



Arbeitsplan der  
EU für den  
Sport

2014-  
2017

## **Expertengruppe „Good Governance“**

*Förderung bestehender Grundsätze der Good  
Governance*

*Abschlussdokument, Juli 2016*

*Danksagung: Die Arbeit der Expertengruppe zu den Grundsätzen der Good Governance erfolgte unter der Leitung des Vorsitzenden Darren Bailey (Vereinigtes Königreich) und mit Unterstützung der Europäischen Kommission (EAC/Sport).*

---

## Inhaltsübersicht

Inhaltsübersicht .....	2
1. Einleitung.....	3
2. Umsetzung und Förderung von Good Governance im Sport.....	4
3. Schlussfolgerungen.....	5
Anhang 1: Referenzen / Good-Governance-Initiativen .....	8
Anhang 2: Weitere Informationen .....	9
Anhang 3: Projekte der Europäischen Kommission zum Thema „Governance im Sport“ .....	11
Anhang 4: Fragebogen für die Mitglieder der Expertengruppe.....	14

## 1. Einleitung

Im September 2013 verabschiedete die Expertengruppe „Good Governance“ die „Grundsätze der Good Governance im Sport“<sup>1</sup>. In Übereinstimmung mit dem aus der Entschließung des Rates zu dem Arbeitsplan der Europäischen Union für den Sport (2014-2017) hervorgehenden Mandat wurde eine zweite Expertengruppe „Good Governance“ eingerichtet, die sich eingehender mit vier Themen befassen sollte<sup>2</sup>. Ein Thema war das Follow-up der Grundsätze der Good Governance in der EU und die Frage, inwieweit die Grundsätze in der EU bereits umgesetzt und gefördert wurden.

Das erste Treffen der Expertengruppe fand im Oktober 2014 statt; insgesamt fanden sieben Treffen statt, auf denen gemäß dem Arbeitsplan der EU für den Sport alle vier Themen behandelt wurden. In Bezug auf das Thema „Förderung bestehender Grundsätze der Good Governance, gegebenenfalls gefolgt von einer Liste mit Verpflichtungen“ nahm die Expertengruppe „Good Governance“ am 23. Februar 2016 ihre Arbeit auf; weitere Beratungen zu diesem Thema fanden am 12. Mai und am 14. Juli statt<sup>3</sup>.

Die Gruppe ist nach wie vor der Auffassung, dass die Grundsätze der Good Governance dazu beitragen werden, die Glaubwürdigkeit des Sports und den Glauben der Menschen an den Sport wiederherzustellen und sicherzustellen, dass Integrität und Wirkung des Sports zugunsten künftiger Generationen geschützt werden, wenn diese Grundsätze fest in den Strukturen – und in der Kultur – von Sportgremien verankert werden.

Veranstaltungen, die während der Arbeit der Expertengruppe stattgefunden haben, sollten lediglich zeigen, wie wichtig und notwendig Good-Governance-Maßnahmen sowie ihr Einsatz zur Minimierung von Risiken und zur Maximierung des organisatorischen Potenzials angesichts der komplexen Probleme sind, denen sich Sportgremien im 21. Jahrhundert gegenübersehen.

In diesem kurzen Bericht werden einige der Hauptaspekte der Umsetzung und Förderung der EU-Grundsätze herausgestellt und sowohl bewährte Verfahren als auch die bisherigen Herausforderungen thematisiert. Zum Zweck der

---

<sup>1</sup> [http://ec.europa.eu/sport/library/policy\\_documents/xg-gg-201307-dlvrbl2-sept2013.pdf](http://ec.europa.eu/sport/library/policy_documents/xg-gg-201307-dlvrbl2-sept2013.pdf)

<sup>2</sup> [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=celex%3A42014Y0614\(03\)](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=celex%3A42014Y0614(03))

<sup>3</sup> <http://ec.europa.eu/sport/policy/cooperation/expert-groups-2014-2017>

Komplementarität und zur Vorbeugung von Überschneidungen oder konkurrierenden Initiativen werden auch andere Good-Governance-Initiativen hervorgehoben. Der Bericht wird der Ratsarbeitsgruppe „Sport“ unter dem slowakischen EU-Ratsvorsitz vorgelegt.

## **2. Umsetzung und Förderung von Good Governance im Sport**

Den Mitgliedern der Expertengruppe wurde im Januar 2016 erstmals ein Fragebogen übermittelt, mit dem Ziel, einen ersten Eindruck darüber zu gewinnen, inwieweit die EU-Grundsätze in die Sport-Governance-Systeme auf verschiedenen Ebenen bereits aufgenommen wurden, und/oder inwieweit sie bestehende Governance-Grundsätze inzwischen schon ergänzen oder noch ergänzen könnten.

Die Ergebnisse des Fragebogens sind Anhang 4 beigelegt. Die relativ geringe Antwortquote ist sowohl ein Ausdruck der Herausforderungen, die sich bei der Bewertung der Umsetzung der Grundsätze stellen, als auch der Schwierigkeiten, das Ausmaß zu beschreiben, in dem die EU-Grundsätze bereits angenommen wurden.

Die EU-Grundsätze sind in dieser Hinsicht nicht allein; es bestehen neben ihnen eine Reihe anderer Initiativen. Ein Beispiel sind die Grundsätze des Internationalen Olympischen Komitees (IOK). Es besteht sogar ein aktuell laufendes, über „Erasmus+“ finanziertes Projekt, mit dem ermittelt wird, wie eine Reihe von kombinierten IOK-EU-Grundsätzen von Sportverbänden eingebunden werden könnte. Dieses Projekt wird zusammen mit sieben Mitgliedstaaten aufgestellt und stellt eine erste praktische Anwendung der Grundsätze dar.

Obgleich es als ein wichtiger erster Schritt im Prozess angesehen werden kann, hat die Selbstbewertung jedoch ihre Grenzen. Es wird eine ergänzende externe Überwachung oder Überprüfung sowie ein Follow-up empfohlen, um sicherzustellen, dass die Auswirkungen etwaiger Defizite minimiert werden.

Eine weitere Herausforderung, die sich stellen kann, ist der Verwaltungsaufwand, der mit der Umsetzung von Good Governance einhergehen kann. Es ist klar, dass kleine Freiwilligenorganisationen im Breitensport nicht über die erforderlichen Mittel oder Kapazitäten für die

Umsetzung von zahlreichen Grundsätzen verfügen. Die Entwicklung eindeutiger und einfacher Leitlinien durch die International Sport and Culture Association (ISCA) und Transparency International für Good Governance im Breitensport wird als eine willkommene Ergänzung angesehen.

Regierungen und öffentliche Behörden können eine wichtige Rolle bei der Umsetzung und Förderung von Good Governance im Sport spielen, unter Beachtung der Autonomie des Sports. Good Governance sollte eine Voraussetzung für die Anerkennung der Autonomie des Sports sein.

Die Finanzierung des Sports mit öffentlichen Geldern unterliegt in mehreren Mitgliedstaaten (z. B. in den Niederlanden, in Malta, in Finnland, in Frankreich und im Vereinigten Königreich) bereits Good-Governance-Bedingungen; andere Länder (z. B. Belgien) befinden sich diesbezüglich aktuell in der Entwicklungsphase. Mitgliedstaaten können auch den entsprechenden Rahmen bereitstellen, um den Bereich Sport dabei zu unterstützen, die Umsetzung von Good Governance sicherzustellen, z. B. durch Rechtsvorschriften und Bewusstseinsbildung sowie durch die Bereitstellung von Unterstützung, um zur Umsetzung von Änderungen zur Berücksichtigung der Good Governance beizutragen.

### **3. Schlussfolgerungen**

Der Reformprozess im Bereich Sport stellt eine Herausforderung dar. Wenn Sportorganisationen keine Reformen durchführen, dann riskieren sie, nicht nur ihren Ruf zu verlieren, sondern auch ihre wichtigsten Einnahmequellen. Im Gegenzug können sich Sportgremien neue Möglichkeiten eröffnen, wie sie neue Einnahmen erwirtschaften, neue Teilnehmer gewinnen und ihr Ansehen im Gemeinschaftsleben verbessern können, indem sie sich die Grundsätze der Good Governance zu eigen machen.

Durch die Umsetzung der Grundsätze der Good Governance würden Sportorganisationen bei der Bekämpfung von Doping, der Manipulation von Sportwettkämpfen und anderen Arten von Korruption und strafbaren Handlungen als Partner an Glaubwürdigkeit gewinnen.

Bei Anwendung der Grundsätze der Good Governance werden Sportgremien besser in der Lage sein, mit den Risiken des modernen Sports umzugehen und

wirksamere politische Strategien und Vorschriften für den Sportbereich zu erarbeiten.

Es wird ihnen außerdem möglich sein, in einer Reihe von Bereichen von gemeinsamem Interesse für den Sport und die Gesellschaft (z. B. Fairness, soziale Inklusion und öffentliche Gesundheit durch körperliche Betätigung) auf viel effizientere Weise Ergebnisse zu erzielen.

Die schlichte Beachtung der Grundsätze ist jedoch nicht genug, um bei der Governance von Sportorganisationen einen echten Wandel herbeizuführen. Es geht um mehr als nur um die Aktualisierung von Statuten. Es geht um Führungsqualitäten sowie Menschen mit den richtigen Kompetenzen und Integrität, das Herbeiführen eines Kulturwandels, untermauert durch eine klare Kommunikationsstrategie und eine kontinuierliche Überwachung, mit der der Compliance-Prozess bewertet und erforderlichenfalls angepasst wird.

Die EU sollte eine wichtige Rolle bei den fortdauernden Bemühungen um einen koordinierten Ansatz und bei der Ermöglichung des Austauschs bewährter Verfahren spielen. Sie ist außerdem gut aufgestellt, um regelmäßig die europäischen und internationalen Sportorganisationen, Lenkungsorgane und andere einschlägige Interessengruppen zusammenzubringen und einen Dialog mit ihnen zu führen.

Die Mitwirkung der EU ist auch in den Bereichen unerlässlich, die das Thema „Good Governance“ berühren und eine grenzübergreifende Dimension haben. Die EU sollte zudem Möglichkeiten in Erwägung ziehen, die Umsetzung der Grundsätze der Good Governance zur Bedingung für die Sportfinanzierung über „Erasmus+“ zu machen. Die Finanzierung im Wege von „Erasmus+“ als solche ist ein wichtiges Instrument zur Unterstützung der Anstrengungen der Sportorganisationen.

Die Expertengruppe ist der Auffassung, dass Good Governance im Sport für Regierungen und Interessenträger im Sportbereich gleichermaßen eine Priorität bleibt. Die Gruppe nimmt zur Kenntnis, dass zwar einige Fortschritte erzielt wurden, aber noch viel zu tun bleibt, und fordert eine kontinuierliche Überwachung der Umsetzung und Förderung der Grundsätze der Good Governance im Sport. Es wird festgestellt, dass die Grundsätze der Good Governance fortlaufend weiterentwickelt werden müssen, um neuen

Herausforderungen Rechnung zu tragen. Es wird jedoch empfohlen, die verschiedenen Good-Governance-Initiativen – sei es auf nationaler, europäischer oder internationaler Ebene – entsprechend zu koordinieren.

## **Anhang 1: Referenzen / Good-Governance-Initiativen**

### **Internationale Organisationen**

#### **Europäische Union (EU)**

Grundsätze der Good Governance (2013 von der Expertengruppe verabschiedet)

Arbeit der Expertengruppe „Good Governance“ 2014-2017

- Geschlechtergleichstellung / Sportgroßveranstaltungen / Jugendschutz

- Förderung bestehender Grundsätze der Good Governance in der EU

Leitveranstaltung zur Good Governance (September 2016)

#### **Europarat**

Empfehlung zu den Grundsätzen der Good Governance im Sport (2005)

Entschließung 1875 „Good Governance und Sport“ (2012)

Ministerkonferenz zum Thema „Good Governance“ (November 2016)

#### **Unesco / Europarat**

Sportethik-Kodex (1992)

#### **Internationales Olympisches Komitee (IOK)**

Universelle Grundprinzipien der Good Governance (2009)

Olympische Agenda 2020

#### **FIFA**

Der Reformprozess

<http://www.fifa.com/governance/how-fifa-works/the-reform-process.html>

### **Jüngste Initiativen / Partnerschaften**

#### **Sport Integrity Global Alliance (SIGA)**

Erklärung der Grundprinzipien der Sportintegrität (lanciert im April 2016)

#### **Niederländischer Ratsvorsitz**

Absichtserklärung (in Zusammenarbeit mit dem IOK, dem EOK, der FIFA und der UEFA) zur Förderung des regelmäßigen Dialogs über Themen betreffend Sportgroßveranstaltungen (unterzeichnet am 31. Mai 2016)

#### **Vereinigtes Königreich / IOK / OECD**

International Sport Integrity Partnership (ISIP), lanciert am Rande des Internationalen Forums für Sportintegrität in Lausanne (Februar 2017)



## Anhang 2: Weitere Informationen

Zum Thema „Good Governance“ hörte die Expertengruppe während der Diskussionen Beiträge von mehreren Parteien, was den Austausch bewährter Verfahren sowie die Hervorhebung der Herausforderung bei der Umsetzung und Überwachung von Good Governance im Sport ermöglichte.

### **Europäisches Olympisches Komitee (EOK) – Unterstützung der Umsetzung von Good Governance im Sport (SIGGS)**

<http://www.siggs.eu/>

### **Dr. Arnout Geeraert – „Monitoring and Measuring Good Governance“ (Überwachung und Bewertung von Good Governance)**

Siehe auch „Play the Game – Sports Governance Observatory“

[http://www.playthegame.org/media/3968653/SGO\\_report\\_web.pdf](http://www.playthegame.org/media/3968653/SGO_report_web.pdf)

### **FIFA – Governance-Reformen**

<http://www.fifa.com/governance/news/y=2016/m=1/news=the-reform-process-chronology-2756734.html>

### **International Sport and Culture Association (ISCA) – Governance auf lokaler Ebene**

Siehe auch „Guidelines for Good Governance in Grassroots Sport“ (Leitlinien für Good Governance im Breitensport)

<http://www.isca-web.org/english/news/goodgovernanceingrassrootssportguidelines>

Mehrere Mitgliedstaaten hoben ihre eigenen nationalen Initiativen hervor:

#### **Vereinigtes Königreich – Charta für Governance im Sport**

In der im Mai 2016 veröffentlichten Charta werden einige der Hauptthemen dargelegt, die im Kodex enthalten sein werden, der später in diesem Jahr fertiggestellt und 2017 in Kraft treten soll.

<https://www.uksport.gov.uk/resources/charter>

#### **Portugal – Nationaler Plan für Ethik im Sport**

Der Plan zielt darauf ab, Initiativen zu fördern, um ethische Werte in der Sportpraxis anzupassen und anzuwenden. Ein ebenfalls im Jahr 2015 veröffentlichter Sportethik-Kodex enthält die Verhaltensnormen, die als Leitlinien für das Handeln aller verschiedenen Akteure im Sport dienen sollten.

<http://www.pned.pt/media/31485/Code-of-Sports-Ethics.pdf>

#### **Belgien**

Die Französische Gemeinschaft hat bereits seit 2014 ein Dekret über Ethik im Sport und dieses ist auch eine Voraussetzung für den Erhalt öffentlicher

Mittel. Der Kodex wird derzeit überarbeitet, um den Stellenwert der Good Governance zu erhöhen.

<http://www.sport-adepts.be/index.php?id=4198>

Für den flämischen Sportbund wird aktuell ein Kodex (und Indikatoren) der Good Governance ausgearbeitet, der im Jahr 2017 eingeführt werden soll. Fördermittel für Sportverbände werden von verschiedenen Grundsätzen abhängen, darunter Good Governance.

[http://www.blosokics.be/Sportfederaties/Documents/160615\\_Eindrapport\\_Goed\\_Bestuur\\_in\\_Vlaamse\\_sportfederaties.pdf](http://www.blosokics.be/Sportfederaties/Documents/160615_Eindrapport_Goed_Bestuur_in_Vlaamse_sportfederaties.pdf)

## **Polen**

Das Ministerium für Sport und Fremdenverkehr hat ein internes Dokument ausgearbeitet, das eine Liste mit bewährten Good-Governance-Verfahren für die polnischen Sportverbände enthält, die vorwiegend auf den EU-Grundsätzen basieren (diese wurden noch nicht offiziell in polnisches Recht übernommen). Eine erst kürzlich durchgeführte Studie (Compliance-Test) beschäftigte sich mit den aktuell angewendeten Good-Governance-Standards, wobei eine positive Bewertung zu zusätzlichen Fördermitteln im Zusammenhang mit der Teilnahme an Sportgroßveranstaltungen führen könnte.

## **Österreich**

Die Österreichische Bundes-Sportorganisation (BSO), Österreichs führende nichtstaatliche Organisation im Bereich Sport, stellt auf ihrer Homepage einschlägige Informationen über den NPO-Governance-Kodex bereit.

<http://www.bso.or.at/de/schwerpunkte/sport-in-der-eu-und-internationales/sport-4-good-governance/>

<https://www.wu.ac.at/npocompetence/research/npogovernancekodexaustria/der-oesterreichische-npo-governance-kodex/>

## **Anhang 3: Projekte der Europäischen Kommission zum Thema „Governance im Sport“**

### **„Erasmus+“-Projekte**

**2015:**

- 1. Stärkung der Good Governance in der europäischen Sportgemeinschaft durch die Ausstattung von Frauen mit notwendigen Kompetenzen, um ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis sowie eine Gleichstellung der Geschlechter bei Entscheidungsprozessen in Sportstrukturen zu fördern (SUCCESS)**

Leitung: Nationales Olympisches Komitee, Kroatien

Das Ziel des Projekts besteht darin, zum übergeordneten Ziel der Europäischen Union beizutragen, bis 2020 eine volle Geschlechterparität zu erreichen, was die Vertretung in Führungspositionen in Sportgremien anbelangt. Der Schwerpunkt des Projekts wird auf der Entwicklung eines Netzwerks aus Nationalen Olympischen Komitees liegen, das als eine Plattform für ein nachhaltiges nationales Sportmanagementtraining dienen wird.

- 2. Ethics4Sports (E4S)**

Leitung: Stadt Sant Cugat del Vallès, Katalonien, Spanien

Das vorrangige Ziel des E4S-Projekts besteht darin, innovative Mechanismen zu entwickeln, um ethische Grundsätze im Breitensport zu fördern und ihre wirksame Durchsetzung sicherzustellen. Im Rahmen des Projekts werden neue Ethikkodizes für Sportgremien entwickelt und/oder verbessert, um ethische Werte im Sport zu verbreiten. Ziel ist es auch, eine App zu entwickeln, um Vorfälle während Sportwettkämpfen und innerhalb von Sportclubs in ganz Europa aufzuzeichnen und zu melden.

<https://twitter.com/hashtag/ethics4sports>

- 3. Clubs und Fans für eine bessere Governance im Fußball (MSIF)**

Supporters Direct (SD), London, Vereinigtes Königreich

Das Projekt wird dazu beitragen, die EU-Grundsätze der Good Governance im Sport durch ein Trainings-, Bildungs- und Austauschprogramm zu fördern, das von Mitgliedern geführte Fußballclubs und nationale Fanclubs aus sechs EU-Mitgliedstaaten umfasst. Die drei Kernthemen des Programms werden sein: Good Governance, finanzielle Nachhaltigkeit sowie Mitglieder-/Freiwilligenengagement und demokratische Mitwirkung.

<http://www.sdeurope.eu/>

**2014:**

**1. Sportclubs den Weg in eine erfolgreiche Zukunft weisen (SportGo)**

Leitung: FH Joanneum, Fachhochschule für angewandte Wissenschaften, Graz, Österreich

Heutzutage müssen sogar Amateur- und semiprofessionelle Sportclubs wie Unternehmen geführt werden, da sie mit verschiedenen Konkurrenten auf unterschiedlichen Ebenen (z. B. bei der Rekrutierung von Mitgliedern und Freiwilligen sowie der Anwerbung von Sponsoren) im Wettbewerb stehen. Das Ziel von „SportGo“ besteht darin, Sportclubs in Europa den Weg in eine erfolgreichere Zukunft zu weisen, indem ein praktisches Trainingsprogramm entwickelt wird, um die Governance-Kompetenzen der Manager von semiprofessionellen und Amateur-Sportclubs zu verbessern.

<http://www.sportgo-eu.com/de/544-2/>

**2. Unterstützung der Umsetzung der Good Governance (SIGGS)**

Leitung: Europäisches Olympisches Komitee (EOK)

Good Governance wird zunehmend zu einem Kernthema für Sportorganisationen auf allen Ebenen. Es gibt zahlreiche Gründe, die diesen Trend erklären, darunter der Druck hinsichtlich der ordnungsgemäßen Verwendung öffentlicher Mittel sowie die Verantwortung von Sportorganisationen gegenüber ihren Sport- und anderen Interessenträgern. Das allgemeine Ziel des SIGGS-Projekts besteht darin, Good Governance im Sport zu fördern und zu unterstützen, indem Nationalen Olympischen Komitees und nationalen Verbänden praktische Leitlinien für die Umsetzung von Grundsätzen der Good Governance an die Hand gegeben werden, um ihre Governance zu verbessern.

<http://www.siggs.eu/>

**Abgeschlossene vorbereitende Maßnahmen (2011-2012)**

**Förderung innovativer Ansätze zur Stärkung der Organisation des Sports in Europa**

Die Europäische Kommission hat acht Projekte zur Stärkung der Organisation des Sports in Europa finanziert. Die Einzelheiten können auf folgender Website abgerufen werden:

<http://bookshop.europa.eu/en/preparatory-actions-and-special-events-2009-2013-pbNC0414984/>

Projekt 1: Sport für Good Governance

Projekt 2: Good Governance im Breitensport

Projekt 3: Bessere Gremien, stärkerer Sport

Projekt 4: Good-Governance-Maßnahmen in internationalen Sportorganisationen

Projekt 5: CoachNet: Weiterentwicklung eines koordinierten Netzwerks für Sport-Coaching in Europa

Projekt 6: Verbesserung der Governance im Fußball durch Einbeziehung der Fans und gemeinsame Verantwortung

Projekt 7: Europäische Akademie für Billard-Champions auf dem Weg zu Sport-Exzellenz

Projekt 8: Stiftungsprojekt zum Thema „Governance“ der Europäischen Rugby-Liga

## **Anhang 4: Fragebogen für die Mitglieder der Expertengruppe**

Den Mitgliedern der Expertengruppe wurde im Januar 2016 ein Fragebogen ausgeteilt. In der als separates Dokument beigefügten Tabelle sind die Ergebnisse zusammengefasst.

Der ursprüngliche Zweck des Fragebogens bestand darin, einen ersten Überblick darüber zu gewinnen, inwieweit diese EU-Grundsätze – ganzheitlich oder teilweise – bereits Eingang in die Sport-Governance-Systeme auf den verschiedenen Ebenen gefunden haben und/oder inwieweit sie vorhandene Governance-Grundsätze ergänzen oder noch ergänzen könnten.

Die Antworten waren ein Hinweis darauf, welche Maßnahmen bereits in Kraft waren oder aufgegriffen wurden, sei es in Übereinstimmung mit einem betreffenden EU-Grundsatz der Good Governance und/oder als Ausdruck eigener Governance-Strukturen.