglich durch Unterzeichnung eines Ethikkodes oder Verankerung in der Satzung eine Risikoanalyse als obsolet zu betrachten.

Compliance ist ein Prozess, der laufende Begleitung erfordert und präventiv wirken soll, aber auch Kontrolle erfahren muss, um sich langfristig fortzuentwickeln.

### In der Organisation stellen sich daher folgende Fragen:

- ▶ Wie werden Werte „gelebt“?
- ▶ Wie wird mit Zeitdruck umgegangen?
- ▶ Wie wird mit schwierigen Situationen umgegangen?
- ▶ Wo benötigt man mehr Transparenz?
- ▶ Wie wird mit Interessenkonflikten umgegangen?

In der Praxis bietet sich zur Aufbereitung der Risikoanalyse eine Risikomatrix an. Mit dieser Vorarbeit kann identifiziert werden, gegen welche Risiken zuerst bzw. vordringlich Vorsorge zu treffen ist. Ist der evtl. Schaden sehr hoch oder der Eintritt sehr wahrscheinlich, sollten für diese Bereiche Regelungen getroffen werden. Ist dagegen der evtl. Schaden gering und der Eintritt nicht sehr wahrscheinlich muss in Ansehung eines evtl. Vorsorgeaufwandes (z.B. Versicherungskosten) abgewogen werden, ob zusätzliche Regelungen notwendig sind.

### Risikomatrix

Schadensausmaß	Eintrittswahrscheinlichkeit			
		unwahrscheinlich	möglich	sehr wahrscheinlich
sehr hoch		mittel	nicht akzeptabel	nicht akzeptabel
mittel		niedrig	mittel	nicht akzeptabel
gering		niedrig	niedrig	mittel

### Fallbeispiel zur Risikobewertung im Bereich Veranstaltungen:

Ein Sportverband mit ca. 5.000 Mitgliedern und üblichem Spielbetrieb nimmt eine Risikobewertung im Bereich seiner Veranstaltung(en) vor. In Betracht kommt für ihn nur die Ausrichtung eines Ranglistenturniers mit einem Komplettbudget von 80.000 €, welches er jährlich durchführt. Für die Veranstaltung hat der Verband einen Hauptsponsor mit einer Beteiligung von 30.000 €.

### **Finanzierung:**

In der Finanzierung der Veranstaltung kann ein mögliches Risiko sein, dass der Hauptsponsor vor Ausrichtung des Wettbewerbes abspringt. Die Eintrittswahrscheinlichkeit dieses Vorhabens schätzt der Verband als „möglich“ ein, da mit dem Sponsor zwar bereits eine Veranstaltung durchgeführt wurde, dennoch sein Rücktritt nicht ausgeschlossen werden kann. Das Schadensausmaß eines solchen Rücktrittes bewertet der Verband als mittelgroß. Er befindet sich damit in dem Feld der Risikomatrix einer mittleren Risikostufe.

Als Folgerung aus dieser Risikobewertung gilt es nun zu prüfen, welche Vorkehrung der Verband bereits getroffen hat, oder welche Maßnahmen ggf. noch erforderlich sind, um einen möglichen Schadenseintritt abwenden zu können.

### **Erforderliche Maßnahmen:**

Der Sportverband hat für einen solchen Fall eine Rücklage in Höhe von 15.000 € gebildet und mögliche Kostenpositionen benannt, die bei einer Unterfinanzierung reduziert werden könnten. Damit ein Ausfall dieser Finanzierung jedoch abgedeckt werden kann, möchte der Verband zusätzlich in einer Vorstandssitzung einen Beschluss fassen, die geplanten Eintrittspreise pro Zuschauer ggf. um weitere 6 € zu erhöhen. Die Mitglieder sollen darüber informiert werden.

### **Haftungsschäden:**

Aus seiner letzten Veranstaltung hat der Verband die Erfahrung gemacht, dass im Sicherheitsbereich die Ordner nicht richtig eingewiesen wurden. Infolgedessen kam es zu einem Personenschaden in Höhe von 20.000 €. Die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Personenschadens stuft er als möglich ein. Aufgrund der umfangreichen Sicherheitsmaßnahmen schätzt er das Schadensausmaß als in einem solchen Fall gering ein.

Als Folgerung aus seiner Risikobewertung gilt es nun zu prüfen, welche Vorkehrung der Verband bereits getroffen hat, oder welche Maßnahmen ggf. noch erforderlich sind, um einen möglichen Schadenseintritt abwenden zu können.

### **Erforderliche Maßnahmen:**

Bei Bewertung des Risikos im Veranstaltungsbereich nutzt der Verband seine Erfahrungen aus der Vergangenheit und überprüft, welche Maßnahmen zur Vermeidung eines Wiederholungsfalles vorgesehen wurden. Hierbei stellt er fest, dass der Abschluss einer Veranstalterhaftpflichtversicherung notwendig ist und diese auch vorliegt. Zusätzlich beschließt er, sich bei seinem Dachverband nach weiterem Versicherungsschutz und -umfang aus seiner Mitgliedschaft zu erkundigen.

## Welche Aktivitäten des Vereins können betroffen sein?

In der Risikoanalyse können folgende aufgeführten Bereiche betrachtet werden, von denen die Einzelbeispiele aber auch bereichsübergreifend vorkommen können:

### **Finanzen:**

**Beispiele:** Fehlerhafte Spendenquittung, keine zweckentsprechende Verwendung von Geldern (z. B. zweckgebundene Spenden; öffentliche Zuschüsse), Unstimmigkeiten in der Beantragung und Abrechnung von Zuschüssen (Unstimmigkeiten bei Meldung Mitgliederzahlen, korrekte Datierung von Rechnungen), Versäumnisse bei Fristen oder Rechtsbehelfen, transparente Ausweisung von Aufwandsentschädigungen, Regelungen zur steuerlichen Behandlung und Ausweisung von Wahrnehmungen von Einladungen zu Veranstaltungen

### **Entscheidungsprozesse:**

**Beispiele:** Zusammenwirken von Haupt- und Ehrenamt, Interessenkonflikte, Korruption im Zusammenhang mit Wahlen und Ernennungen, Vergabe von Sport- und Verbandsergebnissen (Meisterschaften etc.), Sponsor und TV-Verträge, Ticketing/ VIP-Tickets, Transfers, Mannschaftsaufstellung

### **Gesundheit und Wohlergehen:**

**Beispiele:** Verletzung bei Training/Wettkampf/Unfällen, Essstörungen, sexuelle Belästigung, Missbrauch von Medikamenten, Misshandlung von Tieren

### **Wettkampfsport:**

**Beispiele:** Manipulation von Ergebnissen zum Wettbetrug oder aus sportlichen Gründen, Doping, Altersklassenbetrug

## Stand und Perspektiven der Entwicklung im LSB Berlin

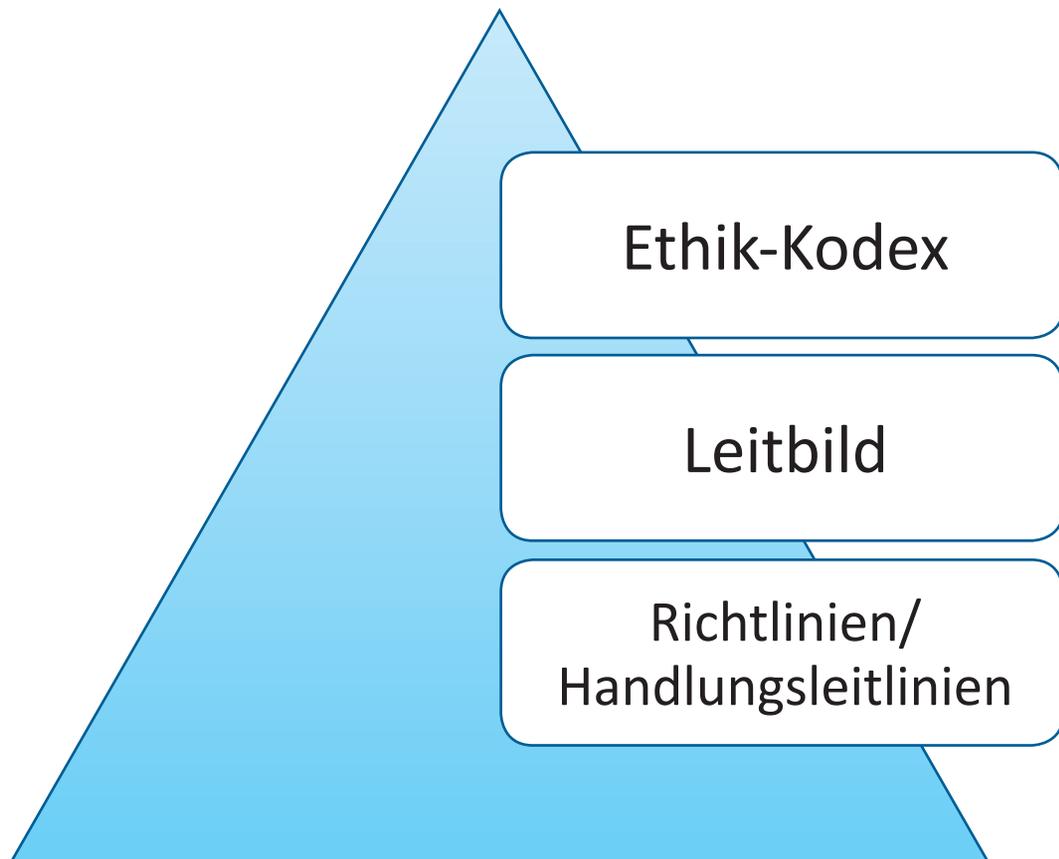
In seiner Bestandsaufnahme zur Ermittlung der in Betracht kommenden Risikosphären hat sich der LSB Berlin zunächst mit den „Anspruchsgruppen“ und den dazugehörigen Themenfeldern beschäftigt. In den wechselseitigen Beziehungen und Erwartungen an den LSB Berlin konnte anhand der dort vorkommenden Geschäftsprozesse ein Ist-Bestand an vorhandenen Regelungen aufgenommen werden.



In der Gesamtschau zeigt sich, dass der LSB Berlin bereits viele Regularien verweisen kann:

- ▶ Satzung
- ▶ Leitbild
- ▶ Strategische Ziele
- ▶ Haushaltsgrundsätze
- ▶ Förderrichtlinien
- ▶ Zuwendungsrechtliche Bestimmungen
- ▶ Geschäftsordnung der Gremien
- ▶ Führungsleitlinien für den Landessportbund Berlin
- ▶ Interne Kommunikationsleitlinien
- ▶ Interne Dienstanweisungen
- ▶ Betriebsvereinbarungen

Im Strukturaufbau hat sich der LSB Berlin für einen dreigliedrigen Aufbau entschieden. Der Ethik-Kodex vermittelt übergeordnet die ethischen Werte und Prinzipien. Die Verbindung zwischen dem LSB Berlin Ethik-Kodex und den internen Richtlinien für die tägliche Geschäftspraxis bilden das Leitbild und die strategischen Ziele des LSB Berlin.



## Ethik-Kodex des Landessportbundes Berlin e. V.

### Präambel

Als Dachverband des Berliner Sports sieht der Landessportbund Berlin e. V. (LSB Berlin) seinen Hauptzweck in der Sportförderung. Er beruft sich explizit auf Artikel 32 der Verfassung von Berlin, wonach der Sport einen förderungs- und schützenswerten Teil des Lebens darstellt. Der LSB Berlin verpflichtet sich zu einer Vereinsführung im Sinne einer Good Governance. Er versteht sich als eine durch das Ehrenamt geprägte Organisation und erkennt die ehrenamtliche Arbeit als existenziell wichtige Grundlage des organisatorischen Sports an.

Durch diesen Kodex soll das Vertrauen in die Arbeit des LSB gestärkt werden, der Kodex als Vorbild auch für andere Sportorganisationen dienen. Der Geltungsbereich des Kodex erstreckt sich auf ehrenamtliche Personen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Mitglieder des LSB Berlin. Das im Kodex Festgelegte stellt eine verbindliche Maxime für das Miteinander innerhalb des LSB Berlin und das Handeln nach außen dar.

**Mit diesem Kodex verpflichtet sich der LSB zur Einhaltung folgender Werte und Prinzipien:**

### I. Toleranz, Respekt und Würde

Toleranz und gegenseitiger Respekt sind die Grundlage für ein kollegiales und konstruktives Miteinander. Persönlichkeitsrechte und die persönliche Würde sind zu achten. Der LSB Berlin duldet keine Diskriminierung, gleich welcher Art.

### II. Zusammenwirken und Verantwortlichkeit

Für eine angemessene Beteiligung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie interner und externer Anspruchsgruppen an den Meinungs- und Willensbildungsprozessen innerhalb des LSB Berlin ist Sorge zu tragen. Berechtigte Interessen und Anliegen sind zu berücksichtigen. Demokratisch getroffene Entscheidungen in der Organisation werden gemeinsam getragen und einheitlich nach außen vertreten.

### III. Nachhaltigkeit

Das Handeln des LSB Berlin ist auf die Zukunftssicherung nachfolgender Generationen ausgelegt. Dazu gehört die Beachtung ökonomischer, sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit.

### IV. Regeltreue und Fair Play

Als wesentliche Elemente des Verhaltens gelten Regeltreue und Fair Play. Geltende Gesetze und Richtlinien sind einzuhalten. Bei Pflichtverstößen wird diesen mit verhältnismäßigen, aber konsequenten Maßnahmen begegnet. Der LSB steht im Bereich von Doping, Wettkampfmanipulation sowie sexueller Gewalt für eine Null-Toleranz-Haltung. Der LSB Berlin sieht sich in der Achtung der Regeln und dem Gedanken des Fair Play in einer Vorbildfunktion für Verbände,

Vereine und Sportler. Er handelt in dem Bewusstsein, das Außenwirkung, Ansehen und Ruf des LSB Berlin wesentlich durch das Verhalten seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie ehrenamtlich Tätigen geprägt werden.

#### **V. Transparenz**

Der LSB Berlin steht für größtmögliche Transparenz bei relevanten Entscheidungsprozessen unter gleichzeitiger Wahrung der Anforderungen an Vertraulichkeitsgebote und Datenschutz.

#### **VI. Integrität**

Entscheidungsfindungen erfolgen objektiv und unabhängig. Werden persönlich und/oder wirtschaftliche Interessen bei einer zu treffenden Entscheidung berührt, sind diese offenzulegen. Bei Vorliegen eines Interessenkonfliktes ist dieser zu benennen sowie Prozess und Ergebnis der Interessenabwägung darzulegen. Eine Annahme von Einladungen, Geschenken sowie sonstiger materieller und ideeller Vorteile erfolgt nur im angemessenen und vorgegebenen Rahmen. Der Empfänger hat sich an die vorgegebenen Regeln zu halten.

#### **VII. Partizipation**

Der LSB Berlin steht für demokratische Mitgliederrechte in Form einer praktizierten Mitgliederbeteiligung der jeweiligen Interessengruppen.

#### **Der LSB Berlin veröffentlicht auf seiner Internetseite folgende Dokumente:**

Satzung, Leitbild, Organigramm der Geschäftsstelle, Tagesordnungen und Protokolle der Mitgliederversammlung.

## Leitbild des Landessportbundes Berlin e. V.

Das Leitbild beinhaltet fünf Kernkriterien:

### 1. Eigeninitiative und Selbstorganisation im LSB Berlin stärken

Respekt, Toleranz, Fairness und Solidarität prägen das Handeln des LSB Berlin. Ausgehend von seinem Selbstverständnis als Interessenvertreter und Motor der Weiterentwicklung verfolgt der LSB Berlin das Ziel einer „lernenden“ Organisation. Das bedeutet, die Organisationsstrukturen passen sich den sich wandelnden Aufgaben und Herausforderungen bei gleichzeitiger Förderung der Eigeninitiative aller Mitarbeiter an.

### 2. Selbständigkeit und Eigenverantwortung der Sportorganisationen fördern

Die Arbeit der Vereine ist die Basis des Sports in Berlin. Der LSB Berlin verfolgt das Ziel, die Präsenz der Vereine und Verbände auf dem „Sportmarkt Berlin“ zu stärken. Selbständiges und eigenverantwortliches Handeln werden hierfür als wesentliche Voraussetzungen angesehen. Um dies zu erreichen, handelt der LSB Berlin nach dem Prinzip der „Hilfe zur Selbsthilfe“. Dies geschieht durch Beratung, Wissenstransfer sowie durch Förderung und Unterstützung der Personal- und Organisationsentwicklung.

### 3. Integrativ wirken

Im Netzwerk mit anderen gesellschaftlichen Gruppierungen leistet der LSB seinen Beitrag zum sozialen Ausgleich in Berlin. Der Landessportbund Berlin stellt sich den Herausforderungen des Integrationsprozesses in der Stadt. Er unterstützt ideell, personell und finanziell Maßnahmen zur Einbindung sozial Benachteiligter, Menschen nichtdeutscher Herkunft und älterer Menschen in das soziale Gefüge der Stadt durch den Vereinssport. Der LSB Berlin fördert den Dialog zwischen verschiedenen Wertvorstellungen und initiiert Projekte zur Gewinnung bisher sportferner Bevölkerungsgruppen.

### 4. Persönlichkeitsbildung fördern

Sport fördert die Persönlichkeitsbildung und –entwicklung.

Der Landessportbund Berlin sieht den Sport als breites Gestaltungsfeld zur Entfaltung der eigenen Persönlichkeit. Sport motiviert zur Leistung, bietet Möglichkeiten für Grenzerfahrungen und fördert Selbstreflektionsprozesse. Mit seinen vielfältigen Aufgaben und Herausforderungen bietet der Sport im Verein Gelegenheit, eigene Kompetenzen einzubringen und zu erweitern.

### 5. Individualität und Gemeinschaft erlebbar machen

Sport schafft neue Erfahrungsräume.

Die Attraktivität des Vereinssports beschränkt sich nicht auf die körperliche Bewegung in ihren vielfältigen Formen und Leistungsstufen. Der Sportverein ist ein sozialer Raum, der Gemeinschaftserlebnisse ermöglicht und gleichzeitig die Individualität des Einzelnen anerkennt.

## Arbeitshilfen

Die in den folgenden Seiten aufgeführten Muster dienen in erster Linie als Anregung und Information.

### Muster-Ethik-Kodex

In den Vorüberlegungen eines Compliance-Systems ist es wichtig, zunächst eine Compliance-Kultur zu definieren. Welchen Bereichen ist mit einer Null-Toleranz-Haltung zu begegnen und in welchen Bereichen sind Handlungsspielräumen zu wahren, um auf Fehlverhalten angemessen reagieren zu können. Es bietet sich an, diese Kultur und definierte Werte in einem Verhaltenskodex / Ethik-Kodex o. ä. festzuhalten und zu veröffentlichen. Des Weiteren wäre zu klären, welchen Regelungscharakter dieser Kodex erhalten soll. Möglichkeiten, wie die Verankerung in der Satzung oder Ordnung des Vereins, sind in Abwägung zwischen Regelungsstärke und Flexibilität bei Anpassungserfordernissen gegenüber zu stellen. Der vorgestellte Ethik-Kodex des Landessportbund Berlin kann exemplarisch für mögliche Formulierung herangezogen werden. Die im Muster-Ethik-Kodex aufgezeigten Regelungsbereiche zeigen auf, welche Punkte berücksichtigt werden können.

Die Verankerung von Vereins-/ Verbandswerten kann z. B. in einem Ethik-Kodex erfolgen.

#### Aufbau:

- ▶ Präambel
- ▶ Werte und grundlegende Prinzipien:
  - Toleranz, Respekt, Würde
  - Nachhaltigkeit und Verantwortung für die Zukunft
  - Null-Toleranz-Haltung
  - Transparenz
  - Integrität
  - Partizipation
- ▶ Sportlerinnen und Sportler im Mittelpunkt
- ▶ Annahme von Geschenken/ Einladungen zu Veranstaltungen
- ▶ Interessenkonflikte
- ▶ Ehrenämter
- ▶ Datenschutz
- ▶ Verhalten bei Beschwerden: Whistleblower-Hotline, Ombudsmann/-frau

## Checkliste

Die Checkliste soll beispielhaft - anhand der Organisation des LSB Berlin - zu einer Orientierung für eine mögliche Soll-/ Ist-Analyse dienen. Sie ist keinesfalls abschließend und kann je nach Organisationsstruktur und -größe Abweichungen oder Anpassungen erfordern.

Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen die jeweiligen Tätigkeitsbereiche der Organisation. Die Tätigkeiten können durchaus bereichsübergreifend in mehrere Ressorts anfallen. Neben der Zuordnung zum Ressort, werden die Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten aufgezeigt. Die anschließende Benennung möglicher Risiken und der getroffenen Maßnahmen wirkt sich unmittelbar auf ggf. weitere notwendige Handlungsschritte aus, welche zur Risikominderungen zwingend erforderlich sind. In den aufgeführten Maßnahmen wird deutlich, dass sich Steuerungs- und Kontrollmechanismen, wie z. B. dem Vier-Augen-Prinzip, in den unterschiedlichsten Bereichen ein hilfreiches Instrument ist. Es zeigt sich daher, dass es nicht in allen Bereichen zwingend um die Schaffung neuer konkreter Handlungs- / Verhaltensrichtlinien geht.

### Fallbeispiel 1:

Für einen Mehrspartenverein im Bereich der Beschaffung wäre es z. B. relevant den Einkauf von Trikots zu betrachten. Die Zuständigkeit für Bestellungen und Rechnungsanweisung liegt hier bei jeder einzelnen Abteilung. Einkaufsrichtlinien existieren nicht. Da der Vorstand nach § 26 BGB im Falle eines Haftungsfalles herangezogen werden kann, ist es wichtig, dass er diese Aufgabe nicht nur delegiert, sondern auch Kontrollmechanismen vorgesehen hat. Die Abteilung Basketball bezieht ihre Sportausrüstung über den Einkauf bei einem Mitglied des Vereins. Hierzu existieren ebenfalls keine Verhaltensrichtlinien.

In der Analyse stellt der Verein daher fest, dass Vorgänge der Beschaffung sowie die Bewirtschaftung des Abteilungshaushaltes bislang ordnungsgemäß abgewickelt wurden.

Er hält keine weiteren Maßnahmen für erforderlich. In Bezug auf die Auswahl von Lieferanten und Dienstleister beschließt er jedoch, dass in Fällen von Interessenkollisionen entweder es der Entscheidung/ Unterzeichnung einer weiteren Person bedarf bzw. bei Geschäften mit dem Verein nahestehenden Personen, ein Vorstandsbeschluss des Gesamtvereins notwendig sein soll. Der Vorstandsbeschluss dokumentiert die Entscheidungsgründe und macht diese transparent. Es geht also nicht darum umfangreiche Richtlinien schreiben zu müssen, sondern praktikable, wirkungsvolle Instrumente für ein integriertes Vereinsgebaren zu nutzen und zu leben.

### Fallbeispiel 2:

Ein Sportverein richtet jedes Jahr im August ein Sportfest aus. Die Gesamtkosten betragen 20.000 €, wovon 10.000 € über Verkauf und Eintritt und 10.000 € über Sponsoren finanziert werden. Der Verein rechnet mit ca. 1.500 Gästen. In den Jahren 2005 – 2016 hatte der Verein durchschnittlich 2.000 Gäste. Im Jahr 2017 findet das Sportfest wieder statt. Der Verein erfährt eine Woche vor Beginn des Festes, dass die zuständige Stelle der Sportstättenvergabe ihm nicht alle beantragten Sportflächen zur Verfügung stellen kann, da dort noch Bauarbeiten andauern.

Die Veröffentlichung auf seiner Internetseite führt dazu, dass bei dem Sportfest 2017 nur noch 1.000 Gäste kommen. Das führt zu einer Unterdeckung von 5.000 €.

Was hätte der Verein tun müssen?

Bei der Kalkulation der Einnahmen müssen auch Aspekte berücksichtigt werden, die der Verein nicht beeinflussen kann. Das können Aspekte sein wie z. B. das Wetter, Konkurrenzveranstaltungen oder nicht zur Verfügung stehende Sportstätten bzw. Räumlichkeiten. Gleichzeitig sollten bei Verträgen mit Dritten nach Möglichkeit diese Aspekte auch berücksichtigt werden. Im laufenden Haushalt sollte der Verein zukünftig eine kalkulatorische Ausfallssumme einplanen.

Tätigkeitsbereich	Zuständigkeit		Risiko	Maßnahmen
	Ressort	Verantwortlichkeit		
Beschaffung	Einkauf Breitensport Bildung	Finanzen	Korruption Insolvenz Nachhaltigkeit	Vieraugenprinzip Einkaufsrichtlinien Zuwendungsrichtlinien
Verkauf/ Vermietung	Einkauf Breitensport Bildung	Direktion	Korruption Ausfallrisiko Personen- und Sachschäden Urheberrechtsverletzung	Vieraugenprinzip Verkaufsrichtlinien Sicherungsschein Versicherung
Kassenführung	Rechnungswesen Bildung Jugend	Vorstand/ Finanzen	Unterschlagung Gemeinnützigkeit falsche Verwendung	Vieraugenprinzip Kassenrichtlinien Kassenkontrolle
Bankkonten	Finanzen Jugend	Vorstand/ Finanzen	Unterschlagung Geldwäsche Insolvenz	Vieraugenprinzip Bankvollmachten Prüfung durch WP
Steuern	alle Bereiche	Vorstand	Verlust der Gemeinnützigkeit strafrechtliche Folgen Insolvenz Nachzahlungen	steuerliche Beratung Vieraugenprinzip Richtlinien D&O Versicherung
Förderprogramme	alle Bereiche	Vorstand/ Finanzen	Verlust der Gemeinnützigkeit strafrechtliche Folgen Rückforderungen Insolvenz	Vieraugenprinzip Zuwendungsrichtlinien Prüfung durch WP Kassenprüfer
Sponsoring	Finanzen	Vorstand/ Finanzen	Verlust der Gemeinnützigkeit Rückforderungen Interessenkonflikte Geschenke Einladungen	Vieraugenprinzip Sponsorenbericht Richtlinie für Geschenke Richtlinie für Einladungen Kassenprüfer
Spenden	Finanzen	Vorstand	Verlust der Gemeinnützigkeit strafrechtliche Folgen Rückforderungen	Vieraugenprinzip Schulung der Mitarbeiter Prüfung durch WP

Tätigkeitsbereich	Zuständigkeit		Risiko	Maßnahmen
	Ressort	Verantwortlichkeit		
Öffentlichkeitsarbeit	Direktion	Vorstand	Urheberrechtsverletzung Schädigung von Persönlichkeitsrechten Vertrauensverlust	Richtlinie Vieraugenprinzip Corporate Identity
Veranstaltungen	alle Bereiche	Direktion	Ausfallrisiko Verkehrssicherung Vertragshaftung	Vieraugenprinzip Versicherung GEMA-Vertrag etc.
Mitgliedschaften	Direktion	Vorstand	Datenschutz Ausfallrisiko Verlust der Gemeinnützigkeit Steuerrisiko Datenschutz	Beitragsordnung Datenschutzkonzept Rücklagen anwaltliche Beratung
Personal	Direktion	Vorstand	Datenschutz Sozialversicherung steuerliche Risiken Diskriminierung Rückforderung aus Zuwendungen Mindestlohn Schadenersatzforderungen strafrechtliche Folgen Scheinselbstständigkeit Insolvenzrisiko	Gehaltsregulativ Datenschutzkonzept anwaltliche Beratung Fachexperten Betriebsvereinbarung Prüfungen Betriebsarzt Richtlinien für Arbeitsplätze Arbeitsschutzbelehrung Richtlinie für Arbeitszeit Musterverträge AN Musterverträge Honorar Verhaltenskodex Befristung polizeiliches Führungszeugnis
Grundsatz	Direktion	Vorstand	Marktrisiko Abschaffung der Gemeinnützigkeit EU-Richtlinien Umsatzsteuer für Beiträge Glücksspielstaatsvertrag	Leitbild Struktur des Vereins Konzept bei Krisen Satzung

## Verhaltenskodex<sup>2</sup>

Ich möchte ein Vorbild sein, deswegen verspreche ich,

- 
- die Würde jedes Kindes, Jugendlichen und Erwachsenen zu respektieren und alle Menschen, unabhängig ihres Geschlechts, ihrer sozialen, ethnischen und kulturellen Herkunft, Weltanschauung, Religion, politischen Überzeugung, sexueller Orientierung, ihres Alters oder ihrer Behinderung, gleich und fair zu behandeln,
  - Diskriminierung jeglicher Art sowie antidemokratischem Bestrebungen entschieden entgegenzuwirken und stets die Einhaltung von sportlichen und zwischenmenschlichen Regeln zu vermitteln und nach den Gesetzen des Fair Play zu handeln,
  - die Persönlichkeit jedes Kindes, Jugendlichen und Erwachsenen zu achten und dessen Entwicklung zu unterstützen. Die individuellen Empfindungen zu Nähe und Distanz, die Intimsphäre und die persönlichen Schamgrenzen der mir anvertrauten Kinder, Jugendlichen und Erwachsenen sowie die der Menschen im Einsatzumfeld zu respektieren,
  - das Recht des mir anvertrauten Kindes, Jugendlichen und Erwachsenen auf körperliche Unversehrtheit zu achten und keine Form der Gewalt, weder physischer, noch psychischer oder sexualisierter Art, auszuüben,
  - sportliche und außersportliche Angebote stets an dem Entwicklungsstand der mir anvertrauten Kinder, Jugendlichen und Erwachsenen auszurichten und kinder- und jugendgerechte Methoden einzusetzen,
  - Kinder, Jugendliche und Erwachsene bei ihrer Selbstverwirklichung zu angemessenem sozialen Verhalten anderen Menschen gegenüber anzuleiten. Ich möchte sie zu fairem und respektvollem Verhalten innerhalb und außerhalb der sportlichen Angebote gegenüber Mensch und Tier erziehen und sie zum verantwortungsvollen Umgang mit der Natur und der Mitwelt anleiten,
  - den mir anvertrauten Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen gerechte Rahmenbedingungen für sportliche und außersportliche Angebote zu schaffen,
  - einzugreifen, wenn in meinem Umfeld gegen diesen Kodex verstoßen wird. Ich ziehe im Konfliktfall professionelle fachliche Unterstützung und Hilfe hinzu und informiere die Verantwortlichen auf der Leitungsebene. Der Schutz der Kinder und Jugendlichen steht dabei an erster Stelle.

Durch meine Unterschrift verpflichte ich mich zur Einhaltung dieses Ehrenkodex.

---

Ort, Datum

Unterschrift

---

<sup>2</sup> Der Verhaltenskodex kann z. B. vom Sportverein für Trainer/-innen im Bereich Kinder- und Jugendarbeit verwendet werden.

## Impressum

**Herausgeber:**

Landessportbund Berlin e.V.

Jesse-Owens-Allee 2

14053 Berlin

Tel.: 030/300 02-0

Fax: 030/ 300 02-107

info@lsb-berlin.de

**Verantwortlich für den Inhalt:**

Dr. Heiner Brandi

**Redaktion:**

Cornelia Köhncke

## Notizen







LANDES  
SPORTBUND  
BERLIN