

The logo features the text 'SPORTS GOVERNANCE KODEX' in a bold, white, sans-serif font, stacked in three lines. This text is centered within a white square border. A large, light blue, curved brushstroke graphic overlaps the text and the square border, starting from the bottom left and sweeping upwards and to the right.

**SPORTS
GOVERNANCE
KODEX**

Stand: 28.6.2021

Sports Governance Kodex

Präambel

Dem Sport kommt eine enorme gesellschaftliche und wirtschaftliche Bedeutung zu. Auch wenn im Jugend- und Breitensportbereich vielfach Gesundheit und Freizeitspaß dominieren, ist die Wichtigkeit des Sports für die Charakterbildung, einen gesunden Lebensstil und den sozialen Zusammenhalt nicht zu unterschätzen. Im Spitzen- und Profisport steht die Leistung im Vordergrund, sie fasziniert, unterhält und mobilisiert ein großes Publikum. Hinzukommt eine immer stärkere wirtschaftliche Bedeutung für die Sportorganisationen und für die Gesamtwirtschaft. Je besser und skandalfreier die Sportorganisationen, also Vereine und Verbände, arbeiten, desto glaubwürdiger und strahlender kommen die positiven Effekte des Sports und ihrer Beteiligten zur Geltung.

Hierfür ist eine gute Governance ein wesentlicher Baustein. Mit dem Begriff Governance ist heutzutage das Steuerungs- und Regelungssystem bzw. der Ordnungsrahmen gemeint, mit dem eine Organisation arbeitet bzw. in der sich die Organisation strukturiert. Welchen Regeln folgt die Leitung der Organisation? Wie wird die Leitung überwacht? Welches Verhalten wird von den Beteiligten eingefordert? Wie wird richtig kommuniziert? Und warum ist Transparenz wichtig? In der Wirtschaft werden etablierte Empfehlungen als Gute Corporate Governance für Unternehmen zusammengefasst. Gute Governance hilft auch Sportorganisationen, denn sie ist ein universeller Ansatz. Wir verstehen dies – unabhängig von Rechts- und Organisationsformen - als Sports Governance.

Im Kern trägt eine gute Governance dazu bei, dass eine Organisation im besten Interesse geführt wird und dabei ihre verschiedenen Anspruchsgruppen berücksichtigt. Gerade Sportorganisationen haben eine sehr große Zahl von Anspruchsgruppen. **Zu den wichtigsten Anspruchsgruppen zählen die Mitglieder der Sportorganisation und ihrer Organe, Sportler*innen, Angestellte, Kundschaft, (insbesondere aktive) Fans, Personen mit Geschäftsanteilen, sowie Sponsoringbeteiligte, externe Kapitalgebende, Unternehmen, von denen Dienstleistungen oder Waren bezogen werden, Behörden, Verwaltung, Politik und Anwohnende.** Die Struktur der Sportorganisation wird – u.a. in der Satzung, Leitbildern oder Geschäftsordnungen - klar definiert, sodass die Kompetenzen, Rechte und Pflichten eindeutig geregelt sind. Es entsteht ein System aus so genannten „Checks and Balances“. Dieses trägt dazu bei, dass die Leitung einer Sportorganisation, etwa der Vorstand eines Vereins, die vorhandenen Mittel und Ressourcen im besten Interesse ihrer Mitglieder und der anderen Anspruchsgruppen einsetzt. Darüber muss die Leitung Rechenschaft ablegen – innerhalb der Sportorganisation, aber auch durch Transparenz gegenüber Dritten.

Der Sportsektor ist extrem vielfältig: Neben traditionellen lokalen und regionalen Breitensportvereinen gibt es Vereine im Spitzen- und Profisport, nicht wenige von ihnen mit in Kapitalgesellschaften ausgegliederten Abteilungen für die Profi-Lizenzteams. Dazu kommen Verbände, Sportbünde und Organisationskomitees. Daneben gibt es zahlreiche weitere Beteiligte in vielfältigen (rechtlichen) Organisationsformen. Das stellt große Herausforderungen an Governance-Regeln, weil es ein „one size fits all“ kaum geben kann.

Aus diesem Grund ist der Kodex flexibel ausgestaltet und kann von allen Sportorganisationen genutzt werden. Er definiert einen Kern an **neun Governance-Handlungsfeldern** als Fundament für Sportvereine und -organisationen jeder Größe. Denn wir sind der festen Überzeugung, dass auch kleine Sportorganisationen von einer guten Governance profitieren. Je größer und komplexer die

Sportorganisation ist, desto tiefergehend kann und sollte sich diese mit den Prinzipien, Empfehlungen und Anregungen auseinandersetzen, die der Kodex bietet.

Der Kodex gliedert sich hierfür in die **drei Bereiche Struktur, Verhalten und Transparenz**. Diese Bereiche beinhalten die 9 Handlungsfelder, die jeweils ein Prinzip sowie weitere Empfehlungen und Anregungen enthalten; insgesamt sind es 40 Empfehlungen und 11 Anregungen. Die vorgenommene Differenzierung innerhalb der Handlungsfelder zwischen Prinzipien, Empfehlungen und Anregungen ist an den in Deutschland bei börsennotierten Gesellschaften etablierten Deutschen Corporate Governance Kodex angelehnt.

Sportorganisationen, welche den Kodex anwenden, sollen, eine öffentlich verfügbare Entsprechenserklärung abgeben um Ihre Selbstverpflichtung darzustellen.

- **Prinzipien** geben anerkannte und praktizierte Vorgaben verantwortungsvoller Organisationsführung wieder und dienen der Information aller Anspruchsgruppen. Sie sind fett gedruckt und stehen direkt zu Beginn des jeweiligen Handlungsfeldes. Darüber hinaus sollen Sportorganisationen auch kurz erläutern, wie die Prinzipien angewendet werden („apply and explain“).
- **Empfehlungen** sind Teilaspekte der Handlungsfelder, von denen die Sportorganisation abweichen kann. Bei der Anwendung des Kodex ist sie allerdings verpflichtet, dies jährlich offenzulegen und die Abweichungen zu begründen („comply or explain“). Dies ermöglicht den Sportorganisationen, ihre spezifischen Besonderheiten zu berücksichtigen, und hilft den Anspruchsgruppen, die Entscheidungen nachzuvollziehen. Eine gut begründete Abweichung von einer Kodexempfehlung kann im Interesse einer guten Führung der Sportorganisation liegen. Empfehlungen sind durch die Formulierung „Der Kodex empfiehlt“ gekennzeichnet.
- **Anregungen** sind Governance-Aspekte innerhalb eines Handlungsfeldes, die wünschenswert sind, von denen aber ohne Offenlegung abgewichen werden kann. Abhängig von der Größe der Sportorganisation empfiehlt sich aber dennoch eine Stellungnahme. Anregungen sind durch die Formulierung „Der Kodex regt an“ gekennzeichnet.

Zu allen Empfehlungen und Anregungen werden weitergehende Erläuterungen zu ihrem Hintergrund und ihrer Relevanz ausgeführt. Diese weitergehenden Erläuterungen sind jeweils kursiv gesetzt.

Insbesondere größeren und komplexen Sportorganisationen wird geraten, mindestens die Empfehlungen umzusetzen. Die Anregungen bieten den Weg zu einem noch weiteren Engagement.

Der hier vorgelegte Sports Governance Kodex ist ein Unterstützungsangebot an alle Verantwortlichen in Sportorganisationen sowie deren Anspruchsgruppen. Gerade durch seinen Aufbau aus Prinzipien, Empfehlungen und Anregungen hilft der Kodex den Verantwortlichen, Mitgliedern und sonstigen Interessierten, die im Zweifel sehr spezifische Governance ihres kleinen Breitensportvereins oder ihres nationalen Sportverbandes zu evaluieren und zu verbessern. Der Kodex unterstützt dabei, die wichtigen Governance-Aspekte zu identifizieren und eine passgenaue Lösung für die jeweilige Sportorganisation zu finden. Er gibt Orientierung und dient als Prüfstein der eigenen Governance-Struktur.

Zur Stärkung der Governance sollten Verbände und Politik die einzelnen Sportorganisationen bei der Implementierung und Anwendung dieses Kodex unterstützen.

Der Sports Governance Kodex setzt sich für Diversität ein und möchte ausdrücklich alle Menschen gleichermaßen ansprechen und dies auch durch die verwendete Sprache zum Ausdruck bringen.

Übersicht

Struktur

1. Umgang mit Interessenkonflikten 4
2. Leitungsorgan 5
3. Aufsichtsgremium..... 8
4. Finanzen, Risikomanagement & Compliance 11
5. Beteiligung der Anspruchsgruppen 14

Verhalten

6. Ethik- und/oder Verhaltenskodex 16
7. Nachhaltiges und gesellschaftlich verantwortungsvolles Handeln 18

Transparenz

8. Kommunikation 20
9. Berichterstattung und Mitgliederversammlung / Gesellschafterversammlung 21

Struktur

1. Umgang mit Interessenkonflikten

Interessenkonflikte können das beste System aus Checks and Balances aushebeln und sind deshalb ein zentrales Problem der Governance. Aus diesem Grund stehen sie ganz am Anfang des Kodex. Es ist von größter Wichtigkeit, dass bestehende und potenzielle Interessenkonflikte identifiziert werden und es allgemein bekannte und akzeptierte Regeln beim Vorliegen von Interessenkonflikten gibt. Ein Interessenkonflikt birgt die Gefahr, dass sich eine Person bei einer Entscheidung nicht nur an den Interessen der Sportorganisation orientiert, sondern persönliche oder private Interessen ihre Entscheidungen beeinflussen. Ein transparenter Umgang mit Interessenkonflikten kann Schaden von der Sportorganisation oder der eigenen Person fernhalten. Konkrete Handlungsempfehlungen in einem eigenen Dokument erleichtern einen transparenten Umgang mit Interessenkonflikten und erhöhen die Akzeptanz in der und der Sportorganisation.

Die Sportorganisation schafft eine Regelung für den Umgang mit Interessenkonflikten. Interessenkonflikte entstehen, wenn die persönlichen oder privaten Interessen der Personen, die in der oder für die Sportorganisation handeln, dazu führen, dass diese Personen nicht mehr unabhängig, im besten Interesse der Sportorganisation und ihrer Anspruchsgruppen handeln. Ursachen können beispielsweise Beziehungen zu anderen (Sport-)Organisationen oder Unternehmen sein, von denen die Sportorganisation Dienstleistungen oder Waren bezieht. Auch Beziehungen zu anderen Mitgliedern oder Mitarbeitenden, die über den Sport beziehungsweise die Zusammenarbeit hinausgehen, können zu Interessenkonflikten führen.

Die Regelung für den Umgang mit Interessenkonflikten ist öffentlich verfügbar. Das Regelwerk bestimmt insbesondere Anzeigepflicht, zuständige Organe, Verfahrensweisen und Sanktionen. Die Sportorganisation berichtet jährlich über das Vorliegen von und den Umgang mit Interessenkonflikten.

Es besteht eine Anzeigepflicht von bestehenden und potenziellen Interessenkonflikten bei einer Tätigkeit in der Sportorganisation und bei einer Kandidatur für eine Tätigkeit in der Sportorganisation. In der Anzeigepflicht steht die Person, die dem Interessenkonflikt ausgesetzt ist. Das Entstehen von Interessenkonflikten ist zu vermeiden. Entstehen sie dennoch, sind sie unverzüglich zu melden. Das Regelwerk gewährleistet, dass das Aufsichtsgremium über das Vorliegen etwaiger Interessenkonflikte im Leitungsorgan und im Aufsichtsgremium informiert ist. Es stellt ferner sicher, dass Interessenkonflikte bei Mitgliedern des Aufsichtsgremiums dessen Entscheidungen nicht beeinflussen. Für weitere Bereiche in der Sportorganisation, d.h. neben Leitungsorgan und Aufsichtsgremium, legt das Regelwerk je nach Komplexität der Sportorganisation fest, ob Interessenkonflikte beim Leitungsorgan oder bei einer anderen Stelle anzuzeigen sind. Kleinere und mittlere Sportorganisationen sollen auf eine Meldestelle zurückgreifen können, die eine übergeordnete Sportorganisation, wie etwa ein Landessportverband, eingerichtet hat.

2. Leitungsorgan

Die Sportorganisation wird von einem Vorstand oder einer Geschäftsführung geleitet und vertreten (Leitungsorgan). Besetzung, Kompetenzen sowie Rechte und Pflichten des Leitungsorgans sind durch das Gesetz, die jeweilige Satzung und ggf. eine Geschäftsordnung klar definiert. Die Mitglieder des Leitungsorgans führen die Sportorganisation im besten Interesse ihrer Organisation. Dabei berücksichtigen sie die Interessen der Anspruchsgruppen, insbesondere der Vereinsmitglieder und/oder Personen mit Geschäftsanteilen, und sind sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst.

- 2.1. Der Kodex empfiehlt, dass die Personen im Leitungsorgan als Gruppe über die erforderlichen **Kompetenzen und Erfahrungen** verfügen.

Die Leitung der Sportorganisation erfordert bestimmte Kompetenzen, beispielsweise in den Bereichen Management oder Finanzen. Bei größeren oder komplexeren Sportorganisationen kann nicht erwartet werden, dass eine Person über alle relevanten Kompetenzen verfügt. Dann ist es wichtig, dass das Kompetenzportfolio aller Leitungsmitglieder zusammen das Tätigkeitsfeld der Sportorganisation abdeckt.

- 2.2. Der Kodex empfiehlt, dass die Sportorganisation sicherstellt, dass nur **ausreichend qualifizierte Personen** zur Wahl in das Leitungsorgan stehen.

Wenn das Leitungsorgan durch das Aufsichtsgremium ausgewählt wird, sollte die Qualifikation der zur Wahl stehenden Personen durch das Mitwirken des Aufsichtsgremiums gewährleistet sein. Anders kann der Fall liegen, wenn die Mitgliederversammlung die Mitglieder des Leitungsorgans wählt. Es gibt genügend Beispiele aus dem Sportsektor, bei denen in der Hitze einer Mitgliederversammlung nicht ausreichend qualifizierte Personen in ein Amt gewählt wurden. Dies kann die Professionalität der gesamten Sportorganisation gefährden. Zugleich ist das passive Wahlrecht ein wichtiger Eckpfeiler der Mitgliederpartizipation. Deshalb ist, wenn die zur Wahl stehenden Personen vor der Wahl durch die Mitgliederversammlung eine Eignungsprüfung durch ein weiteres Organ der Sportorganisation durchlaufen müssen, genauestens darauf zu achten, dass diese Eignungsprüfung unparteiisch erfolgt. Die Sportorganisation kann diese Eignungsprüfung auch extern durchführen lassen; hier gelten dieselben Anforderungen wie an die interne Durchführung.

- 2.3. Der Kodex empfiehlt, dass das Leitungsorgan divers besetzt wird. **Diversität** sollte dabei multidimensional verstanden werden.

Das Leitungsorgan soll die Sportorganisation im besten Interesse ihrer Mitglieder führen und dabei auch die Interessen weiterer Anspruchsgruppen sowie ihre gesellschaftliche Verantwortung berücksichtigen. Dieser Aufgabe kann das Leitungsorgan am besten gerecht werden, wenn es die Vielfalt der adressierten Personen abbildet. Zu berücksichtigende Dimensionen der Diversität sind u.a. Geschlecht und geschlechtliche Identität, Alter, Religion, soziale und ethnische Herkunft, und körperliche und geistige Fähigkeiten.

- 2.4.** Der Kodex empfiehlt, die **Größe** des Leitungsorgans an der Größe und Komplexität der Sportorganisation auszurichten.

Zu kleinen Leitungsgremien droht Überforderung, wohingegen die Arbeit zu großer Leitungsgremien von Ineffizienz geprägt sein kann.

- 2.5.** Der Kodex empfiehlt, dass die längstmögliche **Amtsdauer** für Mitglieder des Leitungsorgans geregelt ist.

Wechsel gehören zu einer demokratischen Sportorganisation. Zu lange Amtszeiten einzelner Personen können Amtsmissbrauch und das Entstehen von Interessenkonflikten begünstigen und dazu führen, dass die Sportorganisation von einzelnen Personen oder Personengruppen abhängig wird. Andere Sichtweisen werden blockiert, und die Sportorganisation läuft Gefahr zu verkrusten. Deshalb sollte nicht nur die Dauer jeder Wahlperiode begrenzt, sondern darüber hinaus auch geregelt sein, wie häufig eine Person wiedergewählt werden kann. In begründeten Ausnahmefällen kann es sinnvoll sein, dass die längstmögliche Amtsdauer überschritten wird. So kann zum Beispiel Personalmangel im Ehrenamt dazu führen, dass die Begrenzung nicht eingehalten werden kann oder soll. Umso aufmerksamer ist in solchen Fällen auf die negativen Begleiterscheinungen langer Amtsdauern zu achten und gegebenenfalls darauf zu reagieren.

- 2.6.** Der Kodex empfiehlt, dass die **Lebensläufe** der Mitglieder des Leitungsorgans unter Beachtung des Datenschutzes öffentlich einsehbar sind.

Diejenigen, in deren Interesse die Sportorganisation geführt wird bzw. die von den Entscheidungen der Sportorganisation betroffen sind, sollen wissen, welche Personen die Sportorganisation führen. Außerdem können dadurch potenzielle Interessenkonflikte eher erkannt werden.

- 2.7.** Der Kodex empfiehlt, dass Positionen im Leitungsorgan transparent **ausgeschrieben** werden.

Ausschreibungen erhöhen die Transparenz und können so die Qualität des Leitungsorgans verbessern und die Gefahr von Interessenkonflikten reduzieren.

- 2.8.** Der Kodex regt an, dass das Leitungsorgan innerhalb der Sportorganisation ein Umfeld schafft, das die Mitglieder zur **Mitarbeit in der Sportorganisation ermutigt** und in dem interessierte Mitglieder ihre **Kompetenzen entwickeln** können.

Viele Sportorganisationen leiden darunter, dass sich zu wenige Personen für eine Mitarbeit auf allen Ebenen der Sportorganisation interessieren. Das kann die Governance schwächen, weil, z.B. mangels zur Wahl stehenden Personen, zu lange Amtszeiten oder Interessenkonflikte bei denjenigen in Kauf genommen werden müssen, die sich in der Sportorganisation engagieren. Z.B. Schulungsangebote nach oder bereits vor Amtsübernahme können die Bereitschaft zum Engagement stärken. Den gleichen Effekt hätte es, wenn aktuell mit einem Amt betraute Personen interessierte Personen frühzeitig an Ämter heranführen würden. Zugleich sollte sich jede interessierte Person schon aus Haftungsgründen selbst prüfen, ob sie für die ins Auge gefasste Funktion geeignet ist.

- 2.9.** Der Kodex empfiehlt, dass es **keine Ämterhäufung** bei Mitgliedern der Leitungsorgane gibt.

Der Kodex empfiehlt, dass Mitglieder des Leitungsorgans **nicht gleichzeitig** in einer Funktion in einer anderen, der Sportorganisation untergeordneten oder anderweitig mitgliedschaftlich verbundene Sportorganisation innehaben.

Doppelfunktionen in Leitungsorganen, z.B. im Landessportverband und im Bundessportverband, führen zu Interessenkonflikten. Um diese zu vermeiden, sollte die Funktion in der untergeordneten Sportorganisation aufgegeben oder ruhend gestellt werden.

- 2.10.** Der Kodex empfiehlt, dass die **Höhe der Vergütung** Größe und Komplexität der Sportorganisation reflektiert. Insbesondere mit wachsender Größe und Komplexität der Sportorganisation wird empfohlen, dass die **Struktur der Vergütung** Anreize setzt, damit die Mitglieder des Leitungsorgans in verantwortlicher Art und Weise im langfristigen Interesse der Sportorganisation und ihrer Anspruchsgruppen handeln. Ferner wird empfohlen, dass für den Fall der vorzeitigen Vertragsbeendigung die Höhe der **Abfindung** einschließlich einer angemessenen Obergrenze geregelt ist.

Eine marktübliche Vergütung trägt dazu bei, dass die Sportorganisation angemessen qualifizierte Personen für die Leitungsfunktion gewinnen kann. In der Corporate Governance hat es sich bewährt, Teile der Vergütung variabel zu halten und an das Erreichen von Zielen zu knüpfen. Allerdings ist gerade im Sport zu beachten, dass viele angestellte und ganz besonders ehrenamtlich aktive Personen auch stark intrinsisch motiviert sind; die intrinsische Motivation kann durch unangemessene Anreiz-Konstruktionen geschwächt werden (sog. Crowding-Out). Außerdem ist zu berücksichtigen, dass mit einer entsprechenden Vergütung die gesetzliche Haftungsprivilegierung entfällt, wodurch ein Haftungsrisiko entsteht.

- 2.11.** Der Kodex empfiehlt, die **Vergütung und Aufwandsentschädigung** der Mitglieder des Leitungsorgans jeweils als aggregierte Größe zu **veröffentlichen**. Es wird angeregt, dass Verbände, Kapitalgesellschaften und im öffentlichen Interesse stehende Vereine die Vergütung und Aufwandsentschädigung auch individualisiert veröffentlichen.

Das Leitungsorgan soll die Sportorganisation im besten Interesse der Mitglieder und unter Beachtung der Interessen weiterer Anspruchsgruppen führen. Die Vergütung bestimmt wiederum wesentlich, wie eine Person an eine Aufgabe herangeht. Deshalb wird das Vertrauen in das Leitungsorgan gestärkt, wenn seine Vergütung und Aufwandsentschädigung bekannt und angemessen sind. Um die Akzeptanz der empfohlenen individualisierten Veröffentlichung zu erhöhen, könnte die Veröffentlichung von Spannbreiten ein Zwischenschritt sein.

3. Aufsichtsgremium

Das Leitungsorgan der Sportorganisation wird von einem unabhängigen Aufsichtsgremium als Teil der Checks and Balances beaufsichtigt. Besetzung, Kompetenzen sowie Rechte und Pflichten des Aufsichtsgremiums sind klar definiert. Die Mitglieder des Aufsichtsgremiums werden von den Mitgliedern der Sportorganisation gewählt. Die vorzeitige Abberufung, insbesondere bei Pflichtverletzung oder unzureichender Aufgabenerfüllung, ist geregelt. Das Aufsichtsgremium prüft, wie und inwieweit das Leitungsorgan seine Aufgaben erfüllt hat. Dazu hat es das Recht, vom Leitungsorgan alle für die Prüfung einer ordnungsgemäßen Leitung notwendigen Unterlagen zu verlangen. Das Aufsichtsgremium bestimmt die Mitglieder des Leitungsorgans und entlässt sie erforderlichenfalls. Die Mitglieder des Aufsichtsgremiums erfüllen ihre Aufgabe im besten Interesse der Sportorganisation. Dabei berücksichtigen sie die Interessen der Anspruchsgruppen, insbesondere der Vereinsmitglieder und/oder Personen mit Geschäftsanteilen, und sind sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst. Das Aufsichtsgremium informiert die Mitglieder jährlich in einem Tätigkeitsbericht darüber, wie und mit welchem Ergebnis es seiner Aufgabe nachgekommen ist.

Bei kleinen Sportorganisationen kann ein eigenständiges Aufsichtsgremium übertrieben sein. Dennoch ist die unabhängige Aufsicht des Leitungsorgans essenziell wichtig. Sie kann alternativ auch durch eine unabhängige Kassenprüfung in Kombination mit einem Rechenschaftsbericht des Leitungsorgans gegenüber den Mitgliedern erfolgen. In dieser Konstellation würden die Mitglieder der Sportorganisation die Mitglieder des Leitungsorgans wählen und erforderlichenfalls entlassen.

- 3.1.** Der Kodex empfiehlt, dass die Personen im Aufsichtsgremium als Gruppe über die erforderlichen **Kompetenzen und Erfahrungen** verfügen.

Die Beaufsichtigung des Leitungsorgans erfordert gewisse Kompetenzen. Bei größeren oder komplexen Sportorganisationen kann nicht erwartet werden, dass eine Person über alle relevanten Kompetenzen verfügt. Dann ist es wichtig, dass das Kompetenzportfolio aller Aufsichtsgremiumsmitglieder zusammen die erforderlichen Kompetenzen abdeckt, beispielsweise in den Bereichen Management oder Finanzen.

- 3.2.** Der Kodex empfiehlt, dass die Sportorganisation sicherstellt, dass nur **ausreichend qualifizierte Personen** zur Wahl in das Aufsichtsgremium stehen.

Es gibt genügend Beispiele aus dem Sportsektor, bei denen in der Hitze einer Mitgliederversammlung nicht ausreichend qualifizierte Personen in ein Amt gewählt wurden, was die Professionalität der gesamten Sportorganisation gefährden kann. Zugleich ist aber das passive Wahlrecht ein wichtiger Eckpfeiler der Mitgliederpartizipation. Deshalb ist, wenn die zur Wahl stehenden Personen vor der Wahl durch die Mitgliederversammlung eine Eignungsprüfung durch ein weiteres Organ der Sportorganisation durchlaufen haben müssen, genauestens darauf zu achten, dass diese Eignungsprüfung unparteiisch erfolgt. Die Sportorganisation kann diese Eignungsprüfung auch extern durchführen lassen; hier gelten dieselben Anforderungen wie an die interne Durchführung.

- 3.3.** Der Kodex empfiehlt, dass das Aufsichtsgremium divers besetzt wird. **Diversität** sollte dabei multidimensional verstanden werden.

Das Aufsichtsgremium soll dazu beitragen, dass die Sportorganisation im besten Interesse ihrer Mitglieder geführt wird und dabei auch die Interessen weiterer Anspruchsgruppen sowie ihre gesellschaftliche Verantwortung berücksichtigt werden. Dieser Aufgabe kann das Aufsichtsgremium am besten gerecht werden, wenn es die Vielfalt der adressierten Personen abbildet. Zu berücksichtigende Dimensionen der Diversität sind u.a. Geschlecht und geschlechtliche Identität, Alter, Religion, soziale und ethnische Herkunft, und körperliche und geistige Fähigkeiten.

- 3.4.** Der Kodex empfiehlt, die **Größe** des Aufsichtsgremiums an der Größe und Komplexität der Sportorganisation auszurichten; gegebenenfalls bildet das Gremium **Ausschüsse** für Spezialthemen, beispielsweise für Finanzen.

Zu kleinen Aufsichtsgremien droht Überforderung, wohingegen die Arbeit bei zu großen Leitungsgremien von Ineffizienz geprägt sein kann.

- 3.5.** Der Kodex empfiehlt, dass die längstmögliche **Amtsdauer** zum Schutz vor Interessenkonflikten begrenzt ist.

Gerade die Aufsichtsfunktion lebt von der Unabhängigkeit der beauftragten Personen. Mit zunehmender Amtsdauer kann ein übermäßiges Vertrauensverhältnis mit der Leitung entstehen. Ferner geraten Aufsichtspersonen mit zunehmender Amtsdauer immer mehr in die Situation, dass sie die Konsequenzen eigener Personal- und Sachentscheidungen der Vergangenheit und damit zum Teil sich selbst evaluieren müssen. Deshalb sollte nicht nur die Dauer jeder Wahlperiode begrenzt, sondern darüber hinaus auch geregelt sein, wie häufig eine Person wiedergewählt werden kann. Personalmangel kann im Ehrenamt dazu führen, dass die Begrenzung nicht eingehalten werden kann. Umso aufmerksamer ist in solchen Fällen auf die negativen Begleiterscheinungen langer Amtsdauern zu achten und ggfs. darauf zu reagieren.

- 3.6.** Der Kodex empfiehlt, dass die **Lebensläufe** aller zur Wahl stehenden Personen unter Beachtung des Datenschutzes den Mitgliedern des Wahlgremiums vorab bekannt sind. Die Lebensläufe informieren u.a. über die Qualifikation und sonstige Mandate des Kandidaten oder der Kandidatin. Ebenso wird empfohlen, dass die aktuellen Lebensläufe der Mitglieder des Aufsichtsgremiums unter Beachtung des Datenschutzes öffentlich einsehbar sind.

Diejenigen, in deren Interesse die Sportorganisation geführt wird bzw. die von den Entscheidungen der Sportorganisation betroffen sind, sollen wissen, welche Personen das Leitungsorgan bestellen und überwachen. Außerdem können dadurch potenzielle Interessenkonflikte eher erkannt werden.

- 3.7.** Der Kodex empfiehlt, dass das Aufsichtsgremium in seinem **Tätigkeitsbericht** die Mitglieder der Sportorganisation auch darüber informiert, inwieweit sich die einzelnen Mitglieder des Aufsichtsgremiums in die Arbeit eingebracht haben.

Nicht die bloße Existenz des Aufsichtsgremiums ist entscheidend, sondern seine Aktivitäten. Neben den Aktivitäten des gesamten Gremiums sind auch die Beiträge der einzelnen Mitglieder zur Gremienarbeit wichtig, z.B. ihre Teilnahme an Gremiensitzungen. Daran können sich die Mitglieder der Sportorganisation bei der nächsten Wahl des Aufsichtsgremiums orientieren.

- 3.8.** Der Kodex regt an, dass das Aufsichtsgremium fortlaufend daran arbeitet, seine **Kompetenz und Effizienz zu verbessern**.

Das Aufsichtsgremium nimmt eine zentrale Rolle in den Checks and Balances ein. Deshalb sollte es stetig daran arbeiten, seine Effizienz zu steigern. Zu den Instrumenten gehören z.B. ein Onboarding-Prozess für neue Mitglieder, Schulungsangebote und eine regelmäßige Effizienzkontrolle des Gremiums.

- 3.9.** Der Kodex empfiehlt, dass die Arbeit im Aufsichtsgremium **vergütet** wird. In begründeten Ausnahmen kann eine ehrenamtliche Tätigkeit die optimale Lösung sein. Der Kodex empfiehlt, die **Vergütung und Aufwandsentschädigung** der Mitglieder des Aufsichtsgremiums jeweils als aggregierte Größe zu **veröffentlichen**. Es wird angeregt, dass Verbände, Kapitalgesellschaften und im öffentlichen Interesse stehende Vereine die Vergütung auch individualisiert veröffentlichen.

Die Vergütung der Arbeit im Aufsichtsgremium ist ein Zeichen der Professionalität, ihre Höhe sollte die Größe und Komplexität der Sportorganisation reflektieren und auch den tatsächlichen Aufwand berücksichtigen. Die Vergütung von Tätigkeiten, die auch ehrenamtlich verstanden werden können, kann die intrinsische Motivation der Mitglieder des Aufsichtsgremiums wie auch ihre emotionale Verbindung zur Sportorganisation schwächen (sog. Crowding-Out). Das spricht für ein behutsames Vorgehen in der Vergütungsfrage. Andererseits steigt mit Größe und Komplexität der Sportorganisation der Aufwand, den ein Mandat im Aufsichtsgremium mit sich bringt. Wenn ein Mitglied im Aufsichtsgremium deshalb seine berufliche Aktivität zurückführt, sollte es dafür entschädigt werden. Außerdem können für eine vergütete Tätigkeit im Aufsichtsgremium möglicherweise qualifiziertere Personen gefunden werden. Andererseits ist zu berücksichtigen, dass mit einer entsprechenden Vergütung die gesetzliche Haftungsprivilegierung entfällt, wodurch ein Haftungsrisiko entsteht.

- 3.10.** Der Kodex empfiehlt, dass das Aufsichtsgremium permanent eine **Nachfolgeplanung** für das Leitungsorgan betreibt. In der Satzung oder Geschäftsordnung sollte eine entsprechende Nachfolgeplanung für das Leitungsorgan festgelegt sein.

Insbesondere kurzfristige Abgänge aus dem Leitungsorgan können die Sportorganisation schwächen, wenn die Neubesetzung länger dauert. Deshalb sollte das Aufsichtsgremium permanent auf diesen Fall vorbereitet sein, um die Phase der Unsicherheit so kurz wie möglich zu halten.

4. Finanzen, Risikomanagement & Compliance

Die Sportorganisation verpflichtet sich, das wirtschaftliche Handeln an einem ausgeglichenen Einnahmen- und Ausgabenverhältnis zum Geschäftsjahresende auszurichten. Bei einer Nichteinhaltung ist dies der Mitgliederversammlung bzw. der Gesellschafterversammlung zu erläutern.

Jede Sportorganisation hat ein Risikomanagementsystem, dessen Überwachung Aufgabe des Leitungsorgans oder eines zu bestimmenden Organisationsmitglieds ist.

Die Compliance der Sportorganisation wird ebenfalls durch das Leitungsorgan oder ein zu bestimmendes Organisationsmitglied überwacht. Dabei wird die Finanzbuchhaltung gegen interne und externe Regularien innerhalb der Sportorganisation kontrolliert, etwa durch eine Kassenprüfung.

Übergeordnete Sportorganisationen, wie beispielsweise Landessportverbände, und Kapitalgesellschaften richten eine interne oder externe, in jedem Fall unabhängige Anlaufstelle für alle Anspruchsgruppen ein. Über diese können geschützt Hinweise auf Rechtsverstöße und andere ethisch problematische Vorgänge in der eigenen oder einer untergeordneten Sportorganisation gegeben werden. Zugleich kann diese Anlaufstelle die Mediation im Falle von Streitigkeiten übertragen bekommen.

Ist eine solche Anlaufstelle noch nicht bei einer übergeordneten Sportorganisation eingerichtet, dann betreibt die untergeordnete Sportorganisation eine solche Anlaufstelle.

- 4.1.** Der Kodex empfiehlt, eine belastbare und langfristige **Finanzplanung** aufzustellen. Diese ist vom Aufsichtsgremium, sofern vorhanden, zu genehmigen. Auch sind die Mitglieder bzw. Personen mit Geschäftsanteilen über die Finanzplanung zu informieren.

Eine transparente Finanzplanung stellt sicher, dass die Sportorganisation im Rahmen ihrer Möglichkeiten wirtschaftet und nicht für den schnellen Erfolg die Existenz der Sportorganisation aufs Spiel setzt. Ferner ermöglicht sie den Vergleich zwischen Plan- und Ist-Zahlen, was das Leitungsorgan stärker in die Verantwortung nimmt.

- 4.2.** Der Kodex empfiehlt, einen Katalog mit **Geschäften von besonderer Bedeutung, welche vom Aufsichtsgremium genehmigt werden müssen**, zu erstellen. Über Geschäfte von besonderer Bedeutung soll auf der Mitgliederversammlung bzw. der Gesellschafterversammlung Rechenschaft abgelegt werden.

Geschäfte von besonderer Bedeutung können weitreichende Auswirkungen auf den Zustand und die Existenz der Sportorganisation haben. Von daher soll der Entscheidungsprozess einer Kontrolle und größtmöglicher Transparenz unterliegen.

- 4.3.** Der Kodex empfiehlt, die externe Prüfung (**Bilanz- und Buchprüfung**) durch unabhängige Dritte durchführen zu lassen. Die Unabhängigkeit kann maßgeblich über zwei Maßnahmen sichergestellt werden. So wird empfohlen, dass die jeweiligen Prüfenden keine sonstigen Geschäftsbeziehungen (insbesondere über Beratungsmandate) zur Sportorganisation

unterhalten. Außerdem wird empfohlen, die Prüfenden regelmäßig – spätestens nach sechs Jahren – zu wechseln.

Mit der Unabhängigkeit der Bilanz- und Buchprüfung wird deren Objektivität gestärkt.

- 4.4.** Der Kodex empfiehlt, die **Vertraulichkeit** von Informationen, die nicht für die Öffentlichkeit bestimmt sind, sicherzustellen.

Die hohe Emotionalität des Sports zieht ein großes Interesse in der Öffentlichkeit über die aktuellen Entwicklungen in einer Sportorganisation nach sich. Das Offenlegen wiederum könnte zu einem Wettbewerbsnachteil sowie zu Unruhe in der Sportorganisation selbst oder im Umgang mit den Anspruchsgruppen führen.

Bei Kapitalgesellschaften geht die Vertraulichkeitspflicht der Organe so weit, dass nach dem GmbHG und dem AktG ein Verstoß nicht nur zur persönlichen Haftung führt, sondern strafbewehrt im Sinne des Strafrechts ist.

- 4.5.** Der Kodex empfiehlt, dass die **Verantwortlichkeit für Finanzen** eindeutig in der Sportorganisation bis hin zur Ebene des Leitungsorgans verankert ist, beispielsweise beim Finanzvorstand (CFO) in einer Kapitalgesellschaft oder der Kassenführung in einem eingetragenen Verein.

Klar strukturierte Verantwortung trägt zur Solidität der Finanzen und zum Vertrauen in die gesamte Sportorganisation bei. Solide Finanzen gehören zum Fundament jeder Sportorganisation.

- 4.6.** Der Kodex empfiehlt, die **Finanzen, Eigentumsverhältnisse** (insbesondere die der Spielstätte), **wesentliche Beteiligungen und sonstige Geschäftsbeziehungen** der Sportorganisation, durch die eine Abhängigkeit zur jeweiligen geschäftlichen Verbindung entstehen könnte, im Geschäftsbericht **transparent darzustellen**.

*Schließlich stellen die genannten Eigentumsrechte sowie mögliche Einrichtungen für die Ausbildung von jungen Sportler*innen signifikante Vermögenswerte der Sportorganisation dar. Stark konzentrierte Geschäftsbeziehungen können die Unabhängigkeit der Sportorganisation gefährden.*

- 4.7.** Der Kodex regt an, dass Sportorganisationen, abhängig von ihrer Größe, Rechtsform und der Vergütung ihrer Leitungs- und Aufsichtsorgane, für die Mitglieder eine **Directors / Officers (D&O) Haftpflichtversicherung** abschließen. Hierbei können Sie auch einen Selbstbehalt vorsehen.

Die Risiken bei großen Sportorganisationen sind erheblich. Damit einher geht auch die Haftung der Verantwortlichen. Diese sollten gegen Haftungsansprüche versichert sein, um nicht mit dem Privatvermögen einstehen zu müssen.

- 4.8.** Der Kodex regt an, dass das Leitungsorgan alle Anspruchsgruppen über relevante **Compliance-Themen** informiert.

Damit wird das Vertrauen in die Sportorganisation und ihr Handeln gestärkt.

5. Beteiligung der Anspruchsgruppen

Jede Sportorganisation kennt die mit ihr vernetzten bzw. von ihr beeinflussten Anspruchsgruppen (siehe Präambel) und berücksichtigt deren Ziele, Bedürfnisse und Interessen bei der eigenen Zielsetzung sowie dem eigenen Handeln.

- 5.1. Der Kodex empfiehlt, für die Kommunikation mit den Anspruchsgruppen eine **dreistufige, aufeinander aufbauende Kommunikationspolitik**. Sie besteht aus wirkungsvollen **dialogorientierten** Instrumenten und Formaten zur **Information** der Anspruchsgruppen, in selteneren Fällen auch zu deren **Beteiligung** und schließlich aus Formaten, die eine **Mitbestimmung** ermöglichen.

Die dreiteilige abgestufte Kommunikationspolitik stellt sicher, dass alle Anspruchsgruppen und deren Bedürfnisse im Blick sind und bleiben. Insbesondere können so Ideen und Wünsche der relevanten Gruppen aufgenommen und in den Planungen der Organisation berücksichtigt werden. So schafft die Kommunikation Kontinuität sowie Vertrauen und ermöglicht dort, wo es sinnvoll ist, die Möglichkeit zur Mitgestaltung durch die Anspruchsgruppen.

- 5.2. Der Kodex empfiehlt, die Interessen ehrenamtlicher und hauptamtlicher **Mitarbeitender** gleichermaßen zu wahren. Im Falle einer hauptamtlichen Angestelltenbeziehung ist hierbei insbesondere die finanzielle Abhängigkeit zu berücksichtigen.

Ohne ihre Mitarbeitenden kann eine Sportorganisation nicht bestehen.

- 5.3. Der Kodex empfiehlt, auch die **Sportler*innen** in richtungsweisende Entscheidungen mit einzubeziehen.

Diese Gruppe trägt die Sportorganisation in besonderer Weise und kann auch in einer (finanziellen) Abhängigkeit zur Sportorganisation stehen.

- 5.4. Der Kodex empfiehlt, die **Mitgliederinteressen** möglichst umfassend zu schützen, sowohl im Falle einer reinen Vereinsstruktur als auch bei einer vorgenommenen Ausgliederung.

Die Mitglieder bilden die Basis und sind über die Mitgliederversammlung des Vereins das oberste Willensbildungsorgan.

- 5.5. Der Kodex empfiehlt, die Interessen von **externen Kapitalgebern** zu berücksichtigen.

Dies erleichtert die laufende Zusammenarbeit sowie zukünftige Finanzierungen.

- 5.6. Der Kodex regt an, ggf. **weitere bedeutende Anspruchsgruppen** wie Anwohnende, Behörden, sowie die Verwaltung und Politik eng in die Kommunikation einzubinden. Das Gleiche gilt für

Verbindungen wirtschaftlicher Natur und Kooperationen, etwa im Rahmen eines Sponsorings, sowie zu Unternehmen, von denen Dienstleistungen bezogen werden.

Hierdurch werden die laufende Zusammenarbeit verbessert sowie ggf. die Chancen auf eine mögliche Verlängerung von Verträgen erhöht.

Verhalten

6. Ethik- und/oder Verhaltenskodex

Jede Sportorganisation hat einen verbindlichen Ethik- und/oder Verhaltenskodex formuliert. Diese Kodizes definieren die Verhaltensmaxime der Sportorganisation und ergänzen deren Governance. Soweit anwendbar gilt er auch für Anspruchsgruppen der Sportorganisation.

Ein aussagekräftiger Ethik- und/oder Verhaltenskodex dient dazu, das Erscheinungsbild nach außen zu schärfen und prägt das Selbstverständnis nach innen.

- 6.1.** Der Kodex empfiehlt, ein ggf. bestehendes **Leitbild** oder Selbstverständnis in den Ethik- und/oder Verhaltenskodex zu integrieren.

Die Integration des Leitbilds in den Ethik- oder Verhaltenskodex vereinheitlicht das Gesamtbild. Hierdurch wird auch der Eindruck vermieden, Leitbild und Kodex würden nicht im Einklang stehen.

- 6.2.** Der Kodex empfiehlt, im Ethik- und/oder Verhaltenskodex einen respektvollen, freundlichen und aufgeschlossenen **Umgang miteinander** einzufordern. Dies gilt für den Umgang innerhalb der Sportorganisation sowie für den Umgang mit Dritten, z.B. sportlicher Konkurrenz, bei der Verbandsarbeit und bei öffentlichen Auftritten von Personen, welche die Sportorganisation vertreten. Dabei wird u.a. auf ein gemeinschaftliches und unvoreingenommenes Vereinsleben Wert gelegt. Für Diskriminierungen jeglicher Art gibt es keinen Raum.

Der respektvolle Umgang miteinander ist eine grundsätzliche Voraussetzung für das Prosperieren der Sportorganisation. Fehlt dieser, können sich die Mitglieder abwenden oder Konfliktpotentiale – auch mit Dritten oder innerhalb der Sportorganisationen - entstehen. Das Erscheinungsbild nach außen leidet und die Integrität der Sportorganisation ist in Frage gestellt.

- 6.3.** Der Kodex empfiehlt, im Ethikkodex den **Respekt und Schutz des Eigentums** sicherzustellen. Vandalismus und respektloser Umgang mit dem Eigentum der Sportorganisation oder Dritter dürfen nicht toleriert werden.

Der respektvolle Umgang mit dem Eigentum Anderer ist eine grundsätzliche Voraussetzung für das Prosperieren der Sportorganisation. Fehlt dieser, können sich die Mitglieder abwenden oder Konfliktpotentiale entstehen. Das Erscheinungsbild nach außen leidet und die Integrität der Sportorganisation ist in Frage gestellt.

- 6.4.** Der Kodex empfiehlt, eine unabhängige Anlaufstelle (vgl. 4. Finanzen, Risikomanagement & Compliance) **zur vertraulichen Mitteilung von Verstößen** gegen Ethik- und/oder Verhaltenskodizes zu schaffen und die **Vorgehensweise bei Verdachtsfällen** klar zu regeln.

Ethik- und Verhaltenskodizes sind nur so stark wie ihre tatsächliche Anwendung. Allerdings kann das Einzelmitglied einer Organisation bei Verdachtsfällen bzw. Verstößen Sorge vor Repressionen haben. Hier hilft die Möglichkeit vertraulicher Meldungen, z.B. an Ombudspersonen. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, dass die Ethik- und Verhaltenskodizes nicht isoliert im Raum stehen, sondern in der Sportorganisation klar geregelt ist, wie mit Verdachtsfällen und Verstößen umgegangen wird, auch um Rechtsklarheit zu bieten und selbst handlungsfähig zu bleiben.

- 6.5.** Der Kodex empfiehlt eine gewissenhafte **Aufarbeitung** von Verstößen gegen Ethik- und/oder Verhaltenskodizes.

Zwischen den Ethik- und Verhaltenskodizes und einer etwaigen Ahndung von Verstößen steht die gewissenhafte Aufarbeitung von Meldungen und Hinweisen. Hierfür sind ein neutrales und unabhängiges Verfahren und eine entsprechende Kompetenzzuordnung erforderlich, sodass auf einen Fall reagiert werden kann, unabhängig ob es sich bei der Person, der ein Verstoß vorgeworfen wird, um ein Mitglied, eine angestellte oder beauftragte Person, ein Organmitglied oder z.B. um einen Fan handelt.

- 6.6.** Der Kodex regt an, im Ethik- und/oder Verhaltenskodex bei schwerwiegenden Verstößen (interne) **Sanktionsmaßnahmen** vorzusehen, bis hin zu Verfahren, nach denen der Ausschluss aus der Sportorganisation vorgenommen werden kann.

Mit der Möglichkeit der Sanktion gewinnen die als richtig erachteten Verhaltensregeln an Kraft.

7. Nachhaltiges und gesellschaftlich verantwortungsvolles Handeln

Nachhaltiges und sozial verantwortungsvolles Handeln ist für Sportorganisationen von wesentlicher Bedeutung. Dies umfasst ökologische, ökonomische und soziale Aspekte unter Einbeziehung der jeweiligen Anspruchsgruppen der Sportorganisation und deren spezifisches lokales, regionales oder überregionales Wirken.

Schon lokale Sportorganisationen wirken aktiv, u.a. durch Nachwuchssport, Seniorensport und langfristiges ehrenamtliches Engagement unter Nutzung (kommunaler) Infrastrukturen in den Themenfeldern Nachhaltigkeit/Social Responsibility (SR)/Environmental Social Governance (ESG). Hier muss ein Bewusstsein für die eigene Rolle und den eigenen „Fußabdruck“ entwickelt werden. Dies gilt umso mehr für größere Sportorganisationen, die durch Großveranstaltungen eine bundesweite oder sogar internationale Visibilität und Vorbildfunktionen eine noch stärkere Außenwirkung haben.

- 7.1.** Der Kodex empfiehlt, dass ein **jährlich erscheinender Bericht** aufzeigt, wie die Sportorganisation mit ihrer ökologischen, ökonomischen und sozialen Verantwortung im Berichtszeitraum umgegangen ist und in Zukunft umgehen wird. Einschlägige Rahmenwerke, wie der Deutsche Nachhaltigkeitskodex oder die Standards der Global Reporting Initiative (GRI), können für die Berichterstattung eine Hilfestellung bieten.

Eine glaubwürdige und regelmäßige Berichterstattung fördert die gesellschaftliche Akzeptanz der Sportorganisation und animiert Dritte, sich persönlich, ideell oder finanziell zu beteiligen. Des Weiteren stärkt die Berichterstattung auch die Selbstverpflichtung zu einem nachhaltigen und gesellschaftlich verantwortungsvollen Handeln der Sportorganisation. Sportorganisationen können in diesen Berichten u.a. geplante oder laufende Projekte – beispielsweise für die Nachwuchsarbeit oder die Region der Sportorganisation – vorstellen und über erreichte Ziele berichten.

- 7.2.** Der Kodex empfiehlt, dass **übergeordnete Sportorganisationen und Sportverbände** für das Thema des nachhaltigen und gesellschaftlich verantwortungsvollen Handelns konkrete **Anlaufstellen** benennen und ihren Mitgliedern **Unterstützung** zur Erstellung der Berichte nach Ziffer 7.1. anbieten.

Gerade in kleineren Sportorganisationen (Vereinen) werden sich gegebenenfalls keine (Organ-)Mitglieder finden, die Vorerfahrung bei einer Berichterstattung nach Ziffer 7.1. haben. Hier können die Verbände und übergeordneten Sportorganisationen wertvolle Strukturen schaffen und Unterstützung anbieten. Mit einer solchen Unterstützung kann auch kleineren oder unerfahreneren Sportorganisationen ein leichter Zugang zu diesem Thema ermöglicht werden, damit die Eintrittsbarrieren niedrig gehalten und Ängste vor einer Überforderung oder Bürokratie genommen werden. Eine solche Hilfe kann z.B. durch die Benennung konkreter Anlaufstellen für das Thema des nachhaltigen und gesellschaftlich verantwortungsvollen Handelns, Leitfäden, Schulungen, Muster gegeben werden.

- 7.3.** Der Kodex regt an, dass sich die Sportorganisation konkret mit möglichen **Risiken** eines nicht nachhaltigen und gesellschaftlich verantwortungsvollen Handelns auseinandersetzt und selbst Ziele zur Vermeidung dieser Risiken anstrebt.

Die Vernachlässigung ökologisch, ökonomisch und sozial verantwortungsvollen Handelns in der Sportorganisation schwächt ihre Integrität. Ein entsprechendes Handeln ist auch ein Zeichen von Respekt gegenüber allen Anspruchsgruppen. Eine gezielte Auseinandersetzung mit den Auswirkungen von Handlungen oder Nicht-Handlungen der Sportorganisation stärkt das Vertrauen aller Anspruchsgruppen in diese.

- 7.4.** Der Kodex regt an, dass Sportverbände und Ligenbetreibende ab einem von ihnen selbst festgelegten Professionalisierungsgrad des Ligenbetriebs für die Lizenzteams eine entsprechende **Berichterstattung zum nachhaltigen und gesellschaftlich verantwortungsvollen Handeln** in die Lizenzierungsanforderungen aufnehmen.

Nicht nur gute Governance, sondern auch Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung werden durch ein breites Engagement und eine breite Akzeptanz gestärkt. Hierdurch wird zugleich die Glaubwürdigkeit gesteigert und Nachfolgenden der Weg geebnet. Die Verbände und Ligenbetreibenden können dadurch einen wertvollen Beitrag leisten, dass ab einem bestimmten Professionalisierungsgrad das nachhaltige und gesellschaftlich verantwortungsvolle Handeln bei der Lizenzierung (stärker) gewichtet wird.

Transparenz

8. Kommunikation

Die Sportorganisation kommuniziert transparent gegenüber allen internen und externen Anspruchsgruppen. Dazu nutzt sie moderne, zielgruppengerechte Kanäle. Die Organisation legt Rechenschaft ab über ihre Ziele, ihre Werte sowie über ihr strategisches und operatives Handeln. Der Horizont der Kommunikation umfasst neben den sportlichen Aktivitäten auch die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Dimensionen. So sichert die Sportorganisation die Information und Teilhabe ihrer verschiedenen Anspruchsgruppen.

- 8.1.** Der Kodex empfiehlt, den **kommunikativen Aktivitäten** innerhalb der Sportorganisation **hohe Bedeutung und Wertschätzung** beizumessen.

Nur so können der generelle Informationsfluss und die Teilhabe der verschiedenen Anspruchsgruppen sichergestellt werden.

- 8.2.** Der Kodex regt an, die kommunikativen Aufgaben innerhalb der Sportorganisation **von einer Person oder einem fachkundigen Team wahrnehmen zu lassen, die/das in kommunikativen Prozessen erfahren ist oder die/das für kommunikative Aufgaben eine hohe Affinität mitbringt**. Zudem wird angeregt, dass die kommunikationserfahrene Person bzw. das fachkundige Team über direkten Zugang zu den Leitungsorganen der Sportorganisation verfügen und mit deren Mitgliedern eng zusammenarbeiten.

Nur so kann sichergestellt werden, dass die Verantwortlichen für Kommunikation rechtzeitig über alle relevanten Informationen und Stimmungen innerhalb der Sportorganisation Kenntnis erlangen. Der Zugang zu den relevanten Informationen befähigt die kommunizierenden Personen dazu, die notwendige Transparenz gegenüber allen relevanten Anspruchsgruppen zu schaffen. Insbesondere Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse der Sportorganisation müssen hierbei geschützt bleiben.

- 8.3.** Der Kodex empfiehlt, dass sich die kommunikationserfahrene Person bzw. das fachkundige Team in ihrer Arbeit nicht einzelnen Gremien oder Personen der Sportorganisation **verpflichtet** fühlen, sondern dem **Gesamtwohl der Sportorganisation**.

Diese Haltung dient dem Ziel, dass die Interessen der Sportorganisation zu jeder Zeit mögliche Partikularinteressen dominieren.

9. Berichterstattung und Mitgliederversammlung und/oder Gesellschafterversammlung

Die Kommunikation der Sportorganisation gegenüber den verschiedenen Anspruchsgruppen erfolgt regelmäßig und proaktiv. Berichte (Jahresberichte, Newsletter etc.) sind ebenso wie Satzungen und Ordnungen auch für Externe leicht zugänglich zu machen. Ihre Gestaltung ist barrierearm. Das gilt sowohl für digitale wie analoge Formate. Die Berichterstattung erfolgt zudem ebenso umfassend wie eindeutig und verständlich. Dabei berücksichtigt die Sportorganisation den unterschiedlichen Wissensstand der verschiedenen Anspruchsgruppen.

- 9.1. Der Kodex empfiehlt, dass die Sportorganisation mindestens einmal jährlich in einem **umfassenden Bericht** (z.B. Jahresabschluss) schriftlich über ihre Aktivitäten **Rechenschaft** ablegt und die Pflicht hierzu in der Satzung der Sportorganisation verankert. Besondere Entwicklungen erfordern ggf. eine zeitnahe Berichterstattung in kürzeren Intervallen.

Das Einhalten dieser Empfehlung garantiert das Mindestmaß an angestrebter Transparenz.

- 9.2. Der Kodex regt an, die **Mitgliederversammlung und/oder Gesellschafterversammlung** der Sportorganisation auch als **bedeutendes kommunikatives Instrument** zu verstehen und sorgfältig vorzubereiten. Dazu gehören die Definition von kommunikativen Zielen, das Festlegen einer Kommunikationsstrategie sowie das Entwickeln und Umsetzen von Maßnahmen, die dazu beitragen, die zuvor festgelegte Strategie zu unterstützen und die definierten Ziele zu erreichen. Das gilt gleichermaßen für ordentliche Versammlungen als auch für außerordentliche Zusammenkünfte.

Nur so können die Ziele der Sportorganisation erreicht und die Anspruchsgruppen umfassend eingebunden werden.

- 9.3. Der Kodex regt an, die **Mitgliederversammlung und/oder Gesellschafterversammlung** insbesondere bei überregional aktiven Organisationen nach Möglichkeit **als hybride Veranstaltung** durchzuführen, d.h.: als Präsenz- und zugleich als virtuelle Versammlung. In diesem Fall ist technisch sicherzustellen, dass den online teilnehmenden Personen die gleichen Auskunfts-, Rede- und Abstimmungsrechte eingeräumt werden wie den Teilnehmenden vor Ort.

Hierdurch wird möglichst vielen Anspruchsgruppen, insbesondere den Mitgliedern bzw. Personen mit Geschäftsanteilen die Teilnahme an der jährlichen Mitglieder- bzw. Gesellschafterversammlung ermöglicht.