

Sportverbände und Profiklubs waren es bislang gewohnt, dass sie sich in fast allen Belangen relativ frei selbst organisieren konnten. Die Auffassung, dass sich der Staat aus dem Sport herauszuhalten habe, galt lange Zeit als unstrittiges Dogma, welches in dessen gesellschaftlichen Wurzeln als Nebenbeschäftigung für Amateure begründet ist. Professionelle Organisationsformate mit wirtschaftlichem Charakter entwickelten viele Sportarten erst spät im 20. Jahrhundert, inzwischen sind viele davon Milliardengeschäfte.

Angesichts diverser Skandale ist diese Form der Selbstorganisation zunehmend unter Druck geraten. Bei den jüngsten Vorfällen im internationalen Sport ging es im Wesentlichen um Korruption, Spielbetrug, sexuelle Missbrauch und Doping. Betroffen waren unter anderem der Fußball (Fifa), die Leichtathletik (IAAF), der Radsport (UCI) und die olympische Bewegung (IOC), aber auch vermeintliche Randsportarten wie Boxen, Cricket oder das Turnen machten in diesem Zusammenhang von sich reden. Dabei stand nicht selten auch die Staatsanwaltschaft vor der Tür, womit scheinbar „interne Angelegenheiten“ einen strafrechtlichen, und damit einen zutiefst öffentlichen Charakter bekommen haben.

Mit der Freiheit, sich und seine Geschäfte selbst zu verwalten, könnte jedoch bald Schluss sein. So erhöhten in den vergangenen Jahren unterschiedliche Anspruchsgruppen den Druck auf die Verantwortlichen, die interne Verfasstheit („Governance“) von Verbänden und Vereinen zu reformieren.

Da ist zum einen die Politik, die nicht zuletzt aufgrund des Ausmaßes einiger Skandale der vergangenen Jahre die Aktivitäten rund um sportliche Großereignisse, den Ligabetrieb oder TV- und Marketingrechte deutlich stärker in den Blick nimmt und gewillt zu sein scheint, die regulatorischen Zügel kräftig anzuziehen. Aktuell wird in zwei Richtungen des Europarates die Forderung erhoben, die Einhaltung von Governance-Regeln durch Sportverbände künftig stärker zu kontrollieren, beispielsweise durch einheitliche Kriterien für gute Governance sowie ein unab-

Wer sich nicht selbst erneuert, der wird erneuert

Warum Sportverbände und Profiklubs das Thema „Governance“ ernst nehmen sollten.

Ein Gastbeitrag. Von Hans-Joachim Eckert und Marc Tenbücken

hängiges Ethik-Ratingsystem. Die Auffassung, dass sich die Politik stärker einmischen muss, rührt dabei aus dem öffentlichen Auftrag, der dem Sport gemeinhin zugeschrieben wird, sei es durch Jugendarbeit, Talentförderung und soziale Teilhabe. Vieles davon wird mit Steuergeld finanziert. Die Politik sieht bei Sportorganisationen daher zu Recht eine gesamtgesellschaftliche Verantwortung, die an bestimmten Punkten zu erodieren droht.

Eine besondere Rolle spielen die vielen leidenschaftlichen Fans sowie die interessierte Öffentlichkeit: zum einen sind sie Anhänger „ihres“ Sports oder Klubs, mit dem sie Freud und Leid teilen; zum anderen sind sie aber auch aufmerksame Staatsbürger, die ein Interesse daran haben, dass alles „mit rechten Dingen“ zugeht. Kein Bürger, und sei er ein noch so großer Fan, findet es gut, wenn Millionen Euro von „seinem“ Steuergeld in eine Sache fließen, dem der Nimbus anhaftet, betrügerisches oder korruptes Verhalten zu dulden oder gar zu befördern. Auch schwindet die Bereitschaft von Städten und Regionen, sehr hohe Beträge in Infrastruktur und Sicherheit zu investieren, wenn bei großen Sportereignissen die mediale Vermarktung überwiegt zu Einnahmen nur bei den Sportorganisationen führt. Dies scheint mit ein Grund, warum geplante Großveranstaltungen von den Verantwortlichen am Ort vermehrt abgelehnt werden.

Schließlich sollten wir unseren Blick auf die Sponsoren richten. Unternehmen, die sich finanziell in größerem Umfang im Sport engagieren, unterliegen zunehmend dem kritischen Blick ihrer Aktionäre, Mitarbeiter und Geschäftspartner. In Zeiten von CSR-Richtlinien, gestiegenen ethischen Standards in der Wirtschaft und umkämpften Marketingbudgets, lässt sich so manches Engagement für in Verruf geratene Sportarten nach außen wie nach innen nur noch schwerlich rechtfertigen. Jedes Unternehmen, das bereits jetzt schon aufmerk-

samt beäugt, ob ein Engagement im Sport sich positiv auf seine Marke auswirkt, wird künftig wohl eine noch kritischerer Risikoprüfung-Bewertung vornehmen.

Welche Reformschritte sollten Sportverbände und Profiklubs in die Wege leiten, um den Anforderungen an eine moderne, gute Governance zu genügen? Zum einen müssen sie die Transparenz erhöhen. Dabei ist es sicherlich hilfreich, wenn sich ein Verband oder Verein zunächst über seinen Platz in der Gesellschaft und seine Rolle darin bewusst wird. Wie bei börsennotierten Unternehmen auch, sollte die ehrliche

Absicht vorhanden sein, ein guter „corporate citizen“ zu sein. Eine Hinterzimmerpolitik kann es dabei nicht mehr geben. Dazu gehört beispielsweise die Bereitschaft, seine Anspruchsgruppen am Zustandekommen bestimmter Entscheidungen, wie beispielsweise der Vergabe von Großereignissen, teilhaben zu lassen.

Zweitens sollten Verantwortliche in Sportorganisationen das Thema Ethik verstärkt in den Blick nehmen. Dabei kommt

Zahlreiche Skandale der vergangenen Jahre betreffen vor allem die Arbeit von Funktionären. Dabei sind Sportarten, in denen es bei Großveranstaltungen oder dem Handeln mit TV- und Marketingrechten um hohe Millionensummen geht, anscheinend besonders anfällig für korruptes Verhalten. Sollen Fairplay-Regeln auch im Bereich der Sportpolitik und des Funktionärswesens gelten, müssen neue Standards in puncto Integrität der Verantwortlichen aufgestellt werden.

Ein drittes Ziel von Governance-Reformen ist deshalb, Prozesse aufzusetzen, die dazu beitragen, die Integrität aller Beteiligten in Sportorganisationen sicherzustellen und zu stärken.

Schließlich müssen professionelle Sportorganisationen ein Verständnis für Compliance entwickeln. Im Kern geht es darum, dass eine Vermischung von offiziellen Tätigkeiten für einen Verband oder Klub mit privaten wirtschaftlichen Interessen, so gut es geht, ausgeschlossen werden kann. Können beispielsweise die Mitglieder des Fifa-Rats genügend kritische Distanz zum Weltfußballverband aufbringen und unabhängige Entscheidungen treffen, wenn sie für drei Sitzungen pro Jahr eine Entschädigung von 250.000 Dollar erhalten? Ein hilfreiches Mittel kann die Beschränkung der Amtszeiten für Funktionäre sein. Ein weiteres besteht in der Installation unabhängiger Kontrollmechanismen, zum Beispiel bei der Auswahl von Kandidaten für die Besetzung von Gremien oder der Überwachung

ethischer Standards. Noch besitzen viele Verantwortliche im Sport, vor allem die Spieler selbst, das Vertrauen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen. Doch dieses schwindet, je länger die Liste der Skandale wird, die das Gefähr, seinen Sonderstatus zu verlieren, inzwischen real geworden ist, zeigen die Aussagen von IOC-Präsident Thomas Bach während seiner Pressekonferenz am Rande der Olympischen Winterspiele in Pyeongchang. Offenbar findet man sich nur schwerlich damit ab, dass sich als bislang unantastbar geltende Verbände wie das IOC oder die Fifa zunehmend allgemeingültigen Regeln unterwerfen müssen, etwa dem europäischen Wettbewerbsrecht oder der zivilen Gerichtsbarkeit.

Daher ist jetzt die Zeit, um die eigene Governance zu hinterfragen und umgewohnte, teils auch schmerzhaft, aber notwendige Reformen einzuleiten. Dass dies zum Erfolg führen kann, haben beispielsweise der Deutsche Leichtathletik-Verband mit seinem Engagement zur Prävention von Doping oder die Internationale Tennis-Föderation mit Einrichtung der „Tennis Integrity Unit“ gegen Spielmanipulation bewiesen. Dabei sind auch Governance-Modelle vorstellbar, die den Staat nicht gänzlich außen vor lassen, ihm aber auch nicht den vollen Durchgriff auf die jeweilige Organisation und ihre Abläufe erlauben. Die Welt-Anti-Doping-Agentur ist ein gutes Beispiel für eine derartige, zunehmend schlagkräftige Hybridlösung.

Die Erkenntnis, dass sich etwas ändern muss, ist allerdings noch nicht überall gleichermaßen gereift. Nach dem Motto „Wer sich nicht selbst erneuert, der wird erneuert“ sollten vorgenannte Überlegungen jedoch zeitnah angestrengt werden, um einen größeren Vertrauensschaden oder gar die Erosion des Selbstverständnisses ganzer Sportarten zu vermeiden. Wir befinden uns hierfür bereits weit in der zweiten Halbzeit.

Hans-Joachim Eckert ist ehemaliger Vorsitzender der FIFA-Ethikkommission, Marc Tenbücken ist Politik- und Kommunikationsberater aus München. Gemeinsam haben sie 2017 die Sports Governance Unit mit Sitz in Zürich gegründet.



Das waren Zeiten: Hans-Joachim Eckert (rechts) war es, der Fifa-Präsident Joseph Blatter sperrte.



Foto: dpa/Ulmer