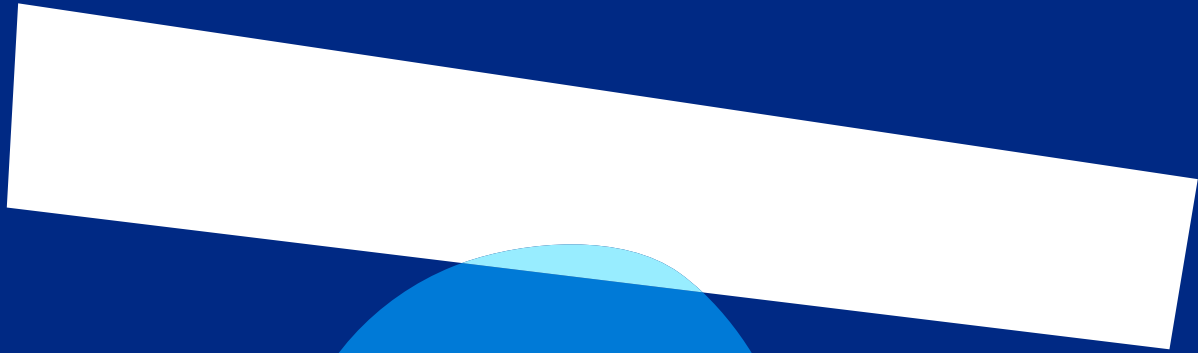


**IPACS**

INTERNATIONAL PARTNERSHIP  
AGAINST CORRUPTION IN SPORT



**HANDBUCH ZUR  
BENCHMARK  
FÜR SPORT-GOVERNANCE  
UND RICHTLINIEN ZU  
DEREN UMSETZUNG**

Februar 2026

# INHALTSVERZEICHNIS

---

<b>Danksagungen</b>	<b>3</b>
---------------------	----------

---

<b>Zu diesem Handbuch</b>	<b>3</b>
Weshalb ist die Umsetzung einer guten Governance in Sportorganisationen wichtig?	3
Was ist der Zweck dieses Handbuchs und wie wird es richtig eingesetzt?	4
An wen richtet sich das Handbuch?	4

---

<b>Übersicht über die Benchmark für Sport-Governance der IPACS und die 50 Empfehlungen</b>	<b>5</b>
--	----------

---

<b>Ein Modell für gute Governance</b>	<b>8</b>
Vorbereitungsschritt 1 Ausrichtung der Werte und «Tone from the top»	9
Vorbereitungsschritt 2 Einbindung der Interessengruppen und Gewinnung deren Unterstützung	10
Vorbereitungsschritt 3 Investition in eine gute Governance	11
Vorbereitungsschritt 4 Wahl eines Ansatzes	11
Phase 1 Grundlage schaffen: Statuten, Richtlinien und Reglemente	12
Phase 2 Eine transparente Organisation	15
Phase 3 Schutz der Integrität	16
Phase 4 Finanzielle Governance	21
Phase 5 Integritätstraining	24
Phase 6 Entwicklung und Solidarität	26

---

<b>Fallbeispiele</b>	<b>30</b>
----------------------	-----------

---

<b>Weitere Tools und Ressourcen</b>	<b>34</b>
-------------------------------------	-----------

---

## DANKSAGUNGEN

Diese Publikation wurde von der Task Force für gute Governance der Internationalen Partnerschaft gegen Korruption im Sport (International Partnership against Corruption in Sport, IPACS) unter dem Vorsitz des Internationalen Olympischen Komitees (IOC) erstellt.

Die IPACS möchte den Mitgliedern der Task Force für gute Governance der IPACS, deren Beiträge für die Entwicklung dieses Handbuchs von entscheidender Bedeutung waren, ihren aufrichtigen Dank aussprechen.

Ein besonderer Dank geht an die Mitglieder der Taskforce, die maßgeblich an der Erstellung des Handbuchs beteiligt waren. Dazu gehören Stephen Bock (International Volleyball Federation), Michael

Chambers (Vereinigung der Nationalen Olympischen Komitees, ANOC), Jean-Loup Chappelet (Universität Lausanne), Giuseppe Deleonardis (IOC), Jocelyn East (Sport Canada), Karina Gosalia (Commonwealth-Sekretariat), Rowland Jack (I Trust Sport), Sophie Kwasny (Europarat), Francisco Lima (Fédération Équestre Internationale), Niels Lindholm (World Athletics), Thomas Lund (Badminton World Federation), Sam Noshadha (Università della Svizzera italiana), Ronan O'Laoire (United Nations Office on Drugs and Crime), Wilhelm Rauch (Bundesamt für Sport), Lin Sambili (Commonwealth-Sekretariat), Sylvia Schenk (Transparency International), Camila Tort (IOC) and Justin Yu (IOC). Die IPACS dankt zudem Jamie Allen für das Lektorieren der englischen Version des Handbuchs.

## ZU DIESEM HANDBUCH

### Weshalb ist die Umsetzung einer guten Governance in Sportorganisationen wichtig?

Eine gute Governance ist für die Glaubwürdigkeit von Sportorganisationen sowie ihre Fähigkeit, im Dienst ihrer Mitglieder zu stehen, von grundlegender Bedeutung. Die Grundsätze der guten Governance wie Transparenz, Integrität, Demokratie, Entwicklung und Solidarität sowie Checks and Balances (gegenseitige

#### Was versteht man unter «Governance»?

Governance kann definiert werden als «die Strukturen und Prozesse, mit denen eine Organisationsform – von der Familie über ein Unternehmen bis hin zu einer internationalen Institution – gesteuert wird, wobei das Spektrum von zentraler Kontrolle bis Selbstregulierung reicht.»

Vereinte Nationen, 2016, p. iv

Kontrolle und Machtausgleich) sorgen für eine Minderung der Risiken in Verbindung mit Korruption und anderen Formen des Fehlverhaltens im Sport. Damit werden Personen und Sportorganisationen vor den negativen Folgen der Korruption geschützt.

Korruption untergräbt die positive Wirkung, die Sport auf unsere Gesellschaft haben kann. Zu ihren Folgen gehören ein Integritäts- und Vertrauensverlust, Reputationsschäden, wirtschaftliche Einbußen, rechtliche und regulatorische Sanktionen sowie direkte und indirekte negative Auswirkungen für die Athletinnen und Athleten sowie weitere Personen. Eine gute Governance ist nicht nur eine Frage der organisatorischen Effektivität, sie schützt auch die Werte und die Glaubwürdigkeit des Sports<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Es wird angemerkt, dass die Verbesserung der Governance nie abgeschlossen ist. Vielmehr handelt es sich um einen fortlaufenden Prozess, in dem durch laufende Evaluationen progressive Verbesserungen erzielt werden

## Was ist der Zweck dieses Handbuchs und wie wird es richtig eingesetzt?

Das vorliegende Handbuch soll Sportorganisationen mit einem vereinfachten und praktischen Ansatz bei der Implementierung der Benchmark für Sport-Governance der Internationalen Partnerschaft gegen Korruption im Sport (IPACS) unterstützen. Es soll Organisationen helfen, eine gute Governance zu entwerfen, was letztlich auch zur Prävention der Korruption im Sport beiträgt.

So verwenden Sie das Handbuch am wirkungsvollsten:

- i. Verschaffen Sie sich einen Überblick über die Grundsätze einer guten Governance und deren Bedeutung für Ihre Organisation.
- ii. Machen Sie sich mit den sechs Stufen des Modells für eine gute Governance gemäss Handbuch<sup>2</sup> und mit dem Glossar (nicht in Deutsch verfügbar) zur Governance-Benchmark der IPACS vertraut.
- iii. Machen Sie sich die Tools und Ressourcen zu eigen, insbesondere die Fragebögen zur Selbstevaluation, um die aktuellen Stärken und Optimierungspotenziale Ihrer Organisation zu erkennen. Passen Sie sie dem Kontext und den Bedürfnissen Ihrer Organisation an.
- iv. Konsultieren Sie die Benchmark für Sport-Governance der IPACS (nicht in Deutsch verfügbar) für zusätzliche Informationen und kontaktieren Sie das IPACS Support Office, wenn Sie Unterstützung benötigen oder Fragen haben<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Die sechs Stufen sind: Statuten, Richtlinien und Reglemente; eine transparente Organisation; der Schutz der Integrität; finanzielle Governance; Integritätstraining sowie Entwicklung und Solidarität.

<sup>3</sup> Kontaktieren Sie die IPACS unter: [to-contact-us@ipacs.sport](mailto:to-contact-us@ipacs.sport)

Bei der Umsetzung der Empfehlungen müssen Sportorganisationen auch die Einhaltung der rechtlichen Rahmenbedingungen in ihrem jeweiligen Land sicherstellen.

## An wen richtet sich das Handbuch?

Dieses Handbuch richtet sich an Personen und Teams, die für Sportorganisationen auf jeder Stufe (international, regional, national und/oder lokal) tätig sind und zur Förderung einer guten Governance im Sport beitragen möchten. Besonders hilfreich kann es für Personen sein, die zum ersten Mal Massnahmen für eine gute Governance in ihrer Sportorganisation implementieren.

Eine gute Governance ist ein Ausdauerlauf, und alle Personen innerhalb der Sportorganisation, nicht nur die für die Umsetzung zuständigen, müssen ihre Aufgabe erfüllen und die Verantwortung für die Durchsetzung mittragen.

## Was versteht man unter «guter Governance»?

Gute Governance beinhaltet gemeinhin Themen wie «die Achtung der Menschenrechte, Rechtsstaatlichkeit, effektive Partizipation, Multi-Akteurs-Partnerschaften, transparente und rechenschaftspflichtige Prozesse und Institutionen, [...], Zugang zu Wissen, Informationen und Bildung, politisches Empowerment, Gerechtigkeit, Nachhaltigkeit».

Büro des UNO-Hochkommissars für Menschenrechte [«About good governance»](#) (Text nicht in Deutsch verfügbar).

# ÜBERSICHT ÜBER DIE BENCHMARK FÜR SPORT-GOVERNANCE DER IPACS UND DIE 50 EMPFEHLUNGEN

Die Benchmark für Sport-Governance der IPACS dient Regierungen und Sportbewegungen als gemeinsame Referenz für eine gute Governance im Sport. Die 50 Empfehlungen bilden das Rückgrat der Benchmark. Sie basieren auf bewährten Verfahrensweisen im Sport und der internationalen Governance sowie auf den spezifischen Anforderungen in Sachen Korruptionsbekämpfung.

Die Empfehlungen beruhen auf folgenden Grundsätzen: Transparenz, Integrität, Demokratie, Entwicklung und Solidarität, Checks and Balances / Kontrollmechanismen.

Jede Empfehlung in der Benchmark ist wie folgt aufgebaut:

- Definition(en);
- Einführung in die entsprechende Benchmark; und deren Bedeutung;
- Kommentar zu den zu treffenden Massnahmen;
- Kommentar zur erforderlichen Investition;
- Erklärung der verschiedenen Stufen der Umsetzung («Anfangsstufe», «Entwicklungsstufe» und «fortgeschrittene Stufe»);
- Beispiele von Good Practice;
- Referenz(en).

## TRANSPARENZ

- A1 Die Organisation veröffentlicht ihre Statuten, Richtlinien und Reglemente.
- A2 Die Organisation veröffentlicht Informationen zur Organisationsstruktur, einschliesslich Personal, Funktionäre, Vorstand und anderer relevanter Entscheidungsgremien.
- A3 Die Organisation veröffentlicht ihre Vision, Mission, Werte und strategischen Ziele.
- A4 Die Organisation veröffentlicht eine Liste mit ihren Mitgliedsorganisationen und relevanten Informationen dazu.
- A5 Die Organisation veröffentlicht Informationen, einschliesslich biografische, zu den Personen, die in ihren Führungsgremien einsitzen.
- A6 Die Organisation veröffentlicht einen jährlichen Tätigkeitsbericht einschliesslich institutioneller Informationen und Berichte über die wichtigsten Anlässe.
- A7 Die Organisation veröffentlicht einen extern geprüften jährlichen Finanzbericht.
- A8 Die Organisation macht die Honorare und finanziellen Vorteile für die Mitglieder ihrer Führungsgremien und Kommissionen sowie ihre leitenden Angestellten öffentlich.
- A9 Die Organisation veröffentlicht vor der Generalversammlung die Traktandenliste mit den relevanten Dokumenten sowie Informationen über das Einbringen von Traktanden durch Mitglieder und nach der Versammlung das Protokoll.
- A10 Die Organisation veröffentlicht eine Zusammenfassung der Berichte/Entscheide aus Sitzungen der Führungsgremien und Kommissionen sowie aller anderen wichtigen Entscheide der Organisation.

## INTEGRITÄT

- B1** Die Organisation anerkennt den Ethikkodex des IOC und/oder hat einen eigenen Ethikkodex und die Verantwortung für die Umsetzung festgelegt.
- B2** Die Organisation verfügt über Anti-Doping-Regeln, die im Einklang mit dem Welt-Anti-Doping-Code stehen, und hat die Verantwortung für die Umsetzung festgelegt.
- B3** Die Organisation sorgt für die Einhaltung des Codes der Olympischen Bewegung zum Schutz gegen Wettbewerbsmanipulation (und/oder entsprechender nationaler Reglemente, wo anwendbar).
- B4** Die Organisation verfügt über ein Meldesystem, das Vertraulichkeit und Schutz für Meldende sicherstellt, inklusive für Whistleblowerinnen und Whistleblower.
- B5** Die Organisation sorgt für eine angemessene Untersuchung von mutmasslichen Verstössen gegen die Sportintegrität.
- B6** Die Organisation veröffentlicht alle Entscheide betreffend Verstösse gegen Reglemente oder Kodizes einschliesslich der verhängten Sanktionen sowie Informationen zu hängigen Fällen, wo erlaubt.
- B7** Die Organisation verfügt über Programme zum Schutz vor Belästigung und Missbrauch aller Personen innerhalb sowie im Kontakt mit der Organisation.
- B8** Die Organisation hält sich an die Datenschutzgesetze und trifft Massnahmen zur Sicherstellung der IT-Sicherheit.
- B9** Die Führungsgremien der Organisation haben sich zu einer Politik der Nulltoleranz gegenüber unethischem Verhalten verpflichtet.
- B10** Die Organisation verfügt über einen Anti-Korruptions-Kodex oder eine Anti-Korruptions-Politik.

## DEMOKRATIE

- C1** In der Organisation werden die Präsidentin / der Präsident sowie die Mehrheit der Mitglieder der Führungsgremien gewählt.
- C2** Die Organisation verfügt über Wahlkampfregeln, dank denen gewährleistet ist, dass allen Kandidierenden dieselbe Plattform geboten wird, inklusive Gelegenheit, ihre Vision/Programme vorzustellen.
- C3** Wahlen finden geheim, gemäss klaren Verfahren/Regeln und mit unabhängiger Überwachung statt.
- C4** Die Organisation veröffentlicht alle offenen Positionen, die durch Wahlen und Ernennungen besetzt werden, einschliesslich detaillierter Informationen zum Bewerbungsprozess, zur Rolle, zum Stellenprofil, zu den erforderlichen Kompetenzen und der notwendigen Erfahrung, zur Bewerbungsfrist und zum Auswahlverfahren.
- C5** Die Organisation verfügt über öffentlich bekannt gegebene Eignungskriterien für Kandidierende bei Wahlen und Ernennungen und führt eine Due-Diligence-Prüfung durch.
- C6** Die Organisation verfügt über Amtszeitbegrenzungen für gewählte Funktionärinnen/Funktionäre.
- C7** Die Organisation sorgt für die Vertretung aller wichtigen Interessengruppen (einschliesslich aktiver Athletinnen und Athleten gemäss Olympischer Charta) in ihrem Vorstand sowie anderen relevanten Entscheidungsgremien.
- C8** Die Organisation verfügt über Richtlinien zu tatsächlichen, potenziellen und wahrgenommenen Interessenkonflikten und schliesst Mitglieder mit einem tatsächlichen Interessenkonflikt von der Entscheidungsfindung aus.
- C9** Die Organisation verfügt über ein Programm zur Förderung der Geschlechter-gleichstellung und Diversity im Sport und durch den Sport.
- C10** Die Organisation verfügt über Programme, mit denen sichergestellt wird, dass sich die Mitglieder in Übereinstimmung mit allen von der Organisation anerkannten Ethikkodizes verhalten.

## ENTWICKLUNG & SOLIDARITÄT

- D1** Die Organisation verfügt über ein Programm für die transparente Zuweisung von Ressourcen im Rahmen von erklärten Entwicklungszielen.
- D2** Für die wichtigsten Interessengruppen werden Informationen zur Zuweisung von Geldern veröffentlicht, inklusive Zahlen.
- D3** Die Organisation verfügt über einen Monitoring-/Prüfprozess in Bezug auf die Verwendung der zu Entwicklungszwecken ausbezahlten Gelder.
- D4** Die Organisation hält die Grundsätze der nachhaltigen Entwicklung ein, insbesondere in Bezug auf die Umwelt.
- D5** Die Organisation verfügt über Programme im Bereich der sozialen Verantwortung und Teilhabe, die benachteiligten Regionen zugutekommen.
- D6** Die Organisation verfügt über Ausbildungsprogramme (siehe auch D7 zu Integrität) und bietet Trainerinnen und Trainern, Wettkampfrichterinnen und -richtern, Athletinnen und Athleten sowie weiteren Personen Unterstützung.
- D7** Die Organisation verfügt über Integritätstrainings und Bildungsprogramme.
- D8** Die Organisation verfügt über Vermächtnisprogramme für Austragungsorte von Anlässen.
- D9** Die Organisation verfügt über Anti-Diskriminierungsrichtlinien.
- D10** Die Organisation stellt für inklusiven Sport, einschliesslich Behindertensport, angemessene Ressourcen zur Verfügung.

## CHECKS & BALANCES / KONTROLLMECHANISMEN

- E1** Die Organisation verfügt über eine Ethikkommission mit unabhängiger Vertretung.
- E2** Die Organisation verfügt über eine von den Führungsgremien unabhängige Prüfkommision.
- E3** Die Organisation verfügt über Kontrollmechanismen und eine externe Rechnungsprüfung, einschliesslich spezifischer Massnahmen gegen Korruption.
- E4** Die Organisation führt Risiko-einschätzungen durch, die auch Korruptionsrisiken berücksichtigen.
- E5** Die Organisation verfügt in Bezug auf die Zulassung von Athletinnen und Athleten sowie die Bewilligung von Anlässen über Bestimmungen im Einklang mit dem Wettbewerbs-/Anti-Kartell-Recht.
- E6** Die Organisation führt öffentliche Ausschreibungen für grosse Beschaffungen von Waren und Dienstleistungen durch (ohne Bewerbung um die Durchführung von Anlässen).
- E7** Entscheide können über interne Berufungsmechanismen angefochten werden, mit Beschwerdemöglichkeit an eine unabhängige Stelle, sodass das Recht auf ein faires Verfahren garantiert ist.
- E8** Die Organisation achtet in Bezug auf Ausschreibungsanforderungen, Präsentation und Bewertung der Kandidaturen sowie Vergabe von Grossanlässen auf Due Diligence und ein wirksames Risikomanagement.
- E9** Die Vergabe von Grossanlässen erfolgt in einem offenen und transparenten Verfahren.
- E10** Die Organisation verfügt über Prozesse zur Überprüfung von Drittparteien (Schutz gegen externe Risiken) wie Kunden, Dienstleister, Vermittler, Subunternehmer.

# EIN MODELL FÜR GUTE GOVERNANCE

Dieses Kapitel bietet Sportorganisationen praktische Unterstützung bei der Einführung der Benchmark für Sport-Governance der IPACS. Es beginnt mit **vier Vorbereitungsschritten**, mit denen Organisationen ein solides Fundament errichten können, bevor sie mit der Umsetzung beginnen. Darauf folgen die **sechs Umsetzungsphasen**.

Diese fassen Empfehlungen zu den fünf Dimensionen der Benchmark für Sport-Governance der IPACS zusammen. Die Phasen werden zwecks einfacherer Umsetzung aufeinanderfolgend präsentiert.

Unternehmen Sie folgende Vorbereitungsschritte, bevor Sie den Aufbau einer guten Governance in Angriff nehmen. Für ein starkes und Erfolg ermöglichendes Fundament sind diese unabdingbar.

## Vorbereitungsschritten

Vorbereitungsschritt 1	Ausrichtung der Werte und «Tone from the top»	9
Vorbereitungsschritt 2	Einbindung der Interessengruppen und Gewinnung deren Unterstützung	10
Vorbereitungsschritt 3	Investition in eine gute Governance	11
Vorbereitungsschritt 4	Wahl eines Ansatzes	11

## Phasen

Phase 1	Grundlage schaffen: Statuten, Richtlinien und Reglemente	12
Phase 2	Eine transparente Organisation	15
Phase 3	Schutz der Integrität	16
Phase 4	Finanzielle Governance	21
Phase 5	Integritätstraining	24
Phase 6	Entwicklung und Solidarität	26

## Vorbereitungsschritt 1

### Ausrichtung der Werte und «Tone from the top»

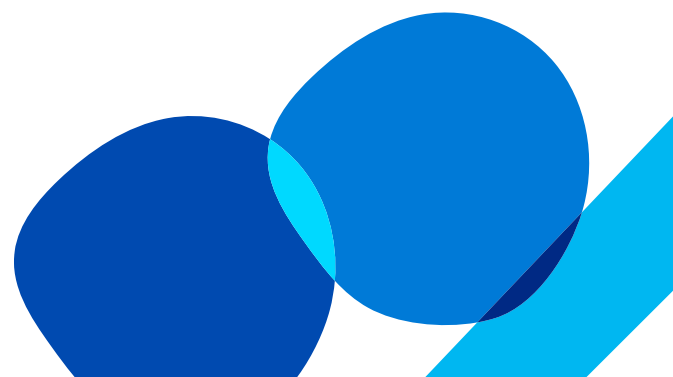
Richten Sie die Werte Ihrer Sportorganisation an den Grundsätzen der guten Governance aus. Diese Werte stellen keine abstrakten Ideale dar. Sie sollten sich in der Vision, der Strategie, den Richtlinien, dem Führungsverhalten und dem Tagesgeschäft der Organisation widerspiegeln. Das Ausrichten von Werten bedeutet sicherzustellen, dass Tätigkeiten und Kultur der Organisation konsequent im Einklang mit den Grundsätzen stehen.

Eine wirksame gute Governance beginnt mit einer Selbstverpflichtung der Führungspersonen Ihrer Organisation. Dazu gehören auch eine gemeinsame Verpflichtung zur Nulltoleranz gegenüber Fehlverhalten und eine klare Haltung der Führung («Tone from the top»). Die Führung muss mit gutem Beispiel vorangehen und sich jederzeit an die Grundsätze der guten Governance halten. Sie muss jedes Fehlverhalten ahnden.

**Warum ist das Commitment der Führungsebene wichtig?** Unter anderem, weil die Führung in der Organisation den Ton angibt. Sind die Führungskräfte engagiert, sind es auch die Mitarbeitenden. Das Commitment sorgt für eine angemessene Zuweisung von Ressourcen, eine proaktive Identifikation und Minderung von Risiken sowie Bewältigung von Problemen nebst Rechenschaftspflicht auf allen Stufen.

#### Beispiele für das Ausrichten von Werten sowie das Erzielen des Commitments der Führung:

- Organisieren Sie Fokusgruppen und Townhall Meetings, in denen Mitarbeitende der Organisation zu deren Ausrichtung Stellung nehmen können. Mögliche Themen sind wichtige Werte, zentrale Herausforderungen sowie die Kultur der Organisation.
- Organisieren Sie Workshops für die Führung, in denen die Vorteile einer Stärkung der Governance vermittelt und die effektive Nutzung und Steuerung von Governance-Reformen geschult werden.



## Vorbereitungsschritt 2

# Einbindung der Interessengruppen und Gewinnung deren Unterstützung

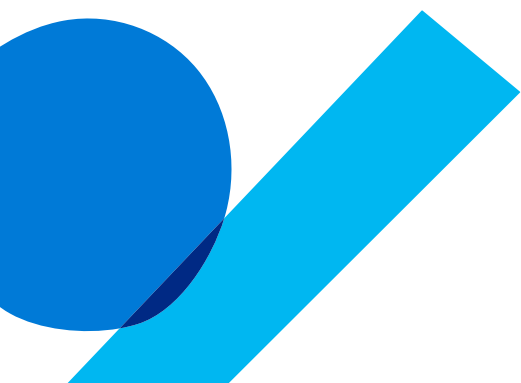
Eine wirkungsvolle Einführung von Massnahmen für eine gute Governance erfordert die frühzeitige Unterstützung durch die wichtigsten Interessengruppen. Das kann dabei helfen, einen Konsens über die Einführung der Massnahmen zu erzielen. Das Einbeziehen der Erwartungen der internen und externen Interessengruppen ist ebenso wichtig wie das Berücksichtigen der Organisationskultur, der Risiken, denen die Organisation ausgesetzt ist, und anderer Faktoren.

Als Teil dieser ersten beiden Schritte empfiehlt es sich, eine umfassende Analyse des Ist-Zustands der Organisation durchzuführen. Dazu gehört eine Überprüfung der anwendbaren rechtlichen Rahmenbedingungen und der internen Richtlinien.

Damit wird sichergestellt, dass die getroffenen Governance-Massnahmen relevant, zielgerichtet und wirksam sind. Zu diesem Zweck dürfen Sie gerne die Vorlage für einen Tracker für gute Governance in [Kapitel 6](#) «Zusätzliche Tools und Ressourcen» verwenden.

### Beispiele für das Vorgehen zum Erreichen von Commitment und Unterstützung:

- Richten Sie eine Steuerungsgruppe für gute Governance mit Vertreterinnen und Vertretern aller relevanten Abteilungen ein. Diese Gruppe kann eine Roadmap mit dem Ist-Zustand, den wichtigsten Bereichen mit Verbesserungspotenzial, den geplanten Fristen für die Umsetzung sowie weiteren Informationen erstellen. Die Roadmap kann vom Führungsgremium der Organisation abgesegnet und den Mitgliedern in der Generalversammlung zur Diskussion und Genehmigung vorgelegt werden.
- Führen Sie Umfragen bei externen Interessengruppen durch oder berufen Sie Fokusgruppen mit Mitgliedern der externen Interessengruppen ein, um Erkenntnisse zu gewinnen und die Erwartungen zu verstehen. Dazu kann gehören, die externen Interessengruppen zu ihren Prioritäten und Bedenken zu befragen. Nutzen Sie das Feedback zur Ausrichtung der Roadmap und der Massnahmen der Organisation.



## Vorbereitungsschritt 3

### Investition in eine gute Governance

Die Massnahmen, die zur Stärkung der Governance in Ihrer Sportorganisation notwendig sind, erfordern sowohl eine Investition in finanzieller Hinsicht als auch in Form von personellen, technischen und weiteren Ressourcen. Die Höhe der Investition kann sich im Laufe der Zeit ändern. Möglicherweise sind hohe Anfangsinvestitionen notwendig, doch die Kosten der Aufrechterhaltung einer guten Governance sinken mit zunehmender Umsetzung der Massnahmen und Befreiung Ihrer Organisation von den Risiken und potenziellen Auswirkungen einer schlechten Governance.

Zur Einschätzung der Anfangsinvestitionen verweisen wir auf die [Benchmark für Sport-Governance der IPACS](#). Jede Empfehlung enthält einen Kommentar zu den erforderlichen Investitionen.

Vergessen Sie nicht, dass Fehlverhalten und Verletzungen der Integrität Folgen haben. Diese können in einem finanziellen Verlust, einem Imageschaden, einem Verlust an Glaubwürdigkeit oder sogar Menschenrechtsverletzungen bestehen, um nur einige zu nennen. **Diese Risiken zu Vermeiden, ist eine schlaue Investition.**

## Vorbereitungsschritt 4

### Wahl eines Ansatzes

Bevor entschieden wird, Massnahmen zur Verbesserung der Governance einzuführen, sollte das Team oder die Person, das oder die für die Implementierung zuständig ist, den am besten zu den Eigenheiten der Organisation passenden Ansatz wählen. Der gewählte Ansatz sollte die grösstmögliche Wirkung ermöglichen, aber gleichzeitig realistisch und nachhaltig sein. Es gibt einige Schlüsselbereiche zu berücksichtigen und verschiedene Ansätze, die in Betracht gezogen werden können.

Es gibt keinen Ansatz, der zu jeder Situation passt. Jede Sportorganisation muss den Ansatz finden, der am besten zu ihren Rahmenbedingungen und zu ihrer Fähigkeit zur Stärkung der Governance passt.

Die Vorbereitungsschritte helfen Ihnen und Ihrer Sportorganisation dabei, den Weg in Richtung guter Governance leichter antreten zu können. Jede Governance-Reform sollte als gemeinschaftliche Anstrengung vorangetrieben werden, die Standpunkte Ihrer wichtigsten Interessengruppen berücksichtigt und letztlich mit den Werten, die einer guten Governance zugrunde liegen, im Einklang stehen. Damit die Grundsätze der guten Governance innerhalb der Organisation wirksam umgesetzt werden können, müssen die wichtigsten Interessengruppen während des gesamten Prozesses Verantwortung übernehmen und an das Ergebnis glauben.

Die nächsten Abschnitte dienen dazu, bei der Umsetzung der Benchmark und der Richtlinien der IPACS zu unterstützen.

#### Bei der Auswahl des Ansatzes zu beachtende Schlüsselbereiche:

- Aufgeschlossenheit der Mitglieder gegenüber Veränderungen
- Fähigkeit der Mitglieder, Veränderungen mitzutragen und umzusetzen
- Organisationsstruktur
- Schwerpunktbereiche der Organisation
- Prioritär zu behandelnde kritische
- Verfügbare Ressourcen.

#### Beispiele von möglichen Ansätzen:

- **Schrittweiser Ansatz:** Schrittweise Implementierung von Governance-Massnahmen. Begonnen wird mit dem dringendsten oder grundlegendsten Bereich, danach werden die Massnahmen schrittweise ausgeweitet. Oder
- **Umfassende Reform:** Implementierung eines umfangreichen Reformprozesses, bei dem mehrere Dimensionen der Governance gleichzeitig angegangen werden.

## Phase 1

# Grundlage schaffen: Statuten, Richtlinien und Reglemente

So wie jede Sportart zur Gewährleistung von Abläufen, Fairness, Konsistenz und Integrität klare Regeln erfordert, brauchen Sportorganisationen klare und belastbare **Statuten, Richtlinien und Reglemente**, einschliesslich eines **Verhaltenskodexes**, welche die wichtigsten Themen sowie relevante Verfahren festlegen und die Grundlage einer guten Governance bilden.

### So gehen Sie vor

**Überprüfung der bestehenden Statuten, Richtlinien und Reglemente** und Identifikation von Lücken im Governance-Rahmen.

**Identifikation aller Interessengruppen** die in die Reform einbezogen werden müssen, und Schaffung eines Gefühls der Identifikation mit dem Prozess.

**Priorisierung der wichtigsten** zu verbessernden Bereiche und Bezeichnung einer/eines für die Reform verantwortlichen Person/Teams.

**Umsetzung der Reform**, einschliesslich der Verabschiedung von neuen Kodexes, Richtlinien und Reglementen, wo nötig.

**Überwachung des Fortschritts**, Evaluierung der Wirksamkeit und praktische Umsetzung; Korrekturmassnahmen, wo nötig.

In der folgenden Liste finden Sie die in Bezug auf das Thema Integrität wichtigsten Regelwerke, Richtlinien und Reglemente, die im Rahmen der Sport-Governance zusätzlich zu den Statuten der Organisation verabschiedet werden sollten<sup>1</sup>:

- Ethikkodex
- Welt-Anti-Doping-Code
- Kode der Olympischen Bewegung zum Schutz gegen Wettbewerbsmanipulation
- Anti-Korruptions-Richtlinien<sup>2</sup>;
- Richtlinien zu Interessenkonflikten;
- Safeguarding Policy (Richtlinien gegen sexuelles Fehlverhalten)<sup>3</sup>;
- Datenschutzbestimmungen und Massnahmen zur Gewährleistung der IT-Sicherheit
- Anti-Diskriminierungsrichtlinien
- Richtlinie zur Einhaltung des Wettbewerbsrechts/ Kartellrechts, zur Teilnahmeberechtigung von Athletinnen und Athleten und zur Bewilligung von Veranstaltungen (im Sinne einer Genehmigung oder Zertifizierung).

Für weitere Informationen zu diesen Regelwerken und Richtlinien, zum Beispiel darüber, weshalb sie relevant sind, welche Themen sie abdecken sollen und wie die verschiedenen Umsetzungsschritte aussehen, sowie für Beispiele guter Praxis verweisen wir auf die Benchmark für Sport-Governance der IPACS.

Vergessen Sie dabei nicht, dass – genau wie im Sport – Regeln allein nicht ausreichen. Deren Implementierung und effektive Durchsetzung, auch über unabhängige Aufsichtsgremien, sind entscheidend. Ebenfalls entscheidend ist, dass das Top-Management mit gutem Beispiel vorangeht und eine Kultur der guten Governance in der Organisation fördert.

<sup>1</sup> Weitere Massnahmen wie interne Kontrollmechanismen, Beschaffungsrichtlinien sowie Vorgaben für Ausschreibungen und Wahlen werden zu einem späteren Zeitpunkt in den Phasen 1, 3 und 4 detailliert behandelt.

<sup>2</sup> Es wird empfohlen, dass Anti-Korruptions-Richtlinien klare Bestimmungen zu Geschenken sowie Bewirtung und Beherbergung enthalten.

<sup>3</sup> Es wird empfohlen, eine Safeguarding Policy mit einem traumasensiblen Ansatz zu wählen.

## In den Statuten/Richtlinien verankerte demokratische Verfahren

Wie in der Einleitung erklärt, sind demokratische Grundsätze eine grundlegende Dimension einer guten Governance im Sport. Wahlregeln und -verfahren, die faire, repräsentative und transparente Entscheidungsprozesse ermöglichen, sind unerlässlich. Sie stellen sicher, dass Entscheidungen im besten Interesse der Organisation, der Athletinnen und Athleten sowie des Sports getroffen werden und nicht privaten Interessen dienen.

Die Umsetzung demokratischer Grundsätze in den Governance-Strukturen bedeutet auch, dass Geschlechtergleichstellung und Diversity auf allen Stufen der Organisation gefördert werden. Richtlinien und Selbstverpflichtungen, die Inklusion und Nicht-Diskriminierung sicherstellen, tragen dazu bei, Ungleichheiten und Unterrepräsentation zu beseitigen.

Grundlegende demokratische Grundsätze in der Sport-Governance sind:

- Regelmässige Wahlen
- Wahlkampfrichtlinien
- Transparenter Wahlprozess
- Teilnahmebedingungen
- Amtsdauerbeschränkungen
- Altersgrenzen (evtl. in Betracht zu ziehen)
- Vertretung der Interessengruppen
- Geschlechtergleichstellung und Diversity.

Nehmen Sie eine Selbsteinschätzung vor und verschaffen Sie sich Klarheit darüber, wo Ihre Organisation hinsichtlich Umsetzung der demokratischen Grundsätze steht. In Kapitel 6, «Weitere Tools und Ressourcen», finden Sie einige Fragen, die Sie bei dieser Aufgabe anleiten.

Nachdem Sie die Selbsteinschätzung durchgeführt haben, besteht die nächste Aufgabe darin, die Bereiche zu identifizieren, die gestärkt oder ergänzt werden müssen. Lesen Sie die Empfehlungen zur Dimension «Demokratie» in der Benchmark für Sport-Governance der IPACS, die Ihnen aufzeigen, wie Sie die höchsten Demokratie-Standards in Ihrer Organisation gewährleisten können. In der Folge finden Sie einige Beispiele.

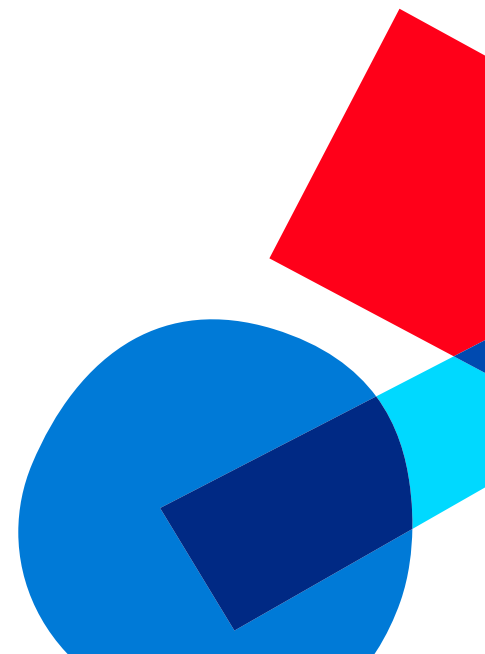
## Die Präsidentin / Der Präsident und die Mehrheit der Mitglieder der Führungsgremien werden gewählt

### Ziel

Stärkung der Legitimität der Organisationsführung dank offenen und fairen Wahlen.

### Zentrale Elemente

- Die wahlberechtigten Mitglieder der Generalversammlung (oder des Führungsgremiums) wählen die Präsidentin / den Präsidenten für eine festgelegte Amtszeit.
- Die wahlberechtigten Mitglieder der Generalversammlung (oder des Führungsgremiums) wählen Mitglieder des Führungsgremiums für eine festgelegte Amtszeit.
- Alle anderen Mitglieder des Führungsgremiums werden von Interessengruppen/Mitgliedsorganisationen ernannt oder auf der Grundlage von im Voraus festgelegten Regeln als unabhängige Mitglieder rekrutiert.



## Die Organisation verfügt über klare Richtlinien für Wahlkampagnen

### Ziel

Sicherstellen eines fairen und transparenten Wahlprozesses, in dem alle Kandidierenden gleiche Chancen haben.

### Zentrale Elemente

- Die Organisation erstellt Regeln zur Durchführung und Finanzierung von Kampagnen.
- Kandidierende dürfen ihre Kandidatur im Voraus ankündigen.
- Die Organisation bietet den Kandidierenden die gleichen Gelegenheiten, ihr Programm vorzustellen, und behandelt sie gleich.
- Es gibt klare Richtlinien für die Vermeidung von Interessenkonflikten.

## Die Organisation sorgt für die Repräsentation aller wichtigen Interessengruppen

### Ziel

Stärkung der Inklusion und Repräsentation bei der Entscheidungsfindung.

### Zentrale Elemente

- Vertreterinnen und Vertreter aller wichtigen Interessengruppen, inklusive Athletinnen und Athleten, sind in den Führungsgremien vertreten.
- Es bestehen Richtlinien für die Sicherstellung einer diversen Vertretung in den Führungsgremien.
- Die Gesamtstrategie sieht die Beteiligung der Interessengruppen vor.

## Förderung der Geschlechtergleichstellung und der Diversity im Sport und durch den Sport

### Ziel

Überwindung von Ungleichbehandlung auf der Grundlage von Geschlecht, Ethnie, Behinderung, Alter, sozioökonomischer Gruppe und/oder anderen Merkmalen im Sport und in Sportorganisationen.

### Zentrale Elemente

- An den Aktivitäten der Sportorganisation sind Frauen und Männer in ausgeglichenen Anteilen beteiligt und die Medienberichterstattung und Ressourcenzuteilung sind ausgeglichen.
- Es wird frei von Diskriminierung gehandelt und es bestehen Massnahmen zur Bekämpfung von Chancenungleichheit.
- Es gibt eine Prävention von genderbasierter Gewalt sowie Anstrengungen zur Gewährleistung der Sicherheit und des Wohlbefindens von allen Teilnehmenden sowie deren Rechts zur Teilnahme ohne Angst vor Gewalt, Missbrauch oder Belästigung.
- Es gibt Zielwerte, die überwacht und über die Bericht erstattet wird. Diese können Quoten und/oder Massnahmen zur Sicherstellung einer ausgeglicheneren und diverseren Beteiligung enthalten.

Weitere Informationen zu dieser Empfehlung finden Sie unter [Democracy](#) (nur in Englisch).

Sportorganisationen stehen in der Verantwortung, ihre Richtlinien und Reglemente einzuhalten und vollständig umzusetzen. Die nächsten Abschnitte leiten Sie durch die weiteren Phasen auf dem Weg zu einer guten Governance.

Vergessen Sie nicht, dass Regeln periodisch überprüft werden müssen. Eine regelmässige Überprüfung der Umsetzung der aktuellen Statuten, Richtlinien und Reglemente ermöglicht Ihnen das Erkennen von Bestimmungen, die angepasst werden müssen, damit sie relevant und wirksam bleiben.

## 2

## Phase 2

## Eine transparente Organisation

Nachdem alle Statuten, Richtlinien und Reglemente erstellt und/oder überarbeitet wurden, besteht der nächste Schritt in deren Publikation.

Die Stärkung der **Transparenz** einer Organisation bedeutet, den Interessengruppen und der Öffentlichkeit alle relevanten Informationen zur Verfügung zu stellen, beispielsweise dazu, warum und wie Entscheidungen getroffen werden, wohin sich die Organisation entwickelt und wie sie dorthin gelangen will. In Bezug auf die Transparenz ist zwischen zwei Arten von Informationen zu unterscheiden: Informationen, die über die Website der Organisation der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden müssen, und Informationen, die – je nach Inhalt, Vertraulichkeit und Relevanz – intern zur Verfügung gestellt werden müssen (z. B. Protokolle von Vorstandssitzungen für die Mitglieder des entsprechenden Führungsgremiums).

Die Veröffentlichung der Statuten und anderer Reglemente der Organisation beispielsweise ermöglicht Personen innerhalb der Organisation, anderen Interessengruppen und der Öffentlichkeit ein Verständnis darüber, wie die Organisation geführt wird und welche internen Richtlinien zu befolgen sind.

Durch die Förderung der Transparenz ermöglichen Organisationen die Überprüfbarkeit und stellen die Bereitschaft zur Offenheit über ihre Aktivitäten unter Beweis.

Transparenz ist eine zentrale Dimension der guten Governance, ist aber nicht mit der Rechenschaftspflicht gleichzusetzen. Die Rechenschaftspflicht geht über die Transparenz hinaus; sie beinhaltet auch das Erklären von Entscheidungen und Handlungen sowie das Akzeptieren der Folgen dieser Entscheidungen und Handlungen, unabhängig davon, ob diese positiv oder negativ sind. Transparenz ist daher ein Element der Rechenschaftspflicht, aber nicht das einzige.

Die folgende Checkliste dient zur Beurteilung, ob alle relevanten Informationen über die Sportorganisation auf der offiziellen Website verfügbar sind<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Sportorganisationen sollten nicht nur ein Höchstmass an Transparenz sicherstellen, sondern auch, dass die Veröffentlichung der in der Liste enthaltenen Informationen und anderer Angaben mit der aktuellen Gesetzgebung, einschliesslich der Bestimmungen zum Datenschutz und zur Gewährleistung der Privatsphäre, konform sind.

### Checkliste zur Beurteilung, ob alle relevanten Informationen über die Sportorganisation auf der offiziellen Website vorhanden sind

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Statuten, Richtlinien und Reglemente          | <input type="checkbox"/> Spesenrichtlinien/-reglemente für Funktionärinnen und Funktionäre sowie Mitarbeitende |
| <input type="checkbox"/> Organisationsstruktur                         | <input type="checkbox"/> Dokumente zur Generalversammlung  |
| <input type="checkbox"/> Vision, Mission, Werte und strategische Ziele | <input type="checkbox"/> Zusammenfassung der Entscheidungen der Führungsgremien                                |
| <input type="checkbox"/> Mitgliederliste                               | <input type="checkbox"/> Entscheide zu Verstössen gegen Regeln und Richtlinien                                 |
| <input type="checkbox"/> Führungsgremien                               | <input type="checkbox"/> Finanzierungsaktivitäten, falls anwendbar   |
| <input type="checkbox"/> Jährlicher Tätigkeitsbericht                  | <input type="checkbox"/> Disziplinaentscheide  |
| <input type="checkbox"/> Geprüfter jährlicher Finanzbericht            |  |

## Phase 3

# Schutz der Integrität

Hat Ihre Sportorganisation das Fundament für eine gute Governance einmal gelegt, muss sie sicherstellen, dass die in den Statuten, Richtlinien und Reglementen der Organisation festgelegten Grundsätze und Bestimmungen wirksam umgesetzt werden. Für eine gute Governance reicht das Festlegen von Richtlinien und Reglementen auf dem Papier nicht aus. Sportorganisationen haben die Verantwortung, konkrete Massnahmen zu ergreifen, um Personen vor Schaden zu schützen, Fehlverhalten zu verhindern und die Glaubwürdigkeit ihres Sports zu wahren.

Das Aufrechterhalten von guten Governance-Rahmenbedingungen ist kein Selbstläufer – nicht einmal in kleinen Organisationen. Damit sie vollständig konsolidiert werden, müssen mehrere Verteidigungslinien vorgesehen werden. In diesem Abschnitt werden die wichtigsten Strukturen beschrieben, welche diese Verteidigungslinien bilden, darunter Ethik- und Prüfkommisionen oder -komitees, Berichtsmechanismen, Untersuchungsverfahren, Disziplinarmaßnahmen, Finanzkontrollmechanismen und Risikomanagement-Programme.

### Einsetzung einer Ethik-/Prüfkommision bzw. eines Ethik-/Prüfkomitees

Die Einsetzung von **Aufsichtsgremien** sorgt für eine unabhängige Überwachung der Durchsetzung der Richtlinien und Reglemente der Organisation, die Prävention von Fehlverhalten, das Vorsehen von Sanktionen und das Aufrechterhalten der Integrität.

### So gehen Sie vor

**Einrichtung der wichtigsten unabhängigen Aufsichtsgremien**, darunter ein/-e Ethik- und ein/-e Prüfkommision/-komitee (Festlegung der Aufgaben und Zuständigkeiten sowie der Zusammensetzung).

**Einrichtung eines Risikomanagement-Programms** und einer Überprüfung von Drittparteien zur Minderung von Schwachstellen.

**Aufbau eines Meldesystems** mit Schutz für Whistleblowerinnen und -blower sowie Zeuginnen und Zeugen.

**Festlegung klarer Untersuchungs- und Disziplinarverfahren.**

**Regelmässige Überprüfung** des Umsetzungsstandes – Implementierung von Korrekturmaassnahmen, wenn und wo nötig.



## Ethikkommission/ -komitee

### Zentrale Elemente

---

Separates, vom Führungsgremium unabhängiges Organ.

---

Je nach Grösse der Sportorganisation kann sie/es aus einer Person (vorzugsweise ohne jegliche Verbindung zur Sportorganisation auf nationaler und/oder internationaler Ebene) oder einer Gruppe von Personen (mit einschlägiger Fachkompetenz, wobei die Mehrheit der Mitglieder unabhängig sein sollte) bestehen.

---

Zu den Aufgaben sollten eine oder mehrere der folgenden gehören:

- i. Periodische Überprüfung des Verhaltenskodexes mit abschliessender Verabschiedung durch das Führungsgremium oder die Generalversammlung;
- ii. Beratung in ethischen Fragen;
- iii. Untersuchung mutmasslicher Verstösse gegen den Verhaltenskodex und Empfehlung von Sanktionen; sowie
- iv. Disziplinar massnahmen/Entscheide über mutmassliche Verstösse gegen den Verhaltenskodex und Festlegung der Sanktionen nach einem ordnungsgemässen Verfahren.

## Prüfkommission/ -komitee

### Zentrale Elemente

---

Unabhängigkeit.

---

Je nach Grösse der Sportorganisation kann sie/es aus einer Person (vorzugsweise ohne jegliche Verbindung zur Sportorganisation auf nationaler und/oder internationaler Ebene) oder einer Gruppe von Personen (mit einschlägiger Fachkompetenz, wobei die Mehrheit der Mitglieder unabhängig sein sollte) bestehen.

---

Zu den Aufgaben sollten gehören:

- i. Unterstützung des Personals und Aufsicht darüber, inklusive Personal der internen Aufsicht und des Führungsgremiums;
- ii. Identifikation und Minderung der finanziellen, operativen und Compliance-Risiken der Organisation; sowie
- iii. Sicherstellung zusätzlicher Expertise und Prüfung in Finanzfragen.

## Aufbau eines Risikomanagement-Programms sowie Überprüfung von Drittparteien

Eine weitere Verteidigungslinie besteht im Aufbau eines **Risikomanagement-Programms**. Das proaktive Identifizieren, Einschätzen und Mindern von Risiken trägt ebenfalls zum Schutz der Integrität bei, da die negativen Auswirkungen von Risiken dadurch vermieden werden. Die Überprüfung von Drittparteien wie Lieferanten und Sponsoren stellt sicher, dass alle externen Verpflichtungen im Einklang mit den Ethik- und Governance-Standards der Organisation stehen. Durch den Einbezug dieser Massnahmen kann die Organisation ihre Resilienz stärken, Fehlverhalten minimieren und ihre Integrität sowie die der betroffenen Personen schützen.

Wichtigste Elemente eines **Risiko-Assessments**:

- **Identifikation von Risiken:** Identifikation und Einschätzung von Chancen sowie tatsächlichen und potenziellen Risiken, die sich auf die Zielerreichung der Organisation auswirken könnten.
- **Klassifizierung der Risiken:** Finanziell, politisch, rechtlich, operativ, die Menschenrechte, die Sicherheit oder die Nachhaltigkeit betreffend, mit Auswirkung auf den Ruf usw.
- **Strategien zur Risikominderung:** Entwicklung und Umsetzung eines Plans zur Minimierung der erkannten Risiken.

Wichtigste Elemente der Überprüfung von Drittparteien:

- **Due diligence:** Erstellen eines vorgegebenen Prozesses für die Durchführung einer Due Diligence von Drittparteien wie Sponsoren, Dienstleistern, Vermittlern und Auftragnehmern.
- Vorsehen einer **vertraglichen Pflicht für Drittparteien**, die zentralen Richtlinien und Reglemente wie den Verhaltenskodex, die Anti-Korruptions-Richtlinien, die Beschaffungsrichtlinien und die Menschenrechte einzuhalten.

Weitere Anleitungen und praktische Hilfsmittel zur Unterstützung Ihrer Organisation auf dem Weg zu einer guten Governance finden Sie in [Kapitel 6](#), «Weitere Tools und Ressourcen», dieses Handbuchs sowie in der Benchmark für Sport-Governance der IPACS, die eine Reihe von Ressourcen, bewährten Verfahren und Umsetzungsrichtlinien enthält.

## Einrichtung eines Meldesystems, das den Schutz von Whistleblowerinnen/Whistleblowern und Opfern, klare Untersuchungsverfahren und Disziplinarmaßnahmen umfasst

Der Fokus der vorhergehenden Verteidigungslinien liegt vor allem auf der Prävention. Fehlverhalten kann jedoch trotzdem vorkommen und es ist wichtig, dass die Organisation darauf vorbereitet ist, solche Verstöße schnell, effektiv und fair zu ahnden. Die Einrichtung eines robusten **Meldesystems** mit **Schutz für Whistleblowerinnen/Whistleblower** und andere betroffene Personen, insbesondere Opfer, klare **Untersuchungsverfahren** und **Disziplinarmaßnahmen** stellen sicher, dass Regeln durchgesetzt, Fehlverhalten geahndet, Personen geschützt und die Integrität der Organisation gewahrt werden. Unter bestimmten Umständen richten Sportorganisationen das Meldesystem selbst ein. Unter anderen Umständen kann es möglich oder wünschenswert sein, dies an eine andere Organisation und/oder einen darauf spezialisierten, national oder international tätigen externen Anbieter auszulagern.

### Beispiele verschiedener Meldekanäle:

- Spezifische, mit der Website der Sportorganisation verlinkte Plattform
- Spezifische E-Mail-Adresse
- Spezifische Postadresse
- Spezifische Smartphone-App
- Persönlicher Kontakt, beispielsweise an einem Anlass

Zu den wichtigsten Elementen eines Meldesystems und des Schutzes von Whistleblowerinnen/Whistleblowern gehören

- Vertraulichkeit: Einrichten eines oder mehrerer sicherer Kanäle für das Melden von Fehlverhalten und Regelverstößen, der/die Vertraulichkeit garantiert/garantieren und anonyme Meldungen zulässt/zulassen.
- Schutz von Whistleblowerinnen/Whistleblowern: Implementierung von Richtlinien, die den Schutz von Whistleblowerinnen/Whistleblowern, meldenden Personen und Zeuginnen/Zeugen vor Vergeltungsmassnahmen sicherstellen.
- Sensibilisierung und Schulung: Förderung einer Kultur, in der Missstände angesprochen werden, und Schulung darin, wie was gemeldet werden soll und welcher Schutz besteht.

Weitere Anleitungen und praktische Hilfsmittel zur Unterstützung Ihrer Organisation auf dem Weg zu einer guten Governance finden Sie in Kapitel 6, «Weitere Tools und Ressourcen», dieses Handbuchs sowie in der Benchmark für Sport-Governance der IPACS, die eine Reihe von Ressourcen, bewährten Verfahren und Umsetzungsrichtlinien enthält<sup>1</sup>.

Zu den wichtigsten Elementen in Bezug auf Untersuchung und Disziplinarverfahren gehören:

- Für die Durchführung unabhängiger und unvoreingenommener Untersuchungen bezeichnete/-s und verantwortliche/-s Person oder Team.
- Zuteilung angemessener Ressourcen für die Untersuchung.
- Klare Untersuchungsverfahren inklusive Überlegungen dazu, wann Untersuchungen einzuleiten sind und wie Opfern die Möglichkeit gegeben werden kann, Abhilfe zu schaffen.
- Disziplinarischer Rahmen mit fairen und durchsetzbaren Sanktionen bei Fehlverhalten.
- Einspracheverfahren zur Sicherstellung eines ordnungsgemässen Verfahrens mit Recht auf Gehör sowie auf Anfechtung von Entscheiden (interner Einsprachemechanismus mit Möglichkeit einer Beschwerde an eine geeignete Stelle).

Nehmen Sie eine Selbsteinschätzung vor und verschaffen Sie sich Klarheit darüber, wo Ihre Organisation hinsichtlich Umsetzung der Massnahmen zum Schutz der Integrität steht. In Kapitel 6, «Weitere Tools und Ressourcen», finden Sie einige Fragen, die Sie bei dieser Aufgabe anleiten.

Nachdem Sie die Selbsteinschätzung durchgeführt haben, besteht die nächste Aufgabe darin, die Bereiche zu identifizieren, die gestärkt oder ergänzt werden müssen. Nutzen Sie die Empfehlungen in der Benchmark für Sport-Governance der IPACS als Unterstützung auf Ihrem Weg zu einer guten Governance.

<sup>1</sup> Die gemeinsame Publikation des Büros der Vereinten Nationen für Drogen- und Verbrechensbekämpfung (UNODC) sowie des Internationalen Olympischen Komitees (IOC) «Reporting Mechanisms in Sport: A Practical Guide for Development and Implementation», die weitere Erkenntnisse sowie praktische Beispiele zur Einrichtung eines wirksamen Meldesystems enthält, bietet ebenfalls Hilfestellung.

Durch die Schaffung wirksamer Integritätsmechanismen schützen Sportorganisationen nicht nur Personen und wahren die Glaubwürdigkeit des Sports, sondern stärken auch das Vertrauen in ihre Führungsstrukturen. Eine gute Governance erstreckt sich auch auf das Finanzmanagement. Sie gewährleistet Transparenz, Rechenschaftspflicht, nachhaltige Ressourcenzuteilung und Diversifizierung der Finanzierung. Im nächsten Abschnitt wird erläutert, inwiefern die finanzielle Governance ein wesentlicher Bestandteil der guten Governance ist und wie sie die langfristige Glaubwürdigkeit der Organisation stärkt.

## So gehen Sie vor (Beispiel)

### **Eingang einer Meldung über das Meldesystem**

Eine Meldung kann über die Meldekanäle gemäss Organisationsrichtlinie eingereicht werden.

---

### **Voruntersuchung**

Klärung des Ereignisses, der involvierten Personen und des Zeitpunkts; Beurteilung, ob das Ereignis einen Verstoss gegen die ethischen Grundsätze, die Regelwerke, Richtlinien und Reglemente der Organisation darstellen könnte.

---

### **Untersuchung (falls anwendbar)**

Die/Das mit der Untersuchung beauftragte Person/Team darf kein Interesse am Ausgang des Falls haben. Die/Das untersuchende Person/Team ermittelt durch Prüfung aller Unterlagen, der Sachverhalte des Falls sowie Befragungen der betroffenen Person sowie Zeuginnen und Zeugen und weiteren Beweismitteln, ob ein Verstoss gegen den Kodex / die Richtlinien / das Reglement stattgefunden hat.

---

### **Abschlussbericht der Untersuchung**

Sollte Einzelheiten zu den durchgeführten Untersuchungsschritten und Feststellungen, Schlussfolgerungen und/oder Empfehlungen hinsichtlich der Disziplinar massnahmen und Rechtsmittel enthalten.

---

### **Prüfung und Entscheid durch ein unabhängiges Gremium**

Ein unabhängiges Gremium / die zuständige Behörde prüft den Untersuchungsbericht und bestimmt über allfällige Disziplinar massnahmen.

---

### **Kommunikation des Entscheids, Umsetzung von Sanktionen und, falls anwendbar, Rechtsmittel.**

## 4

## Phase 4

## Finanzielle Governance

Die finanzielle Governance<sup>1</sup> gewährleistet, dass Ihre Sportorganisation transparent arbeitet, Ressourcen effektiv einsetzt und bei finanziellen Entscheidungen Integrität wahrt. Die Einführung belastbarer Methoden der finanziellen Governance stärkt das Vertrauen der Interessengruppen und minimiert das Risiko von Misswirtschaft und Korruption.

In der vorhergehenden Phase zum Thema Schutz der Integrität wurde die Einsetzung einer Prüfkommision / eines Prüfungsausschusses sowie die Bedeutung der Einführung eines Risikomanagements und einer Überprüfung von Drittparteien beschrieben. Zusätzlich zu diesen Massnahmen sind weitere Kontrollmechanismen unerlässlich, um die finanzielle Nachhaltigkeit sicherzustellen und die Governance Ihrer Organisation zu stärken.

## So gehen Sie vor:



**Sicherstellen der transparenten Zuteilung von Mitteln und Ressourcen**



**Implementierung von Kontrollmechanismen und externen Prüfprozessen**



**Implementierung von Antikorruptionsrichtlinien und einer wirksamen Aufsicht, inklusive Management von Interessenkonflikten und Risikobegrenzung, sowie Due-Diligence-Verfahren**



**Einführung eines offenen und transparenten Prozesses für die Ausschreibung und Vergabe von Anlässen**



**Regelmässige Überprüfung der Finanzrichtlinien und Implementierung von Korrekturmaassnahmen, wenn und wo nötig**

<sup>1</sup> In dieser Phase, die auf dem Kapitel 4, Financial Governance, des Dokuments Basic Universal Principles of Good Governance within the Olympic Movement (BUPGG) (nur in Englisch) aufbaut, werden die meisten Empfehlungen zur finanziellen Governance aus den verschiedenen Dimensionen der Benchmark für Sport-Governance der IPACS zusammengefasst.

Zu diesen zusätzlichen Massnahmen gehören die Einrichtung und Umsetzung eines transparenten **Budgetierungsprozesses**, der das Nachverfolgen und Überwachen der Finanzplanung und der Ausgaben ermöglicht. Ebenfalls dazu gehört die Einführung von **Kontrollmechanismen** und einer **externen Rechnungsprüfung**<sup>2</sup>. Zu den zusätzlichen Kontrollmechanismen zählen:

- Buchprüfungsmechanismus (z. B. Reisekosten- und Spesenrichtlinie, Aufgabentrennung, Richtlinie für die Bildung von Rückstellungen und Kollektivunterschrift zu zweien);
- Erstellung eines Finanzberichts gemäss anerkannten Rechnungslegungsstandards;
- Budgetierungsprozess;
- Externe Rechnungsprüfung durch (eine/-n) unabhängige/-n Finanzexpertin/-nen oder Finanzexperten;
- Jährliche Veröffentlichung des geprüften Finanzberichts.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Einführung eines **öffentlichen Ausschreibungsverfahrens** für grössere Beschaffungen von Waren und Dienstleistungen. An dessen Anfang kann die Festlegung von Befugnissen und der Zuständigkeit für Genehmigungen stehen sowie die Einführung einer **Beschaffungsrichtlinie**, in der festgelegt wird, wie Kaufentscheide auf der Grundlage von Budgetgrenzen und Rollen getroffen werden. Die Entwicklung einer umfassenden Beschaffungsrichtlinie, die den gesamten Lebenszyklus von Verträgen abdeckt, fördert Fairness und Wettbewerb bei der Lieferantenauswahl und trägt dazu bei, Korruptionsrisiken zu mindern.

<sup>2</sup> Die Komplexität und der Umfang dieser Massnahmen sollten in einem angemessenen Verhältnis zur Grösse, Struktur und den Ressourcen der Organisation stehen. Während beispielsweise in einem grossen Verband formelle Audits und umfassende Beschaffungsverfahren notwendig sein können, kann ein kleiner lokaler Verein einfachere, seiner Grösse entsprechende Richtlinien und Vorgehensweisen wählen, die trotzdem transparent sind und eine Rechenschaftspflicht enthalten.

## Öffentliche Ausschreibung für große Beschaffungen von Waren und Dienstleistungen (ohne Bewerbung um die Durchführung von Anlässen)

### Zentrale Elemente

- Interne Finanzvorschriften, die eine öffentliche Ausschreibung für Waren oder Dienstleistungen oberhalb eines angemessenen Schwellenwerts vorschreiben.
- Gewährleistung offener, transparenter und wettbewerbsorientierter Beschaffungsprozesse
- Umgang mit Interessenkonflikten
- Beschaffungsrichtlinie, die den gesamten Zyklus abdeckt (von der Planung bis zur Ausführung des Vertrags)
- Verantwortungsbewusste Beschaffung.

### Weitere Informationen

- [IPACS Sport Governance Benchmark Checks and Balances/Control Mechanisms](#) (in Englisch).

**Weitere Anleitungen** zur Beschaffung von Infrastruktur und Dienstleistungen für Sportgrossveranstaltungen sowie dem Umgang mit Interessenkonflikten finden Sie hier

- [Procurement of Major International Sport-Events-Related Infrastructure and Services](#)
- [Guidelines on the Effective Delivery of Infrastructure and Associated Services for the Olympic Games](#)
- [Good Practice Examples for Managing Conflicts of Interest in Sport Organisations](#)

Für Organisationen, die Sportanlässe ausrichten, ist es wichtig, dass das Vergabeverfahren fair ist und das Korruptionsrisiko minimiert wird. Die Einführung eines transparenten **Bewerbungsverfahrens**, von klaren Bewertungskriterien und soliden **Richtlinien zur Vermeidung von Interessenkonflikten** ist in dieser Hinsicht elementar.

Nehmen Sie eine Selbsteinschätzung vor, um zu ermitteln, wo Ihre Organisation steht. In Kapitel 6, «Weitere Tools und Ressourcen», finden Sie einige Fragen, die Sie bei dieser Aufgabe anleiten.

Nachdem Sie die Selbsteinschätzung durchgeführt haben, besteht die nächste Aufgabe darin, die Bereiche zu identifizieren, die gestärkt oder ergänzt werden müssen. Indem Sportorganisationen Methoden der finanziellen Governance einführen, stärken sie ihre Integrität, stellen eine nachhaltige Geschäftstätigkeit sicher und halten das Vertrauen ihrer Interessengruppen aufrecht.

## Offenes und transparentes Verfahren zur Vergabe von Grossanlässen

### Zentrale Elemente

- Festgelegter Prozess und klare Zuständigkeiten für die Vergabe von Grossanlässen
- Öffentliche Bekanntgabe der wichtigsten Kriterien für die Austragung des Anlasses sowie der Einzelheiten zum Bewerbungsprozess
- Richtlinien für das Verhalten während des Bewerbungsprozesses
- Umgang mit Interessenkonflikten
- Entscheidungsgremium, unabhängige Evaluierung der Kandidaturen
- Öffentliche Bekanntmachung der Resultate der Vergabe des Anlasses.

### Weitere Informationen

- [IPACS Sport Governance Benchmark Checks and Balances/Control Mechanisms](#) (in Englisch).

**Weitere Anleitungen** zum Prozess für die Vergabe von Sportgrossanlässen finden Sie unter:

- [Reallocation of Sport Events](#)
- [Mitigating the Risks of Corruption in the Candidature Process of Major Sport Events](#)

## 5

## Phase 5

## Integritätstraining

Eine gute Governance beginnt mit einem soliden Verständnis seiner grundlegenden Komponenten und einem hohen Bewusstsein dafür. Wie in diesem Handbuch bereits erklärt, besteht die erste Phase **darin, klare und belastbare Statuten, Richtlinien und Reglemente** zu erstellen. In der zweiten Phase werden den wichtigsten Interessengruppen inklusive der breiten Öffentlichkeit, falls erforderlich, **alle relevanten Informationen verfügbar gemacht**. In der dritten Phase wird der Schutz der Integrität Ihrer Organisation sichergestellt. Dazu gehören das Erstellen eines Rahmens zur **Minimierung des Risikos von Fehlverhalten** und das Festlegen von angemessenen **Untersuchungs- und Sanktionierungsprozessen**. Die vierte Phase ist die **finanzielle Governance**, welche für eine nachhaltige Entwicklung, gute Führung und Rechenschaftspflicht der Organisation sorgt.

Die nächste Phase in diesem Modell für gute Governance besteht im **Integritätstraining**. Bildung und Sensibilisierung sind grundlegend für die Förderung einer guten Governance und einer Kultur der Integrität. Ein weiterer Nutzen von Integritätstraining besteht darin, dass es den zuständigen Personen das Wissen darüber vermittelt, wie unethisches Verhalten erkannt und bekämpft werden kann.

Der Hauptnutzen eines Integritätstrainings umfasst:

- **Sensibilisierung:** Den Interessengruppen erklären, welches Verhalten in ethischer Hinsicht von ihnen erwartet wird und weshalb entsprechende Ethikstandards wichtig sind.
- **Prävention:** Die Wahrscheinlichkeit eines korrekten Verhaltens, das mit den Ethikstandards in Einklang steht, erhöhen.
- **Offenes Ansprechen von Missständen:** Ein Umfeld schaffen, in dem Betroffene sicher und ohne Angst Fehlverhalten ansprechen und melden können.

Ein umfassendes Integritätstraining befasst sich nicht nur mit den geltenden Richtlinien und Reglementen. Es hilft den Teilnehmenden auch, ihre Rolle bei der Förderung einer Kultur der Integrität zu verstehen, einschliesslich der Aufdeckung und Meldung von Fehlverhalten, und zeigt ihnen auf, welche Erwartungen sie an die bestehenden Mechanismen haben können. Dazu gehört auch die Sensibilisierung für die Aufgaben, Pflichten und Grenzen von Gremien wie Ethik- und Prüfkommisionen. Das Klären dieser Aspekte kann dazu beitragen, die Erwartungen zu steuern. Bei der Planung Ihres Integritätstrainingsprogramms sollten Sie unbedingt die drei Bestandteile der Integrität im Sport berücksichtigen: Mensch, Organisation und Wettkampf<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Empfehlung D7 der Benchmark für Sport-Governance der IPACS zur Einführung von Sensibilisierungs-/Bildungsprogrammen, erhältlich unter [IPACS-Guidelines-50-recommendations-D-07.pdf](#).

Während es einigen Organisationen möglich ist, ein solches Training selbst zu entwickeln und inhouse durchzuführen, greifen andere vielleicht lieber auf bestehende Angebote zurück. Internationale Organisationen, übergeordnete Sportorganisationen und sportspezifische Initiativen und Programme bieten eine Vielzahl von Materialien und Trainingsprogrammen für die Integritätsbildung an. Diese können den Bedürfnissen und dem Kontext Ihrer Organisation angepasst werden.

Weitere Anleitungen und praktische Hilfsmittel zur Unterstützung Ihrer Organisation auf dem Weg zu einer guten Governance finden Sie in Kapitel 6, «Weitere Tools und Ressourcen», dieses Handbuchs sowie in der Benchmark für Sport-Governance der IPACS, die eine Reihe von Ressourcen, bewährten Verfahren und Umsetzungsrichtlinien enthalten.

## Persönliche Integrität

### Zielpublikum

Alle relevanten Interessengruppen inklusive Mitglieder der Führungsgremien, Angestellte sowie Athletinnen und Athleten.

### Trainingsprogramm

Mit Schwerpunkt auf ethischen Grundsätzen inklusive Ehrlichkeit, Offenheit, Objektivität und Respekt sowie Integritätsproblemen wie Belästigung und Missbrauch, Hassrede und Fehlverhalten.

## Integrität der Organisation

### Zielpublikum

Alle relevanten Interessengruppen inklusive Mitglieder der Führungsgremien, Angestellte sowie Athletinnen und Athleten.

### Trainingsprogramm

Mit Schwerpunkt auf der guten Governance inklusive Rechenschaftspflicht, Transparenz, Einhaltung von Regeln und Vorschriften sowie Massnahmen zum Schutz vor Korruption und Machtmissbrauch.

## Integrität im Wettkampf

### Zielpublikum

Athletinnen und Athleten, Trainerinnen und Trainer, Technical Officials, freiwillige Helferinnen und Helfer sowie Mitglieder von Führungsgremien.

### Trainingsprogramm

Mit Schwerpunkt auf der Integrität im Wettkampf, z. B. Kampf gegen Doping, Wettbewerbsmanipulation und andere Formen von Fehlverhalten.

## 6

## Phase 6

## Entwicklung und Solidarität

Die letzte Phase in diesem Handbuch, **Entwicklung und Solidarität**, geht über die Stärkung der guten Governance Ihrer Organisation hinaus. Dieser Aspekt soll den Athletinnen und Athleten sowie Funktionärinnen und Funktionären zugute kommen und sicherstellen, dass Ihr Sport langfristig zukunftsfähig ist. Er beugt Kritik an den Auswirkungen Ihres Sports vor und sorgt dafür, dass Sport auch in Zukunft positive Veränderungen für Athletinnen und Athleten, Austragungsorte und, im weiteren Sinne, die breite Öffentlichkeit bewirken kann.

Denken Sie daran, dass Sport ohne die Athletinnen und Athleten, die ihn ausüben, ohne die Freiwilligen, die ihre wertvolle Zeit und Energie für erfolgreiche Wettkämpfe aufwenden, ohne die vielfältige Fangemeinde, ohne die Austragungsorte, die bereit sind, Veranstaltungen zu beherbergen, und insbesondere ohne die natürlichen Ressourcen unserer Erde (Land, Wasser, Luft) nicht funktionieren könnte.

#### Was ist im Rahmen von Massnahmen für gute Governance unter Entwicklung und Solidarität zu verstehen?

- Anstrengungen zur Förderung der Inklusion im Sport.
- Zuweisung von Ressourcen und Geldern aus Entwicklungsfonds gemäss einem transparenten Prozess inklusive Überwachung und Prüfung.
- Einhaltung der Grundsätze der nachhaltigen Entwicklung und der sozialen Verantwortung, insbesondere in Bezug auf:
  - + die Umwelt;
  - + benachteiligte Gegenden; und
  - + Austragungsorte.
- Anbieten von Ausbildungsprogrammen (zu anderen Themen als Integrität) und Unterstützung für Trainerinnen und Trainer, Wettkampfrichterinnen und -richter, Athletinnen und Athleten sowie weitere Personen.

Unabhängig von der Grösse Ihrer Sportorganisation ist es wichtig, dass Sie sich Gedanken darüber machen, was Sie im Rahmen Ihrer Aktivitäten, Ihres Budgets sowie unter Berücksichtigung des Umfangs und der Auswirkungen Ihrer Aktivitäten tun können.

### Zuweisung geeigneter Ressourcen für die Förderung der Inklusion im Sport (einschliesslich Disziplinen für Menschen mit Behinderung)

#### Ziel

Menschen mit unterschiedlichen Voraussetzungen, Merkmalen und Identitäten die Teilnahme am Sport ermöglichen und dadurch ein grösseres Zielpublikum erreichen.

#### Zentrale Elemente

- Öffentliches Bekenntnis zu inklusivem Sport
- Berücksichtigung der potenziellen Auswirkungen von Entscheidungen auf unterschiedliche Gruppen
- Angemessene Ressourcen für Disziplinen für Menschen mit Behinderung oder formelle Zusammenarbeit mit den zuständigen Stellen
- Ziele zur Inklusion im Sport, einschliesslich bei Teilnahme, Anstellung, Training und Führung, sowie Überwachung der Zielerreichung
- Akkreditierung, beispielsweise im Rahmen von nationalen Programmen für die Inklusion von Menschen mit Behinderung.

#### Weitere Informationen

- [IPACS Sport Governance Benchmark Development and Solidarity](#)

## Förderung der Inklusion im Sport

In Ihrem Sport die **Inklusion** von Menschen unterschiedlichen Hintergrunds zu gewährleisten, ist ein guter Ausgangspunkt für Entwicklung und Solidarität. Inklusiv Sportorganisationen haben eine grössere Zielgruppe und das Potenzial, in der Gesellschaft mehr Positives zu bewirken. Zudem können Sportorganisationen durch die Förderung von Inklusion sicherstellen, dass ihr Sport für ganz unterschiedliche Bevölkerungsgruppen zugänglich und repräsentativ ist.

Es gibt keinen Ansatz, der zu jeder Situation passt. Jede Sportorganisation muss sich mit verschiedenen Gruppen und Communitys austauschen, um herauszufinden, welche Hürden die Teilnahme an ihrem Sport verhindern, und daran arbeiten, diese gemeinschaftlich zu beseitigen.

## Zuweisung von Ressourcen und Geldern aus Entwicklungsfonds

Es ist wichtig aufzuzeigen, dass die in die Entwicklung investierten Ressourcen dank **transparenter und objektiver Kriterien** fair zugewiesen werden. Das baut Vertrauen in Ihre Organisation auf und unterstreicht deren Bekenntnis zu ethischen und rechtlichen Grundsätzen. Eine Strategie zur Zuweisung der Entwicklungsressourcen, die mit der Gesamtstrategie Ihrer Organisation im Einklang steht, trägt nicht nur zu einer besseren Governance der Organisation bei, sondern erhöht auch die potenziellen positiven Auswirkungen der Entwicklungsprogramme.

Entsprechend sollte nach der Zuweisung der Entwicklungsressourcen auf der Website der Organisation ein **Bericht über die Verteilung der Gelder** veröffentlicht werden. Das trägt zur Erreichung der Ziele von Phase 2 auf dem Weg zu einer guten Governance (transparente Organisation) bei und fördert die Rechenschaftspflicht und Glaubwürdigkeit Ihrer Organisation.

### Informationen, die in diesem Bericht stehen sollten oder könnten:

- Zahlen zu den tatsächlichen Investitionen in Entwicklungsarbeit.
- Aufschlüsselung nach:
  - + Kontinent; und/oder
  - + Land
  - + Sportart/-disziplin
  - + Programm
  - + Geschlecht usw.
- Vergleich nach Jahr oder Gesamtstrategiezyklus.
- Erzielte Fortschritte bei der Erreichung der strategischen Ziele.

## Nachhaltige Entwicklung und soziale Verantwortung

Sportorganisationen sollten sich der Auswirkungen ihrer Aktivitäten auf die Umwelt und die Gesellschaft bewusst sein. Es ist von entscheidender Bedeutung, Massnahmen zu ergreifen, die auf den **Schutz der Umwelt und die Förderung der nachhaltigen Entwicklung** abzielen, mit denen benachteiligte Regionen gefördert werden und dank denen Austragungsorte von einem dauerhaften positiven Effekt profitieren.

Sie könnten beispielsweise prüfen, ob die Aktivitäten Ihrer Organisation im Einklang mit internationalen Standards wie den **Zielen für nachhaltige Entwicklung der UNO** und dem **Pariser Klimaabkommen** stehen. Zu den weiteren Massnahmen können **Programme zu Auswirkung und Vermächtnis** gehören, die sicherstellen, dass Sportanlässe den Austragungsorten langfristig einen Nutzen bringen. Ebenfalls denkbar sind **Programme zu sozialer Verantwortung und Teilhabe**, mit denen umfassendere Ziele wie die Förderung der Gesundheit oder des gesellschaftlichen Zusammenhalts erreicht werden sollen. Eine ausführlichere Erklärung dieser Aktivitäten finden Sie in der Tabelle auf der nächsten Seite.

## Schutz der Umwelt und nachhaltige Entwicklung

Evaluieren und verringern Sie die negativen Auswirkungen Ihrer Aktivitäten auf die Umwelt und die Entwicklung.

### Zentrale Elemente

- Geringstmögliche negative Auswirkungen aller Aktivitäten auf die Umwelt .
- Einbezug von Umweltverträglichkeit in alle Aspekte der Strategie und der Entscheidungsfindung.
- Übertragung der Gesamtverantwortung für Nachhaltigkeit an das Führungsgremium.
- Teilnahme an geeigneten internationalen Initiativen.
- Überwachung von und Reporting zu Umweltverträglichkeitszielen.

### Beispiel

Einführung von Massnahmen zur Reduktion des CO<sub>2</sub>-Fussabdrucks und des Abfalls.

## Soziale Verantwortung und Teilhabe mit Fokus auf benachteiligte Regionen

Beteiligen Sie sich an Initiativen, die den Zugang zum Sport in benachteiligten Regionen fördern und die positive Rolle aufzeigen, die der Sport spielen kann.

### Zentrale Elemente

- Schaffung von Möglichkeiten zur Teilnahme am Sport für Menschen, die aus geografischen oder wirtschaftlichen Gründen oder aufgrund von Diskriminierung ansonsten davon ausgeschlossen sind.
- Einbezug der sozialen Verantwortung in die Strategie und die Entscheidungsfindung; Berichterstattung über den Fortschritt in der Zielerreichung.
- Eingehen von Partnerschaften mit Organisationen des öffentlichen Sektors oder der Zivilgesellschaft.

### Beispiel

Einführung von Massnahmen zur Förderung der Inklusion und Chancengleichheit.

## Auswirkungen und Vermächtnis

Arbeiten Sie mit den Austragungsorten zusammen, um sicherzustellen, dass die Anlässe nach ihrem Abschluss langfristig positive Auswirkungen haben.

### Zentrale Elemente

- Feststellen der potenziellen positiven Auswirkungen auf die lokale Gesellschaft, die Umwelt, die Wirtschaft, die Verbrechensprävention und/oder Infrastrukturentwicklung.
- Schaffen eines Wissensmanagementsystems für zukünftige Austragungsorte.
- Investition von Ressourcen in Vermächtnis-Programme.
- Betreiben von Forschung zu den Auswirkungen von Anlässen.

### Beispiel

Einführung von Anforderungen an Austragungsorte von Grossanlässen in Bezug auf das Vermächtnis .

## Beispiele internationaler Nachhaltigkeitsinitiativen

### IOC Climate Action Awards

Die 2022 ins Leben gerufenen jährlichen IOC Climate Action Awards würdigen Athletinnen und Athleten, internationale Verbände und nationale olympische Komitees für proaktive Bemühungen zur Bekämpfung des Klimawandels.

### Sports for Nature

Sports for Nature ist eine gemeinsame Initiative der Weltnaturschutzunion (International Union for Conservation of Nature, IUCN), des IOC, des Umweltprogramms der Vereinten Nationen (UNEP) sowie anderer Organe. Sie tritt für die Natur ein und trägt zu deren Schutz und Wiederaufbau bei.

### Sports for Climate Action

Als Initiative von UN Climate Change zielt das Sports for Climate Action darauf ab, die Akteure der Sportwelt auf ihrem Weg in Richtung Klimaneutralität zu unterstützen. Die Unterzeichnenden verpflichten sich, ihre Treibhausgasemissionen bis 2030 um 50 Prozent zu verringern und bis 2040 das Ziel von Netto-Null zu erreichen.

## Bildungsprogramme (zu anderen Themen als Integrität)

Die Bereitstellung von Bildungsangeboten ist eine der wichtigsten Arten, wie eine Sportorganisation zur Entwicklung beitragen kann. Athletinnen und Athleten, Trainerinnen und Trainer, Technical Officials, Freiwillige und weitere Personen investieren ihre Zeit und ihre Energie in den Sport und sollten nach besten Kräften von der Organisation unterstützt werden, wenn sie in ihrer Karriere vorankommen oder nach dem Rücktritt aus dem Sport eine neue Karriere beginnen möchten.

**Abhängig von den Ressourcen Ihrer Sportorganisation können Sie folgende Angebote in Betracht ziehen:**

- Programme zur beruflichen Neuorientierung und/oder
- Weiterbildungsprogramme

Zentrale Elemente

- Bildungsangebote für Menschen, die in der Organisation eine Schlüsselrolle innehaben
- Transparente Kriterien für die Teilnahme an den Bildungsprogrammen
- Akkreditierung durch für Bildung zuständige offizielle Stellen
- Reporting zu den Ergebnissen der Bildungsprogramme
- Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten für Mitgliedsorganisationen.

**Mit der Umsetzung der sechs Phasen des Modells zur Einführung einer guten Governance stärkt Ihre Sportorganisation nicht nur die Governance, sondern leistet auch einen wertvollen Beitrag zur umfassenden Rolle des Sports bei der Förderung der gesellschaftlichen Entwicklung. Wie im Handbuch erläutert, ist die Stärkung der Governance eine fortlaufende Aufgabe, die Engagement und Anpassungsfähigkeit bei der Bewältigung von aktuellen und neu auftretenden Herausforderungen erfordert.**

Um Ihre Organisation auf ihrem Weg zu einer guten Governance weiter zu unterstützen, bieten die folgenden Kapitel Beispiele für bewährte Verfahren sowie zusätzliche Tools und Ressourcen. Diese Materialien sollen zusammen mit den im Handbuch vorgestellten Beispielen und Tools die Benchmark für Sport-Governance der IPACS ergänzen.

# FALLBEISPIELE

Es ist so gut wie sicher, dass Fragen oder Herausforderungen, mit denen Sie sich konfrontiert sehen, anderen ähnlichen Organisationen auch schon begegnet sind. In diesem Kapitel finden Sie ein paar Beispiele dafür, wie Sportorganisationen unterschiedlicher Art die in den sechs Phasen beschriebenen Massnahmen umgesetzt haben. Die Benchmark für Sport-Governance der IPACS in voller Länge enthält weitere Beispiele zu Best Practices unter jeder der 50 Empfehlungen.

## Phase 1

### Grundlage schaffen: Statuten, Richtlinien und Reglemente

---

#### Ethikkodex

Das «Swiss Olympic Ethik-Statut des Schweizer Sports», gültig ab 1. Januar 2025, zeigt Fälle und Handlungen auf, die einen Verstoß gegen die Ethik darstellen könnten, und die geeigneten Verfahren bei solchen Verstößen. Das Statut ergänzt die «neun Prinzipien der Ethik-Charta im Sport» von Swiss Olympic. Zusätzlich zur Charta und dem Statut hat Swiss Olympic einen «Ethik-Kompass» entwickelt. Dieses Sensibilisierungstool bietet Orientierung und fördert ethisches Verhalten bei Athletinnen und Athleten, Trainierinnen und Trainern sowie allen anderen Akteuren des Sports.

---

#### Datenschutzrichtlinie

Das britische olympische Komitee (British Olympic Association, BOA) verfügt über eine Datenschutzrichtlinie, die mit der Datenschutz-Grundverordnung der EU (DSGVO) in Einklang steht. Ein Datenschutzbeauftragter überwacht die Einhaltung der Datenschutzgesetze in der Organisation und ist Gesamtverantwortlicher für Datenschutz-Compliance in der BOA.

---

#### Geschlechtergleichstellung

Der internationale Hockeyverband (International Hockey Federation, FIH) hat im November 2017 eine Geschlechtergleichstellungsrichtlinie verabschiedet, die das Geschlechterverhältnis innerhalb der FIH ausgleichen und Diskriminierung und unfaire Behandlung aufgrund des Geschlechts verhindern soll. Die FIH hat eine Reihe von Massnahmen eingeführt, unter anderem eine Änderung ihrer Statuten, nach der von den acht gewählten ordentlichen Mitgliedern der Direktion der FIH vier Männer und vier Frauen sein müssen. Seit Juli 2024 verfügt die FIH zudem über Darstellungsrichtlinien, die eine geschlechtergerechte, diverse und inklusive Darstellung des Hockeysports sicherstellen sollen.

## Phase 2

### Eine transparente Organisation

#### Veröffentlichung der Organisationsstrukturen

Der internationale Ruderverband (World Rowing) hat auf seiner Website eine Seite, auf der die internen Governance-Strukturen des Verbands erklärt werden. Dort finden sich Informationen über die Aufgaben, Befugnisse und Verantwortungen des Kongresses (Congress) sowie der anderen Gremien (Executive Committee, Council, Specialist Commissions, Executive Director) und des Personals von World Rowing.

#### Veröffentlichung von Strategie und Jahresberichten

Auf der Website des olympischen Komitees von Neuseeland (New Zealand Olympic Committee, NZOC) sind die Strategie der Organisation sowie die Jahresberichte ab dem Jahr 2007 zu finden. Die Jahresberichte enthalten den extern geprüften Finanzbericht.

#### Veröffentlichung von Dokumenten zur Generalversammlung

Der Deutsche Olympische Sportbund (DOSB) veröffentlicht seine vollständigen Dokumente zur Mitgliederversammlung inklusive Traktanden, Protokolle und Entscheidungen der vorhergehenden Versammlungen auf seiner Website.

## Phase 3

### Schutz der Integrität

#### Unabhängiges Ethikgremium

Die Biathlon Integrity Unit ist ein operativ unabhängiger Teil des internationalen Biathlon-Verbandes (International Biathlon Union). Das 2019 eingeführte Gremium beschäftigt sich mit allen Fragen der Integrität im Biathlon inklusive Untersuchung und Ahndung von Verstößen.

#### Meldesysteme

Die Athletics Integrity Unit (AIU) ist das unabhängige Ethikgremium des internationalen Leichtathletikverbandes (World Athletics) und wird von einem eigenen Vorstand geführt. Anonyme Meldungen können der AIU über die Website erstattet werden. Die AIU hat fünf Abteilungen, die für Tests und Compliance, Untersuchungen und Aufklärung, Case Management, Bildung sowie Kommunikation zuständig sind.

#### Meldesysteme

Die Gymnastics Ethics Foundation verfügt über ein vertrauliches Meldesystem auf ihrer Website, über das Fälle von Gewalt, Belästigung, Missbrauch und/oder Vernachlässigung sowie Wettkampfmanipulation, Bestechung und Korruption angezeigt werden können.

#### Untersuchungen

Der internationale Reitsportverband (Fédération équestre internationale, FEI) verfügt über die Equestrian Community Integrity Unit, die Fälle und Meldungen an die Generalversammlung des Reitsportverbands untersucht. Dieses Organ hat Richtlinien für das Sammeln von Beweismaterial erlassen, auf das sich die Funktionärinnen und Funktionäre der FEI bei Anlässen stützen können.

## Phase 4

### Finanzielle Governance

---

#### Externe Rechnungsprüfung

Das nationale olympische Komitee Botswanas (Botswana National Olympic Committee) veröffentlicht seine extern geprüften Finanzberichte der letzten Jahre. Die Finanzberichte entsprechen den internationalen Rechnungslegungsstandards (International Financial Reporting Standards, IFRS).

---

#### Prüfkommission

Der internationale Segelverband (World Sailing) verfügt über eine Prüfkommission die den Rechnungslegungsprozess von World Sailing überwacht. Dazu gehören das Übernehmen der Führungsrolle bei der Wahl einer externen Rechnungsprüfung, die Prüfung des Entwurfs des jährlichen Finanzberichts von World Sailing, der internen Kontrollen und des Risikomanagementplans der Organisation.

---

#### Vergabe von Anlässen

Der internationale Basketballverband (International Basketball Federation, FIBA) verfügt über Regeln für die Bewerbung für die Durchführung von Grossanlässen inklusive der wichtigsten damit verbundenen Pflichten. Siehe Buch 2, Kapitel 2 und 3 der internen Richtlinien der FIBA (nur in Englisch). Die FIBA listet auf ihrer Website auch in Kürze die Evaluationskriterien für die Bewerbungen um die Austragung von Anlässen auf, veröffentlicht allgemeine Zeitpläne für das Bewerbungsverfahren für Grossanlässe und gibt Medienmitteilungen zur Vergabe von Anlässen heraus. Die detaillierten Regeln, Rechte und Anforderungen im Zusammenhang mit dem Bewerbungsprozess werden allen betroffenen nationalen Verbänden in den offiziellen Unterlagen klar kommuniziert.

## Phase 5

### Integritätstraining

---

#### Integritätsbildung

Die FIFA hat eine Fülle an Material zum Thema Integritätsbildung inklusive Flyer zum Thema Spielmanipulation, ein Compliance-Handbuch für Sportorganisationen und Pocket Guides für FIFA-Angestellte sowie Vorstandsmitglieder zu Themen der Compliance und Integrität veröffentlicht. In Zusammenarbeit mit dem UNODC setzt die FIFA das globale FIFA-Integritätsprogramm um, das den Mitgliedsverbänden der FIFA das Wissen und die Tools zur Verfügung stellt, mit denen die Integrität des Fussballs geschützt werden kann.

---

#### Integritätsbildung

«Education and Awareness» ist eine der vier Säulen der Integrität des internationalen Badminton-Verbandes (Badminton World Federation, BWF). Durch Aktivitäten zur Sensibilisierung für Integrität werden «sauberes» und «ehrliches» Badminton bei den Athletinnen und Athleten sowie deren Umfeld gefördert und die Gefahren des Dopings und der Spielmanipulation im Sport aufgezeigt.

## Phase 6

### Entwicklung und Nachhaltigkeit

---

#### Inklusiver Sport

Der internationale Tischtennisverband (International Table Tennis Federation, ITTF) verfügt über Personal und ein Komitee, das die Aufsicht über das Para-Tischtennis hat und unter anderem für die Organisation des ITTF World Para Circuit zuständig ist. Die Ligen für Paraportlerinnen und Paraportler wurden Ende 2024 überarbeitet. Es gibt nun drei Kategorien mit einer grösseren globalen Reichweite und über 20 Anlässen auf der ganzen Welt. Die ITTF hat parallel zu den neuen Ligen auch ein überarbeitetes Rankingsystem lanciert, das ITTF World Para Ranking.

---

#### Verteilung von Geldern aus Entwicklungsfonds

Der internationale Volleyball-Verband (Fédération Internationale de Volleyball, FIVB) verfügt über ein Dashboard zum Thema Empowerment und Entwicklung (nur in Englisch), dem alle Investitionen der FIVB in diesem Bereich seit 2017 zu entnehmen sind. Angezeigt werden die Gesamtinvestition und die Aufschlüsselung der Unterstützung nach nationalem Verband, Regionalverband und Kontinent.

---

#### Umweltschutz und Nachhaltigkeit

Der internationale Ski- und Snowboard-Verband (International Ski and Snowboard Federation, FIS) hat das «Sports for Climate Action Framework» der UNFCCC und das «Sports for Nature Framework» unterzeichnet. Er hat seine Nachhaltigkeitsstrategie und einen Jahresbericht veröffentlicht, in denen seine Leistungen aufgezeigt werden. Zudem bietet er einen kostenlosen CO<sub>2</sub>-Rechner, mit dem Mitgliedsverbände der FIS und Organisatoren von Anlässen ihren ökologischen Fussabdruck ermitteln können. Zu den weiteren Massnahmen der FIS im Bereich Umwelt gehören eine spezifische Schulung zu Umwelt und Nachhaltigkeit für die gesamte FIS-Familie, das Reduzieren der für die Teams notwendigen internationalen Flüge und die Unterstützung indigener Gemeinschaften im Kampf gegen den Klimawandel. 2024 unterzeichnete die FIS ein Memorandum of Understanding mit der Weltorganisation für Meteorologie (World Meteorological Organisation, WMO), mit dem die Auswirkungen des Wintersports auf das Klima angegangen werden sollen, sowie eine Absichtserklärung mit der Europäischen Weltraumorganisation (ESA) über den Einsatz von Weltraumanwendungen zur Förderung der Nachhaltigkeit im Schneesport.

---

#### Gesellschaftliche Verantwortung

Das nationale olympische Komitee Frankreichs (Comité national olympique et sportif français, CNOSF) verfügt über eine Online-Plattform zur sozialen Verantwortung von Sportorganisationen. Es bietet Sportorganisationen ein Diagnosetool zur Berechnung ihres Scores in sozialer Verantwortung, ein 90-minütiges interaktives Modul zur Stärkung ihrer Strategien im Bereich der sozialen Verantwortung sowie eine Toolbox mit bewährten Verfahren, Musterdokumenten, Leitfäden und Publikationen.

# WEITERE TOOLS UND RESSOURCEN

Für Sportorganisationen, die ihre Governance verbessern möchten, steht online eine Vielzahl zusätzlicher Tools zur Verfügung<sup>1</sup>. In diesem Kapitel finden Sie einige Beispiele, die Ihnen als Starthilfe nützlich sein können.

<sup>1</sup> Die Governance Task Force der ASOIF hat beispielsweise verschiedene Leitfäden für internationale Verbände veröffentlicht, die hier verfügbar sind: <https://www.asoif.com/governance>. Auch die Sports Governance Academy im Vereinigten Königreich stellt nationalen Verbänden Leitfäden und Vorlagen zur Verfügung: <https://www.sportsgovernanceacademy.org.uk/resources/knowledge-base/>.

## Vorlage für einen Tracker für gute Governance

Dieses praktische Tool ermöglicht die Überwachung des Fortschritts und die Aufdeckung von Lücken. Es unterstützt die konsequente Umsetzung der Governance-Standards in der ganzen Organisation.

Ziel	Erforderliche Handlung	Zuständige/-s Person/Team	Timeline/ Zieldatum	Status	Kommentare
Klare und belastbare Statuten, Richtlinien und Reglemente					
Stärkung der Demokratie					
Verbesserung der Transparenz					
Schutz der Integrität					
Finanzielle Governance					
Entwicklung und Solidarität					

## Fragen zur Selbsteinschätzung der Umsetzung von demokratischen Grundsätzen

### Wahl von Führungspersonen

- 1 Die Präsidentin / Der Präsident Ihrer Organisation sollte mittels Wahl bestimmt werden. Wird die Präsidentin / der Präsident gewählt?
 

Ja  Nein  Teilweise
- 2 Die Mehrheit der Mitglieder der Führungsgremien Ihrer Organisation sollte mittels Wahl bestimmt werden. Wird die Mehrheit der Mitglieder der Führungsgremien gewählt?
 

Ja  Nein  Teilweise

### Wahlkampagnen

- 3 Ihre Organisation sollte über klare und offen kommunizierte Regeln zur Durchführung von Wahlkampagnen verfügen. Gibt es solche Regeln und sind sie den Interessengruppen kommuniziert worden?
 

Ja  Nein  Teilweise

### Wahlprozess

- 4 Ihre Organisation sollte über Wahlregeln verfügen. Sind solche Regeln eingeführt und werden sie befolgt?
 

Ja  Nein  Teilweise

- 5 Ihre Organisation sollte Zulassungskriterien für Kandidierende festlegen. Gibt es solche Zulassungskriterien und wurden sie veröffentlicht?
 

Ja  Nein  Teilweise

Umfassen sie Due-Diligence-Prüfungen wie Integritäts- und Sicherheitsüberprüfungen?

.....

- 6 Ihre Organisation sollte geheime Wahlen durchführen. Ist das zurzeit der Fall?
 

Ja  Nein  Teilweise
- 7 Ihre Organisation sollte eine unabhängige Überwachung des Wahlprozesses ermöglichen. Gibt es eine unabhängige Überwachung?
 

Ja  Nein  Teilweise
- 8 Ihre Organisation sollte alle offenen Positionen, die durch Wahlen oder Ernennungen besetzt werden, veröffentlichen. Werden diese Positionen öffentlich bekanntgegeben?
 

Ja  Nein  Teilweise

Wenn ja: Welche Informationen werden veröffentlicht?

.....

### Vertretung

- 9 Ihre Organisation sollte sicherstellen, dass alle wichtigen Interessengruppen in allen relevanten Entscheidungsgremien vertreten sind. Ist diese Vertretung sichergestellt?
 

Ja  Nein  Teilweise

- 10 Ihre Organisation sollte Alters- und/oder Amtszeitbegrenzungen für gewählte Funktionärinnen und Funktionäre einführen. Sind solche Begrenzungen eingeführt?
 

Si  No  In parte
- 11 Ihre Organisation sollte die Geschlechtergleichstellung und Diversität in der Führung fördern. Gibt es ein Programm / eine Richtlinie mit diesem Ziel?
 

Ja  Nein  Teilweise

### Ehik und Integrität

- 12 Ihre Organisation sollte über Richtlinien zu Interessenkonflikten verfügen. Gibt es solche Richtlinien?
 

Ja  Nein  Teilweise

Wenn ja: Welche Arten von Interessenkonflikten decken die Richtlinien ab (tatsächliche, potenzielle und wahrgenommene)? Sind Mechanismen für die Lösung dieser Konflikte eingeführt?

.....
- 13 Ihre Organisation sollte sicherstellen, dass die Mitgliedsorganisationen in Übereinstimmung mit dem Ethikkodex sowie den anwendbaren Richtlinien und Reglementen handeln. Gibt es Programme/ Strategien, die dies unterstützen?
 

Ja  Nein  Teilweise

## Vorlage für einen Raster für die Bewertung von Risiken

Risiko	Auswirkung	Eintretenswahrscheinlichkeit	Aktionsplan und Frist

## Elemente, die bei der Förderung einer Kultur, in der Missstände angesprochen werden können, beachtet werden sollten<sup>1</sup>

<sup>1</sup> The Complete Compliance and Ethics Manual (2022), Seiten 3.223–3.230

### Faktoren, die eine offene Kultur negativ beeinflussen (Beispiele)

- Kulturelle Befangenheit: Whistleblowerin/ Whistleblower zu sein, ist negativ behaftet
- Konformitätsverzerrung: sich der Mehrheit anschließen
- Zuschauereffekt: Fehlverhalten ist weit verbreitet und wird zur «Normalität»
- Respekt vor Autorität macht es Personen schwer, in der Hierarchie höher gestellte Personen in Frage zu stellen
- «Den Boten erschiessen»: nicht die- oder derjenige sein wollen, die oder der die schlechte Nachricht überbringt
- Angst vor Vergeltung
- Glaube, dass die Meldung von Fehlverhalten nichts bewirkt oder ändert
- Ansprechen von Missständen wird nicht belohnt
- Kein «Tone from the top»: Die Führung fördert das Ansprechen von Missständen nicht

### Faktoren, die eine offene Kultur positiv beeinflussen (Beispiele)

- Organisationskultur, in der eine offene Kommunikation in beide Richtungen geschätzt wird
- Wirksame Kommunikationskanäle
- Wirksame Standards für das Ansprechen von Problemen und den seriösen Umgang damit
- Führungspersonen werden darin geschult, «hinzuhören»
- Schulung aller Angestellten in Bezug auf das Ansprechen von Bedenken und Richtlinien, die Vergeltung verhindern
- Problemorientierte Prozesse zur Untersuchung und Lösung von Schwierigkeiten
- Wirksame Kommunikationsstrategie

## Fragen zur Selbsteinschätzung im Bereich des Schutzes der Integrität

---

### Aufsichtsgremien

- 1 Sind unabhängige Ethik- und Prüfkommisionen eingesetzt und funktionieren diese effektiv?  
 Ja  Nein
- 2 Ergreift die Ethikkommission / das Ethikkomitee in bestimmten Fällen Disziplinarmaßnahmen?  
 Ja  Nein

### Meldesystem

- 3 Werden Meldungen vertraulich behandelt?  
 Ja  Nein
- 4 Ist eine anonyme Meldung möglich?  
 Ja  Nein
- 5 Gibt es angemessenen Schutz für Whistleblowerinnen/Whistleblower, Opfer und andere betroffene Personen?  
 Ja  Nein  Teilweise

### Untersuchungsverfahren

- 6 Gibt es klare Verfahren für Untersuchungen und wurden diese Verfahren angemessen kommuniziert?  
 Ja  Nein
- 7 Gibt es Sanktionen für die Nichteinhaltung?  
 Ja  Nein
- 8 Können die betroffenen Personen oder Organisationseinheiten den Entscheid anfechten?  
 Ja  Nein

## Fragen zur Selbsteinschätzung der finanziellen Governance

---

- 1 Verfügt die Organisation über einen Budgetierungsprozess, der das Tracking und die Überwachung der Finanzplanung und der Ausgaben ermöglicht?  
 Ja  Nein
- 2 Werden regelmässige interne und/oder externe Rechnungsprüfungen durchgeführt?  
 Ja  Nein
- 3 Gibt es klare Antikorruptionsrichtlinien und eine wirksame Überwachung ihrer Umsetzung?  
 Ja  Nein
- 4 Sind Beschaffungsprozesse eingeführt und kommuniziert?  
 Ja  Nein
- 5 Sind die Prozesse für die Bewerbung um die Durchführung von Anlässen und die Vergabe von Anlässen offen und fair?  
 Ja  Nein
- 6 Haben Interessengruppen Zugang zu Finanz- und Prüfberichten?  
 Ja  Nein
- 7 Verfügt die Organisation über ein Programm zur Festlegung einer transparenten Zuweisung von Ressourcen für erklärte Entwicklungsziele?  
 Ja  Nein

## Mögliche Bestandteile eines Integritätstrainingsprogramms

Prüfen Sie auf Grundlage der Resultate der Evaluation eine Anpassung des Programms oder eine Ergänzung um zusätzliche Sessionen.

### Hauptziel

- Definieren Sie das Hauptziel des Schulungsprogramms auf der Grundlage des gewünschten Ergebnisses, z. B. Sensibilisierung für Integrität im Sport; Erläuterung/Klärung spezifischer Problem-/Risikobereiche; Austausch von Fallstudien zur praktischen Demonstration, wie Fehlverhalten erkannt werden kann und was zu tun ist, wenn man Opfer oder Zeugin/Zeuge von Fehlverhalten wird; Schulung von Neuen usw.

### Zielpublikum

- Identifizieren Sie die Zielgruppe auf der Grundlage des definierten Hauptziels des Schulungsprogramms, z. B. Athletinnen und Athleten, Trainerinnen und Trainer, Technical Officials, alle Mitarbeitenden, Angehörige des Direktoriums, Mitglieder von Führungsgremien usw.

### Aktivitäten

- Schaffen Sie verschiedene Aktivitäten, mit denen die Teilnehmenden einbezogen werden und die sicherstellen, dass sie die vermittelten Informationen bzw. das vermittelte Wissen verstanden haben.
- Ziehen Sie alternative Methoden für die bessere Vermittlung der Informationen in Betracht, z. B. passive oder aktive Teilnahme, Gruppenaktivitäten, Multiple-Choice-Fragen usw.

### Struktur und Curriculum

- Identifizieren Sie Schlüsselthemen, die auf Grundlage des definierten Hauptziels behandelt werden müssen.
- Entwickeln Sie massgeschneiderte Inhalte für das Zielpublikum, die das Verständnis erleichtern.
- Erwägen Sie den Einsatz von echten Fällen aus der Vergangenheit zum Aufzeigen der Bedeutung von Integrität.
- Berücksichtigen Sie die Länge jeder Schulungseinheit.

### Vermittlung

- Berücksichtigen Sie das Format, d. h. vor Ort oder online, live oder aufgezeichnet.
- Wählen Sie die die Schulung durchführende Person und klären Sie, ob externe Fachpersonen kontaktiert werden sollten.

### Evaluation

- Kurzfristig: Fragen Sie nach der Schulung das Verständnis der Teilnehmenden ab, z. B. mit einem Quiz oder einer praktischen Übung.
- Mittelfristig: Beurteilen Sie das allgemeine Verhalten der Personen, die an der Schulung teilgenommen haben, und identifizieren Sie positive Veränderungen in deren Haltung.
- Langfristig: Evaluieren Sie die Organisationskultur.

### Monitoring und Auswertung des Programms

- Evaluieren Sie, wie oft das Programm durchgeführt werden muss.
- Holen Sie Feedback zur allgemeinen Struktur, zum Inhalt und zur Methodik ein.
- Erstellen Sie dem Führungsgremium (z. B. dem Vorstand) Bericht über den Fortschritt und die Wirksamkeit des Integritätstrainings.