

## Überschrift 4.2 Zusammensetzung des Vorstands, demokratischer Prozess und Wahlen

### 1. Definition

Demokratie ist ein Regierungssystem, das alle wahlberechtigten Mitglieder einer Organisation einschließt. In der Praxis wird diese Regierung normalerweise durch eine Gruppe gewählter Vertreter (den Vorstand) umgesetzt, die ein Mandat von den stimmberechtigten Mitgliedern der Generalversammlung erhalten. Wahlen sind daher ein integraler Bestandteil eines demokratischen Systems.

Eine demokratische Sportorganisation muss sicherstellen, dass alle Akteure die Möglichkeit haben, zu den Aktivitäten der Organisation beizutragen und an den politischen Prozessen teilzunehmen, und zwar entsprechend ihrer Rolle und ihres Status in der Organisation (Mitglied/Beobachter/Interessenvertreter). Obwohl es verschiedene demokratische Systeme gibt, können mehrere Mindeststandards festgelegt werden, darunter die Notwendigkeit freier, regelmäßiger, transparenter und fairer Wahlen sowie die Notwendigkeit klar definierter Rollen, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen der verschiedenen Gremien der Organisation sowie klarer Regeln, wie Interessenvertreter in diese Gremien einbezogen werden können.

Der demokratische Prozess ist eng verknüpft mit den Aspekten „Verantwortlichkeiten und Rollenklarheit“ (2.3) und „Entscheidungsprozesse“ (4.3).

### 2. Ideales Szenario

Die Organisation hat eine klare Zusammensetzung und einen klaren Aufgabenbereich für ihren Vorstand festgelegt und definiert, der sowohl gewählte Vorstandsmitglieder als auch die Möglichkeit ernannter oder kooptierter Experten umfasst. Die Rollen, Aufgaben und Kompetenzen aller Vorstandsmitglieder wurden klar definiert und beschrieben. Die Vorstandsmitglieder werden von den stimmberechtigten Mitgliedern der Organisation während der Generalversammlung in einem fairen und demokratischen Verfahren gewählt, das in der Satzung oder der Verfassung beschrieben ist. Ernannte oder kooptierte Experten werden in einem offenen und transparenten Rekrutierungsprozess ermittelt, kommen nicht aus der Organisation und werden aufgrund ihrer Fähigkeiten ausgewählt. Eine Ernennungskommission kann diese Prozesse als unabhängiges Beratungsgremium für die Organisation unterstützen. Darüber hinaus ist eine regelmäßige Fluktuation der Vorstandsmitglieder vorgesehen, beispielsweise durch eine Begrenzung sowohl der Mandatsdauer als auch der möglichen Mandatsverlängerungen. Der Zugang neuer Kandidaten wird durch Einführungs- und Schulungsprogramme gefördert und erleichtert.

### 3. Risiken

- Integritätsprobleme (z. B. Interessenkonflikte, Korruption usw.).
- Die Ernennungen erfolgen auf der Grundlage privater/persönlicher Interessen und nicht der Interessen der Organisation.
- Reputationsschäden/negatives öffentliches Image.
- Missmanagement/Ineffizienz.
- Vorstand ohne strategische Führung/unfähiger Vorstand/fehlende Fähigkeiten im Vorstand.

- Die Macht liegt in den Händen einer Person oder einer begrenzten Anzahl von Personen.
- Gefälschte Wahlen.
- Demokratiedefizit.
- Mangelnde Einbindung der Interessengruppen führt zu mangelnder Unterstützung seitens der Mitglieder.
- Unfähigkeit, neue und geeignete Kandidaten für Positionen im Vorstand zu finden.
- Unsicherheit bezüglich der Verantwortlichkeiten bei Auftreten eines Problems.
- Der Vorstand repräsentiert die Mitglieder nicht/es mangelt an Vielfalt.

#### 4. Instrumente und Schlüsselemente

<i>Instrumente</i>	<i>Wichtige Elemente</i>
<b>Strategie des Vorstands</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorsitzender oder Präsident mit den erforderlichen Fähigkeiten, um den Vorsitz im Vorstand zu übernehmen.</li> <li>• Zusammensetzung des Vorstands (gewählte vs. ernannte Vorstandsmitglieder) mit einer klaren Beschreibung der Rollen, Pflichten und Kompetenzen der Vorstandsmitglieder (siehe Rollenbeschreibung der Vorstandsmitglieder unter „Rollenklarheit“).</li> <li>• Klarheit hinsichtlich der Rolle und Zuständigkeiten des Vorstandes gegenüber anderen Gremien wie Geschäftsführung und Generalversammlung.</li> <li>• Feste und im Voraus festgelegte Amtszeitbeschränkungen für Vorstandsmitglieder (Mandatdauer und Anzahl möglicher Wiederwahlen).</li> <li>• Vereinbarungen bezüglich Vergütungen oder Rückerstattungen.</li> <li>• Nachfolgeplanung zur Förderung neuer Kandidaten, einschließlich Einführungs- und Schulungsprogrammen für neue Vorstandsmitglieder.</li> <li>• Genehmigung durch die Generalversammlung.</li> <li>• Förderung der Gleichheit und Vielfalt innerhalb des Vorstands und der Repräsentativität der Mitglieder.</li> <li>• Wahrung demokratischer Prinzipien.</li> </ul>
<b>Ernennungs-/Nominierungs-/Wahlkommission</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unabhängige Kommission, die den Vorstand und/oder die Generalversammlung berät.</li> <li>• Klare Beschreibung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten dieser Kommission (Identifizierung der erforderlichen Fähigkeiten, Fachkenntnisse usw.).</li> <li>• Klare Regeln für die Zusammensetzung dieser Kommission (unter voller Wahrung der Unabhängigkeit).</li> <li>• Die Kommission soll es der Generalversammlung oder dem Vorstand ermöglichen, eine fundierte Entscheidung zu treffen und den richtigen Kandidaten für die Position</li> </ul>

	auszuwählen. Sie soll den demokratischen Wahlprozess in keiner Weise untergraben.
<b>Wahlprozess</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klare Verfahren zur Nominierung von Kandidaten.</li> <li>• Zeitnahe Kommunikation der Kandidaten gegenüber den stimmberechtigten Mitgliedern (mit wichtigen Informationen wie Lebenslauf, früheren Mandaten innerhalb der Organisation und weiteren Mandaten).</li> <li>• Faires, klares und demokratisches Abstimmungsverfahren.</li> <li>• Einbeziehung der Vollmitgliedschaft und Beschreibung der Wahlrechte für jedes Mitglied.</li> <li>• Mögliches „Screening“ der Kandidaten durch die Wahlkommission oder Ethikkommission vor der Wahl.</li> <li>• Möglichkeit zur Beschwerde (z. B. bei einer Ethikkommission) bei Fehlverhalten.</li> <li>• Allgemeine Grundsätze, die in die Verfassung/Satzung der Organisation aufgenommen werden müssen.</li> <li>• Fördern Sie Gleichheit und Vielfalt bei der Bewerbung von Kandidaten für Wahlen.</li> </ul>

## 5. Beispiele guter Praxis

### Beispiel „Vorstandsstrategie“ und „Berufungsausschuss“

**Organisation:** New Zealand Rugby Association

**Beschreibung:** Der nationale Rugbyverband Neuseelands hat eine neue Vorstandsstrategie eingeführt, die einen Übergang zu einer Struktur mit drei gewählten Vorstandsmitgliedern, drei ernannten Vorstandsmitgliedern und drei nominierten Vorstandsmitgliedern über einen Zeitraum von drei Jahren umfasst. Diese neue Zusammensetzung ist eine Mischung aus gewählten, nominierten und ernannten Mitgliedern, wobei die nominierten Vorstandsmitglieder von den Provinzverbänden oder dem New Zealand Māori Rugby Board vorgeschlagen und dann vom Ernennungs- und Vergütungsausschuss ernannt werden, beginnend mit der ersten Ernennung im April 2018. Die Strategie legt klare Vertretungsregeln fest, wie z. B. die Vorschrift, dass eine der Positionen der nominierten Vorstandsmitglieder von einem Vertreter der Māori besetzt werden muss, der auch automatisch als NZR-Vertreter im New Zealand Māori Rugby Board fungiert.

Der Ernennungs- und Vergütungsausschuss ist für die Ernennung von Vorstandsmitgliedern und die Empfehlung der maximalen jährlichen Vergütung für Vorstandsmitglieder und leitende Angestellte zur Prüfung durch die Jahreshauptversammlung verantwortlich. Die Satzung definiert auch klar die Verfahren des Ausschusses sowie seine Bildung und Zusammensetzung (siehe „Anhang 6“ der Satzung). Diese Bestimmungen regeln auch die Verbindung mit den anderen Gremien innerhalb der Organisation, beispielsweise wenn dem Chief Executive Officer eine schriftliche Mitteilung zugestellt werden muss.

**Weitere Informationen:**

[Neuseeländischer Rugbyverband \(nzrugby.co.nz\)](http://nzrugby.co.nz)

[Neuseeländische Rugby-Verfassung \(nrugby.co.nz\)](https://nrugby.co.nz)

### Beispiele „Vorstandsstrategie“, „Nominierungskommission“ und „Wahlprozess“

**Organisation:** Nationales Olympisches Komitee von Australien (AOC)

**Beschreibung:** Die Zusammensetzung und die Arbeitsweise des Vorstands des Australian Olympic Committee (AOC) sind in seiner Satzung beschrieben. Der Vorstand besteht aus ernannten, von Amts wegen (IOC-Mitglieder) und gewählten Mitgliedern. Eines der Hauptziele ist die Vertretung der verschiedenen Interessenvertreter des AOC, darunter die Athleten, IOC-Mitglieder oder nationalen Verbände, die berechtigt sind, eine Person für die Wahl zu nominieren. Darüber hinaus ist der Abstimmungsprozess in der Satzung genau definiert und enthält eine Reihe praktischer Informationen zum Ablauf der Wahl, darunter Quorum, Mehrheit und Stimmzettelsystem. Die Aufgaben, Befugnisse und Verantwortlichkeiten des Vorstands sind ebenfalls in der Satzung beschrieben, insbesondere in Bezug auf die Transparenz der Sitzung, die Vertraulichkeit der Diskussion und das ethische Verhalten der Mitglieder. Neben den in den Statuten enthaltenen Bestimmungen verfügt das NOC auch über einen „Ausschuss für Kultur, Vergütung und Nominierungen“. Eine spezielle Satzung legt die Aufgaben und Verantwortlichkeiten dieses Ausschusses fest. Dieser Ausschuss ist unter anderem für die Nachfolgeplanung und Kultur verantwortlich (Artikel 2 der Satzung). In diesem Zusammenhang heißt es, dass der Ausschuss die Nachfolgepläne für den Präsidenten und den Vorstand, aber auch für den CEO, die Führungskräfte und die Mitarbeiter prüfen und den Vorstand der Organisation beraten soll.

**Weitere Informationen:**

[Governance | Australisches Olympisches Komitee \(olympics.com.au\)](https://olympics.com.au)

[Satzung des Vergütungs- und Nominierungsausschusses des AOC Kultur 2019.pdf \(olympics.com.au\)](#)

### Beispiel „Wahlprozess“

**Organisation:** Internationaler Volleyballverband (FIVB)

**Beschreibung:** Der Internationale Volleyballverband (FIVB) hat für seine internen Wahlen ein sehr detailliertes Verfahren festgelegt. Insbesondere legt die FIVB-Satzung die allgemeinen Regeln fest, die die Wahl des Verwaltungsrats, des Präsidenten und der Mitglieder des Verwaltungsrats regeln, die einer Minderheit angehören. Es ist anzumerken, dass die Satzung das Datum der Wahl (im Jahr der Olympischen Sommerspiele), die Dauer der Amtszeiten sowie die für das Amt infrage kommenden Personen vorsieht. Um die Fairness der Wahl zu gewährleisten, sollten die Kandidaturen 6 Monate im Voraus eingereicht werden, damit sie von einem Ethikausschuss validiert werden können, nachdem die Einhaltung aller Voraussetzungen sowie eine Integritätsprüfung und -kontrolle überprüft wurden. Für das Amt des Präsidenten gelten besondere Regeln. Es wird auch festgelegt, was zu tun ist, wenn ein Kandidat die Voraussetzungen nicht erfüllt oder die Integritätsprüfung nicht besteht. Darüber hinaus beschreibt das Dokument auch den Prozess, der zur Wahl des Verwaltungsrats durch die Generalversammlungen der verschiedenen Konföderationen führt. Zusätzlich zur Satzung hat die FIVB auch „Geschäftsordnungen für den FIVB-Kongress“ verabschiedet, in dessen Rahmen Wahlen stattfinden. Dieses mit der Satzung verknüpfte Dokument legt die praktische Organisation der Wahl fest, einschließlich der Reihenfolge der Wahlen während der Sitzung und des Wahlverfahrens (Ankündigung, Verteilung der Stimmzettel, Anzahl

der Stimmzettel usw.). Es erinnert auch an das Wahlsystem: zwei Runden, es sei denn, ein Kandidat erhält im ersten Durchgang mehr als 50 % der Stimmen.

**Weitere Informationen:** [Satzung und Vorschriften – FIVB](#)

## 6. Schritte zum nächsten Level

Zur Ebene 2 ★★ „Beginnend“	Zur Ebene 3 ★★★ "Entwicklung"	Zur Ebene 4 ★★★★ "Gegründet"	Zur Stufe 5 ★★★★★ "Eingebettet"
<ul style="list-style-type: none"> <li>Betrachten Sie während einer Vorstandssitzung das Profil der Kandidaten, die Teil Ihres Vorstands sein könnten. Besprechen Sie mögliche Rollen und Verantwortlichkeiten für Ihre Vorstandsmitglieder.</li> <li>Verabschieden Sie grundlegende Regeln zur Regelung der Mitgliedschaft im Vorstand, einschließlich der Begrenzung der Amtszeit des Vorstands.</li> <li>Fördern Sie die Organisation eines funktionalen Wahlverfahrens für einige Ihrer Vorstandspositionen. Überlegen Sie, welche Personen oder Organisationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definieren Sie spezifische Rollen und Verantwortlichkeiten für einige Vorstandsmitglieder, darunter mindestens den Präsidenten, den Schatzmeister und den Generalsekretär.</li> <li>Verfeinern oder verabschieden Sie die Regeln für die Mitgliedschaft im Vorstand, einschließlich der Mandatsdauer und der maximalen Zahl der Amtszeiten eines Vorstandsmitglieds.</li> <li>Besprechen Sie mögliche Kandidaten für Vorstandspositionen, wenn Vorstandsmitglieder sich dem Ende ihrer Amtszeit nähern.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definieren Sie die spezifischen Rollen und Verantwortlichkeiten jedes gewählten Vorstandsmitglieds. Geben Sie allen Mitgliedern eine klare Rollenbeschreibung.</li> <li>Nehmen Sie die Beschreibung, Aufgaben und Verantwortlichkeiten der wichtigsten Vorstandspositionen wie Präsident, Schatzmeister und Generalsekretär in die Verfassung/Satzung auf.</li> <li>Besprechen und verabschieden Sie die Nachfolgeplanungsstrategie für den Präsidenten und den Vorstand, einschließlich der Förderung neuer Kandidaten und der Erkennung von</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definieren oder verfeinern Sie die spezifischen Rollen und Verantwortlichkeiten jedes gewählten Vorstandsmitglieds. Geben Sie allen Mitgliedern eine klare Rollenbeschreibung.</li> <li>Nehmen Sie die Beschreibung, Aufgaben und Verantwortlichkeiten aller Vorstandsmitglieder in die Verfassung/Satzung oder die Geschäftsordnung des Vorstands auf.</li> <li>Bewerten Sie regelmäßig die Funktionsweise Ihres Gremiums (z. B. durch ein Kompetenzaudit) und identifizieren Sie Bereiche, in denen es an Fachwissen mangelt. Nominieren oder</li> </ul>

<p>wahlberechtigt sind.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verabschieden Sie formelle Regeln für die Wahl von Vorstandsmitgliedern. Stellen Sie sicher, dass ein Vorstandsmitglied mindestens von einer ausgewählten Gruppe von Wählern gewählt werden.</li> </ul>	<p>Kandidaten mit bestimmten Fähigkeiten und Erfahrungen. Sorgen Sie für einen regelmäßigen Wechsel der Vorstandsmitglieder, indem Sie die Anzahl und Dauer der Amtszeiten begrenzen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Verabschieden oder überarbeiten Sie die formellen Regeln für die Wahl von Vorstandsmitgliedern, die allen wahlberechtigten Mitgliedern Stimmrechte einräumen. Beschreiben Sie die praktische Organisation des Wahlverfahrens, um einen fairen und demokratischen Prozess sicherzustellen. Erwägen Sie die Möglichkeit, einen Nominierungsausschuss zur Unterstützung dieses Prozesses einzurichten.</li> </ul>	<p>kooptieren Sie nach der Bewertung relevante Experten für das Gremium.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Besprechen und verabschieden Sie die Nachfolgeplanungsstrategie für den Präsidenten und den Vorstand, einschließlich der Förderung neuer Kandidaten und der Erkennung von Kandidaten mit bestimmten Fähigkeiten und Erfahrungen. Sorgen Sie für einen regelmäßigen Wechsel der Vorstandsmitglieder, indem Sie die Anzahl und Dauer der Amtszeiten begrenzen. Stellen Sie Einführungs- und Schulungsprogramme für neue Vorstandsmitglieder bereit.</li> <li>Annahme oder Verfeinerung der Regeln für Kandidaten für Vorstandspositionen, einschließlich Erklärungen zu Interessenkonflikten sowie Regeln zur Nominierung von Kandidaten durch Mitglieder.</li> </ul>
-----------------------------	--	---	---



			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erwägen Sie die Einrichtung eines Nominierungsausschusses zur Unterstützung des Wahl- und Ernennungsprozesses. Legen Sie klare Verfahren für die Zusammensetzung, Rolle und Zuständigkeiten dieses Ausschusses fest.</li> <li>• Verabschieden oder überarbeiten Sie die formellen Regeln für die Wahl von Vorstandsmitgliedern, die allen wahlberechtigten Mitgliedern während der Generalversammlung Stimmrechte einräumen. Nehmen Sie diese Regeln in die Verfassung/Satzung Ihrer Organisation auf. Beschreiben Sie die praktische Organisation des Wahlverfahrens, um einen fairen und demokratischen Prozess zu gewährleisten. Stellen Sie sicher, dass die Wähler ihre Rechte und Pflichten kennen. Bewerten Sie diese</li> </ul>
--	--	--	--



Support the Implementation of GOOD GOVERNANCE in Sport  
-Edition 2024-



Co-funded by  
the European Union

			Verfahren regelmäßig.
--	--	--	--------------------------