

Eigentlich ist es doch gut bestellt um den Deutschen Fußball-Bund (DFB): Ein wohlklingender Ethikkodex. Eine Ethikkommission. Ein ganzes Compliance-Management-System, das berichtet, überwacht und ausbildet. Warum also haben die Krisen des DFB in jüngster Zeit einen neuen Höhepunkt erlebt? Warum hat es den Anschein, als sei der größte Sportverband der Welt einer der am schlechtesten geführten? Warum gilt der von Machtkämpfen zerrissene Verband mittlerweile als unregierbar?

Was sich vor den Augen der Öffentlichkeit abspielt, offenbart, wie ausgehöhlt das eigens formulierte Wertesystem ist. Es zeigt anschaulich, dass Verantwortlichkeiten nicht auf Compliance-Management-Systeme oder Ethikkommissionen abgewälzt werden können und dass es mehr bedarf als Lippenbekenntnisse, um einen solchen Verband integer zu führen.

Dass wohlklingende Absichtserklärungen und gelebte Wirklichkeit mitunter eklatant auseinanderklaffen, springt beim DFB vor allem bei der geschlechtsspezifischen Diskriminierung ins Auge. Während die Sportgerichtsbarkeit Rassismuskonflikte schon länger hart bestraft, hat der DFB-Bundestag erst 2016 die Diskriminierung aufgrund von Geschlecht und sexueller Orientierung in seine Norm aufgenommen. Das geschah zwar spät, aber es ließ hoffen. Leider zeigt mittlerweile eine Studie der Universität Tübingen, dass dies nicht automatisch zu einer härteren Sanktionierung bei der Diskriminierung von Frauen geführt hat. So belegen auch Veröffentlichungen der Ethikkommission, dass Diskriminierung noch immer in erster Linie in Bezug auf rassistische und fremdenfeindliche Tatbestände angemahnt wird.

Dabei wiegt der Sexismus, mit dem Bibiana Steinhaus, die erste Schiedsrichterin in der Bundesliga, konfrontiert wird, schwer. Eine Befragung von Schiedsrichterinnen ergab, dass die Hälfte von ihnen bereits Diskriminierung erlebt hat – und diese zugleich deutlich seltener gemeldet hätten als ihre Kollegen bei rassistischen Fällen. Oft würden sexistische Entgleisungen nicht einmal im Spielbericht vermerkt. Betroffene sind demnach immer noch unsicher, wo die Grenze zwischen bloßer Beleidigung und Diskriminierung liegt. Die Konzeption eines Learning Tools (Lernmittels), welches beim Differenzieren helfen soll, erreicht nicht den Kern des Problems, nämlich, dass es am Bewusstsein für Gleichstellung mangelt. Erst im vergangenen März forderten die Spielerinnen der Ersten und Zweiten Frauen-Bundesliga den DFB in einem offenen Brief dazu auf, Stellung zu beziehen und aktiv zu werden. Wenn diskriminierende Äußerungen wie die von Heiko Vogel unter anderem damit bestraft werden, dass er eine Damenmannschaft trainieren muss, offenbart dies eine chauvinistische Geisteshaltung, die sich nicht durch nachträgliche Beteuerungen – es wäre nicht als Strafe gemeint gewesen – aus der Welt schaffen lässt. Als Funktionärin einer anderen Sportart, in der es ganz und gäbe ist, dass Frauen als Schiedsrichterinnen auch auf Weltmeisterschaften in Herren- und Damenklassen aktiv sind, drängt sich mir ohnehin die Frage auf, warum dies im Fußball die Ausnahme ist.

Jenseits des Vereinslebens, in dem es vorkommt, dass Mütter zwar als Kuchenbäckerinnen, Brezelverkäuferinnen und Wäscherinnen, nicht aber als Betreuerinnen für das Trainingslager erwünscht sind, macht auch die Verbandsstruktur des DFB nicht den Eindruck, als würde man dort Wert auf das Engagement von Frauen legen: Nur eines der 19 Mitglieder des Präsidiums ist eine Frau, zuständig für Gleichstellung, Frauen- und Mädchenfußball. Unter den Vertretern der Landes- und Regionalverbände findet sich gar keine. Und bei der DFB-GmbH sind sowohl Geschäftsführung, Gesellschaftsvertreter als auch Aufsichtsrat ausschließlich mit Männern besetzt. Es wäre ein Leichtes, durch die gezielte (Be-)Förderung von Frauen in die oberen Etagen ein Zeichen zu setzen. Nach außen, aber auch nach innen, um damit ein Ziel für einen Veränderungsprozess zu setzen. In diesen Tagen, in denen der DFB an einem Tiefpunkt angekommen ist, wäre der Zeitpunkt dafür perfekt.

Da es den moralischen Absichtserklärungen vielfach an Durchsetzungskraft mangelt, entsteht der Eindruck, als seien sie eher strategisch als ethisch motiviert. Um die Bekenntnisse des Ethikkodex zur Geltung zu bringen, muss das Management ihn zunächst selbst leben. Denn der Wertekatalog verfällt, wie man beim DFB sieht, zu Makulatur, wenn er zwar für alle Mitglieder gelten soll, von der Führungsriege aber nicht durchgesetzt wird, weil die kommunizierten Werte sich nicht mit der Gesinnung der Spitzenfunktionäre decken.

Das offensichtliche Defizit an gelebten Werten kann nur durch Persönlichkeiten in der Führung beseitigt werden, die nicht sich selbst ins Zentrum ihres Denkens und



Foto Dirk Steinhauer

Werte nur auf dem Papier

Wer allein sich selbst ins Zentrum seines Denkens und Handelns stellt, sprengt die Gemeinschaft. Verantwortung lässt sich nicht auf Ethikkommissionen abwälzen. Im DFB müssen ganze Führungsetagen ausgetauscht werden.

Von Prof. Yvonne Thorhauer



Prof. Yvonne Thorhauer
Foto Ulrike Klaber

Handelns stellen. Diese Einstellung ist notwendig, um ein gutes Leben in der Gemeinschaft zu führen. Was Aristoteles vor mehr als zweitausend Jahren in der Polis, dem griechischen Stadtstaat, feststellte, gilt noch heute: Wer stets bestrebt ist, seinen Gewinn zu maximieren, und sich nicht für die Belange anderer interessiert, bleibt am Ende sinnentleert zurück. Maß und Mitte weisen den Weg zur Glückseligkeit. Auf offener Bühne erleben wir, wie dem DFB beides verlorengegangen ist.

Charakterbildung ist nötig

Charakterbildung ist also nötig, um den Weg zurück zur Ethik zu finden. Es mag schwer sein, eine Persönlichkeit zu finden, welche die integrative Kraft hat, alle Brücken zu bauen, aber es ist nicht unmöglich. Was den Weg dorthin steinig macht, sind festgelegte institutionelle Prozesse und undurchdringbar scheinende Seilschaften. Dass der DFB seine Präsidenten in immer kürzeren Zyklen verbraucht, lässt daran zweifeln, dass nun der Austausch von einer oder zwei Personen auf höchster Ebene einen nachhaltigen Reformprozess anstoßen könnte. Im DFB müssten ganze Führungsebenen ausgetauscht werden – ohne dass die alten noch ihre Nachfolger bestimmen dürfen. Und warum nicht, wie es in der Wirtschaft üblich ist, auch extern nach geeigneten Bewerbern umsehen, eventuell mit innovativen Verfahren? Der philosophische Diskurs kann helfen, nicht nur bei der Inaugenscheinnahme des Charakters, sondern auch langfristig bei der Überwindung von Denkbarrieren und dem Umgang mit Widerspruch. Denn gerade Letzterer sollte von den Besten in qualifizierter Weise in die Organisation hineingetragen werden, um zu besseren Entscheidungen zu gelangen. Fehlt der ethische Charakter, wird eine in-

stitutionell verankerte Moral kaum Wirkung entfalten. Denn wenn die Mitglieder die Werte hinter den Normen des Ethikkodex nicht verinnerlicht haben, verhalten sie sich nur so lange regelkonform, wie sie kontrolliert und sanktioniert werden. Teure Compliance-Systeme sind, beim DFB wie anderswo, nicht darauf ausgelegt, den Charakter der Akteure gerückt wäre, sondern weil sich entsprechende organisatorische Vorkehrungen im Falle von Gerichtsverfahren mildernd auf das Strafmaß auswirken. Es ist zu erwarten, dass das geplante Gesetz zur Stärkung der Integrität der Wirtschaft diese Tendenz noch verschärfen wird. Schon jetzt sucht man in den entsprechenden Abteilungen vergeblich Mo-

philosophen. Compliance-Beauftragte sind Juristen, nicht nur beim DFB.

So kommt Compliance eher einer Rechtsabteilung gleich, die den Deckmantel der Moral über das selbstzentrierte Denken und Handeln der Organisationsmitglieder wirft. Spitzenfunktionäre müssen nicht einmal kritisch denken, denn der Compliance-Beauftragte sagt ihnen, was richtig und was falsch ist. Dabei ist gerade der kritische Verstand wesentlich, um eine ethische Position zu beziehen und Verantwortung zu übernehmen.

Der DFB übernimmt Verantwortung – leider in erster Linie nur auf dem Papier. Der Ethikkodex entfaltet eine überschaubare Strahlkraft. Während er zwar vollmundig die „Unterstützung gesellschaftlicher Themen und Herausforderungen mit den Möglichkeiten des Fußballsports“ verspricht, sind im Zuge der Corona-Krise die Verantwortlichen des DFB nicht mit der Vehemenz für die Belange der Amateure und des Nachwuchses öffentlich in Erscheinung getreten, die der Problematik angemessen gewesen wäre. Mehr noch: Von einem Verband mit mehr als sieben Millionen Mitgliedern, der sich selbst explizit dem „Engagement für sozial- und gesellschaftliche Belange (...) über den Fußballsport hinaus“ verpflichtet, kann die Gesellschaft verlangen, dass er sich für die Amateure von Randsportarten, für nach Bewegung lechzende Kinder und Jugendliche, für (noch) mobile Senioren oder für die insolvent gehenden Sportklubs auch jenseits des Fußballs einsetzt. Wenn nicht in Zeiten einer Pandemie, wann dann? Eine Einzelne wie Katarina Witt wird diesem Anspruch gerecht.

Seine eigenen Moralvorstellungen ernst genommen, hätte der DFB in Berlin und in den Ländern seinen Einfluss für den Sport insgesamt geltend machen müs-

sen. Doch anstatt sich, etwa auch gemeinsam mit Aerosolforschern, zu engagieren, lässt es der DFB zu, dass die selbstsicheren Forderungen der Profi-Fußballer nach Privilegien die öffentliche Wahrnehmung in Zeiten nie erlebter Grundrechtseinschränkungen dominieren.

Die Zeit drängt, denn auch der mögliche Verlust der Gemeinnützigkeit ist noch nicht abgewendet. Vor lauter Sorge um die dann fälligen Steuernachzahlungen gerät jedoch aus dem Blick, dass die Gemeinnützigkeit das Herzstück des Verbandes ist. Geht dem DFB dieser ureigene Zweck verloren, verliert er in der jetzigen Form seine Existenzberechtigung. Was steuerrechtlich möglicherweise geboten ist, hat auch einen gemeinschaftlichen Aspekt: Denn durch die Steuerbegünstigung trägt die Gesellschaft den DFB mit, was seine ohnehin bestehende Rolle als figurativen Verantwortungsträger unterstreicht.

Um Fußball geht es nur am Rande

Theoretisch jedenfalls übernimmt der DFB „aufgrund des besonderen öffentlichen Interesses, seiner Größe und seines Selbstverständnisses eine herausragende gesellschaftliche, soziale und sportpolitische Verantwortung“. Unbestritten leitet der DFB viele soziale Projekte, unterstützt die Charakterbildung der Kleinen wie in der Fair-Play-Liga und wird maßgeblich getragen vom hingebungsvollen Einsatz von knapp 400 000 ehrenamtlich und 1,3 Millionen freiwillig Engagierten in den Fußballvereinen. Leider verhält dies in der öffentlichen Wahrnehmung angesichts einer Führung, die in erster Linie mit sich selbst beschäftigt ist und der es offenbar nur noch am Rande um Fußball als Sport geht. Das Schweigen zu Vorwürfen, das Kleinreden von Entgleisungen und das moralinsaure Fingerzeigen auf den anderen sind weit entfernt vom authentischen Rede- und Antwort-Stehen, das dem Verantwortungsbegriff innewohnt. Compliance-Systeme oder Ethikkommissionen können Verbandsführungen beratend zur Seite stehen, aber sie können ihnen nicht die Bürde abnehmen, ihre Handlungsmotivationen zu rechtfertigen und einen individuellen ethischen Standpunkt zu entwickeln. Verantwortung ist nicht delegierbar.

Wie befreiend wäre es doch in dem Sumpf von Skandalen, wenn ein Funktionär, anstatt zu schweigen, freiheraus zugeben würde, dass er gescheitert ist, weil die Versuche von Macht oder Geld zu groß waren. Das ungeschminkte Darlegen der Wahrheit – gegen alle Widerstände – entspricht bereits einem ethischen Anspruch. Man muss nicht so weit gehen wie Arthur Schopenhauer, für den die Kaufleute zum einzig ehrlichen Stand gehörten, weil sie ihren Egoismus offen gelebt haben. Aber möglicherweise erzeugt eine solche Aufrichtigkeit in der Öffentlichkeit Verständnis, wenn nicht gar Sympathien. Nicht zuletzt legen auch die zahlreichen Skandale anderer finanzstarker Organisationen den Verdacht nahe, dass die unschöckierenden Verhaltensweisen im Grunde zutiefst menschlich sind. An den Vorfällen selbst würde dies zwar nichts mehr ändern, aber die strachelnden Funktionäre würden dem Begriff von Verantwortungsbegriff ein Stück näher kommen.

Die Autorin ist Professorin für Business Ethics und Leiterin der Forschung an der acadid Hochschule Bad Homburg, Dozentin am Philosophischen Kolleg für Führungskräfte sowie Schiedsrichterin und Schwarzgurt-Prüferin eines Welt-Verbandes für Karate und Kickboxen.

CHAPEAU

Von Christoph Becker



Geschenkter Gaul

Das ist ja das Schöne am modernen Fußball: Etlliche Fans reagieren inzwischen mit Freude und Erleichterung auf jeden Sponsor, der nicht Geld oder Reputation oder beides wäscht, ob nun im Namen eines Emirs, der Onlinezockerei oder eines Hühnermastimperiums. Hier also, Stichwort Landwirtschaft, die gute Meldung der Woche: Ed Sheeran, bestverdienender Sänger des Vereinigten Königreichs, finanziert die „Tractor Boys“ von Ipswich Town aus dem ländlichen Suffolk als Trikotsponsor. Gut, die Idee ist nicht ganz neu, was Sheeran kann, machen die Toten Hosen bei Fortuna Düsseldorf vor zwanzig Jahren. Und bevor nun Nele Neuhaus Eintracht Frankfurt die Kaffeekasse für die erste Champions-League-Saison füllt oder Volker Bruch Union Berlin durchs dritte Erstligajahr bringt – mal anders herum gefragt: Was tut der Fußball eigentlich für die Kultur? Oder als Sachaufgabe für daheim beschulte Mittelstufenkinder gefragt: Wie viele wegen Corona ausgefallene Bühnenstücke könnte ein Stadt-, Land- oder auch Bauerntheater mit der Ablösesumme für, sagen wir, Julian Nagelsmann kompensieren? Oh, Moment, ein scharfer Blick auf alle relevanten Regeln des Profifußballs zeigt: Da haben wir gerade Äpfel mit Birnen verglichen. Ein Fall für die Treckerfahrer aus Ipswich? Wir wenden den Blick ab, es gilt Bauernregel Nummer eins des Geschäfts: Es ist die vom Maul des geschenkten Gauls.

ATTAQUE



Totes Pferd

Das Glück der Erde liegt auf dem Schreibtisch kreativer Juristen. Jedenfalls für einen jungen Reitersmann aus dem Emirat Ras al Chaimah. Freisprecher für Scheich Abdulaziz bin Faisal al-Qassimi. Al-Qassimi kann wieder aufsitzen, dem Internationalen Sportschiedsgericht in Lausanne sei Dank. Dabei wollte ihn die Internationale Reiterliche Vereinigung sperren, bis in den Sommer 2040. Ja, vierzig. Al-Qassimi hatte sein Pferd Castlebar Contraband bei einem Distanzritt in Fontainebleau im Oktober 2016 so lange geritten, bis es an einem offenen Ermüdungsbruch am vorderen rechten Sprunggelenk zugrunde ging und eingeschläfert wurde. Der Verband belegte al-Qassimi mit einer Strafe wie keinen Reiter vor ihm. Doch die Sportrichter in Lausanne sahen es ganz anders. Die festgestellte Arthrose in den Gelenken? Üblich bei Wettkampfpferden der Distanzreiter. Das im Kadaver gefundene Muskelrelaxans Xylazin, das die Tiere schmerzempfindlich macht? Muss wohl die erstversorgende Tierärztin versehentlich gespritzt haben. Und überhaupt: Der Reitverband habe den Tatbestand des missbräuchlichen Umgangs mit dem Tier ja gar nicht klar definiert. Na dann: Der Tod des Pferdes beweist gar nichts. Schon gar nicht Missbrauch. Oder anders gesagt: Das Glück der Erde liegt für die Pferde dort, wo arabische Distanzreiter und europäische Sportjuristen sie nie finden.

Sport live im Fernsehen

Samstag

SPORT1: 15.30 – 18.00 Uhr, Eishockey, Länderspiel in Nürnberg: Deutschland – Belarus.
EUROSPORT1: 13.50 – 17.30 Uhr, Radsport, Giro d'Italia, 1. Etappe, Einzelzeitfahren in Turin.

DRITTE PROGRAMME, BR und HR: 14.00 – 15.55 Uhr, Fußball, 3. Liga, 36. Spieltag: SV Wehen Wiesbaden – 1860 München. SWR und WDR: 14.00 – 16.00 Uhr, Fußball, 3. Liga, 36. Spieltag: 1. FC Kaiserslautern – KFC Uerdingen. NDR: 14.00 – 16.00 Uhr, 3. Liga, 36. Spieltag: Hansa Rostock – FSV Zwickau.

Sonntag

RTL: 14.00 – 17.20 Uhr, Formel 1, Großer Preis von Spanien, 4. WM-Lauf in Barcelona.
EUROSPORT1: 12.35 – 17.15 Uhr, Radsport, Giro d'Italia, 2. Etappe: Stupinigo – Novara BR Dritte Programme: BR und NDR, 13.00 Uhr, Fußball, Bundesliga, Frauen, 20. Spieltag: VfL Wolfsburg – Bayern München.