



TRANSPARENCY
INTERNATIONAL
Deutschland e.V.

Die Koalition gegen Korruption.



GOOD GOVERNANCE IN ZIVILGESELLSCHAFTLICHEN ORGANISATIONEN

Strategien zu einer nachhaltigen Organisationsentwicklung

Einleitung

Zivilgesellschaftliche Organisationen übernehmen innerhalb unserer Gesellschaft zahlreiche wichtige Aufgaben – sie unterstützen, gestalten mit, lehnen sich auf, vermitteln, kontrollieren, bringen zusammen und helfen dort, wo es der Staat nicht vermag. Eine aktive und funktionierende Zivilgesellschaft ist Voraussetzung für eine gesunde Demokratie.

Um ihrer gesellschaftlichen Verantwortung und den damit verbundenen öffentlichen Erwartungen gerecht zu werden, müssen sich zivilgesellschaftliche Organisationen entsprechend rüsten.

Good Governance ist gute, d.h. wertebasierte und integre Organisationsführung, um individuellen Herausforderungen und Risiken aktiv zu begegnen und die Organisationsziele nachhaltig erreichen zu können. Denn auch in zivilgesellschaftlichen Organisationen, wo sich Menschen für die „gute Sache“ einsetzen, läuft nicht immer alles rund. Wie in allen Teilen der Gesellschaft gibt es auch im gemeinnützigen Bereich Menschen, die anvertraute Macht zum eigenen Vorteil ausnutzen oder durch Fahrlässigkeit großen Schaden verursachen. Ein Großteil der ethischen Verstöße in Organisationen, die mittlerweile sogar zu globalen Bewegungen geführt haben, haben den Missbrauch von Macht als konstituierendes Element: Sexueller Missbrauch, Rassismus, Korruption. Daher ist auch ein erhöhtes Bewusstsein in der Verteilung und dem Umgang mit Macht geboten. Jeder einzelne Skandal schadet dabei nicht nur der Glaubwürdigkeit in die betroffene Organisation, sondern dem gesamten Sektor. Ein geeignetes Good Governance Konzept hilft auch dabei, Richtlinien, z.B. zum Umgang mit Geldern, zu entwickeln, die darauf abzielen, den Zweck der Organisation bestmöglich zu erreichen.

Zivilgesellschaftliche Organisationen brauchen angemessene Strukturen, mit einem System von “Checks and Balances” sowie Maßnahmen zur Prävention von und im Umgang mit Fehlverhalten. Jede Organisation muss sich auf gemeinsame Werte verständigen, die von allen Mitgliedern aktiv umgesetzt werden. Auch die Zusammenarbeit zwischen hauptamtlichen und ehrenamtlichen Mitarbeiter:innen stellt dabei eine besondere Herausforderung dar.

Dieser Leitfaden richtet sich prinzipiell an alle zivilgesellschaftlichen Organisationen. Er bietet einen ersten Einstieg in das Thema, einen Überblick über notwendige Schritte und Maßnahmen und enthält weiterführende Informationen und Tipps für die Erstellung eines auf die eigene Organisation zugeschnittenen Governance-Konzepts. Eine besondere Herausforderung, die zugleich die Grenzen dieses Leitfadens steckt, bietet die Vielfalt der Zivilgesellschaft in ihren Themenfeldern und Strukturen. Die rein ehrenamtlich geführte Selbsthilfeinitiative für Senior:innen steht vor anderen Herausforderungen als die global agierende Umweltorganisation. Der örtliche Sportverein begegnet anderen Risiken als die gemeinnützige Stiftung, die Projekte in der Entwicklungszusammenarbeit fördert. Dieser Leitfaden soll Organisationen helfen, die richtigen Fragen zu stellen und anhand von einzelnen Beispielen aus unterschiedlichen Bereichen aufzeigen, wo Probleme entstehen können und wie man ihnen präventiv begegnen kann. Er bietet keine Patentlösungen, sondern lediglich Anregungen. Für große Organisationen können zudem weiterführende Maßnahmen, wie die Einführung eines professionellen Compliance-Management-Systems, erforderlich werden.

Inhalt

1. Good Governance in der Zivilgesellschaft	4
2. Elemente eines Good Governance-Konzepts	4
3. Schritte zu Good Governance	5
4. Zu beteiligende Akteure	8
5. Prävention als wesentlicher Teil von Good Governance	10
6. Risikoanalyse	10
7. Regelung von Interessenkonflikten	13
8. Transparenz	15
9. Partizipation	15
10. Meldesystem – Hinweisgeberschutz – Ombudsperson	17
11. Sanktionen und rechtliche Fragestellungen bei Good Governance	18
12. Kontinuierlicher Verbesserungsprozess	19
13. Wer macht was?	20
Anhang	22
I. Whistleblower-Policy	22
II. Risikoliste	24
III. Kickoff-Workshop zu Good Governance	28
IV. Beispiele von Alltagssituationen	28
V. Ethik-Kodex – Muster für Vereine, Beispiel Sport	32
VI. Verhaltensrichtlinien – Muster für Vereine	33
VII. Quellen und weiterführende Hinweise	38

1. Good Governance in der Zivilgesellschaft

In den letzten Jahren haben sich die Erwartungen, die an das Handeln von Institutionen und Organisationen gerichtet werden, deutlich gewandelt. Das trifft auf zivilgesellschaftliche Organisationen zu, genauso wie auf Unternehmen, Parteien, Behörden, Kirchen oder Gewerkschaften. Die interessierte Öffentlichkeit und insbesondere auch die eigenen Mitglieder, Kund:innen, Spender:innen oder Wähler:innen erwarten:

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

Für die Glaubwürdigkeit von zivilgesellschaftlichen Organisationen ist deshalb ein **Führungskonzept** notwendig, das auf den vier Grundsätzen **Transparenz, Integrität, Verantwortlichkeit** und **Partizipation** basiert.

Ein Good Governance-Konzept analysiert die Risiken für eine Organisation sowie allen beteiligten Stakeholdern – insbesondere Mitglieder – und schließt mögliche Lücken bei der Prävention durch passgenaue Maßnahmen. Dabei wird sichergestellt, dass sie langfristig gelebt und eingehalten werden. Das Konzept muss nicht neu erfunden werden – vieles ist bereits vorhanden, manches lässt sich bündeln, sodass im Endeffekt sogar Kapazitäten eingespart werden können.

Einige Dachverbände haben freiwillig oder verpflichtend Governance-, Transparenz- oder Ethik-Kodizes für ihre Mitgliedsorganisationen eingeführt und bieten teilweise spezielle Regularien und Fortbildungen für haupt- und ehrenamtliche Mitarbeitende in bestimmten Risikobereichen an.¹ Darüber hinaus gibt es viele sinnvolle externe Angebote, Initiativen und Prüfverfahren, die Organisationen nutzen können. Diese sind teilweise auf ehrenamtlicher Basis und daher kostenfrei zugänglich.

Erfahrungsgemäß ist es leichter, solch ein System in mehreren Teilschritten anzugehen. Große Organisationen mit entsprechender Arbeitsteilung werden die Regelungen umfassender gestalten als kleine. Generell kommt es darauf an, dass alle vier Grundsätze beachtet werden, unabhängig von der Größe der Organisation.

2. Elemente eines Good Governance-Konzepts

Good Governance als ein grundlegendes Prinzip der verantwortungsvollen und effizienten Führung spielt eine entscheidende Rolle, um nachhaltigen Erfolg in Organisationen, Institutionen und Regierungen weltweit zu erreichen.

Dafür wird eine den Organisationsaufgaben angemessene Satzung, deren Beachtung (z.B. fristgemäße Einladungen zu Mitgliederversammlungen) und eine ordnungsgemäße Verwaltung (z.B. Protokollierung von Sitzungen, ordentliche Aktenführung) vorausgesetzt.

¹ Siehe beispielsweise aus dem Bereich der Entwicklungszusammenarbeit den VENRO-Kodex Transparenz, Organisationsführung und Kontrolle (<https://venro.org/publikationen/detail/venro-kodex-transparenz-organisationsfuehrung-und-kontrolle/>) sowie die Best-Practice-Bibliothek (<https://venro.org/servicebereich/good-practice-bibliothek>) (Abruf: 15.05.2024).

Grundlage guter Führung ist die Verständigung auf **gemeinsame Werte im Ethik-Kodex**. Werte alleine garantieren kein integriertes Verhalten in schwierigen Situationen (z.B. bei hohem Entscheidungsdruck, starker Konkurrenz, individuellen Schwächen oder Problemen der handelnden Akteur:innen). Nicht immer erkennen Menschen, was richtig und falsch ist, und nicht alle halten sich stets an die Vorschriften. Deshalb muss das höchste Organisationsgremium mittels **Risikoanalyse** klären, welche Ereignisse und Verhaltensweisen die gemeinsamen Werte bedrohen. Die konkreten Risiken unterscheiden sich von Organisation zu Organisation, z.B. nach Tätigkeitsbereich und Ort (in Deutschland herrschen andere Bedingungen als in einem Kriegsgebiet), Stakeholdergruppen (sexualisierte Gewalt als ein Risiko bei Angeboten für vulnerable Personen wie z.B. Kinder), Finanzvolumen (besondere Herausforderung z.B. im Umgang mit Stiftungsvermögen) und aktueller Aufgabe (z.B. ein Bauvorhaben), und können auch situativ bedingt sein.

Aus der Bewertung der Risiken werden **Präventionsmaßnahmen** abgeleitet, um Schaden von der Organisation, ihren Mitgliedern und Mitarbeiter:innen und Dritten abzuwenden (z.B. Schutz vor Unregelmäßigkeiten bei den Finanzen, vor Korruption, gesundheitlichen Schäden oder sexualisierter Gewalt). Entsprechende **Verhaltens- und Verfahrensrichtlinien** regeln wesentliche Verantwortlichkeiten und zeigen einen **Handlungsrahmen** auf, einschließlich möglicher Sanktionen.

Das Ergebnis der Risikoanalyse und daraus abgeleitete Präventionsmaßnahmen sind für jede Organisation unterschiedlich. Dieser Good Governance-Leitfaden konzentriert sich auf den systematischen Ansatz und Muster-Regelungen für die häufigsten Präventionslücken in zivilgesellschaftlichen Organisationen. Soweit es bereits Material und Richtlinien gibt, wird auf die Materialsammlung im Anhang verwiesen.

Integriertes Verhalten muss **von der Organisationsführung vorgelebt** und eine **Kultur der Wertschätzung, des Respekts und der Achtsamkeit** vermittelt werden. Bei der Einführung von Good Governance sind umfassende Information sowie **Schulungen** für ehren- und hauptamtliche Mitarbeitende erforderlich. Kontinuierliche **Kommunikation** sichert transparente Handlungsmaßstäbe und fördert die aktive Teilnahme und Teilhabe am Organisationsleben. Auch sollte regelmäßig im Rahmen von Mitarbeiter:innenumfragen geprüft werden, ob die gewünschte Kultur tatsächlich existiert.

Insbesondere in der Einführungsphase ist es wichtig, dass eine erfahrene, unabhängige und vertrauenswürdige Person (**Ombudsperson oder Governance-Beauftragte/-Beauftragter**) als **Anlaufstelle für Fragen**, zur individuellen Beratung (z.B. zu möglichen Interessenkonflikten) und zur Entgegennahme von Hinweisen zur Verfügung steht – perspektivisch und je nach Organisationsgröße ist auch ein Melde- und Hinweisgeberschutzsystem denkbar.

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

Die nachfolgenden Kapitel widmen sich diesen Themen.

3. Schritte zu Good Governance

Nachdem die Governance bzw. Führungsstruktur in einer Organisation als verbesserungswürdig angesehen wird und das zur Einführung eines Good Governance-Ansatzes führt, ist es wichtig zu klären, wie dieser Entschluss zustande kam, da dies Auswirkungen auf die Motivation verschiedener Gruppen in der Organisation hat. Dieser Entschluss entspringt oft dem Streben nach dem Idealbild einer Organisation, um

ihr volles Potenzial auszuschöpfen und mit positivem Beispiel voranzugehen. Die Gründe hierfür können auf verschiedene Faktoren zurückgeführt werden, von denen nachfolgend einige genannt werden.

Interne Faktoren:

- Bestehende und / oder neue Führungskräfte wollen einen Good Governance-basierten Führungsstil institutionalisieren, der sich in der Governance-Struktur widerspiegelt.
- Mitglieder der Organisation tragen Veränderungswünsche und -ideen an die Führungskräfte heran.
- Es wird eine Zertifizierung verfolgt, die die Erfüllung bestimmter Good Governance-Kriterien verlangt.
- Eine Risikoanalyse, die auf Governance fokussiert war, hat Defizite evident gemacht.
- Eine interne Revision hat Governance-Defizite identifiziert.
- Eine Hinweisgeber-Meldung hat Governance-Defizite offengelegt.
- Eine interne Krise, die infolge eines materialisierten Governance-Risikos entstanden ist, erfordert eine Veränderung, um eine Wiederholung der Situation zu verhindern.
- Eine interne Diskussion über Doppelmoral ist entbrannt, da Standards, die von Dritten verlangt werden, selbst nicht erfüllt werden.

Externe Faktoren:

- Eine veränderte Gesetzeslage oder Gerichtsurteile, die eine bestimmte Governance-Struktur verlangen.
- Ein Regierungswechsel, infolgedessen eine erhöhte Kontrolle von zivilgesellschaftlichen Organisationen zu erwarten ist
- Anforderungen einer Geberorganisation oder eines sonstigen signifikanten Financiers
- Ein externer Audit, der Governance-Defizite identifiziert
- Die Teilnahme an einer collective action (z.B. einer Sektorinitiative), die eine Veränderung der Governance-Struktur erfordert
- Die Veröffentlichung eines neuen Standards oder Leitfadens
- Die Erhöhung des gesellschaftlichen Accountability-Anspruchs an zivilgesellschaftliche Organisationen; Drohung von Legitimitätsverlust

Die möglichen Gründe, die ein Good Governance-Projekt initiieren, ziehen verschiedene Dynamiken nach sich, die es zu berücksichtigen gilt, um das Projekt möglichst erfolgreich umsetzen zu können. Es gibt Faktoren, die von Beginn an Großteile in der Organisation mobilisieren, und solche, die erst nur Teile der Organisation motivieren, sodass zusätzliche Anstrengungen geleistet werden müssen, die übrigen, veränderungsrelevanten Akteure der Organisation an Bord zu holen.

Oft entstehen die effektivsten **Veränderungsprozesse** aus Krisen oder wenn mächtige externe Akteur:innen, wie Gesetzgeber:innen oder Geldgeber:innen, Veränderungen einfordern. Intern tritt ein entscheidender Wendepunkt meist dann ein, wenn neue Führungskräfte ernannt werden.

Das Element **Macht** ist sehr entscheidend im Kontext von Good Governance-Projekten sowohl hinsichtlich des Gestaltungsziels, also wie Macht verteilt wird, als auch als Motivationselement, also welche Akteure mit Macht für und welche gegen eine bestimmte Veränderung sind. Das sorgt dafür, dass Good Governance-Projekte oftmals eine politische Dimension haben oder schnell gewinnen. Organisationen mit historisch gewachsenen Machtkonzentrationen in bestimmten Funktionen können sich zusätzlich schwer tun, diese zu ändern, vor allem, wenn die Personen, die diese Funktionen besetzen, die Veränderungen nicht aktiv unterstützen.

Es kann also unterschiedliche Grade von individuellem oder kollektivem Veränderungswillen geben. Daher erfordern Good Governance-Projekte in der Regel auch das, was mit **Change-Management** bezeichnet wird – einen begleitenden Prozess, der sicherstellt, dass möglichst alle Mitglieder einer Organisation „abgeholt“ und „mitgenommen“ werden. Dies erfordert in erster Linie eine kommunikative Leistung, die leicht unter dem erforderlichen Niveau zurückbleibt.

Wie bereits angedeutet, ist damit zu rechnen, dass innerhalb der Organisation auf verschiedenen Ebenen und aus unterschiedlichen Gründen Widerstand auftreten wird. Es ist daher oftmals unvermeidbar, dass sich konfrontative Situationen ergeben, sei es im Vorfeld einer Veränderung oder während ihrer Umsetzung. Das sollte antizipiert werden und vorbereitet sein, damit möglichst konstruktiv mit den Konfliktsituationen umgegangen wird, um den Veränderungsprozess partizipativ zu gestalten und die gewünschten Ziele zu erreichen.

Im nächsten Schritt soll das Augenmerk auf das konkrete Good Governance-Projekt gelegt werden. Welche spezifischen Veränderungsprozesse könnte es geben, die eine Verbesserung der Führungsstruktur einer Organisation bewirken? Beispiele:

- Änderungen der **Verpflichtungen und Befugnisse** bestimmter Gremien, z.B. der Geschäftsführung oder des Vorstands, um die Machtkonzentrationen zu verringern bzw. partizipativere Organisationsstrukturen zu schaffen
- Gründung eines **Ethikkomitees** zur Entwicklung von Handlungsempfehlungen bei ethischen Dilemmata
- Einführung eines **Hinweisgebersystems** für die interne und externe Meldung von Verstößen gegen den vereinsinternen Verhaltenskodex oder gesetzliche Regelungen

Good Governance-Projekte berühren oftmals konstituierende Dokumente einer Organisation. Deren Veränderung müssen von der höchsten Instanz der Organisation, bei einem Verein z.B. der Mitgliederversammlung, akzeptiert werden. Im Fall von Vereinen und Stiftungen ist davon auszugehen, dass die Satzung und ggf. weitere Grundsatzdokumente angepasst oder neu eingeführt werden müssen.

Die Gruppe von Mitarbeiter:innen, die sich mit den Veränderungen befasst, kann beispielsweise „**das Good Governance-Projektteam**“ oder, falls dies Teil umfangreicherer Veränderungen einer Satzung ist, „die Satzungscommission“ sein. Mit der Frage, wer Teil dieser Arbeitsgruppe sein sollte, welche konkreten Aufgaben sie haben wird und welche sonstigen Institutionen der Organisation noch im Rahmen eines Good Governance-Projekts unterstützende Leistungen erbringen sollten, beschäftigt sich das folgende Kapitel.

Abhängig von dem jeweiligen Good Governance-Projekt sollten auch messbare Ziele definiert werden, die nach erfolgreicher Umsetzung, ggf. nach einer bestimmten Periode, nachgeprüft werden. Es ist wichtig, auch „weiche“ Aspekte zu messen. Ist beispielsweise die Mitarbeiter:innenzufriedenheit, die einen wichtigen Indikator im Kontext von Good Governance darstellt, durch eine Situation beeinträchtigt, sollte sie zu Beginn und nach einem Jahr der Projektumsetzung gemessen werden. Nur so wird ein belastbarer Aussagewert über den Erfolg des umgesetzten Good Governance-Vorhabens möglich. Gleichzeitig sind die so gewonnenen Daten für die Erfolgskommunikation nach innen sowie Dritten gegenüber, vor allem Spender:innen, nützlich.

Beispiel: Satzungscommission

Eine Satzungscommission kann ein temporäres Gremium sein, das eine oder mehrere Good Governance-bezogene Fragen klärt, die Änderungen in der Satzung und anderen Grundsatzdokumenten nach sich ziehen könnten. Dieses sollte sich aus mindestens zwei Vorstandsmitgliedern, der Geschäftsführung und weiteren Mitarbeiter:innen, Vereinsmitgliedern oder auch externen Unterstützer:innen zusammensetzen (z.B. Beiratsmitglieder), von denen zumindest eine Person juristische Kenntnisse, idealerweise Vereinsrechtskenntnisse, hat. Die Teilnahme von Vorstandsmitgliedern ist empfehlenswert, weil der Vorstand der Wahrung der Satzung besonders verpflichtet ist, und sich daher mit Änderungsvorschlägen intensiv auseinandersetzen muss. Die teilnehmenden Vorstandsmitglieder können bereits frühzeitig sicherstellen, dass bestimmte Erwägungen des Vorstands berücksichtigt werden. Außerdem sollte abgewogen werden, welche der bestehenden Gremien sinnvoller Weise in den Erarbeitungs- bzw. Prüfprozess einbezogen werden.

Es wird kaum zu vermeiden sein, dass es langwierige Überarbeitungs- und Abstimmungsprozesse geben wird, da letztendlich auch die Mitgliederversammlung einverstanden sein muss. Aufgrund der Vielschichtigkeit, die einzelne Fragestellungen mit sich bringen können, bei denen es manchmal nur um Halbsätze geht, empfiehlt sich ein transparenter Prozess, bei dem auch zwischendurch Mitglieder eingeladen werden, um einen Bearbeitungsstand zu sichten und kommentieren. So können evtl. bestimmte Diskussionen auf der Mitgliederversammlung effizienter gehalten werden.

Die folgende Aufstellung zeigt, welche Schritte nötig sind:

Einmalig:	Aufbau des Systems <ul style="list-style-type: none">- Ethik-Kodex- Risikoanalyse- Satzungsänderungen- Verhaltens- und Verfahrensrichtlinien
Regelmäßig:	<ul style="list-style-type: none">- Risikoanalyse aktualisieren- Regeln und Maßnahmen ergänzen
Fortlaufend:	Integration von Good Governance in den Vereinsalltag <ul style="list-style-type: none">- Information und Kommunikation- Schulungen (z.B. für neue Mitarbeiter:innen)- Anlaufstelle und allgemeine Beratung (Ombudsperson)- Routinekontrollen, Prüfung von Hinweisen- Aufklärung und wenn nötig Ahndung möglicher Verstöße- Umfragen, wie Mitglieder die Governance Kultur erleben

4. Zu beteiligende Akteure

Mitglieder und Vorstand sind in Vereinen normalerweise beim Aufbau eines Good Governance System federführend². Zusätzlich werden aber noch weitere Akteure gebraucht, um das System umzusetzen. Bei kleinen Organisationen werden oft mehrere Funktionen von einer Person übernommen, bei Größeren werden manchmal auch Teams oder Kommissionen gebildet. Deswegen gibt es auch unterschiedliche Bezeichnungen und Aufgabenbeschreibungen. Die folgende Übersicht kann daher nur ein unvollständiges Bild abgeben:

Geschäftsführung

Das Good Governance-Management wird häufig von der Geschäftsführung bzw. dem Vorstand übernommen. Bei größeren Organisationen ist es sinnvoll, eine:n eigenen Good Governance Manager:in zu benennen. Zu den Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Geschäftsführung kann u.a. die Einrichtung eines Dokumentationssystems, Erarbeitung von Verfahrensanweisungen für die interne Organisation, GG-Rechenschaftsberichte für Vorstand und Mitgliederversammlung, Koordination aller GG-Akteure sowie Entwicklung einer Strategie zur Partizipation zählen.

² Das gilt nicht bei Stiftungen oder gemeinnützigen GmbHs.

Satzungskommission

Sie kann eingesetzt werden, um z.B. Satzung, Ethik-Kodex, Geschäftsordnung, Verhaltensanweisungen im Hinblick auf Präventionsmaßnahmen oder z.B. auf Wirksamkeit von abgeleiteten Verfahrensanweisungen zu überprüfen. Wesentlich ist dabei die Frage, wie allgemeine Regeln innerhalb der Organisation dauerhaft eingehalten werden können. Die genauen Anweisungen werden dann jedoch eher durch Ethik-Beauftragte oder die Geschäftsführung ausgearbeitet.

Welche Grundsatzdokumente braucht meine Organisation?

abhängig von individuellen Risiken und Strukturen einer Organisation

gesetzlich vorgeschrieben:

- Satzung bzw. Gesellschaftsvertrag

prinzipiell für alle sinnvoll:

- Geschäftsordnung (in Ergänzung zur Satzung, für Praxisregeln)
- Ethikkodex (Wertedeklaration) oder Mission-Statement
- Verhaltensrichtlinien (u.a. für Interessenkonflikte, Geschenke/Zuwendungen, Umgang mit Ressourcen, Datenschutz, Anti-Harassment, Anti-Diskriminierung)

weitere Beispiele:

- Förderrichtlinie (für fördernde Stiftungen)
- Kinderschutzrichtlinie (für Organisationen, die mit Kindern/Jugendlichen arbeiten)

Ethik-Beauftragte

Ein:e Ethik-Beauftragte wird typischerweise von den Mitgliedern gewählt. Es kann auch ein Ethik-Rat oder eine Integritätskommission gebildet werden. Diese Person bzw. diese Personen sollten keine zusätzlichen Leitungsfunktionen in der Organisation einnehmen, aber dennoch in direktem Kontakt zum Vorstand stehen, z.B. über eine im Vorstand für Good Governance oder Ethik-Fragen zuständige Person.

Als besondere Vertrauensperson kann die Person u.a. folgende Funktionen wahrnehmen:

- Zuständigkeit für das Meldesystem / die Ombudsperson
- Pflege von speziellen Interessens-, Transparenz- oder Spendenregistern sowie Dokumentationssystem, z.B. nach dem Standard der Initiative Transparente Zivilgesellschaft (siehe auch Geschäftsführung)
- Verantwortung für Prävention und Risikoanalyse (alternativ: GG-Management)
- Berichtswesen für Vorstand und Mitglieder
- Verbesserungswesen (siehe auch Geschäftsführung)
- Schulungen
- Mitarbeit in der Schiedsstelle

Schiedsstelle

Auch die Schiedsstelle wird typischerweise von den Mitgliedern gewählt. Sie wird bei Fragen bzw. Konflikten innerhalb der Organisation eingeschaltet. Dazu gehören auch Eingaben der Ombudsperson, die z.B. im Rahmen des Meldesystems zu entscheiden sind.

Üblicherweise werden Sanktionen ausschließlich durch die Schiedsstelle ausgesprochen.

5. Prävention als wesentlicher Teil von Good Governance

Zivilgesellschaftliche Organisationen verfügen über umfangreiche Erfahrungen in der Prävention, sei es durch Aufklärungskampagnen in Gesundheitsorganisationen oder die Vermeidung umweltschädlicher Verhaltensweisen. Die Verantwortlichen in diesen Organisationen sind sich bewusst, dass es wichtig ist, Risiken frühzeitig zu erkennen und geeignete Maßnahmen zu ergreifen, um spätere Probleme zu verhindern oder zumindest ihre Auswirkungen zu reduzieren.

Dieser präventive Ansatz sollte auch auf die Verwaltung der Organisationen angewendet werden. Ein effektives Risikomanagement ist erforderlich, um wirtschaftliche Risiken wie Einnahmeverluste sowie das rechtmäßige Verhalten der Mitglieder und Mitarbeiter:innen – sowohl ehrenamtlich als auch hauptamtlich – sicherzustellen. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, sollten zivilgesellschaftliche Organisationen ab einer gewissen Größe ein umfassendes Compliance Management System einführen. Der Begriff „Compliance“ bezieht sich grundsätzlich auf die Einhaltung von Regeln. Angesichts der heutigen komplexen Zusammenhänge erfordert dies klare Richtlinien und präventive Maßnahmen, um die Einhaltung sicherzustellen. Es sollte klar definiert sein, wer für welche Aufgaben verantwortlich ist, und festgelegt werden, wann und wie diese Aufgaben ausgeführt werden sollen. Dadurch können potenzielle Fehler oder Abweichungen frühzeitig erkannt und korrigiert werden.

Es ist wichtig, dass die Mitglieder und Mitarbeiter:innen der Organisationen über diese Richtlinien und Verfahren informiert werden und regelmäßig Schulungen erhalten, um ein Bewusstsein für Compliance-Fragen zu schaffen. Neben klaren Richtlinien und Verfahren ist es auch entscheidend, eine transparente Organisationsstruktur zu etablieren. Hierbei sollten klare Verantwortlichkeiten und Kommunikationswege definiert werden. Dies ermöglicht es allen Beteiligten, ihre Aufgaben effektiv und verantwortungsvoll zu erfüllen. Eine Kultur der offenen Kommunikation und des proaktiven Handelns, die Zivilcourage fördert und einen offenen Umgang mit Problemen ermöglicht, ist ebenfalls von großer Bedeutung. Schließlich sollten zivilgesellschaftliche Organisationen sicherstellen, dass alle Betroffenen in den Compliance-Prozess eingebunden werden. Dies beinhaltet die Einbeziehung der Mitglieder, Mitarbeiter:innen und externen Partner:innen, um ihr Wissen, ihre Erfahrungen und ihre Perspektiven einzubringen. Diese ganzheitliche Herangehensweise stärkt das Verständnis für die getroffenen Maßnahmen und ermöglicht eine schnelle Reaktion auf neue Risiken.

6. Risikoanalyse

Wer Prävention betreiben will, muss wissen, welchen Risiken er ausgesetzt ist. Bei manchen Risiken gibt es gesetzliche Vorgaben zur Prävention (zum Beispiel Unfallgefahren, Vorschriften zum Arbeitsschutz), andere werden oft unterschätzt (z.B. im Bereich Wirtschaftskriminalität) oder gar ignoriert.

Auch in Vereinen, wo viel ehrenamtlich gearbeitet wird, kann Fehlverhalten zu großen Schäden führen, insbesondere wenn die Reputation leidet. Zu den Schäden zählen gegebenenfalls: Mitgliederkündigungen, Spendenwegfall, Aberkennung der Gemeinnützigkeit, Verlust an Einfluss in der Öffentlichkeit oder Politik, Verlust öffentlicher Aufträge oder Streichung aus Bußgeldlisten für Zahlungen an Vereine.

Mit einer Risikoanalyse sollen möglichst alle wichtigen Risiken systematisch erfasst und bearbeitet werden. Das Ziel sollte sein, die Folgen der Risiken zu minimieren und den Schaden durch Fehler möglichst gering zu halten.

Ein gutes Managementsystem sorgt dafür, dass der Wille zur Risikovermeidung nie einschläft, sondern durch Automatismen kontinuierlich immer weiterläuft. Zusätzlich sorgt ein Verbesserungsprozess dafür, dass die Regeln und Anweisungen immer wieder überprüft und verbessert oder vereinfacht werden.

Bestandsaufnahme

In zivilgesellschaftlichen Organisationen gibt es viele Regelungen, die helfen, Risiken zu vermeiden. Sie finden sich z.B. in der Satzung, in Geschäftsordnungen, Verhaltensregeln oder Verfahrensanweisungen.

Zunächst ist es wichtig, die bestehenden Regelungen dahingehend zu prüfen, welche Risiken bereits adressiert wurden. Ebenso entscheidend ist die Wirksamkeit der Abhilfemaßnahmen, die nur dann gegeben ist, wenn die Abhilferegeln durch konkrete Anweisungen klar beschrieben, überprüfbar und dauerhaft angelegt sind.

Risiko	Abhilfemaßnahme	Verfahrensanweisung (was, wann, wer, wie?)
Veruntreuung von Geldern	Einrichtung eines unabhängigen Kassenprüfers	Wahl einer Person, die kompetent ist, nicht dem Vorstand angehört, Prüfung mind. 1 x pro Jahr vor der Entlastung des Vorstands, Bericht an die Mitgliederversammlung

Das hier gewählte Beispiel der Kassenprüfung ist bei vielen Organisationen klar geregelt. Schwieriger wird es bei „weichen“ Risiken, die sich nicht klar in Zahlen oder Fakten fassen lassen. Das gilt zum Beispiel in einem Verhaltenskodex für „vereinsschädigendes Verhalten“.

Auch hier sollten möglichst klare Kriterien formuliert werden. Hinzu kommt, dass noch eine Entscheidung getroffen werden muss, ob ein Verstoß vorliegt. Diese Aufgabe liegt in der Regel bei der Schiedsstelle als neutraler Institution (siehe Abschnitt 5) oder der Mitgliederversammlung.

Wie schon gesagt, muss bei den bestehenden Regelungen auch geprüft werden, inwieweit zugehörige Verfahrensanweisungen vollständig und wirksam sind.

Im Anhang findet sich eine Liste von typischen Risiken inklusive Maßnahmen, die sich häufig in Satzungen, Geschäftsordnungen und anderen Regelungen finden oder zu empfehlen sind. Hinzu kommen davon abgeleitete Verfahrensanweisungen in separatem Verzeichnis.

Risikoanalyse

Nach der Bestandsaufnahme wird versucht, alle weiteren gravierenden Risiken zu erkennen. Dazu dient eine Systematik, die aus mehreren Schritten besteht.

Bei der **Risikoerkennung** werden unterschiedliche Risikofelder abschnittsweise betrachtet.

Sie lassen sich z.B. unterscheiden als

- Sicherheitsrisiken = Gefährdung der Vereinsexistenz
- operative Risiken = eingeschränkte Handlungsfähigkeit
- Reputationsrisiken = verminderte Wirksamkeit

Auch eine Strukturierung nach Arbeitsgebieten ist gegebenenfalls zweckmäßig. Im Anhang finden sich dazu passende Beispiele.

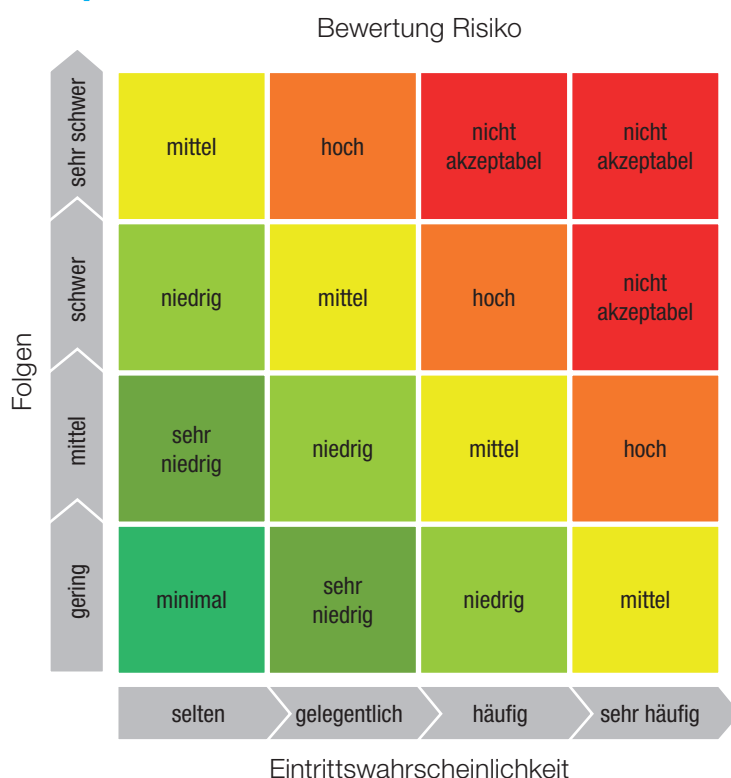
Generell ist es hilfreich, sich die einzelnen Arbeitsabläufe genau vor Augen zu führen, um mögliche Fehler leichter zu entdecken.

Bei der **Risiko-Bewertung** werden die möglichen Fehler oder Risiken tabellarisch erfasst und beurteilt, wie bedeutsam sie sind und wie wahrscheinlich sie auftreten können.

Dazu eignen sich Bewertungspunkte von z.B. jeweils 1 bis 5, die miteinander multipliziert werden.

Mit der dabei entstehenden Risikomatrix kann leichter entschieden werden, welche Fehler zunächst bearbeitet werden sollten.

Beispiel einer Risikomatrix



Die möglichen Abhilfe- oder Präventionsmaßnahmen sollten am besten im Team der Beteiligten und Verantwortlichen anhand der konkreten Arbeitsabläufe erarbeitet werden. Mit der Prävention sollen Fehler möglichst vermieden werden. Zusätzlich sind auch Reaktionsmaßnahmen sinnvoll. Sie beschreiben Maßnahmen, die beim Eintreten eines Risikos ergriffen werden sollen (z.B. Rückrufaktionen).

Zur konkreten Umsetzung ergeben sich häufig aus eher allgemeinen Präventionsmaßnahmen noch konkrete Verfahrensanweisungen. Sie beschreiben sehr klar, wer was, wann und wie durchführen soll (siehe Beispiele im Anhang).

Verfahrensanweisungen

Verfahrens- oder Arbeitsanweisungen beschreiben, wie bestimmte Aufgaben zuverlässig erledigt werden sollen. Solche Anweisungen sind von den verantwortlichen Personen im Ehrenamt oder als Festangestellte einzuhalten. Gerade in Organisationen mit wechselnden Personen sind klare Arbeitsanweisungen wichtig.

Sie sollten leicht einsehbar und den Verantwortlichen bekannt sein. Dazu eignet sich ein Handbuch mit allen aktuellen Anweisungen.

Dokumentationssystem

Solch ein Handbuch ist Teil eines Dokumentationssystems, in dem sich auch Vorgängerversionen befinden und geregelt ist, wer Zugriffsrechte für Änderungen besitzt.

Eine gewisse Einheitlichkeit im Aufbau der Dokumente erleichtert die Übersicht.

Kontinuierliche Verbesserung

Ein Compliance Management System sollte eine regelmäßige Überprüfung und Aktualisierung der Richtlinien und Verfahrensanweisungen beinhalten, um sicherzustellen, dass sie den aktuellen Risiken und rechtlichen Anforderungen entsprechen.

Im Alltag sollten auftretende Fehler, Problemstellungen und über das Meldesystem eingehende Hinweise erfasst und in regelmäßigen Abständen ausgewertet werden. Mit der vorhandenen Risikoanalyse werden die Ergebnisse gespiegelt und eventuell weitere Präventionsmaßnahmen getroffen.

7. Regelung von Interessenkonflikten

Der Umgang mit Interessenkonflikten ist eine besonders verbreitete Herausforderung. Ein Interessenkonflikt liegt vor, wenn bei einer in einem Amt zu treffenden Entscheidung persönliche Interessen mit den Interessen der Organisation in Konkurrenz stehen oder stehen könnten. Dies gilt auch, wenn eine weitere Organisation vertreten wird, deren Interessen unterschiedlich sind oder sein könnten.

Dies ist der Fall, wenn bei einem Vorstandsmitglied

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

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

Interessenkonflikte lassen sich nicht vermeiden. Gerade bei Entscheidungen in zivilgesellschaftlichen Organisationen sind oft unterschiedliche Interessen oder Aufgaben berührt, zum Beispiel aus dem Beruf oder auch weiteren Ehrenämtern. Deshalb muss der Umgang mit Interessenkonflikten geregelt werden. Problematisch für beide Seiten sind beispielsweise verwandtschaftliche/freundschaftliche/berufliche Beziehungen zu Geldgeber:innen der Organisation. Auch bei Vergabeprozessen dürfen seitens der Entscheidungsträger:innen keine persönlichen Beziehungen zu einem der Bewerber:innen bestehen.

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

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

Interessenkonflikte können auch erst mit der Zeit entstehen

Es ist notwendig, mögliche Interessenkonflikte in gewissen Abständen zu prüfen, idealerweise, wenn es zu einer relevanten Änderung bei einem Mitglied des Vereins kommt, sei es im beruflichen oder außerberuflichen Kontext. Es kann sein, dass sich dadurch Interessenkonflikte für die Vereinsarbeit ergeben oder verschärfen.

Beispielfall: Angenommen eine der offiziellen Empfehlungen des Vereins ist es, dass Unternehmen digitale Lösungen in Betracht ziehen sollten, um eine größere Transparenz hinsichtlich der sozialen und ökologischen Auswirkungen ihrer Geschäftsbeziehungen zu herzustellen. Nun kommt es dazu, dass ein ehrenamtliches Mitglied im Rahmen der hauptberuflichen Tätigkeit eine Partnerschaft mit dem Anbieter einer digitalen Lösung zur Kontrolle der Einhaltung des Lieferkettengesetzes eingeht. Dieses Mitglied sollte diese Kooperation dem Verein melden, damit geprüft werden kann, wie es sich künftig bei der Advocacy-Arbeit verhalten sollte, um den Eindruck zu vermeiden, dass es digitale Lösungen bewirbt, um Kunden für das hauptberufliche Geschäft zu gewinnen.

Mögliche Lösungen können sein, dass andere Mitglieder des Vereins auf den Interessenkonflikt hingewiesen werden, dass das Mitglied sich aus der Advocacy-Linie zurückzieht, dass es eingangs bei Interaktionen mit Unternehmen, bei denen es um den relevanten Themenbereich geht, den Interessenkonflikt offenlegt oder spätestens, wenn es nach möglichen Anbietern gefragt wird.

8. Transparenz

Transparenz stärkt das Vertrauen der Mitglieder, Mitarbeiter:innen, Geldgeber:innen, Geschäftspartner:innen und der Öffentlichkeit in die Organisation. Einen guten Einstieg in das Thema Transparenz bietet die Veröffentlichung von Mindestangaben, wie sie die „Initiative Transparente Zivilgesellschaft“ (ITZ)³ verlangt:

Die zehn Punkte der ITZ

1. Name, Sitz, Anschrift und Gründungsjahr
2. Satzung und Angaben zu den Organisationszielen
3. Angaben zur Steuerbegünstigung
4. Name und Funktion wesentlicher Entscheidungsträgerinnen und -träger
5. Tätigkeitsbericht
6. Personalstruktur
7. Angaben zur Mittelherkunft
8. Angaben zur Mittelverwendung
9. Gesellschaftsrechtliche Verbundenheit mit Dritten
10. Namen von juristischen Personen, deren jährliche Zahlungen mehr als 10 Prozent der gesamten Jahreseinnahmen ausmachen; Angaben zu entsprechenden Spenden von natürlichen Personen werden nach Zustimmung derselben veröffentlicht, in jedem Fall aber als „Großspenden von Privatpersonen“ gekennzeichnet.

Dies ersetzt jedoch nicht weitere Maßnahmen zu Good Governance, abhängig von der Organisationsgröße und den konkreten Risiken.

Über den Mindeststandard an Transparenz hinaus können weitere zentrale Informationen einem größeren internen Kreis (z.B. der gesamten Mitgliedschaft) oder der breiten Öffentlichkeit gegenüber transparent gemacht werden. Hierzu zählen z.B. Gehälter bzw. Gehaltsspannen des (Führungs-)Personals einer Organisation oder auch Angaben zur Diversität der Führungsebene und der Mitarbeiter:innen („Frauenquote“). Es wirkt besonders überzeugend für Außenstehende, wenn mit kritischen Informationen offen umgegangen wird, beispielsweise Ergebnissen von Mitarbeiter:innenbefragungen, da dies zum Ausdruck bringt, dass man auf der Führungsebene nicht scheut, Verbesserungspotential aufzuzeigen und sich daran messen zu lassen. Hierbei müssen die rechtlichen Rahmenbedingungen in Bezug auf Datenschutz und Persönlichkeitsrechte beachtet werden sowie die Ressourcen zur Verfügung stehen, um den Arbeitsanforderungen, die durch diese Informationsleistung entstehen, gerecht zu werden.

9. Partizipation

Ein weiteres wesentliches Prinzip von Good Governance ist **Partizipation**, das heißt die Beteiligung von Interessengruppen (sog. „Stakeholder“) an Planungen und Entscheidungsprozessen. Allgemein lassen sich **Stakeholder** in zwei Gruppen einteilen:

Interne: Dazu zählen Mitglieder, ehrenamtliche und hauptamtliche Mitarbeiter:innen.

³ Alle Informationen, wie zivilgesellschaftliche Organisationen kostenlos mitmachen können, finden sich auf www.transparente-zivilgesellschaft.de.

Externe: Diese Gruppe umfasst Geldgeber:innen (z.B. eine fördernde Stiftung), Geschäftspartner:innen, Partnerorganisationen, Kooperationspartner:innen, Lobbykontakte, Journalist:innen etc.

Diskussionen über Strategie und grundsätzliche Planungen müssen intensiv (zunächst) intern geführt werden, sollten aber je nach Sachverhalt auch zum Beispiel Geldgeber:innen und Kooperationspartner:innen einbeziehen.

Bei der praktischen Gestaltung partizipativer Prozesse kommt es auf eine gute Planung an. Folgende Kriterien sind maßgeblich: **Fairness und Zuverlässigkeit, Transparenz, eine frühzeitige Einbindung und Regelmäßigkeit.** Die Führungskräfte der Organisation müssen sich im Vorfeld u.a. darüber Gedanken machen, wer in welchem Maß an einem Entscheidungsprozess beteiligt werden sollte, wer den Prozess leiten wird, wie dieser in der Praxis fair gestaltet und in einer angemessenen Zeit abgeschlossen werden kann. Auch eine gelungene Kommunikation, die Prozesse und Entscheidungen nachvollziehbar macht, spielt eine zentrale Rolle. Ziel ist es, dass sich am Ende alle Beteiligten ausreichend gehört fühlen, das Ergebnis auf möglichst breite Zustimmung stößt und der Prozess von allen als legitim wahrgenommen wird.

Ein beliebtes und bewährtes Beteiligungsformat ist der Einsatz einer internen Arbeitsgruppe. Eine solche Arbeitsgruppe könnte z.B. damit beauftragt werden, einen Vorschlag für die operative Strategie der Organisation für die kommenden fünf Jahren zu entwickeln. Die Arbeitsgruppe wird divers aufgestellt und es wirken Vertreter:innen aus allen relevanten Stakeholdergruppen mit. Die Moderation/Leitung könnte durch externe Kommunikationsexpert:innen erfolgen, um eine gewisse Neutralität zu wahren. Ziel der Arbeitsgruppe ist es, einen gemeinsamen Vorschlag zu erarbeiten, der anschließend der Mitgliedschaft zur Abstimmung vorgelegt wird. Zwischenergebnisse der Arbeitsgruppe werden intern laufend kommuniziert, sodass auch weitere Personen die Möglichkeit erhalten, ihre Ideen, Anregungen und Wünsche einzubringen. Die Arbeitsgruppe könnte z.B. auch eine anonyme Umfrage unter der Mitgliedschaft durchführen, deren Ergebnisse in der Erarbeitung des Vorschlags maßgeblich berücksichtigt werden.

Den Wert Partizipation leben heißt aber auch, ihn im Organisationsalltag anzuwenden. Das beinhaltet auch Mitarbeiter:innen und Mitglieder (oder interne und externe Stakeholder) an Informationen teilhaben zu lassen, die für bestimmte Entscheidungen notwendig sind. Auch wenn diese gar nicht die Entscheidungskompetenz haben, so versetzt die Teilhabe an Informationen sie in die Lage, diese auch kritisch hinterfragen zu können und damit Accountability zu schaffen.

Auswahl und Befähigung von Haupt- und Ehrenamt

Verantwortungsübernahme und die Erreichung von Zielen gehen auch im Ehrenamt nicht ohne die jeweils nötigen Kompetenzen. Dies wird bei der Angewiesenheit gemeinnütziger Organisationen auf freiwilliges Engagement oder auf möglichst günstige Mitarbeitende zum Teil unterschätzt. Daraus können für einzelne Akteure Überforderungssituationen und Fehlentscheidungen entstehen, die zu Schäden bei den ideellen und materiellen Werten der Organisation führen.

Es empfiehlt sich deshalb im ehrenamtlichen Bereich ebenso wie im Hauptamt, die Aufgaben, die innerhalb der Organisation ausgeübt werden, mit Stellenbeschreibungen zu versehen und damit die Kompetenzanforderungen offen zu handhaben. Dies sollte einhergehen mit gezielten Schulungsangeboten, die unter Umständen auch als Sachspende eingeworben werden können oder von der öffentlichen Hand subventioniert werden. Weiterbildungsangebote im Ehrenamt erhöhen für viele Engagierte die Attraktivität ihres Engagements.

Beispiele sind die mittelbare statt der unmittelbaren Verwendung von Spendengeldern in der Hoffnung, durch deren wirtschaftliche Investition zuerst die Einnahmen zu steigern, bevor die gemeinnützige Mittelverwendung erfolgt. Abgesehen davon, dass die mittelbare Verwendung rechtlich verboten ist, führen solche Versuche oft in den Verlust der Spendengelder, weil die Risiken bei der wirtschaftlichen Investition unterschätzt wurden. Mangelnde Kontrolle im Umgang mit Mitteln (ineffizienter Mitteleinsatz bis hin zur Gefahr von Veruntreuung) oder die Unterschätzung von Missbrauchsrisiken gehören ebenso dazu, wie die Retraumatisierung von Geflüchteten durch gut gemeintes beharrliches Nachfragen nach ihren Fluchtursachen und ihrer Fluchtgeschichte. In der katholischen Kirche gehen Leitungssämter bis heute oft zwingend an Kleriker, die jedoch nicht unbedingt Managementkompetenzen erworben haben und über keine ausreichenden Vorerfahrungen für das jeweilige Metier und die Leitung größerer Organisationen verfügen.

10. Meldesystem – Hinweisgeberschutz – Ombudsperson

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

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

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

Hinweise auf Fehlverhalten haben eine große Bedeutung, um Gefährdungen in einer frühen Phase zu entdecken und abzustellen. Deshalb braucht es geeignete und vorgezeichnete Wege, wie Mitglieder der Organisation oder anderweitig Betroffene kritische Sachverhalte, insbesondere Rechtsverstöße, melden können.⁴ Anstelle einer Ombudsperson sind für größere Organisationen auch IT-gestützte Verfahren möglich, welche die Anonymität des Hinweisgebenden erleichtern. Es braucht zudem eine wertschätzende und schützende Haltung gegenüber Hinweisgebern. In einer Verfahrensordnung wird geregelt, wie solche Meldungen weiter bearbeitet werden; insbesondere wer entscheidet, ob Klagen gerechtfertigt sind (z.B.: Vorstand, Ehrenrat, Ehrenkomitee).

⁴ Das Hinweisgeberschutzgesetz sieht vor, dass Organisationen mit mehr als 50 Mitarbeitenden eine Meldestelle schaffen müssen. Es verpflichtet dazu, Hinweisen nachzugehen und darüber dem Hinweisgebenden Rückmeldung zu geben. Vor allem unterbindet das Gesetz jede Form von Sanktionierung von Hinweisgebenden.

Für Hinweise auf sexualisierte Gewalt⁵ empfiehlt es sich, von vornherein zusätzlich zur Ombudsperson eine Kooperation mit einer sachkundigen Organisation von außerhalb zu vereinbaren (Kinderschutzbund, Wildwasser, ...). Gerade diese Fälle können für alle Beteiligten erhebliche Auswirkungen haben, sind emotional extrem belastend und überfordern meist die Vereinsorganisation.

11. Sanktionen und rechtliche Fragestellungen bei Good Governance

Ein Good Governance-Konzept bewegt sich nicht im luftleeren Raum. Oftmals gibt die **Satzung** bereits **Werte der Organisation** vor – diese sollten dann bei der Erarbeitung des Ethik-Kodex' mit aufgegriffen werden.

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

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

Ein **Sanktionskatalog** könnte folgende Elemente enthalten:

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

Neben der für die Beratung und die vertrauliche Entgegennahme von Hinweisen zuständigen Ombudsperson muss es ein Gremium geben, das einen Sachverhalt aufklärt und eine Sanktion ausspricht. Dies kann bei kleineren Vereinen der Vorstand sein, bei größeren Vereinen empfiehlt sich ein zusätzliches Gremium (z.B. ein Ehrenrat). Entscheidend ist, dass die Zuständigkeiten für den Umgang mit kritischen Hinweisen eindeutig geregelt sind und die Regelungen funktional gestaltet sind. Bei der Entwicklung des Regelwerks kann neben der Beratung durch externe Expert:innen auch das Durchspielen eines für die Organisation nicht unwahrscheinlichen „Falles“ hilfreich sein, um die Funktionalität zu testen, bevor es zum Ernstfall kommt.

Die Mitgliederversammlung kann als Berufungsinstanz dienen.

5 Zu detaillierten Materialien siehe insbesondere <https://www.dsj.de/Kinderschutz/>

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

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

Für Risiken wie zum Beispiel Datenschutz, Arbeitssicherheit und sexualisierte Gewalt gibt es ebenfalls **gesetzliche oder auch spezifische sportrechtliche Regeln**, die im Konzept zu berücksichtigen sind.

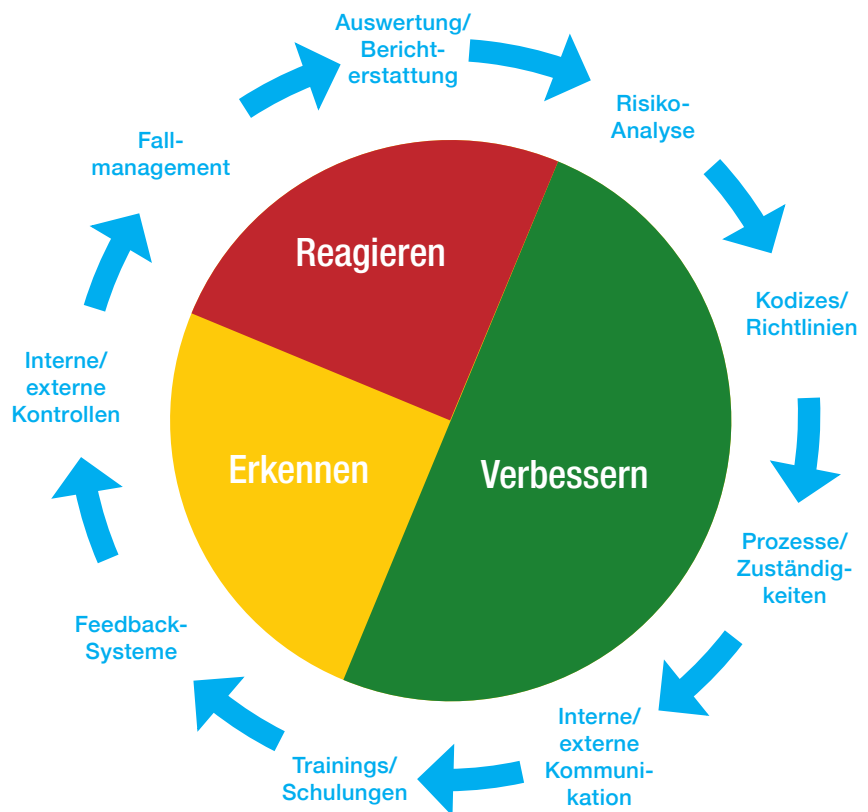
Die Ahndung von Verstößen sollte einem anderen Vereinsgremium, zum Beispiel dem Vorstand oder – wenn ein Vorstandsmitglied betroffen ist – einem sonstigen Gremium vorbehalten werden, um eine klare Trennung von Beratung einerseits sowie Kontrolle und Sanktionen andererseits zu sichern.

12. Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Prüfen und Verbessern⁶

Good Governance ist ein Managementsystem, das in Form eines Kreislaufs strukturiert ist. Zunächst werden wesentliche Ziele festgelegt, also was erreicht werden soll. Anschließend wird geplant, wie diese Ziele umgesetzt werden können. Im dritten Schritt wird geprüft, was erreicht wurde und was verbessert werden sollte, um gegebenenfalls die Ziele und deren Umsetzung anzupassen.

Aufgabe der Leitung (z.B. Vorstand) ist es, selber oder delegiert an z.B. eine Ombudsperson oder einen Ethik-Rat eine Prüfung in regelmäßigen Abständen, z.B. jährlich, zu organisieren.



Als Feedback für die Organisation eignen sich beispielsweise Ergebnisse aus der Wahrnehmung von

- Kund:innen / Mitgliedern
- Mitarbeitenden (Feedback aus Mitarbeiter:innengesprächen)
- Spezielle Interessensgruppen
- Allgemeine Öffentlichkeit / Medien
- konkrete Informationen von Fehlermeldungen und aus dem vertraulichen Meldesystem

⁶ Hinweis: Die Grafik stammt aus dem von Transparency Deutschland publizierten Leitfadens zur Selbstbewertung der Antikorruptionssysteme in nicht-staatlichen Entwicklungsorganisationen.

Solche Informationen können über Umfragen, gesammelte Verbesserungsvorschläge, Anzahl Pressemitteilungen, Anzahl neue / ausgetretene Mitglieder, etc. gesammelt werden.

Als Leistungsindikatoren kommen Kenndaten zu finanziellen Ergebnissen und gegebenenfalls Förderung oder externe Projektaufträge o.ä. hinzu. Besonders nützlich sind persönliche Kontakte z.B. bei Mitgliederversammlungen, Schulungen und Vorträgen, indem man dort gezielt Feedback einholt und dokumentiert.

Die Organisation kann auch gezielt eine Evaluierung durchführen / durchführen lassen, um die Entwicklung des eigenen Good Governance Systems besser beurteilen zu können und Empfehlungen für dessen Weiterentwicklung zu erhalten. Bei einer solchen Evaluierung empfiehlt sich die Einbeziehung der unterschiedlichen Interessensträger, die die Organisation intern und extern hat.

Verbessern ist Teamarbeit

Zum kontinuierlichen Verbessern gehören einerseits Fragen zur strategischen Ausrichtung der Organisation wie auch andererseits die Reflexion über konkrete Abläufe. Je nach Bereich sollten aus allen relevanten Ebenen Beteiligte dabei sein.

An dieser Stelle sei auch nochmal darauf hingewiesen, dass ein transparenter Umgang mit dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess sowohl bei Externen wie z.B. Spender:innen, als auch Internen, wie z.B. Mitarbeiter:innen, Vertrauen stärken kann und somit die Good Governance auf ein robusteres Fundament stellt.

13. Wer macht was?

Vorstand/Präsidium (höchstes Gremium)

- Aufbau Good Governance-System (unter Einbeziehung der Mitglieder sowie Mitarbeiter:innen), basierend auf Risikoanalyse
- Beschlussvorlage zu Satzungsänderungen (Ombudsperson; Sanktionen) und zum Ethik-Kodex für die Mitgliederversammlung
- Beschluss der Verhaltens- und Verfahrensrichtlinien
- Wiederholte Risikoanalyse: Neue Risiken aufgreifen, Verhaltensrichtlinien und Maßnahmen ergänzen
- Untersuchung von Verstößen sowie (Vorbereitung von) Sanktionen, falls nicht anderem Gremium vorbehalten

Mitgliederversammlung

- Entscheidung über Satzungsänderungen, Ombudspersonen und Sanktionen
- Beschluss des Ethik-Kodex
- Wahl und Mandatierung einer Ombudsperson und gegebenenfalls eines weiteren Gremiums

Geschäftsführung

- Beschlussvorlagen erarbeiten
- Information und Kommunikation
- Schulungen entwickeln und umsetzen
- Kontrollen und arbeitsrechtliche Maßnahmen, Personal
- Zusammenarbeit mit Ombudsperson

Alle Führungskräfte

- Mit gutem Beispiel voran („Tone from the Top“)
- Regeltreue und Achtsamkeit
- Teilnahme an Schulungen
- Eigene Interessenkonflikte melden
- Kontrollen, Aufgreifen von Verdachtsmomenten und Hinweisen
- Kleinere Verstöße direkt ansprechen und klären
- Im Zweifel: Vorgesetzte oder Ombudsperson fragen
- Schwerere Verstöße melden

Ombudsperson/Governancebeauftragte

- Beratung der Führungskräfte und Mitglieder zu Interessenkonflikten und Verhaltensrichtlinien (z.B. Geschenke, Einladungen)
- Entgegennahme von Hinweisen auf Verstöße
- Evaluierung des Gesamtsystems und jährlicher Bericht an Vorstand/Präsidium/Ehrenrat

Alle Mitglieder

- Regeltreue und Achtsamkeit
- Kleinere Verstöße direkt ansprechen und klären
- Im Zweifel: Führungskraft oder Ombudsperson fragen
- Schwerere Verstöße melden

Darüber hinaus können weitere interne Kontrollstanzen hinzukommen (z.B. über die jeweiligen Dachverbände) sowie externe Prüfinstanzen. Hierunter fallen Wirtschaftsprüfer:innen, aber auch Siegel, Zertifizierungen und Mitgliedschaften mit externen Prüfverfahren.

Anhang

I. Vorlage für eine Whistleblower-Policy

Diese Vorlage wurde von der Gesellschaft für Freiheitsrechte, Transparency Deutschland, dem Whistleblower-Netzwerk, LobbyControl und foodwatch gemeinsam entwickelt und im Dezember 2022 vorgestellt. Sie soll Orientierung für Organisationen geben, die sich eine solche Policy geben möchten, und sollte an die jeweiligen Gegebenheiten der Organisation und die Weiterentwicklung des rechtlichen Rahmens gegebenenfalls angepasst werden.

Wir sind überzeugt, dass Whistleblower*innen durch ihren mutigen Einsatz einen großen Beitrag zu Demokratie und Rechtsstaatlichkeit leisten. Der Hinweis auf Rechtsbrüche und schwerwiegende Missstände darf selbst kein Bruch des Rechts sein. Wir treten deshalb gemeinsam für einen besseren Rechtsschutz für Whistleblower*innen ein und wollen dieser Überzeugung auch in unseren Organisationen selbst gerecht werden. Deshalb verpflichten wir uns zur Einhaltung dieser Policy.

Wir verstehen die Statuierung und Befolgung dieser Regeln als Bekenntnis zu innerorganisatorischer Demokratie. Wir werden daher dieser Policy in den Rechts- und Arbeitsverhältnissen unserer Organisationen Wirkung verleihen. Dazu informieren wir alle, die in oder mit unserer Organisation arbeiten, über ihre Geltung.

Wir verabreden, diese Policy stetig weiterzuentwickeln, um Zivilcourage innerhalb unserer Organisationen zu fördern.

Wir laden alle zivilgesellschaftlichen Organisationen ein, sich uns anzuschließen, um gemeinsam innerorganisatorische Demokratie und Meinungsfreiheit zu praktizieren.

- 1.** Wir stellen sicher, dass Personen, die in unseren Organisationen oder für unsere Organisationen arbeiten, für berechtigtes Whistleblowing keinerlei Repressalien erleiden. Stattdessen gewährleisten wir, dass ihren Hinweisen auf erhebliches Fehlverhalten in geordneter Weise nachgegangen wird.
- 2.** Whistleblower*innen können Informationen melden, die sich auf strafbares Verhalten, ein nach dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz als diskriminierend verbotenes Verhalten, sonstige erhebliche Rechtsverstöße oder sonstiges erhebliches Fehlverhalten in unseren Organisationen (alles gemeinsam: „erhebliches Fehlverhalten“) beziehen.
- 3.** Whistleblower*innen im Sinne dieser Policy können sein: Alle Arbeitnehmer*innen, Auszubildende, Praktikant*innen, Vereinsmitglieder, Dienstleister*innen und ehrenamtlich tätige Personen unserer Organisationen. Diese Policy gilt auch für Personen, deren Arbeitsverhältnis noch nicht begonnen hat und die während des Einstellungsverfahrens oder anderer vorvertraglicher Verhandlungen Informationen über erhebliches Fehlverhalten erlangt haben, sowie für Personen, deren Arbeitsverhältnis bereits beendet ist.
- 4.** Whistleblowing ist im Sinne dieser Policy berechtigt, wenn Whistleblower*innen gutgläubig (d.h. ohne wissentliche oder grob fahrlässige Einschätzungsfehler) davon ausgehen durften, dass die von ihnen gemachten Angaben der Wahrheit entsprechen und unter diese Policy fallen. Berechtigt ist auch die von Whistleblower*innen gutgläubig hierfür für notwendig befundene Beschaffung von Informationen. Die Motivation für das Whistleblowing ist, wenn es berechtigt ist, ohne Belang für den Schutz der Whistleblower*innen.

5. Whistleblower*innen können erhebliches Fehlverhalten sowohl innerhalb ihrer Organisation (intern) als auch an staatliche Behörden (extern) melden. Sie können frei wählen, ob sie intern oder extern melden. Eine Offenlegung von Informationen über erhebliches Fehlverhalten ist nur unter zusätzlichen Voraussetzungen berechtigt (dazu Ziffer 8).
6. Wir richten eine gemeinsame interne Meldestelle ein. Dazu schalten wir eine Vertrauensperson ein, die für unsere Organisationen die Aufgaben der internen Meldestelle übernimmt. Sie muss alle Meldungen über erhebliches Fehlverhalten entgegennehmen. Sie nimmt auch anonyme Meldungen entgegen. Die interne Meldestelle muss Meldungen nachgehen und der Leitungsebene der betroffenen Organisation Folgemaßnahmen empfehlen. Dies gilt nur dann nicht, wenn das Fehlverhalten offenkundig geringfügig ist oder die Meldungen erkennbar wesentlich falsch sind oder von Personen stammen, die keine nähere Beziehung zur Organisation haben. In diesem Falle ist die Entscheidung den Whistleblower*innen auf Nachfrage schriftlich zu begründen. Jede beteiligte Organisation erlässt eine Verfahrensordnung für interne Meldungen und veröffentlicht diese auf ihrer Webseite. Es gilt das Vertraulichkeitsgebot; ohne ausdrückliche Einwilligung der Whistleblower*innen darf die Vertrauensperson personenbezogene Informationen, etwa über die Identität der Whistleblower*innen oder über Umstände, die Rückschlüsse auf die Identität zulassen, nicht an Dritte weitergeben, es sei denn sie ist gesetzlich dazu verpflichtet. Auch die Identität der beschuldigten Person(en) wird vertraulich behandelt und ausschließlich zu Zwecken, die der Aufklärung des Sachverhalts dienen, weitergegeben. Die Vertrauensperson ist auch für Whistleblower*innen ansprechbar, um sie dazu zu beraten, ob ein von ihnen angedachtes Whistleblowing berechtigt wäre. Sonstige interne Meldewege und Beschwerderechte (z.B. Betriebsrat, Antidiskriminierungsbeauftragte) bleiben unberührt. Die Betroffenen dürfen auch insofern frei wählen, an wen sie sich wenden.
7. Als externe Meldestellen fungieren Staatsanwaltschaften, die Behörden, die im deutschen Umsetzungsgesetz zur Umsetzung des Kapitels III der Whistleblowing-Richtlinie (2019/1937) beauftragt werden, sowie sonstige für die jeweiligen Rechtsverstöße zuständige Behörden.
8. Das öffentliche Zugänglichmachen (Offenlegung) von Informationen über erhebliches Fehlverhalten ist berechtigt, wenn die Whistleblower*innen nach einer Meldung gutgläubig davon ausgehen dürfen, dass innerhalb der hierfür geltenden Fristen (bei der internen Meldung: siehe Verfahrensordnung) keine geeigneten Folgemaßnahmen getroffen wurden. Eine Offenlegung ist auch vor oder gleichzeitig mit einer Meldung berechtigt, wenn die Whistleblower*innen gutgläubig davon ausgehen durften, dass die interne oder externe Meldung, etwa aufgrund mangelnder Umsetzung dieser Policy, geringe Aussichten bestehen, dass auf Grund der internen oder externen Meldung wirksam gegen das gemeldete erhebliche Fehlverhalten vorgegangen würde, oder die vorherige interne oder externe Meldung mit Repressalien geahndet würde. Gleiches gilt, wenn sie gutgläubig davon ausgehen durften, dass bei vorheriger interner oder externer Meldung eine erhebliche Gefährdung für die Organisation, ihre Mitarbeiter*innen, Dritte oder die Allgemeinheit entstehen würde, zum Beispiel weil eine Notsituation vorliegt oder weil ohne sofortige Offenlegung ein irreparabler Schaden entstünde. Gleiches gilt, wenn das gemeldete erhebliche Fehlverhalten so schwerwiegend oder wiederholt ist, dass die Öffentlichkeit ein berechtigtes Interesse hat, hiervon zu erfahren.
9. Aufgrund berechtigten Whistleblowings dürfen wir hierfür keine Repressalien wie Suspendierungen, Kündigungen, negative Leistungsbeurteilungen, Schadensersatzforderungen, Gehaltsminderungen, Maßregeln, Nichtumwandlungen eines befristeten Arbeitsvertrags in einen unbefristeten Arbeitsvertrag oder ähnliche Maßnahmen ergreifen. Wird gegen Whistleblower*innen in einem engen zeitlichen Zusammenhang zu ihrem berechtigten Whistleblowing eine solche Maßnahme ergriffen, wird vermutet, dass es sich hierbei um eine verbotene Repressalie handelt. Wir haben Whistleblower*innen auch vor anderen Benachteiligungen, wie Mobbing, Einschüchterungen und Diskriminierungen, in Schutz zu nehmen.

10. Die Policy tritt zum [Zeitpunkt] in Kraft.. Wir beabsichtigen, in den Monaten nach Verabschiedung dieser Policy ein System zur Evaluation der Einhaltung der hier niedergelegten Regeln zu entwickeln. Wir werden nach ihrer Verabschiedung alle, die in unserer Organisation arbeiten, über die Geltung dieser Policy informieren.

II. Risikoliste

1. Bestandsaufnahme der Präventionsmaßnahmen in Vereinsregularien

Eine gute Prävention im operativen Geschäft beginnt mit der Einhaltung bestehender Gesetze, Regelwerke sowie interner Richtlinien und Anweisungen. Daher ist eine umfassende Überprüfung der Vollständigkeit dieser Elemente essenziell. Ein Vergleich mit Standardregelungen und -sätzen kann zusätzliche Einblicke bieten.

Die Vereinssatzung

Die Satzung legt die organisatorischen Grundlagen fest, einschließlich des Vereinsziels und der Zusammenarbeitsmodalitäten. Die Mitgliederversammlung ist für ihre Verabschiedung zuständig, während das BGB den rechtlichen Rahmen vorgibt.

Nr.	Thema	Vorhanden?
1	Sind verbindliche Zuständigkeiten innerhalb des Vorstands klar geregelt?	
2	Gibt es eine Ombudsperson / Ethikkommission? (siehe Abschnitt 10)	
3	Vergütung des Vorstands (falls vorgesehen, ist sie zu erwähnen)	
4	Gibt es einen Hinweis auf einen Verhaltenskodex? Falls nicht, sollten wichtige Kriterien zu diesem Punkt in die Satzung aufgenommen werden.	

Die Geschäftsordnung

Die Geschäftsordnung konkretisiert die allgemeinen Regelungen der Satzung durch detailliertere Vorgehensweisen und wird durch den Vorstand verabschiedet.

Nr.	Thema	Vorhanden?
1	Sind verbindliche Zuständigkeiten innerhalb des Vorstands klar geregelt?	
2	Gibt es ein Dokumentationssystem inklusive Verantwortlichkeiten (siehe Abschnitt 13)?	
3	Gibt es ein Vier-Augen-Prinzip für relevante finanzielle Ausgaben?	
4	Sind in den Arbeitsbeschreibungen für Vorstand / Geschäftsführung die Aufgaben für das Good Government geregelt?	

Der Verhaltenskodex

Der Verhaltenskodex, auch Ethik-Kodex genannt, definiert ethische Werte sowie spezifische Verhaltensrichtlinien. Üblicherweise wird er von der Mitgliederversammlung verabschiedet.

Nr.	Thema	Vorhanden?
1	Sind die Ziele der Organisation und ethischen Werte beschrieben?	
2	Sind die Aspekte wie Geschenke, Zuwendungen, Vergaberegeln, Diskriminierung / Mobbing untereinander, Interessenskonflikte, ... geregelt?	

Nr.	Thema	Vorhanden?
3	Werden Sanktionen beschrieben (siehe Abschnitt 11)?	
4	Gibt es ein Meldesystem?	
5	Gibt es ein Interessensregister? (siehe Abschnitt 9)	
6	Gibt es Regelungen in Sachen Vetternwirtschaft? (siehe Abschnitt 9)	

Die Arbeitsbeschreibungen

Die Arbeitsbeschreibungen für Angestellte und Ehrenamtliche leiten sich aus den Vereins-Regularien für die Verantwortlichen ab und beschreiben konkrete Abläufe im operativen Geschäft. Sie werden vom Vorstand und der Geschäftsstelle erarbeitet bzw. verantwortet.

Nr.	Thema	Vorhanden?
1	Gibt es für die wesentlichen operativen Aufgaben Arbeitsbeschreibungen?	
2	Gibt es dafür eine Dokumentation (inklusive Freigabe, Archiv oder Zugriffsrechte)?	

Gesetzliche Regelungen

Der Verein, repräsentiert durch den Vorstand sowie gegebenenfalls die Geschäftsführung, trägt die Verantwortung für die Einhaltung gesetzlicher Regelungen.

Nr.	Thema	Vorhanden?
1	Gibt es eine Übersicht der einzuhaltenden Gesetze und Regelungen?	
2	Ist vereinbart, wer die Einhaltung sicherstellt?	
3	Gibt es eine Haftpflichtversicherung für relevante Risiken?	

2. Risiken und Abhilfe im operativen „Geschäft“

Maßnahmen zur Vermeidung von Risiken werden üblicherweise im Team erarbeitet. Es ist besonders wichtig, dass bei der Entwicklung von Strategien zur Bewältigung operativer Risiken vor allem die Geschäftsstelle oder die Personen, die das operative Geschäft leiten, aktiv einbezogen werden.

Treuhänderische Risiken / Finanzen

	Risiken & Konsequenzen	Abhilfemaßnahmen
1	Vergütung des Vorstands nicht in der Satzung dokumentiert = Zahlungen daher unrechtmäßig	In die Satzung übernehmen, abstimmen lassen und veröffentlichen
2	Falsche Spendenquittungen, Finanz-Betrug	Im Arbeitsvertrag extra darauf hinweisen
3	Falsche Angaben zu geldwerten Vorteilen (Sachsporing) = Finanz-Betrug	Im Arbeitsvertrag extra darauf hinweisen
4	Falsche Verwendung zweckgebundener Spenden = Täuschung von Mitgliedern	Im Arbeitsvertrag extra darauf hinweisen
5	Korruption im Einkauf = finanzieller Schaden	Eindeutige Verfahrensanweisung, Vier-Augen-Prinzip bei wichtigen Entscheidungen

	Risiken & Konsequenzen	Abhilfemaßnahmen
6	Unangemessen hohe Verwaltungsausgaben, Prämien, Gehälter = finanzieller Schaden	Vier-Augen-Prinzip
7	Erschleichung von Zuschüssen = Finanzbetrug	Eindeutige Verfahrensanweisung
8	Unterschlagung, Betrug, Untreue, Diebstahl = finanzieller Schaden, evtl. Reputationsverlust	Vier-Augen-Prinzip, Finanztransaktionen betragsmäßig eingrenzen
9	Falsche Vermögensanlage oder Verstoß gegen Kapitalerhaltungsgrundsatz = finanzieller Schaden	Wichtige Entscheidungen über Vorstand oder Mitgliederversammlung

Sicherheitsrisiken (Arbeitsschutz, Wohlergehen, Gesundheit, Einbruch & Diebstahl)

	Risiken & Konsequenzen	Abhilfemaßnahmen
1	Einbruch im Büro, Geld und PC gestohlen	Abschließbare Fenster, Verfahrensanweisung zu Einbruch-Prävention, Versicherung abschließen
2	Zu hoher Lärmpegel im Büro führt zu Belastung	Abtrennungen vorsehen, Entzerrung von Arbeitszeiten,

3. Risiken, die gegen ethische Werte gerichtet sind

Maßnahmen zur Risikominderung werden typischerweise in einem Teamansatz erarbeitet. Bei Risiken, die eine Bedrohung für die eigenen Werte darstellen, ist es wichtig, je nach dem spezifischen Themengebiet eine breite Palette von Vertreter:innen einzubinden. Dazu zählen beispielsweise Mitglieder des Vorstands, des Beirats, der Geschäftsleitung sowie weitere Fachexpert:innen.

Entscheidungsprozesse

	Risiken & Konsequenzen	Abhilfemaßnahmen
1	Interessenskonflikt bei Entscheidungen	Regelung zu Transparenz bei Interessenskonflikten, Meldesystem, Einschaltung der Ethikkommission, Sanktionen
2	Interessenskonflikt in Führungsposition	Offenlegung von mögl. Interessenskonflikten beginnend vor der Wahl
3	Unrechtmäßige Vergabe von Fördergeldern, Beratungsleistungen etc.	Regelung zu Transparenz bei Interessenskonflikten, Verfahrensanweisung, Vier-Augen-Prinzip
4	Spenden oder Darlehen mit illegitimer Gegenleistung	Regelung zu Transparenz bei Interessenskonflikten, Verfahrensanweisung, Vier-Augen-Prinzip

Gemeinnützigkeit

	Risiken & Konsequenzen	Abhilfemaßnahmen
1	Betätigung außerhalb der eigenen Satzungszwecke (z.B. enger gesetzlicher Rahmen bzw. Rechtsunsicherheit für politische Betätigung von gemeinnützigen Organisationen)	Verantwortlichkeiten festlegen, Kontrollsystem einführen
2	Missachtung der eigenen Satzung oder des geltenden Vereins-, Stiftungs- und Gemeinnützigkeitsrechts (z.B. durch unsachgemäße Durchführung von Vorstandswahlen)	Verantwortlichkeiten festlegen, Kontrollsystem einführen
3	falsche/fehlende/veraltete Registereintragungen (Vereinsregister, Lobbyregister etc.)	Verantwortlichkeiten festlegen, Kontrollsystem einführen

	Risiken & Konsequenzen	Abhilfemaßnahmen
4	Fehlen einer konkreten Strategie für die Umsetzung der Satzungszwecke in den nächsten fünf Jahren (insbesondere für Organisationen relevant, die politisch arbeiten)	Geschäftsordnung: Regelmäßige Abfrage bei Mitgliederversammlungen

Integrität zu Menschenrechten / Fair Play

	Risiken & Konsequenzen	Abhilfemaßnahmen
1	Schwerer Verstoß gegen Ethik-Grundsätze = Reputationsverlust	Verfahrensweisung konkretisieren, Schulungen, mehr Transparenz, Sanktionen
2	Schwerer Verstoß gegen Ethik-Grundsätze ggfls. Aberkennung der Gemeinnützigkeit = finanzieller Verlust, Reputationsverlust	Verfahrensweisung konkretisieren, Schulungen, mehr Transparenz, Strategie durch Vorstand überarbeiten
3	Demotivation der Mitarbeiter = ineffizientes Arbeiten	Mehr Transparenz, mehr Respekt, klare Arbeitsanweisungen
4	Demotivation der Mitglieder = fehlendes Engagement	Mehr Partizipation
5	Ethische Verstöße durch den Vorstand oder Mitglieder	Ethikkommission einschalten, Abmahnung, Sanktionen
6	Soziale Ausbeutung von Mitarbeiter:innen	Gesetzliche Regelungen einhalten, Verantwortlichkeiten festlegen und überprüfen
7	Missachtung von Umwelt- und Arbeitsschutzvorgaben	Gesetzliche Regelungen einhalten, Verantwortlichkeiten festlegen
8	Medikamentenmissbrauch (z.B. Im Sport)	Meldesystem nutzen, Verantwortlichkeiten festlegen
9	Sexuelle Belästigung/Missbrauch (Ausnutzung von Abhängigkeit/Vertrauen)	Meldesystem nutzen, Verantwortlichkeiten festlegen

Öffentlichkeitsarbeit

	Risiken & Konsequenzen	Abhilfemaßnahmen
1	Verstoß gegen journalistische Grundprinzipien (Fake-news, falsche Info zur eigenen Organisation, Verletzung von Persönlichkeitsrechten etc.)	Verfahrensweisung zu Grundsätzen eigener Öffentlichkeitsarbeit, Schulung, Krisenkonzept vorhalten
2	Ausüben von moralischem oder sozialem Druck auf potenzielle Spender:innen	Offenlegung von mögl. Interessenskonflikten beginnend vor der Wahl
3	Verbreitung von falschen, unverständlichen oder irreführenden Informationen bezüglich der Arbeit der Organisation	Regelung zu Transparenz bei Interessenskonflikten, Verfahrensweisung, Vier-Augen-Prinzip
4	Mangelnde Transparenz durch fehlende, falsche, verkürzte oder verspätete Information gegenüber der Öffentlichkeit oder der eigenen Mitgliedschaft	Verfahrensweisung zu Grundsätzen eigener Öffentlichkeitsarbeit, Schulung, Krisenkonzept vorhalten

Unzureichende Stakeholder-Orientierung

	Risiken & Konsequenzen	Abhilfemaßnahmen
1	Geschäftsstelle ist nicht besetzt, Anrufe nicht möglich; Mitglieder, Kunden, Presse verärgert	Telefon-Weiterleitung, klare Kommunikation von Erreichbarkeit, etc.
2	Spendenbescheinigungen werden nicht fristgemäß ausgestellt und Spendenaufkommen sinkt ab.	Klare Verfahrensweisung für Geschäftsstelle
3	Anfragen an die Organisation werden nicht beantwortet	Arbeitsteilung besser organisieren
4	Mitglieder, Presse und andere Stakeholder sind unzufrieden mit der Organisation	Regelmäßige Umfragen durchführen, Verbesserungsmaßnahmen regelmäßig organisieren

III. Kickoff-Workshop zu Good Governance

Zur Einführung von Good Governance sollten die internen Stakeholder – Mitglieder sowie ehrenamtliche und hauptamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – einbezogen und gut informiert werden. Dazu bietet sich insbesondere in größeren Vereinen die Durchführung eines Workshops zur Bewusstseinsbildung/Schulung für die Führungskräfte an. Diese können dann entsprechend in die Übungsgruppen und die Mitgliedschaft hineinwirken.

Der Workshop sollte die wichtigsten Informationen kurz anschaulich darbieten und Möglichkeiten zur Diskussion von konkreten Problemstellungen aus dem Alltag geben.

Transparency Deutschland stellt auf seiner Webseite einen Mustervortrag zur Verfügung und kann bei der Vorbereitung und Durchführung von Workshops Hilfestellung leisten oder auch Referentinnen und Referenten vermitteln.

Möglicher Ablauf

- 15 min** Begrüßung – Hinweis auf die Bedeutung von Good Governance (Vorstand)
- 45 min** Integrität in einer zivilgesellschaftlichen Organisation – Was bringt Good Governance? (Mustervortrag Transparency Deutschland)
Einschließlich 15 Minuten Diskussion
- 15 min** **Pause**
- 40 min** Kleingruppen – Diskussion Alltagssituationen (mehrere Beispiele je Gruppe)
- 20 min** Plenum zu Alltagssituationen
- 10 min** Feedback und Verabschiedung

Gesamtzeit: 2:25 Stunden einschließlich Pause

IV. Beispiele von Alltagssituationen

Die in dieser Aufstellung geschilderten Situationen haben sich so oder in leicht abgewandelter Form in Sportvereinen zugetragen. Sie sollen zur Diskussion über angemessene Verhaltensweisen und Reaktionen anregen. Dabei gibt es meist nicht die eine „richtige Lösung“. Wie sollten sich die einzelnen Personen verhalten? Was könnte dem Verein und den Beteiligten schaden? Wie helfen ein Good Governance-System und eine Ombudsperson?

1. Fehlkalkulation

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

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

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

Fraktion C will offen mit dem Vorstand reden.

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

2. Günstige Gelegenheit

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

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

3. Der Hinweis

Georg ist Governance-Beauftragter im Verein. Eines Tages ruft ihn der Trainer Theo an und informiert ihn aufgeregt, das Vorstandsmitglied Volker habe sich bei der jährlichen Sportlerehrung an die Athletin Anja herangemacht und sie in auffälliger Weise belästigt.

Georg denkt, das kann nicht sein. Er kennt Volker aus langjähriger Zusammenarbeit gut und kann sich nicht vorstellen, dass Volker sich so verhalten hat. Es muss ein Missverständnis sein, außerdem hat die Sportlerin sich ja nicht selbst gemeldet. Georg spricht Volker direkt auf den angeblichen Vorfall an. Am nächsten Tag erhält Theo von Volker eine scharfe Mail, in der er der falschen Anschuldigung bezichtigt wird.

4. Das Schnäppchen

Die Vereinsvorsitzende Viktoria muss die jährliche Bestenliste in den Druck geben. Ihr Schwager Stefan, der ein großer Sportfan ist, hat gerade eine Druckerei eröffnet und bietet Viktoria einen absoluten Tiefpreis an. Viktoria freut sich, dass sie nicht lange nach einer Druckerei suchen muss und außerdem noch Geld einspart. Sie vergibt den Auftrag an Stefan.

Der Kassenwart Karl des Vereins erfährt von dieser Vergabe und meldet den Vorfall dem Governance-Beauftragten, weil die internen Vorschriften nicht eingehalten wurden.

5. Es bleibt in der Familie

Bei der Mitgliederversammlung des Vereins werden noch Kandidatinnen und Kandidaten für die Kassenprüfung gesucht. Schließlich ist Frieda, die Frau des Kassenwarts Karl, zur Kandidatur bereit.

Frieda und Karl sind langjährige verdiente Ehrenamtliche des Vereins, ohne sie würde der Verein nicht funktionieren. Beide helfen immer bei Vereinsfesten und anderen Aktivitäten aus, spenden selbst auch großzügig für die Jugendarbeit.

Der Governance-Beauftragte konnte bei der Mitgliederversammlung nicht anwesend sein, er erfährt erst anschließend von der Wahl.

6. Die Ehrung

Die Fußball-Abteilung richtet für ihren langjährigen Vorsitzenden Wilhelm zum 70. Geburtstag eine Feier aus. Da man sich nicht lumpen lassen und auch Werbung für den Verein machen will, wird eine große Liste an Personen aus der Kommunalpolitik, lokaler Wirtschaft und befreundeten Vereinen eingeladen.

Anschließend stellt sich heraus, dass das der Abteilung aus Mitteln des Gesamtvereins zustehende Gesamtjahresbudget allein durch die Feier aufgebraucht wurde und kein Geld mehr für die Organisation von und Reisen zu Wettkämpfen zur Verfügung steht. Der Abteilungsvorstand bittet Karla, die Schatzmeisterin des Gesamtvereins, unter Hinweis auf die Verdienste von Wilhelm um einen Nachschlag. Karla weiß, dass Wilhelm leicht erregbar ist. Bei einer Ablehnung des Antrages wäre zu befürchten, dass er die Arbeit hinschmeißt oder sogar aus dem Verein austritt.

7. Fahrtkosten statt Honorar

Die erfolgreiche Volleyball-Mannschaft des Vereins schwört auf die Zusammenarbeit mit dem Sportpsychologen Philipp und möchte diesen für die unmittelbare Vorbereitung für die Deutsche Meisterschaft hinzuziehen. Die Sportförderrichtlinien der Kommune lassen eine Bezuschussung des dafür anfallenden Honorars aus den Leistungssportmitteln nicht zu. Allerdings ist Philipp auch an der Vorbereitung eines von der Kommune finanzierten Schulprojektes zur Weiterbildung von Übungsleiterinnen und -leitern beteiligt und kann dafür Fahrtkosten von seinem Wohnort abrechnen. Die zuständige Mitarbeiterin Monika in der Geschäftsstelle schlägt Philipp vor, eine größere Zahl von fiktiven Fahrten zu Projektbesprechungen auf der Vereinsgeschäftsstelle abzurechnen und das so eingenommene Geld als Honorar für die Arbeit mit der Volleyball-Mannschaft anzusehen.

Für Philipp sind die Zusammenarbeit mit dem Verein und die dadurch erzielten Einnahmen wichtig. Er möchte aber auch kein Risiko gegenüber dem Sportamt der Kommune eingehen. Er wendet sich an den Governance-Beauftragten.

8. Hand auf's Knie

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

Der Governance-Beauftragte hört Wochen später von dem Vorgang.

9. Kleider machen Leute

Volker ist Vorsitzender des Vereins und ist auch für Marketing und die Ausrüstung der Wettkampfmannschaften zuständig. Ein Sponsor stellt ein größeres Kontingent an Trainingsanzügen sowie Poloshirts zur Verfügung.

Volker bittet die Geschäftsführerin des Vereins Gerda, ihm und seiner Frau Frauke jeweils einen Trainingsanzug und je zwei Polo-Shirts zur Verfügung zu stellen, damit sie beim eigenen Sporttreiben, aber auch bei Wettkampfbesuchen entsprechend Farbe für den Verein bekennen.

Auf Gerdas Bedenken hin erklärt Volker, dass die Einkleidung ja von dem Sponsor gestellt wird, dem Verein also keine Kosten entstehen, und sowieso immer etwas übrig sei. Außerdem sei Volker oft rund um die Uhr im Einsatz für den Verein, da müsse er auch entsprechend ausgestattet werden.

Gerda wendet sich an den Governance-Beauftragten.

10. Die Nominierung

Der örtliche Unternehmer Udo sponsert das Basketball-Team des Vereins und hat außerdem Sascha, einen der besten Spieler, eingestellt. Wegen einer Formschwäche wird Sascha nicht in das Team für die Endrunde der Meisterschaft berufen.

Daraufhin ruft der Unternehmer Udo die Vereinsvorsitzende Vanessa an und beschwert sich, dass Sascha nicht nominiert wurde. Udo fordert dies rückgängig zu machen. Als Vanessa erklärt, dass sie sich nicht in Mannschaftsaufstellungen einmische, droht Udo mit der Beendigung des Engagements seiner Firma für den Verein.

Vanessa bleibt bei ihrer Linie und verteidigt die Nominierung.

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

Vanessa bittet den Governance-Beauftragten um Rat.

11. Und Prost!

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

Verena möchte es sich nicht gleich mit Thomas und den Betreuerinnen und Betreuern verderben, sie spricht nach der Meisterschaft aber mit dem Governance-Beauftragten.

12. Pay-TV

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

Martina wendet sich trotzdem an den Governance-Beauftragten.

13. Trainingslager

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

V. Ethik-Kodex – Muster für Vereine, Beispiel Sport

In einem sich wandelnden, oftmals von Unsicherheiten geprägten gesellschaftlichen Umfeld stellt der NAME VEREIN seinen Mitgliedern nicht nur ein vielfältiges Sportangebot zur Verfügung, sondern steht auch für Werte und sozialen Zusammenhalt.

Damit leistet der Verein einen unverzichtbaren Beitrag zur demokratischen und nachhaltigen Entwicklung in unserer Stadt und darüber hinaus. Dies erfordert verantwortliches Handeln aller Mitglieder auf der Grundlage von Transparenz, Integrität und Teilhabe als wesentliche Prinzipien unseres Führungskonzeptes.

Die im nachfolgenden Ethik-Kodex definierten Werte und Grundsätze geben den Rahmen für das Verhalten und den Umgang miteinander innerhalb des NAME VEREIN und gegenüber Außenstehenden.

Der Ethik-Kodex ist für haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter⁷ verbindlich.

1. Sportlerinnen und Sportler

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

2. Toleranz, Respekt und Würde

Toleranz und Wertschätzung sind die Grundlage für ein vertrauensvolles Miteinander. Gegenseitiger Respekt sowie die Wahrung der persönlichen Würde und der Persönlichkeitsrechte gewährleisten eine faire, kooperative Zusammenarbeit und sichern die Einheit in der Vielfalt.

Diskriminierung in Bezug auf Rasse, ethnische Zugehörigkeit, Nationalität, Religion, Alter, Geschlecht, sexuelle Neigung, Behinderung oder politische Haltung ist unzulässig.

Belästigungen jeglicher Art werden nicht toleriert.

3. Nachhaltigkeit und Verantwortung für die Zukunft

Der NAME VEREIN verpflichtet sich im Interesse der Zukunftssicherung für nachfolgende Generationen zu einer umfassenden nachhaltigen Vereinspolitik⁸, die die Achtung der Umwelt, ökonomischer Anforderungen und gesellschaftlicher Aspekte in angemessenen Ausgleich bringt.

4. Null-Toleranz-Haltung

Regeltreue und Fairplay sind wesentliche Elemente im Sport.

Geltende Gesetze sowie sonstige interne und externe Richtlinien und Regeln sind einzuhalten. Gegenüber Rechts- und Pflichtverstößen, insbesondere Doping und Spielmanipulationen, hat der NAME VEREIN eine Null-Toleranz-Haltung.

⁷ Achtung: Gegebenenfalls muss hier für die Angestellten der Betriebsrat eingebunden werden! Bitte auch Verankerung in Arbeitsverträgen beachten.

⁸ Bei Pferdesport sollten auch Tierwohl/Tierschutz im Ethik-Kodex verankert werden.

5. Transparenz

Alle für den NAME VEREIN und dessen Aufgaben relevanten Entscheidungsprozesse sowie die zugrunde gelegten Fakten werden mit größtmöglicher Transparenz und Sorgfalt behandelt. Dies betrifft insbesondere alle finanziellen sowie personellen Entscheidungen.

Vertraulichkeit sowie datenschutzrechtliche Vorgaben werden beachtet.

6. Integrität

Integrität setzt objektive und unabhängige Entscheidungsfindung voraus. Wenn persönliche – ideelle oder wirtschaftliche – Interessen bei einer für den NAME VEREIN zu treffenden Entscheidung berührt werden („Interessenkonflikt“), sind diese offenzulegen.

Einladungen, Geschenke und sonstige materielle oder ideelle Vorteile dürfen nur im vorgegebenen Rahmen in transparenter Weise angenommen oder gewährt werden.

Die Interessenvertretung für den Vereinssport erfolgt in transparenter und verantwortlicher Weise.

7. Mitwirkung

Demokratische Mitgliederrechte, einschließlich altersgemäßer Beteiligung an Entscheidungen, sowie die Einbindung betroffener Interessen- und Anspruchsgruppen⁹ gewährleisten breit abgesicherte, zukunftsweisende Entscheidungen.

VI. Verhaltensrichtlinien – Muster für Vereine

1. Interessenkonflikte

Haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter*innen treffen ihre Entscheidungen für den Verein unabhängig von persönlichen Interessen oder Vorteilen. Auch der bloße Anschein persönlicher Interessen muss vermieden werden.

Dies bedeutet:

- a) Wenn bei einer konkreten Aufgabe/Entscheidung persönliche Interessen berührt werden können¹⁰, ist dies dem*der Vorsitzenden des jeweiligen Gremiums oder der Ombudsperson anzuzeigen und zu klären, ob eine Teilnahme an der Beratung und Entscheidung möglich ist oder aber die Aufgabe/Entscheidung einem anderen übertragen wird.
- b) Anzuzeigen sind ebenfalls persönliche Beziehungen, die über die im Sport übliche Verbundenheit hinausgehen, sowie persönliche Interessen, die mit Mitgliedern, anderen Sportorganisationen, Kunden, Lieferanten, Dienstleistern oder sonstigen Partnern des Vereins in Zusammenhang stehen und zu einem Interessenkonflikt im Einzelfall führen können.

⁹ Sogenannte Stakeholder. Dies können sein: Kommune, Kirchengemeinde, andere Vereine, Verbände, Mitglieder, Eltern, Schulen, Ehren- und Hauptamtliche, Kunden, Lieferanten, Geldgeber, Medien und Nachbarn u.a.

¹⁰ Beispiel: Es soll eine Einstellung erfolgen und unter den Bewerbern ist ein Verwandter der Vorsitzenden des Vereins.

- c) Die Mitglieder des Vorstands¹¹ können gegenüber der Ombudsperson auch vorab in einem Interessenregister alle materiellen und nicht-materiellen Interessen¹² offenlegen, die aufgrund ihrer jeweiligen Aufgabe im Verein zu einem Interessenkonflikt führen oder als solcher wahrgenommen werden könnten. Hierunter fallen insbesondere alle Funktionen in Wirtschaft, Politik und Sport.
- d) Haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter*innen unterlassen alle Maßnahmen, insbesondere private bzw. eigene berufliche Geschäfte, die den Interessen des Vereins entgegenstehen oder Entscheidungen bzw. die Tätigkeit für den Verein beeinflussen können¹³.

2. Geschenke und sonstige Zuwendungen

Haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter*innen müssen jeden Anschein vermeiden, im Rahmen ihrer Tätigkeit für den Verein für persönliche Vorteile empfänglich zu sein.

Dies bedeutet:

- a) Geschenke und sonstige Zuwendungen von Mitgliedern, anderen Sportorganisationen, Kunden, Lieferanten, Dienstleistern oder sonstigen Partnern des Vereins, die in einem Zusammenhang mit der jeweiligen Aufgabe im NAME VEREIN stehen bzw. stehen können¹⁴, dürfen von haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter*innen nur im vorgegebenen Rahmen in transparenter Weise angenommen werden.
- b) Als Richtwert zur Beurteilung der Frage, ob eine Aufmerksamkeit (Geschenk) angemessen ist, kann ein Geldwert in Höhe von 40 Euro¹⁵ herangezogen werden. Bei mehrfachen Zuwendungen innerhalb desselben Jahres gilt die Grenze in Summe.
- c) Freiwillige Sammelgeschenke von Übungsgruppen an die/den jeweilige*n Übungsleiter*in, z.B. zu Geburtstagen und Weihnachten, fallen nicht unter diese Regelung.
- d) Geschenke, die als Repräsentant*in des Vereins entgegengenommen werden, sowie über den Grenzwert gemäß b) hinausgehende persönliche Geschenke, deren Ablehnung aufgrund der Situation unhöflich wäre, können angenommen werden, müssen aber nach Erhalt dem Verein übergeben werden.
- e) Als Zuwendung gilt auch die Gewährung von Rabatten oder anderen Vergünstigungen¹⁶.
- f) Das Annehmen von Zuwendungen in Form von (Bar-) Geldgeschenken ist untersagt (außer Punkt c) Sammelgeschenke), ebenso das Fordern eines Geschenkes oder sonstiger Vorteile.

11 Bzw. des obersten Entscheidungsgremiums; die Regelung ist gegebenenfalls auf die höchste(n) hauptamtliche(n) Leitungsfunktion(en) auszudehnen.

12 Beispiel: Es bestehen persönliche Verbindungen zu einem Sponsor oder Lieferanten, die geeignet sind, in einer bestimmten künftigen Entscheidungssituation zu einem Interessenkonflikt zu führen. Eine Parteimitgliedschaft könnte im Falle des Konflikts mit der Kommune die Handlungsfähigkeit einschränken.

13 Beispiel: Ein Rechtsanwalt, der Funktionsträger des Vereins ist, kommt in einen Interessenkonflikt, wenn er einen Sportler als Mandanten vertritt und gleichzeitig im Verein über dessen Nominierung zu sportlichen Veranstaltungen zu entscheiden hat.

14 Wenn die Zuwendung in Bezug auf die Vereinsfunktion erfolgt und als persönlich deklariert wird, ein persönlicher Anlass – unabhängig von der Vereinsfunktion – jedoch nicht gegeben ist. Achtung, hier kann es zu Überschneidungen mit einem Interessenkonflikt kommen.

15 <http://www.vereinsknowhow.de/kurzinfos/zuwend-mitgl.htm>

16 Zum Beispiel das Hotel, in dem mehrere Trainingslager des Vereins stattfinden, bietet einem oder mehreren Trainern einen Rabatt für seinen nächsten Familienurlaub an (Provisionszahlung). Anders ist es, wenn der Verein für alle Beschäftigten (und eventuell Ehrenamtlichen) beim Sponsor einen Rabatt vereinbart hat.

- g) Wenn haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter*innen des Vereins von Mitgliedern, Kunden, Lieferanten, Dienstleistern oder sonstigen Partnern des Vereins Waren oder Dienstleistungen für private Zwecke beziehen, so ist dies rein privat im üblichen geschäftlichen Rahmen abzuwickeln und der marktübliche Preis zu bezahlen¹⁷.
- h) Den haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter*innen des Vereins ist es ohne ausdrückliche Erlaubnis durch den Vorstand untersagt, für die Vermittlung von Geschäften jeder Art im Zusammenhang mit der Ausübung ihrer Tätigkeit für den Verein für sich oder nahestehende Personen Provisionszahlungen anzunehmen oder sich versprechen zu lassen.

3. Einladungen

Einladungen von Dritten dürfen im Zusammenhang mit der jeweiligen Tätigkeit im NAME VEREIN nur im vorgegebenen Rahmen in transparenter Weise angenommen werden¹⁸.

Bei Einladungen zu Sportveranstaltungen ist zwischen Dienst- bzw. Repräsentationsterminen und Einladungen mit (überwiegendem) Freizeitwert zu unterscheiden. Letztere sind im Zweifelsfall abzulehnen.

Dies bedeutet:

- a) Haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter*innen dürfen in Zusammenhang mit ihrer Tätigkeit für den Verein Einladungen zum Essen oder zu Veranstaltungen von anderen Sportorganisationen, Mitgliedern¹⁹, Kunden, Lieferanten, Dienstleistern oder anderen Partnern des Vereins nur annehmen, wenn dies einem berechtigten Vereinszweck dient.
- b) Einladungen zu sportlichen²⁰, kulturellen oder sonstigen Veranstaltungen sind anzuzeigen, wenn der Wert der Einladung über 40 € hinausgeht. Ein Vertreter des Gastgebers muss anwesend sein, um den geschäftlichen Zweck sicherzustellen.
- c) Einladungen jeglicher Art müssen angemessen sein²¹ und im Rahmen der üblichen Zusammenarbeit stattfinden (z. B. Essen und Getränke während einer Sitzung oder eines Seminars, ein Empfang im Anschluss an eine Veranstaltung). Entscheidend ist stets, dass die Einladung einem Vereinszweck oder der Repräsentation dient und der Eindruck einer unzulässigen Beeinflussung ausgeschlossen ist.
- d) Über den Besuch von wiederkehrenden Veranstaltungen mit Bewirtung ist der Vorstand zu informieren.

¹⁷ Dies soll davor schützen, dass – fälschlich – der Eindruck einer unzulässigen Zuwendung entsteht – z.B. das Präsidiumsmitglied hat ein Auto des Hauptsponsors der Fußballabteilung gekauft. Obwohl ein Privatfahrzeug gekauft wird, wird zu Bedingungen für Firmenfahrzeuge abgerechnet.

¹⁸ Offizielle Diensttermine, auch wenn sie, wie häufig im Sport, Freizeitcharakter haben (z.B. Besuch eines Fußballspiels), sind davon ausgenommen. Der Verein kann auch als „Belohnung“ seine Ehrenamtlichen sowie Beschäftigten zu eigenen Veranstaltungen einladen. Dies sollte aber transparent nach objektiven Kriterien erfolgen, damit es nicht nach Selbstbedienung oder Vetternwirtschaft aussieht.

¹⁹ Beispiel: Ein Mitglied bzw. die Eltern eines Athleten laden die Trainerin/Übungsleiterin in ein teures Restaurant ein, um mit dieser über eine Mannschaftsaufstellung und die eigene Sportlaufbahn oder die des Sohnes zu sprechen.

²⁰ Dies betrifft grundsätzlich nicht Diensttermine innerhalb der eigenen Sportart. Allerdings könnte z.B. die VIP-Einladung zu Meisterschaftsspielen je nach Sachlage (wer lädt wen warum ein?) problematisch sein.

²¹ Das ist ein unbestimmter Rechtsbegriff, der nicht weiter konkretisiert werden kann. Beispiel: Der Abteilungsvorstand lädt nach einem Dienstgespräch in ein benachbartes Café ein. Nicht angemessen ist – üblicherweise bei Vereinen selbst wenn Sponsoren bewirtet werden – eine Einladung in ein Edel-Restaurant.

- e) Soweit es erkennbar um höherwertige Bewirtungen oder Einladungen geht, muss immer im Vorfeld eine Genehmigung des Abteilungsvorstandes/Vorstandes eingeholt werden.
- f) Generell sind häufige Einladungen durch dasselbe Mitglied, denselben Kunden, Lieferanten, Dienstleister oder sonstige Partner kritisch zu sehen und nur im Ausnahmefall sowie nach entsprechender Genehmigung zulässig.

4. Interessenvertretung

Haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter*innen vertreten die Interessen des NAME VEREIN in transparenter und verantwortlicher Weise und unterlassen unzulässige Vorteilsgewährungen an Dritte.

Dies bedeutet:

- a) Die vorgenannten Regelungen zu „Geschenke und sonstige Zuwendungen“ und „Einladungen“ gelten entsprechend für Geschenke, sonstige Zuwendungen und Einladungen, die der Verein bzw. dessen haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter*innen ihrerseits Repräsentant*innen von Politik und Verwaltung, Mitgliedern, sonstigen Sportorganisationen, Kunden, Lieferanten/Dienstleistern oder anderen Partnern gewähren.
- b) Mandatsträger*innen, Amtsträger*innen, dem öffentlichen Dienst besonders Verpflichtete, Mitarbeiter*innen von Abgeordneten und Fraktionen sowie Personen in vergleichbaren Funktionen²² dürfen nur zu Informationsveranstaltungen oder zur Repräsentation, z. B. bei Sportveranstaltungen mit jeweils angemessener und sozialadäquater Bewirtung, eingeladen werden. Die Mitnahme von Begleitpersonen ist ebenso wenig zulässig wie Einladungen zu Unterhaltungs- und Freizeitprogrammen, soweit sie nicht integraler und sozialadäquater Bestandteil der Information sind. Jeglicher Eindruck einer unzulässigen Beeinflussung ist auszuschließen.
- c) Die Personengruppen nach Ziffer 4. b) sind in Veranstaltungen des Vereins (z. B. durch einen Vortrag oder die Teilnahme an einem Podium) nur im Rahmen ihrer jeweiligen Funktion und ohne Honorierung einzubinden. Reisekosten sind diesem Personenkreis nur im Rahmen der Reisekostenregelung und soweit die Teilnahme gezielt durch den Verein erbeten wurde zu übernehmen.
- d) Der Verein kann seine Mitglieder sowie haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter*innen zu eigenen Veranstaltungen einladen. Dies sollte auf der Grundlage von objektiven Kriterien geschehen.
- e) Einladungen zu großen und werthaltigen kulturellen, sportlichen oder sonstigen Veranstaltungen sowie die Vergabe von Jahrestickets/Dauerkarten/VIP-Karten erfolgen grundsätzlich schriftlich. Dabei ist darauf aufmerksam zu machen, dass die Verhaltens- bzw. Compliance-Regeln der jeweiligen Institution, die die eingeladene Person vertritt, zu beachten sind.
- f) Alle Einladungen des Vereins sind im Rahmen der üblichen Aktenführung, z. B. durch Teilnahmelisten, zu dokumentieren und für Steuerprüfungen bereitzuhalten.

5. Beteiligung von Interessensgruppen

Der NAME VEREIN bekennt sich zu einer nachhaltigen, verantwortungsvollen und transparenten Ausrichtung seines Handelns.

²² Achtung – hier gelten strenge strafrechtliche Vorschriften!

Die internen und externen Interessensgruppen des Vereins, sog. „Stakeholder“, sind Organisationen, Gruppen und Einzelpersonen, die Einfluss auf das Vereinshandeln nehmen oder durch die Umsetzung der Vereinsziele betroffen sind²³.

- . a) Um einen Dialog mit den Interessensgruppen zu gewährleisten, müssen folgende Voraussetzungen erfüllt werden:
 - . a. Fairness und Zuverlässigkeit
 - . b. Transparenz
 - . c. Frühzeitige Einbindung
 - . d. Regelmäßigkeit
- . b) Ziel ist es, den offenen Dialog mit Betroffenen zu intensivieren, um so ein besseres Verständnis für die jeweiligen Anliegen und Erwartungen an den Verein zu erhalten, aber auch die Ziele, Beweggründe und Handlungsnotwendigkeiten des Vereins besser zu kommunizieren.

6. Umgang mit Ressourcen

- . a) Umgang mit Vereinseigentum und Material
 - Haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter*innen sowie die Mitglieder gehen umsichtig und sorgsam mit vereinseigenen Mitteln um.
 - Zu den vereinseigenen Mitteln zählen sowohl materielles Eigentum (bspw. Büroausstattung, Computersysteme und -ausrüstung, Inventar, ggf. Sportgeräte, Werkzeug) als auch geistiges Eigentum (bspw. aufgezeichnete Daten, Geschäftsgeheimnisse, ggf. spezifisches Know-how des Vereins).
 - Schäden am Vereinseigentum sind unverzüglich anzuzeigen sowie die Beschaffung von Ersatz abzuklären.
 - Vereinseigene Mittel dürfen nur für tätigkeitsrelevante Zwecke verwendet und nicht an Dritte weitergegeben werden.
 - Software darf nur entsprechend der Lizenzbestimmungen eingesetzt werden. Alle Zugangsdaten etwa für einen dienstlichen Account bei einem Sozialen Netzwerk und Registrierungscode sind Eigentum des Vereins.
 - Haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter*innen beachten die Einhaltung von vereinsinternen Vorgaben und Richtlinien, wie bspw. zur (privaten) Nutzung von Internet, E-Mail, (Mobil-)Telefonen, Laptops/Tablets sowie Pool- oder Leasingfahrzeugen.
 - Räumlichkeiten und Geräte von Dritten (z.B. Nutzung kommunaler Sportstätten) sind entsprechend zu behandeln.
- . b) Vermeiden von Bargeldzahlungen

Um die Einhaltung von Steuerpflichten sicherzustellen und jeglichen Anschein, es werde unsauber²⁴ gearbeitet, zu vermeiden, sind Bargeldzahlungen über 100 Euro zu unterlassen. Über Ausnahmen entscheidet der Abteilungsvorstand, bei Personalkosten²⁵ entscheidet der Vorstand.

²³ Dies können unter anderem sein: Kommune, Kirchengemeinde, andere Vereine, Verbände, Mitglieder, Eltern, Schulen, Ehren- und Hauptamtliche, Kunden, Lieferanten, Geldgeber, Medien und Nachbarn

²⁴ Nachträgliche oder handschriftliche Quittungen als Abrechnung- oder Nachweisbelege sind zu vermeiden und im Wiederholungsfall abzulehnen.

²⁵ Personalkosten werden nicht bar ausgezahlt. Ausnahmen sind nur auf vertraglicher Grundlage gegen Quittungsleistung und vorheriger schriftlicher Genehmigung des Vorstandes des Vereins zulässig. Die steuer- und sozialversicherungspflichtigen Vorschriften sind zu beachten.

Es sind jeweils Quittungen auszustellen bzw. zu verlangen und diese umgehend der Buchführung zuzuleiten. Handwerkerleistungen sind immer gegen Rechnung zu bezahlen²⁶.

- c) Geistiges Eigentum / Know-how / Vertraulichkeit

Entsprechend den im Arbeitsvertrag für hauptamtliche Mitarbeiter festgelegten Verpflichtungen zur Vertraulichkeit und Verschwiegenheit gilt Folgendes auch für Ehrenamtliche:

- Über alle Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse und während der Amtszeit bekannt gewordene und vom Verein als vertraulich ausgewiesenen Angelegenheiten ist während der Dauer der Amtszeit Still-schweigen zu bewahren, bis sie erkennbar allgemein bekannt geworden sind. Diese Schweigepflicht erstreckt sich auch auf Angelegenheiten anderer Organisationen, mit denen der Verein wirtschaftlich oder organisatorisch verbunden ist.
- Nach Beendigung der Amtszeit besteht ggf. die Verpflichtung zur Verschwiegenheit hinsichtlich einiger Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse fort.
- Alle den Verein und seine Interessen berührenden Briefe, Telefaxe sowie ausgedruckte Emails sind ohne Rücksicht auf den Adressaten ebenso wie alle sonstigen Geschäftsstücke, Zeichnungen, Noti-zen, Bücher, Muster, Material, Fotos/Bilder usw. nach Aufforderung bzw. bei Beendigung des Arbeits-verhältnisses unverzüglich unaufgefordert zurückzugeben, bzw. auf dem Speichermedium nachweis-lich zu löschen. Zurückbehaltungsrechte sind ausgeschlossen.
- Vom Verein als vertraulich und geheim zu haltende Schriftstücke, Zeichnungen usw. sind unter Ver-schluss zu halten.
- Urheberrechtlich geschützte Werke²⁷, die während der hauptamtlichen Funktion im Auftrag des Vereins als Pflichtwerk erstellt wurden oder werden, sind Eigentum des Vereins.

VII. Quellen und weiterführende Hinweise

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

Good Governance im Sport

Dieser Leitfaden wurde auf der Basis der Publikation "[Good Governance im Sport](#)" von Transparency Deutschland entwickelt.

Whistleblowing Policy

Weiterführende Informationen zur gemeinsamen Policy von der Gesellschaft für Freiheitsrechte, Transpa-rency Deutschland, dem Whistleblower-Netzwerk, LobbyControl und foodwatch finden Sie unter [hier](#).

Initiative Transparente Zivilgesellschaft (ITZ)

Alle Informationen rund um die ITZ finden Sie unter www.transparente-zivilgesellschaft.de.

Antikorruptionssysteme in nicht-staatlichen Entwicklungsorganisationen

Transparency Deutschland hat einen [Leitfaden für nichtstaatliche Organisationen in der Entwicklungszu-sammenarbeit](#) entwickelt, der bei der Selbstbewertung unterstützt.

²⁶ § 35a EStG.

²⁷ Zum Beispiel Schriften, Musik, Fotografien, Filme, Pläne, Skizzen, Tabellen, Modelle, Computerprogramme

UNTERSTÜTZUNG

Transparency Deutschland bekämpft Korruption in Wirtschaft, Staat und Zivilgesellschaft.

Um unabhängig und wirkungsvoll arbeiten zu können, ist Transparency Deutschland auf Ihre Unterstützung angewiesen.

So können Sie aktiv werden:

Spenden

Schon mit Ihrer einmaligen Spende unterstützen Sie unsere Arbeit wirkungsvoll.

Fördern

Als Fördererin bzw. Förderer tragen Sie durch eine regelmäßige monatliche oder jährliche Spende kontinuierlich zur Bekämpfung von Korruption bei. Wir informieren Sie dafür regelmäßig über unsere Aktivitäten und Veranstaltungen.

Mitglied werden

Als Mitglied bringen Sie sich aktiv ein. Zum Beispiel in einer unserer Regionalgruppen oder für Schwerpunktthemen wie Wirtschaft, Politik, Sport und Gesundheitswesen.

Wir sind vom Finanzamt als gemeinnützig anerkannt. Spenden und Mitgliedsbeiträge sind steuerlich absetzbar.

Bei Spenden und Förderbeiträgen ab 1.000 Euro pro Jahr veröffentlicht Transparency Deutschland die Namen der Spenderinnen und Spender im Jahresbericht und auf der Webseite.

Transparency International Deutschland e.V.

GLS Bank · Konto: 11 46 00 37 00 · BLZ: 430 609 67
IBAN: DE07 4306 0967 1146 0037 00
BIC: GENO DE M 1 GLS

Zu Transparency Deutschland

Transparency International Deutschland e. V. arbeitet deutschlandweit an einer effektiven und nachhaltigen Bekämpfung und Eindämmung der Korruption. Dazu müssen Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft zusammenarbeiten und Koalitionen bilden. In Arbeits- und Regionalgruppen werden die Ziele an entscheidende Stellen transportiert, Lösungen erarbeitet und gesellschaftliche wie politische Entwicklungen kritisch begleitet.



Verfasser: Sonja Grolig, Christoph Kowalewski, Dominik Rühlmann, Andreas Wagner und Maren Wagner

Redaktion: Adrian Nennich

Transparency International Deutschland e.V.

Geschäftsstelle

Alte Schönhauser Straße 44

10119 Berlin

Telefon: +49 30 54 98 98-0

Telefax: +49 30 54 98 98-22

office@transparency.de

www.transparency.de



Juni 2024

ISBN: 978-3-944827-56-8

Diese Publikation finden Sie zum Download unter www.transparency.de.

Gestaltung: Julia Bartsch, Berlin



Die von Transparency Deutschland genutzte Lizenz CC BY-NC-ND 4.0 legt fest, dass die Vervielfältigung und Verbreitung nur dann erlaubt wird, wenn der Name der Autorin/des Autors genannt wird, wenn die Verwendung nicht für kommerzielle Zwecke erfolgt und wenn keine Bearbeitung, Abwandlung oder Veränderung erfolgt.

gefördert durch



DEUTSCHE STIFTUNG
FÜR ENGAGEMENT
UND EHRENAMT