

DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

Sport- und Wirtschaftsethik: Eine vergleichende Analyse – Strategien
zum Aufbau und Pflege einer Sport- und Unternehmenskultur auf Basis
ethischer Grundsätze

verfasst von

Anton Dollensky

angestrebter akademischer Grad

Magister der Naturwissenschaften (Mag.rer.nat.)

Wien, 2015

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A 190 482 456

Studienrichtung lt. Studienblatt: Lehramt Bewegung und Sport/Geographie und Wirtschaftskunde

Betreut von: Ao. Univ.-Prof. MMag. Dr. Konrad Kleiner

Vorwort

Ich möchte dieses Vorwort nutzen, um mich zu allererst bei meinen Eltern zu bedanken, die mir meinen gesamten Bildungsweg ermöglichten und mir während dieser Zeit für sämtliche von mir getroffenen Entscheidungen, wie z. B. den Beginn eines parallel laufenden Zweitstudiums, keinerlei Zweifel entgegenbrachten.

Bei Ao. Univ.-Prof. MMag. Dr. Konrad Kleiner möchte ich mich an dieser Stelle für die Möglichkeit bedanken, die Diplomarbeit über ein für mich persönlich sehr interessantes Thema unter seiner Betreuung in Form von wertvollen Hinweisen bzw. Rückmeldungen verfassen zu können.

Außerdem möchte ich auch einen besonderen Dank an meine Geschwister, Freundinnen und Freunde sowie Studienkolleginnen und -kollegen aussprechen, die mir im Laufe meines Studiums zu jedem Zeitpunkt mit Rat und Tat zur Seite gestanden sind.

Während dem Schreiben der Arbeit bzw. der Beschäftigung mit hier relevanten Themenbereichen haben sich viele interessante und im Hinblick auf zukünftige persönliche Verhaltensweisen gewinnbringende Perspektiven aufgetan. Nachdem meine Interessen neben dem System Sport auch in jenem der Wirtschaft liegen, bestand die Motivation für die vorliegende Arbeit meinerseits genau darin, mit Verhaltensweisen auf Basis ethischer Grundsätze ein gesellschaftlich relevantes und nicht zuletzt persönlich sehr interessantes Thema aufzugreifen, das zunächst beide Zielsysteme gleichermaßen stark betrifft. Darüber hinaus entschied ich mich für den übergreifenden Themenbereich der Sport- und Wirtschaftsethik deshalb, um mir vertiefendes und wertvolles Wissen anzueignen, wovon ich aufgrund einer zum jetzigen Zeitpunkt auf lange Sicht angestrebten Berufstätigkeit im Sportmanagement sicherlich profitieren kann.

Anton Dollensky

Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit einem grundlegenden Vergleich der beiden Systeme Sport und Wirtschaft, die in vielen Belangen zwar sehr eng miteinander verbunden sind, dennoch viele jeweils systemspezifische Charakteristika aufweisen. Konkret kommt es zu einer Behandlung und Analyse ausgewählter Aspekte, die dabei helfen sollen, ein besseres Verständnis über die beiden Zielsysteme zu erlangen. Aufbauend auf den Ergebnissen beschriebener Analyse, kommt es im Anschluss zum Ableiten von Optionen, die wiederum auf Basis einer Portfolioanalyse in Strategien zum Aufbau und Pflege einer Sport- und Unternehmenskultur auf Basis ethischer Grundsätze überführt werden.

Neben den sich einschleichenden rücksichtslosen und betrügerischen Strategien, die in jüngerer Vergangenheit zu zahlreichen Missbräuchen und Bestechungsskandalen führten, ist auch der mit der zunehmenden gesellschaftlichen Bedeutung des Sports durch Professionalisierung und Kommerzialisierung einhergehende Konkurrenzdruck als Anlass für die Entwicklung derartiger Strategien zu erachten. Die entwickelten Praktiken werden in der Geschäftswelt, welche von einer verschärfenden Dynamik der Publizität von (sportlichen) Spitzenleistungen und deren Bezahlung gekennzeichnet ist, weit getrieben und führen schließlich zu einer Gefährdung von grundlegenden Werten wie Fairness, Respekt und Vertrauen in die Spielregeln, wodurch die Bedeutung ethischen Verhaltens innerhalb beider Zielsysteme ersichtlich wird (Lenk, 2014, S. 302-318; vgl. TIS, 2013, S. 1f.).

Für den Autor ist die sowohl auf Basis literaturwissenschaftlicher als auch medialer Betrachtungsweise erkannte Bedeutung von Verhaltensweisen, die auf ethischen Grundsätzen beruhen, gleichbedeutend mit dem Bedarf für die Zukunft Aktivitäten und Maßnahmen aufzustellen, die ethischem Verhalten gleichzusetzen sind bzw. dieses fördern und ermöglichen. Aus diesem Grund lag von Beginn der Diplomarbeitsplanung an das Ziel darin, diesen Bedarf zu decken und entsprechende Strategien aufzustellen, was sich letztendlich als Resultat dieser Arbeit darstellen lässt. Nach erfolgter Recherche- und Analysetätigkeit werden dabei das Schaffen von korruptionsfeindlichen Rahmenbedingungen sowie die Integration von Anti-Korruptionsarbeit als die beiden am gewinnbringendsten Strategien erachtet. Nach Meinung des Autors sind u. a. diese Strategien mit all den dazugehörigen Maßnahmen als Aktionsplan anzusehen, der von Führungskräften genutzt werden soll, um den oben beschriebenen kriminellen Praktiken erfolgreich entgegenzuwirken zu können.

Abstract

The following thesis deals with a basic comparison of the two systems Sports and Economy which are connected in many different aspects. Both systems indicate attributes that are characteristic for the respective system.

In case there will be an analysis of certain aspects which should help to get a more accurate understanding of the target systems. Based on the results, options are derived, which get converted into strategies. These strategies are intended for establishing and maintaining a sport- and company culture based on ethical principles. The reason for developing such strategies is due to the increasing importance of ethical behaviour in both, the sports system and the economy, which can be explained with an increasing number of white-collar crime offenses in recent years. While on the one hand reckless and fraudulent strategies exist, also the competitive pressure which comes up because of the increasing meaning of sports in society should be mentioned on the other hand. The reason for that meaning can be explained with the increasing professionalization and commercialization in sports. Because of that development human behaviors are coming up in both systems that lead to endangering basic values like fairness, respect and trust in rules (Lenk, 2014, S. 302-318; vgl. TIS, 2013, S. 1f.).

For the author, the importance of ethical behaviours which was recognized on basis of literary studies as well as media is equivalent with the need for future activities and measures, which promote and allow ethical behaviour. Because of that the goal of the thesis was to cover the need and drawing up strategies which can be seen as the result of this thesis. After researching and analysing different aspects referring to the two main systems it was possible to set up some interesting and important strategies. In more detail building up a corruption hostile environment and integrating anti-corruption work should be seen as the most profitable strategies. Among other ones exactly these strategies are meant to be an action plan which should be used from executives to be successful in fighting against criminal behaviors.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	2
Zusammenfassung	3
Abstract	4
1 Einleitung	7
1.1 Problemaufriss	7
1.1.1 Problembetrachtung aus medialer Sicht	10
1.1.2 Hinführung zur Fragestellung	12
1.2 Methode der Bearbeitung	14
1.3 Gliederung der Arbeit	17
2 Theoretische Grundlagen und Begriffsdefinition	19
2.1 Sport- und Unternehmenskultur	19
2.1.1 Sportkultur	19
2.1.2 Unternehmenskultur	20
2.2 Ethik	22
2.2.1 Sportethik	23
2.2.2 Wirtschaftsethik	25
2.3 Korruption	27
2.3.1 Ausprägungsformen- und strukturen der Korruption	29
2.3.2 Korruption als Erfolgsfaktor?	32
2.4 Corporate Social Responsibility	34
2.4.1 ISO 26000	36
2.4.2 Stakeholdermanagement	38
2.5 Zusammenfassung Kapitel 2	39
3 Operieren innerhalb der Zielsysteme	41
3.1 Personalrekrutierung	41
3.2 Finanzierung	46
3.3 Zielsetzungen	51
3.4 Zusammenfassung Kapitel 3	53
4 Organisationsstrukturen in den Systemen Sport und Wirtschaft	54
4.1 Einflussfaktoren auf die Organisationsstruktur	54
4.2 Organisatorische Gestaltungsparameter	56
4.3 Organisationsformen innerhalb der Systeme Sport und Wirtschaft	59
4.3.1 Funktionale Organisation	59

4.3.2 Divisionale Organisationsform	63
4.3.3 Matrixorganisation	64
4.4 Organisationsstrukturen innerhalb der Systeme Sport und Wirtschaft	65
4.4.1 BSO	65
4.4.2 ÖBB-Konzern.....	67
4.5 Bedeutung im Hinblick auf die Umsetzung von Strategien bezüglich ethischen Verhaltens.....	68
4.6 Zusammenfassung Kapitel 4	72
5 Korruption innerhalb der Systeme Sport und Wirtschaft	74
5.1 Korruptionsrisiko begünstigende Faktoren	74
5.2 Anti-Korruptionsarbeit	78
5.3 Strafrechtliche Anknüpfungspunkte.....	82
5.4 Compliance.....	86
5.5 Zusammenfassung Kapitel 5	92
6 Corporate Social Responsibility	94
6.1 CSR im System Sport.....	94
6.1.1 Aktueller Stand bezüglich der Implementierung von CSR-Aktivitäten.....	96
6.2 CSR im System Wirtschaft	103
6.2.1 CSR im System Wirtschaft anhand des Beispiels „ÖBB“	105
6.3 Ausweitungs- und Verbesserungsmöglichkeiten im System Sport.....	107
6.4 Auswirkungen von CSR-Aktivitäten	109
6.5 Zusammenfassung Kapitel 6	110
7 Strategien zum Aufbau und zur Pflege einer Sport- und Unternehmenskultur auf Basis ethischer Grundsätze	112
8 Conclusio und Ausblick	123
Abkürzungsverzeichnis	126
Abbildungsverzeichnis	127
Literaturverzeichnis.....	128
Lebenslauf	139
Eidesstattliche Erklärung.....	140

1 Einleitung

Das einleitende Kapitel soll in einem ersten Schritt zum Thema, der vergleichenden Analyse der Systeme Sport und Wirtschaft, hinführen. Konkret gliedert sich die Einleitung dabei in einen Problemaufriss, in die Beschreibung der Methode, die zur Bearbeitung des Themas ausgewählt wurde, sowie eine Gliederung der Arbeit. Der erwähnte Problemaufriss soll einerseits die gesellschaftliche Relevanz und andererseits die Aussicht auf einen möglichen Nutzen aus der Auseinandersetzung mit der Thematik aufzeigen bzw. verdeutlichen. Hierbei werden v. a. Fakten bzw. Zitate aus wissenschaftlicher Literatur sowie Veröffentlichungen aus Zeitschriften, die zur Verdeutlichung der Brisanz, die der Thematik anhaftet, beitragen, herangezogen. Außerdem ist eine Auflistung von Thesen zu erwarten, anhand dieser der Entwicklungsprozess von gegebenen Fragestellungen, die der gesamten Arbeit zu Grunde liegen, ersichtlich wird. Im Unterkapitel „Beschreibung der Methode“ gilt es darzulegen, wie die Literaturrecherche erfolgte bzw. welche Vorteile daraus im Hinblick auf die Bearbeitung gegebener Thematik resultierten. Eine überblicksmäßige Darstellung und Beschreibung der einzelnen Kapitel der Arbeit wird den Abschluss des einleitenden Kapitels darstellen.

1.1 Problemaufriss

Sowohl im System Sport als auch in jenem der Wirtschaft ist gleichermaßen ein Anstieg der Bedeutung ethischen Verhaltens zu erkennen, welcher sich vermehrt im Bewusstsein der Gesellschaft verankert. Zu dieser bisherigen Entwicklung trugen unterschiedliche Faktoren bei, die in den folgenden Absätzen auszugsweise dargestellt werden.

Neben der zunehmenden gesellschaftlichen Bedeutung des Sports durch Professionalisierung und Kommerzialisierung sowie dem damit einhergehenden und nach Lenk (2014, S. 302) bedeutsamen Konkurrenzdruck sind es in der heutigen Zeit sich einschleichende, zwangsläufig rücksichtslose und betrügerische Strategien, die in jüngster Vergangenheit zu zahlreichen Missbräuchen und Bestechungsskandalen betreffend verschiedenste Sportarten führten (Lenk, 2014, S. 315; Transparency International Schweiz¹, 2013, S. 1 f.). Nach Lenk (2014, S. 301) finden diese Strategien v. a. in ergebnisorientierten Leistungssystemen Anwendung. Redwitz (2014, S. 2) geht hier noch einen Schritt weiter und meint sogar, dass durch die große Anzahl an Korruptionsfällen der Eindruck entsteht, dass es sich bei Korruption mittlerweile um ein Werkzeug handelt, welches mit beispielsweise Marketing oder auch Wettbewerbsfähigkeit

¹ Es wird darauf hingewiesen, dass die Bezeichnung der Organisation Transparency International Schweiz im weiteren Verlauf der Arbeit häufig mit TIS abgekürzt wird.

auf einer Stufe stehe. Die Verteilung von öffentlichen Aufträgen führt genannter Autor als jenen Handlungsbereich an, bei dem Bestechung das wirksamste Mittel zu Konkurrenzfähigkeit darstellt (Redwitz, 2014, S. 2). Auch die Tatsache, dass die Größe der Sportveranstaltungen stetig zunimmt, stellt nach Fagan und Schenk (2009, S. 5) in Kombination mit der kurzfristig zu errichtenden Infrastruktur auf der einen Seite sowie der geringen Transparenz und den hohen Geldflüssen auf der anderen Seite den Nährboden dar, von dem korruptes Verhalten leicht ausgehen kann. Die häufig vorherrschende Gleichgültigkeit stellt dabei ein weiteres korruptionsunterstützendes Element dar, denn nach Myerson (1945; zit. n. Dupre, 2013, S. 171) ist diese als Komplize des Verbrechens der Korruption anzusehen. Die entwickelten Praktiken, die neben dem Sport ebenso in der Wirtschaft zu beobachten sind, werden in der Geschäftswelt, welche nach Lenk (2014, S. 318) von einer verschärfenden Dynamik der Publizität von (sportlichen) Spitzenleistungen und deren Bezahlung gekennzeichnet ist, weit getrieben. Die Beeinflussung der Wirtschaft aber auch der lokalen Politik und Kultur durch den Sport, welcher mittlerweile als ein einflussreiches Milliardengeschäft angesehen werden muss, kann dabei nicht mehr angezweifelt werden (Fagan & Schenk, 2009, S. 2). Als Folgen davon ist u. a. die Gefährdung von grundlegenden Werten wie Fairness, Respekt und Vertrauen in die Spielregeln zu erachten, was, so wie Fagan & Schenk (2009, S. 1) ausführen, einer Missachtung „[...] universell gültiger fundamentaler ethischer Prinzipien“ (Fagan & Schenk, 2009, S. 1) gleichkommt und ebenso eine Verletzung der Grundphilosophie des Olympismus nach der olympischen Charta bedeutet (TIS, 2013, S. 2).

Oftmals sind es neben einem Mangel an Integrität in der Führung jedoch auch die Organisationsstrukturen, die nicht für verantwortliches und transparentes Handeln geeignet sind bzw. dieses nicht ermöglichen und deshalb einer Verhinderung von Missbrauch in (Sport-) Organisationen von Beginn an nicht nachkommen können (Fagan & Schenk, 2009, S. 2-4; Lenk, 2014, S. 318). Neben der häufigen Nichtahndung von Regelverletzungen und der im Sinne einer positiven Rückkoppelung systematischen Besserstellung des/r Verletzers/in ist es auch die Nichtprämierung von gesundheitsfördernden Werten wie Güte, Nächstenliebe und Opferbereitschaft durch die Gesellschaft, wodurch die oben beschriebene negative Entwicklung und die, wie von Lenk (2014, S. 310) bezeichnete, Selbstzerstörung des sozialen Systems weiter vorangetrieben wird. Selbiger Autor hebt hier den Einfluss aus der Wirtschaft, wo sich das Feststellen und Einhalten von Regeln viel schwieriger gestaltet und erwähnte Werte mit Führungsschwäche in Verbindung gebracht werden, hervor (Lenk, 2014, S. 311-314; TIS, 2013, S. 1). Unter den bisher erwähnten Autoren herrscht die einheitliche Meinung, dass im Kampf gegen korruptes Verhalten, sei es im Sport- oder Wirtschaftssystem, welche ohnehin sehr eng

miteinander verbunden sind, nach verstärkt aufkommendem Bewusstsein darüber Taten folgen müssen. Dabei wird vielerseits das Einführen verstärkter Maßnahmen für mehr Transparenz gefordert. Weinreich (2006, S. 9) bringt dabei einen möglichen Lösungsansatz gegen die Korruption, nach Koch und Maenning (2006, S. 53) die größte Gefahr für den Sport, mit „Transparenz ist der größte Feind der Korruption“ (Weinreich, 2006, S. 9) auf den Punkt. Trotz vorherrschendem Bewusstsein über die Notwendigkeit, Maßnahmen zu implementieren, haben viele (Sport-) Organisationen diesem anzudenkenden Maßnahmenpaket nur geringe Bedeutung beigemessen und somit bislang keine effektiven Maßnahmen ergriffen, um korruptes Verhalten in all seinen Ausprägungen in Bezug auf die Systeme Sport und Wirtschaft, denen nach Transparency International² unzureichende Transparenz und Verantwortlichkeit anhaftet, zu unterbinden. Ein positives Ergebnis, was zum einen die Kontrolle und Vermeidung von Korruptionsrisiken und zum anderen den Ausbau der Integrität bedeuten würde, ist ohne effektive Maßnahmen keinesfalls zu erwarten (Fagan & Schenk, 2009, S. 1). So wie Lenk hinzufügt, würde schon das Verschärfen von Kontrollen unterschiedlicher Art einen wesentlichen Beitrag zur Erreichung vermeintlicher Ziele, nämlich die Reduktion von Korruptionsrisiken, leisten, viel zu oft versagen diese jedoch (Lenk, 2014, S. 302).

Lenk (2014, S. 302) ist sich sicher, dass dadurch das Aufkommen unrechtmäßiger Verhaltensweisen unterbunden werden könnte, was nach Von Pierer (2003; zit. n. Bannenberg, 2009a, S. 71) notwendig ist, um eine negative Beeinflussung der Reputation und in weiterer Folge wirtschaftlichen Schaden zu verhindern. Was neben dem Schaden finanzieller Natur jedoch noch viel problematischer erscheint, ist die Gefahr, dass der Sport seine Glaubwürdigkeit verliert. So wie Moritzer (2014, S. 2) anführt, würde es sich hierbei um einen enormen Verlust mit großen Auswirkungen handeln, da es sich beim Glauben an ehrlich und fair erbrachte Leistungen um das grundlegende Fundament des Sports handelt. Davon auszugehen ist auf jeden Fall, dass das Interesse der Anspruchsgruppen bzw. „Stakeholder“, wie sie in der Fachsprache genannt werden, an den Sport verloren gehen wird. Auf welche Bereiche diese Entwicklung bzw. dieser Verlust wiederum Einfluss nehmen kann und wird, soll hier jedoch nicht näher behandelt werden. Eine Abnahme der sportlichen Aktivität v. a. der jüngeren Generationen wäre hier als eine mögliche Folge beispielhaft anzuführen (Lenk, 2014, S. 302).

So wie Moritzer (2014, S. 2) hervorhebt, gilt es neben den eben angedeuteten Folgen wie Verlust der Glaubwürdigkeit des Sports jedoch auch Konsequenzen juristischer Natur in Betracht zu ziehen, die sich durchaus als schwerwiegend feststellen lassen. Nach Redwitz (2014, S.

² Es wird darauf hingewiesen, dass die Bezeichnung der Organisation Transparency International im weiteren Verlauf der Arbeit häufig mit TI abgekürzt wird.

214) können diese von „Marketing“-perspektivisch negativ bis hin zu existenzbedrohend ausfallen. Anlässlich der in der heutigen Zeit immer höher ausfallenden Strafen für bereits in den vergangenen Absätzen ansatzweise diskutiertes Verhalten soll dem Korruptionsstrafrecht bzw. den rechtlichen Konsequenzen bei Korruptionsstraftaten in einem späteren Teil der Arbeit (Kapitel 5.3) Bedeutung zu kommen. So viel sei vorweg genommen, es sollen grundlegende Tatbestände bzw. die gesetzlich geregelte Entwicklung dieser in den letzten Jahren sowie deren Folgen behandelt werden. Neben dem rein informativen Charakter dieses vorgesehenen Abschnittes besteht der Hintergedanke dessen auch bereits darin, das zur Entwicklung von Strategien zum Aufbau einer Unternehmens- bzw. Sportkultur auf Basis ethischer Grundsätze benötigte Grundverständnis zu schaffen, damit sich angestrebte Strategien letztlich auch in einem rechtlich legalen Bereich befinden.

1.1.1 Problembetrachtung aus medialer Sicht

Nachdem in Kapitel 1 ein Problemaufriss auf Basis wissenschaftlicher Literatur erfolgte, soll im Rahmen dieses Unterkapitels die gegebene Problematik aus der Sicht der Medien betrachtet werden. Wie schon oben kurz erwähnt wurde, handelt es sich bei Themen, die sport- bzw. wirtschaftsethische Anknüpfungspunkte aufweisen, um jene, die in der heutigen Zeit, nicht zuletzt aufgrund der hohen gesellschaftlichen Relevanz, für eine Betrachtung seitens der Medien sehr beliebt sind. Immer häufiger finden sich deshalb Artikel in Zeitschriften und Tageszeitungen, in denen über Vorfälle bzw. Korruptionsstraftaten aus aller Welt berichtet wird. Die in den Berichten dargelegten Geschehnisse finden ihren Ursprung gleichermaßen im System Sport sowie in jenem der Wirtschaft, wodurch auch an dieser Stelle wiederum an die engen Verflechtungen und vermeintlichen Gemeinsamkeiten beider Systeme hinzuweisen ist. Daher ist der Sinn eines späteren Vergleichs jedenfalls gegeben. Außerdem wird ersichtlich, dass eine klare Zuordnung eines Falls zu einem der beiden Systeme bei vielen sehr schwierig bis unmöglich ist.

Konkret werden in weiterer Folge Artikel bzw. Zitate aus diversen Zeitschriften angeführt, um die Bedeutung der Thematik in den Veröffentlichungen der verschiedenen Medien darzulegen. Des Weiteren soll dadurch aber v. a. die Problembetrachtung aus medialer Sichtweise präsentiert werden, wobei eine kritische Betrachtung der einzelnen Beiträge aufgrund unterstellter mangelnder wissenschaftlicher Fundierung unerlässlich ist.

Die Hannoversche *Allgemeine Zeitung* schrieb 2011 über die Ermittlungen seitens der Staatsanwaltschaft gegen die beiden Organisationen T-Systems und VW. Grund dafür sollen Spon-

soring-Vereinbarungen zugunsten des deutschen Bundesligisten VfL Wolfsburg gewesen sein. Konkret sollen Mitarbeiter von T-Systems und VW im Rahmen eines Großauftrags von T-Systems an VW versucht haben, diesen mit einer Verlängerung des Sponsoringvertrages der Telekom für den VfL Wolfsburg zu kombinieren. Voraussetzung für das Zustandekommen des lukrativen Vertrags war dabei die weitere finanzielle Unterstützung des Fußballvereins (Momsen & Cherkeh, 2011, S. 32).

Erst im Sommer 2014 berichtete die *Wiener Zeitung*, dass konkrete Beweise dafür vorliegen, dass das Emirat Katar Schmiergelder gezahlt und aktiv Stimmenkauf betrieben haben soll, um die Fußball-WM 2022 in ihrem Land austragen zu dürfen. Dabei liegt besonderes Augenmerk auf Mohammed bin Hammam, einem katarischen Spitzenfunktionär, der zur Unterstützung des Bewerbungserfolgs Katars 6,7 Millionen Dollar an Offizielle gezahlt haben soll. Ebenso wurde in diesem Zusammenhang berichtet, dass u. a. auf Regierungsebene ein Gas-Deal mit Thailand, mit der Absicht sich deren Stimme zu sichern, abgeschlossen wurde.³

Ebenfalls berichtete die *Wiener Zeitung* von Spielmanipulationen und Wettbetrügereien, die im Jahr 2013 aufflogen. Unter den Angeklagten finden sich bekannte Namen der österreichischen Bundesliga wie zum Beispiel Taboga und Kuljic. Die genauen Vergehen wurden zum Zeitpunkt der Artikelveröffentlichung auf Spielmanipulation, Bestechung, Nötigung, Erpressung und Gründung einer kriminellen Vereinigung bemessen. Der Wiener Zeitung zu Folge „[...] bilden Taboga und Kuljic hier nur die Spitze des Eisberges“.⁴

Spiegel online veröffentlichte im Februar 2014 kurz nach den Olympischen Winterspielen in Sotchi einen Artikel, in dem von mutmaßlichen Korruptionsfällen bei der Vorbereitung der Olympischen Spiele die Rede ist. Auch die milliardenschwere Bereicherung von Freunden Putins wird darin erwähnt. Auch wenn Sotchi stolz darauf ist bzw. war, Austragungsort Olympischer Winterspiele sein zu dürfen, so nutzten „[...] die Offiziellen [...] die Spiele als eigene Einnahmequelle“.⁵

Die Tiroler Tageszeitung veröffentlichte Ende 2012 einen Artikel mit dem Titel „Korruptionsfälle im Bereich von Politik und Wirtschaft“ (Sprenger, 2012), aus dem folgende Zitate entnommen wurden:

„Hausdurchsuchungen in der Causa Eurofighter in der Schweiz, in Österreich und Deutschland. Aufwändige Rechtshilfeansuchen in der Schweiz, in Liech-

³ www.wienerzeitung.at/dossiers/korruption/636448_Aufstand-der-Sponsoren.html

⁴ www.wienerzeitung.at/nachrichten/sport/fussball/650545_Geschobene-Partie.html

⁵ www.spiegel.de/sport/wintersport/olympia-in-sotschi-putin-gegner-dokumentiert-mutmassliche-korruption-a-945752.html

tenstein. Protokolle von Telefonüberwachungen, stundenlange Verhöre rund um die umstrittenen Verkäufe der BUWOG-wohnungen. Illegale Parteienfinanzierung und Schmiergeldzahlungen im Zusammenhang bei Privatisierungsvorgängen. Alles Schlagzeilen jüngeren Datums. Doch die Republik wird schon seit Jahren von Korruptionsvorwürfen erschüttert. Die Justiz befindet sich in einem schier aussichtslosen Kampf. Doch die Staatsanwaltschaften, insbesondere in Klagenfurt und Wien, und die Ermittler in der eigens geschaffenen Korruptionsstaatsanwaltschaft sind gewillt, alle Fälle aufzuklären.“(Sprenger, 2012)

Die *Süddeutsche Zeitung* berichtete 2011 über jene Korruptionsaffäre, in die Siemens verwickelt war. Leyendecker berichtet in betreffendem Artikel von 330 dubiosen Projekten, 4300 illegalen Zahlungen und zudem Kosten von rund 2,5 Mrd. Euro. Jahre nach dem besagten Skandal war die Rede von „Zerbeulten Egos, zerstörten Karrieren, einer Milliarden-Strafe - der Siemens-Skandal erwies sich als gigantischer Regelverstoß“(Leyendecker, 2011).

Bei den dargelegten Ausschnitten aus verschiedenen Zeitungsartikeln handelt es sich nur um eine sehr geringe Auswahl derartiger Korruptionsfälle aus der Wirtschaft bzw. dem Sport, die beispielhaft für eine große Menge ähnlicher Vorkommnisse angeführt wurden. Neben der Präsentation der medialen Betrachtungsweise kann anhand dieser Beispiele auch der hohe Bezug zur Praxis in wirtschafts- bzw. sportbezogenen Organisationen erkenntlich gemacht werden.

1.1.2 Hinführung zur Fragestellung

In weiterer Folge werden verschiedene Thesen in Verbindung mit Quellenangaben, die sie unterlegen, aufgelistet. Dadurch soll eine solide Darstellung des Weges zur ausformulierten Forschungsfrage bewerkstelligt werden.

These 1: Vor dem Hintergrund von Luhmann`s Theorie (1984), wonach sich soziale Systeme durch Kommunikationen bilden und dabei eine beobachtbare Spezifik von Kommunikationen spezifische Systeme strukturieren, sind die beiden Systeme Sport und Wirtschaft sehr eng miteinander verbundene, ergebnisorientierte Leistungssysteme.⁶

Sowohl der Fortschrittstrieb als auch das Überbieten des bisherigen Leistungserfolgs findet sich im einen sowie im anderen System wieder. Trotzdem gibt es nach Lenk (2014, S. 316) zweifellos beträchtliche Differenzen sowohl bezüglich der Grundstruktur der Konkurrenz als auch jener der Organisationen selbst.

⁶ <http://www.luhmann-online.de/luhmann-einfuehrung.htm>

These 2: Die Organisationsstrukturen innerhalb des Systems Wirtschaft unterscheiden sich signifikant von jenen des Systems Sport.

Im System Sport wird grundsätzlich durch das Bestehen des internationalen Verbandes die Möglichkeit geschaffen, „[...] ein Regelwerk [...] bis zur untersten Ebene der Verbandspyramide zentral [festzulegen]“ (Mätzler, 2009, S. 247). Anzumerken ist dabei jedoch, dass die unterste Ebene und zwar jene der Sportler/innen, keinesfalls durch eine ordentliche Mitgliedschaft in diese erwähnte Pyramide eingebunden ist. Das bedeutet, dass betreffende Athlet/innen maximal Mitglieder von Vereinen jedoch nicht von Verbänden sind, wodurch die Frage einer möglichen Bindung an das Verbandsregelwerk aufkommt (Mätzler, 2009, S. 247). Wie anhand dieser Anmerkung betreffend das System Sport zu erkennen ist, existiert zwar innerhalb der Verbandspyramide eine strenge Hierarchie, lediglich endet diese spätestens bei den Sportler/innen, bzw. dort, wo der Sport an sich stattfindet. Um nun auf die Organisationsstrukturen einzugehen, ist anzumerken, dass im System Sport bezogen auf eine Organisation auf den ersten Blick nicht jene Grundbausteine von Organisationen vorhanden sind, wie sie nach Mintzberg (1979) erforderlich sind. Ihm zufolge stellen die strategische Spitze zusammen mit dem mittleren Linienmanagement, dem operativen Kern, sowie der Technostruktur und unterstützenden Einheiten die wichtigsten organisationalen Bausteine im System Wirtschaft dar.

These 3: Es existieren Faktoren, die im Sport- und Wirtschaftssystem gleichermaßen korruptionsfördernd wirken.

Neben offensichtlichen und sehr bekannten Faktoren wie z. B. Prestige, Macht und Geld, bestehen häufig risikobegünstigende Faktoren, die jedoch nicht unbedingt als naheliegend zu bezeichnen sind (TSI, 2013, S. 2). Der Kampf gegen Korruption kann nach Fagan und Schenk (2009, S. 6) in unterschiedlichen Lebensbereichen erfolgen. Dabei gilt es jedoch Risiken erfolgreich zu erkennen und aktuelle Probleme in Angriff zu nehmen.

These 4: Sportorganisationen sind heute gleichsam wie profitorientierte Unternehmen aus dem System Wirtschaft ein Teil des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Gesamtgefüges.

Häufig kommt es dazu, dass Sport- bzw. Profisportorganisationen gemeinnützige Abteilungen unterhalten, wodurch es meistens auch dazu kommt, dass betreffende

Sportorganisationen „[...] in der Rechtsform des eingetragenen Vereins firmieren“ (Keller, 2014, S. 114). Dies bedeutet, dass sie kraft Gesetz zur Übernahme und Ausführung von CSR-Aktivitäten verpflichtet sind. Demnach müssen sich auch Organisationen des Systems Sport ihrer gesellschaftlichen Verantwortung stellen, was Hiß schon alleine mittels des Aufstiegs der Organisationsform „Unternehmen“ in den letzten Jahren bekräftigt (Hiß, 2005, S. 21; Keller, 2014, S. 113f.).

Durch die Aufstellung eben angeführter Thesen konnte folgende Hauptfragestellung formuliert werden:

- **Welche Strategien können zum Aufbau bzw. zur Pflege einer Sport- und Unternehmenskultur auf Basis ethischer Grundsätze angewandt werden?**

Des Weiteren wurde es als sinnvoll erachtet, folgende Sub-Fragestellungen zu formulieren:

- Inwiefern unterscheidet sich das Operieren im System Sport von jenem im Wirtschaftssystem?
- Welche Hindernisse existieren im System Sport im Vergleich zum System Wirtschaft hinsichtlich der Umsetzung von Strategien bezüglich ethischen Verhaltens aufgrund mangelnder Klarheit in den Organisationsstrukturen?
- Durch welche Faktoren wird das Korruptionsrisiko im Sport- bzw. Wirtschaftssystem begünstigt? Worauf ist bei einer Integration von Anti-Korruptionsarbeit in den Sport bzw. in die Wirtschaft zu achten?
- Inwiefern übertragen Sportorganisationen CSR-Aktivitäten aus der Wirtschaft in den Sportbereich um Nachhaltigkeitsdimensionen in ihr organisatorisches Handeln einfließen zu lassen?

1.2 Methode der Bearbeitung

Im Rahmen dieses Kapitels kommt der Methode der Bearbeitung eine zentrale Rolle zu. Im Konkreten wird dabei auf den Ablauf des Forschungsprozesses sowie auf die Literatur- bzw. Quellenrecherche mit besonderem Fokus auf der Forschungsmethode der Hermeneutik näher eingegangen.

Die Erstellung vorliegender Arbeit bzw. die damit verbundene Bearbeitung des Themas erfolgt mittels hermeneutischer Vorgehensweise. Nach Danner (1979, S. 29-31) kann der Begriff der Hermeneutik doppelsinnig zur Anwendung kommen, einerseits als die Auslegungs-

kunst und andererseits als die Theorie der Auslegung. Selbiger Autor bringt die Definition der Hermeneutik schließlich mit der „Kunst der Auslegung“ (Danner, 1998, S. 31), welche nach Sesink zu „[...] Kunst der Auslegung von Botschaften sowie der Entschlüsselung ihres Sinns“ (Sesink, 2010, S. 11) erweitert wurde, auf den Punkt. Das zur Hermeneutik dazugehörige Verb „hermeneúein“ kann übersetzt werden mit „aussagen“, „auslegen“ oder „übersetzen“ (Danner, 1998, S. 31). Die Herangehensweise in der Hermeneutik, welche nach Hiennerth, Huber und Süssenbacher (2009, S. 22) v. a. in den Geisteswissenschaften zur Anwendung kommt und deshalb als „[...] die Lehre vom Verstehen, vom Begreifen geisteswissenschaftlicher Gegenstände“ (Burchert & Sohr, 2008, S. 56) definiert wird, wird häufig auf die Interpretation von Texten eingegrenzt, was jedoch nach Danner sowie Sesink viel zu kurz reicht. So wie Danner (1998, S. 31f.) beschreibt, findet hermeneutisches Vorgehen alleine schon immer dann statt, wenn der Mensch mit Erzeugnissen menschlicher Art, auch wenn nur im weitesten Sinne, umgeht oder zu tun hat. Sesink (2010, S. 11) fügt hinzu, dass aber auch die Interpretation erwähnter Produkte in Textform stattfindet, wodurch die Beschreibung des Textes „[...] als Träger und Vermittler kulturellen Sinns [...]“ (Sesink, 2010, S. 11) Legitimation erfährt (Danner, 1998, S. 32; Sesink, 2010, S. 11). Nach Danner (1998, S. 32) handelt es sich dabei um eine Kunstfertigkeit, was mit der Pflicht, bestimmten Regeln zu folgen, verbunden ist. Widmer (1977, S. 42-44) ergänzt, indem er die Hermeneutik als Verfahren sieht, mit dessen Hilfe verschiedenste Texte gedeutet und auch interpretiert werden können. Dabei wird das Vorverständnis dazu verwendet, die verschiedenen Strukturelemente als einzelne Teile des Ganzen wahrzunehmen und wiederum das Ganze aus seinen individuellen Teilen zu begreifen, was nach Widmer (1977, S. 42-44) auch als Hermeneutischer Zirkel bezeichnet wird. Konkret handelt es sich dabei um ein, wie es Burchert und Sohr (2008, S. 56) nennen, „Problem“, welches darin liegt, dass ein bestimmter Text nur dann verstanden werden kann, wenn der/die Leser/in auch den Lebenszusammenhang in dem der betreffende Text entstanden ist versteht. Für die textlesende Person bedeutet das, dass sich „Textauslegung und Vorverständnis [...] wechselseitig [bedingen]“ (Burchert & Sohr, 2008, S. 56). Sowohl Hiennerth et al. (2009, S. 23) als auch Burchert und Sohr zufolge ist ein Vermeiden dieses Problems bzw. ein „Ausweg aus dem Dilemma“ (Hiennerth et al., 2009, S. 23) nicht möglich, vielmehr soll der Fokus darauf liegen, den richtigen Einstieg in den hermeneutischen Zirkel zu finden, was ein erleichtertes Verständnis zu Folge hätte (Hiennerth et al., 2009, S. 23).

Um nun die Bedeutung und die genaue Vorgehensweise des hermeneutischen Zirkels besser veranschaulichen zu können, soll dessen Anwendung in Bezug auf die vorliegende Arbeit unter Beachtung von Abbildung 1 kurz dargestellt werden. Noch bevor eine konkrete Frage-

stellung für die Arbeit existierte, geschweige denn mit dem Schreiben der Arbeit begonnen wurde, herrschte, so wie in Abbildung 1 ersichtlich, seitens des Autors ein Vorverständnis darüber, dass in den beiden Systemen Sport und Wirtschaft, ethisch betrachtet, unrechtmäßige Vorgehensweisen existieren. Dieses vorläufige Verständnis bzw. Vorwissen entwickelte sich aufgrund von Lebenserfahrungen und ständiger Konfrontation mit den unterschiedlichen Medien wie Internet, Zeitungen, usw.

Im Zuge des Überdenkens möglicher Themenbereiche, die für eine nähere und intensivere wissenschaftliche Auseinandersetzung im Rahmen der Diplomarbeit in Frage kommen würden, entfaltete sich beim Autor das Bewusstsein über eine Problemstellung, die schließlich im Rahmen vorliegender Arbeit Ausgangspunkt einer Forschungsfrage wurde. So wie im Hermeneutischen Zirkel und oben beschrieben wurde, erfolgte an dieser Stelle nun die intensive Auseinandersetzung mit entsprechender Literatur, wodurch das ebenfalls weiter oben beschriebene Vorverständnis und Vorwissen (V) durch das erlangte Textverständnis, in Abbildung 1 mit einem T gekennzeichnet, zu einem erweiterten Vorverständnis ausgebildet wurde. Im konkreten Fall wurde u. a. erkannt, woraus vorherrschende Verhaltensweisen entstanden sind und sich mittlerweile etabliert haben. Auch konnten mit Hilfe des Textverständnisses z. B. Folgen dieser Vorgehensweisen für beide Systeme eruiert werden. Anzumerken ist bei diesem Schritt, dass das Vorverständnis nur, um für die Beantwortung der Fragestellung bedeutsame Inhalte, erweitert wurde bzw. werden sollte. Das nun bestehende erweiterte Vorverständnis konnte im Zuge der Auseinandersetzung mit Fachliteratur aus den unterschiedlichen oben erwähnten Datenbanken zu einem erweiterten Textverständnis weiterentwickelt werden. Dieser Entwicklungsprozess hatte zur Folge, dass es auch zu einer weiteren Ausbildung des erweiterten Vorverständnisses kam. Dieser Prozess bzw. Zirkel, wie er nach Danner (1998, S. 57) beschrieben wird, hat einen spiralförmigen Verlauf, was letztendlich eine immer intensivere Auseinandersetzung mit gegebener Literatur zur Folge hat.

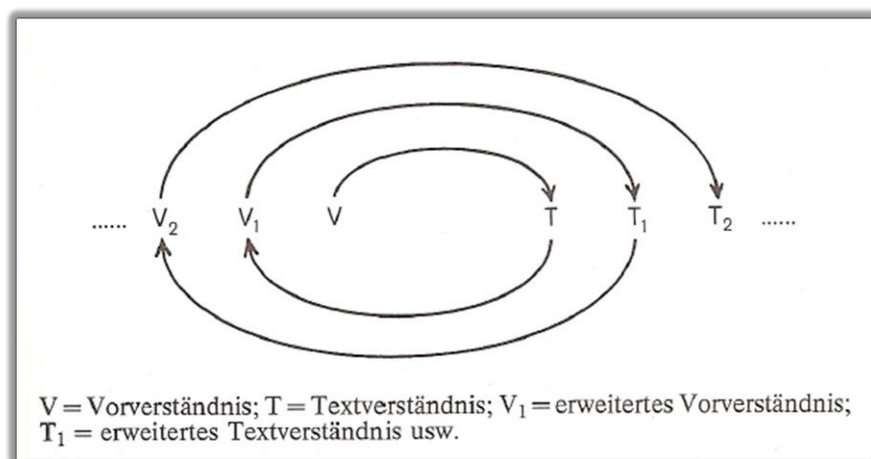


Abbildung 1: Hermeneutischer Zirkel (nach Danner, 1998, S. 57)

Es wird darauf hingewiesen, dass es sich bei angedachter Arbeit um das Ergebnis einer umfassenden Literaturliteraturarbeit handeln wird und dabei auf eine mögliche Integration von Erkenntnissen auf Grundlage empirischer Arbeit zur Gänze verzichtet wird. Zur Bearbeitung der vor kurzem angeführten Fragestellungen wird im Sinne der Hermeneutik auf verschiedene Quellen, in erster Linie elektronische Primärquellen, zurückgegriffen, welche unter Zuhilfenahme diverser Zeitschriften und Datenbanken wie z. B. spolit oder spowis, zur Verfügung gestellt vom Zentrum für Sportwissenschaften sowie der Universität und Wirtschaftsuniversität Wien, generiert werden sollen und im Hinblick auf das Erreichen der Ziele als zentral erscheinen. Um eine noch intensivere Literaturrecherche nach wirtschaftswissenschaftlicher Literatur zu ermöglichen, wurden neben Datenbanken der Wirtschaftsuniversität Wien auch jene der Fachhochschule Wien der WKW herangezogen.

1.3 Gliederung der Arbeit

Nachdem in Kapitel 1 (S. 8-19) einleitende und zum Thema hinführende Worte gefunden sowie die zentrale Forschungsfrage samt Unterfragen formuliert wurden, liegt in Kapitel 2 (S. 19-41) der Fokus einerseits darauf, theoretische Grundlagen zur gegebenen Thematik anzuführen und andererseits v. a. die für den weiteren Verlauf der Arbeit zentralen Begrifflichkeiten genau zu definieren bzw. voneinander abzugrenzen. Im Mittelpunkt werden dabei Begriffe wie Sport- und Wirtschaftsethik, Unternehmens- und Sportkultur, Korruption, aber auch Corporate Social Responsibility stehen. Im Rahmen der Unterkapitel, betreffend die Korruption, gilt es einerseits die unterschiedlichen Ausprägungsformen und -strukturen der Korruption zu erläutern und andererseits der Frage, ob Korruption in der heutigen Zeit als Erfolgsfaktor angesehen werden kann, nachzugehen. Bevor das Kapitel 2 mittels einer kurzen Zusammenfassung dessen endet, wird das Hauptaugenmerk auf Corporate Social Responsibility gelegt, wobei u. a. auf ISO 26000 sowie Stakeholdermanagement, welchem in der heutigen Zeit besonders hohe Bedeutung beigemessen wird, eingegangen wird.

In weiterer Folge wird in Kapitel 3 (S. 41-53) anhand ausgewählter Aspekte untersucht, inwiefern sich das Operieren innerhalb der beiden Systeme voneinander unterscheidet. Der Fokus soll stets auf dem Vergleich zwischen Sport- und Wirtschaftssystem liegen. Es sollen Unterschiede bzw. Zusammenhänge in Verhaltensweisen, Praktiken und Methoden, um im jeweiligen System erfolgreich zu sein, erkannt und analysiert werden.

Das Behandeln der Organisationsstrukturen in den beiden Systemen Sport und Wirtschaft wird zentraler Bestandteil des vierten Kapitels (S. 54-73) sein. Nachdem nach einer ersten

Recherche davon auszugehen ist, dass v. a. im System Sport oftmals Strukturen vorherrschen, die zu Hindernissen im Hinblick auf Erfolg unter Berücksichtigung ethischer Grundsätze führen, sollen diese an dieser Stelle erkannt und für die Entwicklung von Strategien zum Aufbau einer Unternehmens- und Sportkultur auf Basis ethischer Grundsätze aufbereitet werden.

In Kapitel 5 (S. 74-93) wird der Schwerpunkt auf Korruption innerhalb der beiden Systeme liegen. Während schon im Rahmen des Kapitels 2, wie oben angeführt, auf die unterschiedlichen Ausprägungen eingegangen wird, soll hier das Hauptaugenmerk vielmehr auf korruptionsmindernden Tätigkeiten liegen. Dabei soll ein Grundverständnis über Korruptionsrisiko begünstigende Faktoren geschaffen, sowie vorherrschende Aspekte der Anti-Korruptionsarbeit aufgezeigt werden. Außerdem soll auf strafrechtliche Anknüpfungspunkte, die in wirtschaftlichen Unternehmen schon oftmals vorherrschenden Compliance-Regelungen sowie speziell in Österreich vorherrschende Kontrollinstrumente, beispielsweise in der Vergabe von öffentlichen Geldern, Bezug genommen werden, bevor das Kapitel wiederum mit einer kurzen Zusammenfassung endet.

In Kapitel 6 (S. 94-111) ist eine intensive Behandlung der vorherrschenden Aktivitäten bezüglich der Corporate Social Responsibility in den beiden Zielsystemen zu erwarten. Konkret wird dabei untersucht, inwiefern sich CSR-Aktivitäten aus dem Wirtschaftsbereich in den Sport übertragen lassen. Die daraus resultierenden Ausweitungs- und Verbesserungsmöglichkeiten im System Sport sollen ebenfalls zum Thema werden.

Im Rahmen des Kapitels 7 (S. 112-122) sollen schließlich die gesammelten und die aus den unterschiedlichen Quellen erhobenen Erkenntnisse bezüglich der beiden Systeme in all den behandelten Facetten genutzt und verwendet werden, um Strategien zu entwickeln, die den Aufbau und die Pflege einer Unternehmens- und Sportkultur auf Basis ethischer Grundsätze ermöglichen.

In der Conclusio (S. 123-125) sollen neben den Strategien, die als Hauptergebnis der Arbeit zu erachten sind, auch andere als bedeutsam erscheinende Erkenntnisse der Arbeit, die sich im hermeneutischen Prozess herauskristallisierten, noch einmal komprimiert dargestellt bzw. zusammengefasst werden. Der Ausblick über mögliche zukünftige Entwicklungen in den Systemen Sport und Wirtschaft sowie über mögliche, noch zu erschließende Forschungstätigkeiten soll eine untergeordnete Rolle dieses Kapitels darstellen.

2 Theoretische Grundlagen und Begriffsdefinition

Im Rahmen des zweiten Kapitels werden theoretische Grundlagen, die für den weiteren Verlauf der Arbeit relevanten Begriffe dargestellt, sowie deren Definition und Abgrenzung von einander vorgenommen. Begrifflichkeiten, denen nun eine zentrale Rolle zukommen wird, sind einerseits die Begriffspaare Sport- und Unternehmenskultur sowie Sport- und Wirtschaftsethik und andererseits Korruption aber auch Corporate Social Responsibility.

2.1 Sport- und Unternehmenskultur

An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass es sich hierbei um jenes Begriffspaar handelt, für dessen Aufbau und Pflege auf Basis ethischer Grundsätze am Ende der Arbeit Strategien entwickelt werden sollen.

2.1.1 Sportkultur

Nach Grupe und Mieth handelt es sich bei „Sportkultur“ um einen Begriff, der schon um die Jahrtausendwende als geläufig angesehen werden konnte. Genannte Autoren erheben dabei zusätzlich den Anspruch, den Sport als Kulturgut bezeichnen zu können. Sie sehen den Begriff der Sportkultur als eine „[...] Sammelbezeichnung für unterschiedliche Bereiche, Ausprägungen und Darstellungsformen des Sports an [...]“ (Grupe & Mieth, 2001, S. 315). Dabei beziehen sie sich sowohl auf den organisierten Sport in Verbänden und Vereinen als auch auf das in Schulen und anderen Institutionen stattfindende Sporttreiben. Nach Meinung erwähnter Autoren ist neben dem aktiven Sportangebot auch jenes auf Unterhaltung und Spannung ausgerichtete Angebot seitens der Medien als Teilbereich der Sportkultur anzusehen. Auch wenn von einem Aufstreben des Sports als Kultur die Rede sein kann, so war es zum Zeitpunkt der Veröffentlichung des Werks von Grupe und Mieth (2001) der Fall, dass der Sport aus dem klassischen Kulturverständnis ausgeschlossen wurde. Genauer war von einer Trennung in einerseits unbestrittene Kulturgüter wie Theater, Literatur und Kunst und andererseits neuere Kulturgüter wie Wirtschaft, Politik und eben auch Sport, „[...] deren kultureller Wert eher in Zweifel gezogen [...] [wurde]“ (Grupe & Mieth, 2001, S. 315), die Rede. Bausinger (2006, S. 5) weist darauf hin, dass die vor sich gegangene Erweiterung des Kulturbegriffs auch zu einer Intensivierung der zwischen Sport und Kultur herrschenden Beziehung geführt hat. Er schreibt weiters von einer Versportung der Kultur, was aber nicht nur zu einer kulturellen Aufwertung des Sports führte. Bausinger (2006, S. 6) geht sogar so weit, dass er die Frage aufbringt, ob nicht die heutige Kultur als eine Art Sport verstanden werden muss. Diese Aus-

sage begründet er in erster Linie mit der Tatsache, dass sich Strukturen aus dem Sport zunehmend in anderen Kulturbereichen etablieren (Bausinger, 2006, S. 6). In diesem Zusammenhang erwähnen wiederum Grupe und Mieth (2001, S. 316), dass die Veränderung des Verhältnisses zwischen Kultur und Sport v. a. auf eine Verblassung des Kulturbegriffs und den Verlust seiner normativen Ausrichtung zurückzuführen ist. Das Verständnis von Kultur wurde ebenso wie jenes über den Sport breiter und unschärfer. V. a. hinsichtlich jenes der Kultur gibt es kein einheitliches mehr. Grupe & Mieth weisen darauf hin, dass Kultur nicht mehr jenes Leitmotiv für individuelles und auch öffentliches Leben darstellt, wie es früher der Fall war. Der Begriff „Kultur“ wurde demnach vieldeutig und ist dabei in viele verschiedene Teilkulturen u. a. die Sportkultur zerfallen (Grupe & Mieth, 2001, S. 316).

2.1.2 Unternehmenskultur

Sackmann (2004, S. 24) stellt klar, dass jedes Unternehmen eine individuelle Unternehmenskultur besitzt. Diese besteht dabei ab dem Zeitpunkt der Existenz des Unternehmens, entwickelt sich in weiterer Folge je nach Unternehmensgeschichte, was zu einer unterschiedlich großen Ausdifferenzierung dessen führt und wird, so wie Noll (2013, S. 204) ergänzt, aufgrund der Bewährung als erfolgreiche Lösung auf neue Mitarbeiter/innen übertragen. Eben genannter Autor beschreibt die Unternehmenskultur aufgrund der Tatsache, dass es sich dabei um eine Konstruktion der Wirklichkeit handelt, die nur in den Köpfen der Organisationsmitglieder existiert, als schwer fassbar. Während Bauschke und Homma „[...] die Art und Weise, wie wir unser Geschäft betreiben“ (Bauschke & Homma, 2010, S. 15) als Definition für Unternehmenskultur heranziehen und unterschiedliche Merkmale wie das Betriebsklima, das Führungsverhalten oder Belohnungssysteme nennen, definiert Sackmann den Kern der Unternehmenskultur, welcher von selbiger Autorin als unsichtbar charakterisiert wird, mit grundlegenden Überzeugungen, die verbaler oder non-verbaler Natur sein können und „[...] das Denken, Handeln und Empfinden der Führungskräfte und Mitarbeiter/innen im Unternehmen maßgeblich beeinflussen [...]“ (Sackmann, 2004, S. 24). Dazu im Vergleich sehen Noll aber auch Schmidtborn und Königswieser (o. J., S. 81) in der Unternehmenskultur Wertvorstellungen an, „[...] die das Denken und Handeln in einem Unternehmen prägen“ (Noll, 2013, S. 204), was somit der Definition von Sackmann sehr nahe kommt. Noll bezieht sich mit „Wertvorstellungen“ auf Normen, die faktisch gelten, Werte sowie Orientierungsmuster. Dabei weist er jedoch darauf hin, dass eine Übereinstimmung dieser mit jenen in den Unternehmensleitlinien schriftlich festgelegten Normen und Werten nicht gegeben sein muss. Deshalb unterscheidet er zwischen den von der Organisation offiziell verkündeten und jenen Vorgaben,

die sich als tatsächlich handlungsleitend erweisen. Was Noll (2013, S. 204) mit diesen Erläuterungen meint und Edgar Schein (1995, S. 30) mittels dreier Ebenen der Unternehmenskultur ausdrücken wollte, veranschaulicht Sackmann mit dem „Eisbergmodell“, welches in Abbildung 3 dargestellt wird. Damit soll der Zusammenhang zwischen sichtbaren und nicht sichtbaren Überzeugungen, betreffend u. a. Prozesse und Lern- und Anpassungsmechanismen, verdeutlicht werden. Leicht zugängliche Manifestationen von Kultur gehen dabei mit den sichtbaren Überzeugungen einher (Sackmann, 2004, S. 24). So wie Schein (1995, S. 30) das Phänomen der Unternehmenskultur mittels unterschiedlicher Ebenen erklärt, wird im Rahmen des Eisbergmodells mittels der Tatsache, dass sich ein Teil des Eisbergs unter der Wasseroberfläche befindet, der Grad der Sichtbarkeit des Phänomens verdeutlicht. So wie in Abbildung 2 dargestellt, sind es grundlegende und in den Köpfen der Organisationsmitglieder festgesetzte Überzeugungen, die nicht unmittelbar erkennbar und emotional verankert sind und deshalb unter der Wasseroberfläche liegen. Die erwähnten Überzeugungen werden im Laufe der Zeit unbewusst angewandt und beeinflussen jene Werte, die vom Unternehmen als wichtig tituiert wurden. Es entstehen Verhaltensregeln, die für alle zu erkennen bzw. sichtbar sind und resultieren im verbalen und nonverbalen Verhalten, wie z. B. Redewendungen und Kleidungsvorschriften oder auch in Produkten des Unternehmens (Noll, 2013, S. 205; Sackmann, 2004, S. 25f.).

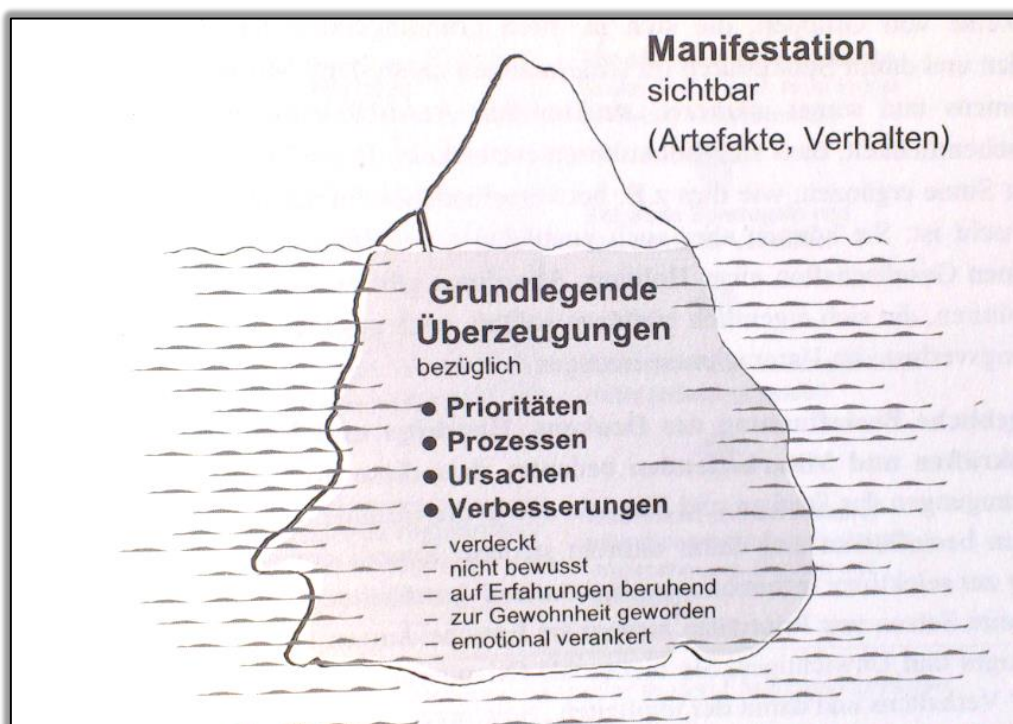


Abbildung 2: Eisberg-Modell (nach Sackmann, 2004, S. 25)

Nach Bauschke und Homma (2010, S. 15) erfüllt die Unternehmenskultur viele verschiedene Funktionen. Die bedeutsamsten sollen in weiterer Folge kurz dargestellt werden: Zunächst gilt

es die Funktion der Abgrenzung gegenüber anderen Organisationen hervorzuheben, was häufig mit dem Stolz verbunden ist, für das eine und nicht das andere Unternehmen zu arbeiten. Auch das Stiften einer Identität wird als Funktion der Unternehmenskultur erachtet. Dies führt zur Möglichkeit des Ausweisens eines/r Einzelnen als Bestandteil bzw. Mitglied der gesamten Gruppe. Auch die Funktion, einen Sinn zu vermitteln, wird als sehr wesentlich erachtet. Das wird v. a. durch die Vorgabe von attraktiven Zielen erreicht. So wie Bauschke und Homma anführen, stellt die Kontrolle von Verhalten, wobei die einzelne Person Normen unterworfen ist und es dadurch zu einer Regelkonformität im Verhalten der Mitarbeiter/innen kommt, die letzte zu hervorhebende Funktion der Unternehmenskultur dar (Bauschke & Homma, 2010, S. 15).

Viele Unternehmen erkannten die Unternehmenskultur über die letzten Jahre als ein sehr bedeutsames Entwicklungs- und Strategiefeld und in weiterer Folge als Erfolgsfaktor, weshalb mittlerweile großer Wert auf eine gezielte Gestaltung der individuellen Kultur gelegt wird, was einem langfristigen Projekt gleichkommt. Als Nutzen daraus erwartet man sich grundlegend eine größere Mitarbeiter/innenzufriedenheit, was sich wiederum positiv auf u. a. die Produktivität auswirkt (Nerdinger & Wilke, 2009, S. 1; Schmidtborn & Königswieser, o. J., S. 81).

2.2 Ethik

In weiterer Folge soll, noch bevor die Definition des Begriffspaares Sport- und Wirtschaftsethik im Zentrum steht, auf den Begriff „Ethik“ an sich näher eingegangen werden. V. a. bezüglich des erwähnten Begriffspaares gilt es sowie bei jenem der Sport- und Unternehmenskultur eine klare Trennung in zwei Begriffe vorzunehmen.

Da „Ethik“ jenen Begriff darstellt, der sehr viel mit den weiteren Begriffen wie Sport- und Wirtschaftsethik, nicht zuletzt aufgrund des Vorkommens als Teilbegriff in genanntem Wortpaar, zu tun hat, soll dieser kurz separat behandelt und dessen Bedeutung diskutiert werden. Es ist jedoch darauf hinzuweisen, dass der Fokus auf die Definition anderer Begriffe gelegt wurde, weshalb folgende Definition knapp ausfallen wird. Eingangs ist anzuführen, dass Moral und Ethik sehr häufig synonym verwendet werden und dadurch eine gegenseitige Verwechslung der beiden Begriffe im Alltagsgebrauch zu Stande kommt. Deshalb stellt Waibl grundlegend klar, dass „Ethik [...] nicht Moral(lehre), sondern (Reflexions-) Theorie der Moral [ist]“ (Waibl, 2005, S. 12). Nach Maring (2014, S. 9) handelt es sich bei Ethik um jene argumentierende Disziplin oder auch Reflexionsdisziplin, die, wie er meint, „[...] Begriffe, Prob-

leme und Theorien des Guten untersucht [...]“(Maring, 2014, S. 9). Im Vergleich dazu beschreibt König die Ethik als jene Disziplin, die sich mit „[...] Fragen nach dem richtigen und falschen Leben bzw. Handeln [...]“(König, 2004, S. 204) beschäftigt. Göbel (2010a, S. 14) zufolge ist Ethik vielmehr als Lehre oder auch als Wissenschaft von Moral und Ethos zu verstehen, „[...] also vom menschlichen Handeln, welches sich von der Differenz zwischen gut/sittlich richtig und böse/sittlich falsch leiten lässt“(Göbel, 2010a, S. 14). Waibl (2005, S. 13) wiederum misst in Bezug auf Ethik der Eigenverantwortlichkeit große Bedeutung zu. Nach selbigem Autor ist unter Ethik „[...] die Ermutigung zu selbstbestimmten eigenverantwortlichem Handeln“(Waibl, 2005, S. 13) zu verstehen. Weiters meint Waibl (2005, S. 13), dass Ethik dadurch von der Frage geleitet wird, wie eine Handlung, wobei wiederum Eigenbestimmtheit unterstellt wird, unter moralisch richtigen Gesichtspunkten bewerkstelligt werden soll. Wiederum Maring (2014, S. 9) sieht es als eine der Hauptaufgaben der Ethik an, eine Begründung über die Grundsätze guten und auch gerechten Handelns zu tätigen, in weiterer Folge aber auch eine kritische Reflexion der herrschenden Moral durchzuführen. Waibl (2005, S. 13) erachtet es zudem als sinnvoll und wichtig, ebenfalls Wertannahmen, die sich als verborgen und unreflektiert kennzeichnen lassen, kritisch zu reflektieren. So wie aus oben angeführten Definitionen hervorgeht, ist Ethik nicht mit dem Sinn behaftet, einerseits Entscheidungen sich selbst betreffend anderen zu überlassen und andererseits Verantwortlichkeit auf andere abzustellen. Aus getätigten Ausführungen heraus soll nach Meinung des Autors im Hinblick auf den weiteren Verlauf der Arbeit folgende Arbeitsdefinition in das Grundverständnis des/der Leser/in aufgenommen werden: „Ethik ist die Abkehr von Unmündigkeit und die Flucht aus der Bequemlichkeit, aus Faulheit und Feigheit andere für sich denken und entscheiden zu lassen, wie recht zu handeln sei“(Waibl, 2005, S. 13). Der Tatsache, dass es sich bei Ethik um eine „[...] Reaktionsform auf krisenhafte Erscheinungen betreffend das gesellschaftliche Miteinander bzw. Gegeneinander [...]“(König, 2004, S. 204) handelt, soll in diesem Zusammenhang ebenfalls Bedeutung beigemessen werden.

2.2.1 Sportethik

Nachdem im vergangenen Kapitel auf den Begriff der „Ethik“ an sich eingegangen wurde, soll nun der Fokus auf jenen der „Sportethik“ gelegt werden. Grundlegend erwähnt Meinberg (1991, S. 24), dass es sich dabei einerseits um ein historisches Phänomen handelt, andererseits der Begriff jedoch verhältnismäßig jung ist. Er sieht die Sportethik in seinem Werk „Die Moral im Sport“ als „[...] eigenständiges Teilgebiet der Sportwissenschaft [...]“(Meinberg, 1991, S. 24). So wie er weiters schreibt, besteht zwischen der Ethik und dem Sport durchaus eine

Verbindung. Diesbezüglich erwähnt er, dass die Frage nach „[...] schicklichen und unschicklichen Handlungen im Sport [...]“ (Meinberg, 1991, S. 7) keine Erfindung der 90er-Jahre ist, sondern die auf den Sport gerichteten ethischen Besinnungen schon länger existieren. Nach Ott ist an dieser Stelle auch zu hinterfragen, ob denn das sportliche Treiben auf eigenen Vorstellungen beruht oder ob es auch hier zu einer Ableitung dessen aus der Ethik kommt. Ott erkennt aus diesem Sachverhalt ein Grundproblem der Sportethik, welches darin liegt „[...] ob die sportliche Tätigkeit von sich aus bestimmte Grundvorstellungen mit sich führt (Fairness, Achtung des Gegners) oder ob das Ethos bzw. die Moral des Sports auf eine allgemeine Konzeption von Ethik rückbezogen und aus dieser abgeleitet werden muss“ (Ott, 1998, S. 131). Während Niedermann (1996, S. 7) die Meinung vertritt, dass es eine selbstständige und zudem eigengesetzliche Sportethik gar nicht gibt, wird Sportethik nach Meinberg als eine Spezialethik angesehen, weshalb ihr auch keinesfalls völlige Autonomie zugesprochen werden kann. Selbiger Autor merkt an, dass die Sportethik, als das Spezielle, immer „[...] allgemeine Ideale, Normen und Werte auf besondere Formen und Situationen des Sporttreibens [...]“ (Meinberg, 1991, S. 22) anwendet und dabei ohne das Allgemein-ethische gar nicht existieren könnte. Diese Meinung vertreten auch Grupe und Mieth (2001, S. 499), indem sie hervorheben, dass die Sportethik das Allgemeinethische im speziellen Kontext des Sports konkretisiert. Auf die Frage hinsichtlich der zugesprochenen Autonomie geht Pawlenka ein, indem sie die Sportethik als ein „[...] autonomes gesellschaftliches Subsystem mit eigenen Regeln und Handlungslogiken [...]“ (Pawlenka, 2014, S. 278) erachtet. Selbige Autorin sieht die Sportethik zudem als „[...] theoretische Reflexion der moralischen Dimensionen [...]“ (Pawlenka, 2004, S. 10) des Sports, der einen bedeutsamen Teilbereich menschlichen Handelns darstellt. Während Lenk (2014, S. 301) die Sportethik als speziellen Zweig der Angewandten Ethik erachtet, sieht sie Pawlenka sowie Grupe und Mieth (2001, S. 499) als eine zu ihr gehörende Bereichsethik. Um an dieser Stelle näher auf deren Gegenstandsbereich einzugehen, gilt anzuführen, dass sich dieser auf drei verschiedene Ebenen erstreckt. Während es auf der individualethischen Ebene zu einer kritischen Betrachtung der, von den am Sport beteiligten Personen getätigten, Handlungen und es auf der institutionenethischen Ebene zu einer Bewertung von Strukturen im System Sport kommt, ist die globalethische Ebene als Durchführungsort einer kritischen Reflexion der Rolle des Sports im gesamtgesellschaftlichen Kontext zu betrachten (Pawlenka, 2004, S. 10). Um nun auch die Definition des Begriffs der Ethik als „[...] Reaktionsform auf krisenhafte Erscheinungen [...]“ (König, 2004, S. 204) wie schon im vorherigen Kapitel explizit angeführt wurde, miteinzubeziehen, ist hervorzuheben, dass der Sportethik nach König ebenfalls eine, wie er sie nennt, „Feuerwehrfunktion“ zuge-

sprochen werden kann. Diese Bezeichnung resultiert daraus, da sich die Sportethik lediglich dann bemerkbar macht bzw. zu Wort meldet, wenn „[...] bestimmte Erscheinungen des Sports unter ethischen Gesichtspunkten problematisch sind [...]“ (König, 2004, S. 204). Tatsache ist, dass das Interesse an der Sportethik, nicht zuletzt durch einen Anstieg dessen an der Ethik, stetig zunimmt. Meinberg ist sich sicher, dass das Bewusstsein für ethische Probleme im Sport sensibilisiert wurde und der Bedarf einer Ethik erkannt wurde (Meinberg, 1991, S. 7). Gleichzeitig findet König mit der Beschreibung der Sportethik als eine Wissenschaft, „[...] die von einem besseren Sport träumt, doch zugleich von dem schlechten nicht loskommt“ (König, 2004, S. 210) klare Worte. Die von selbigem Autor in diesem Zusammenhang hinzugefügte Stellungnahme, wonach die Existenz eines glücklichen Sports ohne Ethik einer Utopie gleichkommt, hebt hier die hohe Bedeutung der Sportethik in der heutigen Zeit hervor (König, 2004, S. 210f.). Abschließend ist anzumerken, dass nicht zuletzt aufgrund eines nach Pawlenka bestehenden Missverhältnisses zwischen dem Bedarf an Sportethik und einem, wie sie schreibt, „[...] inadäquaten Angebot an sportethischen Lösungen“ (Pawlenka, 2002, S.13) ein Teilziel der vorliegenden Arbeit, für das System Sport Strategien zum Aufbau einer Sportkultur auf Basis ethischer Grundsätze zu entwickeln, als gesellschaftlich besonders relevant erachtet werden kann.

2.2.2 Wirtschaftsethik

Einen weiteren im Hinblick auf die folgenden Kapitel zu definierenden Begriff stellt jener der „Wirtschaftsethik“ dar. Nach Lenk (2014, S. 368) kann darunter ein eigenes Fachgebiet verstanden werden, dem Noll einen seit mehr als 10 Jahren anhaltenden Boom zuschreibt (Noll, 2013, S. 15). Nach Göbel handelt es sich bei der Wirtschaftsethik um eine „[...] Anwendung der Ethik auf den Sachbereich der Wirtschaft“ (Göbel, 2010a, S. 87). Weiters erwähnt sie, dass der Auseinandersetzung mit ethischen Fragen bezüglich richtiger Handlungen innerhalb des Subsystems „Wirtschaft“ zentrale Bedeutung zukommt. Clausen (2009, S. 27) zieht in diesem Zusammenhang die doch enger formulierte Fragestellung, wie Wirtschaftsakteure miteinander umgehen sollen, als Beschäftigungsobjekt der Wirtschaftsethik in Betracht. Waibls Definition bezieht sich mehr auf die ethische Evaluation von wirtschaftlichen Ordnungskonzepten und bezeichnet die Wirtschaftsethik als wirtschaftsfeindlich, weil sie nach Meinung des Autors auf Basis geringerer Sachkenntnis der wirtschaftlichen Zusammenhänge Forderungen stellt, die einerseits als überzogen erachtet werden und andererseits mit einer „[...] moralischen Verurteilung der Wirtschaft [...]“ (Waibl, 2005, S. 8 & 18) gleichzusetzen sind. Während Ahlrichs (2012, S. 29) als Aufgabe der Wirtschaftsethik schlicht „[...] die wissen-

schaftliche Beschäftigung mit den Normen und Werten der Wirtschaft“ (Ahlrichs, 2012, S. 29) anerkennt, sieht Lenk (2014, S. 368) den Aufgabenbereich der Wirtschaftsethik ähnlich klar definiert, jedoch auf den ersten Blick weiter gesteckt, an. Dieser besteht ihm zufolge darin, Normen und Regeln zu definieren, Analysetools zu entwickeln, um in weiterer Folge, wie Lenk sie nennt, „ethische Dilemma-Situationen“ (Lenk, 2014, S. 368) auflösen zu können. Daraus soll letztendlich das Erkennen der entscheidenden Differenz zwischen Sein und Sollen ermöglicht werden können. Des Weiteren erkennt Lenk, dass die Wirtschaftsethik der Ausdifferenzierung der Gesellschaft nur dann gerecht werden kann, wenn sie auch die ökonomischen Gründe mitberücksichtigt (Lenk, 2014, S. 369).

Was nun nach intensiver Auseinandersetzung mit den Ausführungen von Ahlrichs im Hinblick auf das am Ende der Arbeit folgende Aufstellen von Strategien zum Aufbau einer Unternehmens- und Sportkultur auf Basis ethischer Grundsätze als relevant und hilfreich erachtet wurde, ist das „Drei-Ebenen-Modell der Wirtschaftsethik“ nach Noll (Noll 2002, zit. n. Ahlrichs 2012, S. 30). Darin werden zunächst die drei Ebenen Führungs- oder Individualethik, Unternehmensethik und die Wirtschafts- oder Ordnungsethik unterschieden, die allesamt der Wirtschaftsethik zuzuordnen sind und im Rahmen der Abbildung 3 nach Noll, aber auch nach Göbel (2010a, S. 87) unter den Begriffen der Makro-, Meso- und Mikroebene abgebildet werden (Ahlrichs, 2012, S. 30).

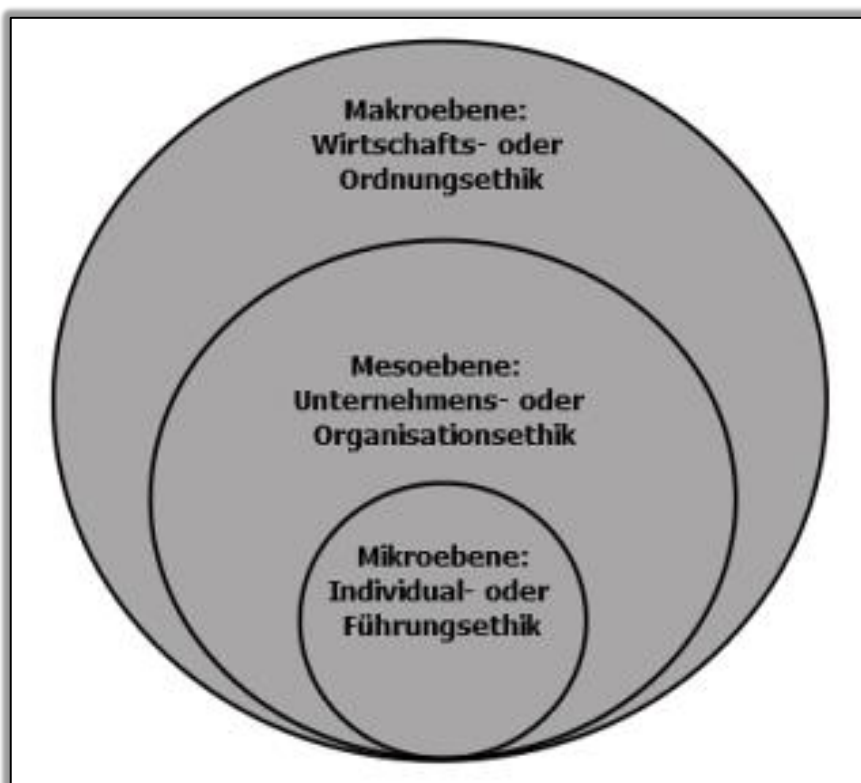


Abbildung 3: Drei-Ebenen-Modell der Wirtschaftsethik (nach Noll 2002, zit. n. Ahlrichs 2012, S. 31)

Dem in Abbildung 3 nach Noll dargestellten Modell zufolge werden auf der Makroebene in erster Linie ethische Grundsätze eines Wirtschaftssystems behandelt, die sich an staatliche Institutionen richten. Göbel sieht auf dieser Ebene zusammengefasst die Beschäftigung mit der wirtschaftlichen Rahmenordnung an. Der Entwickler des Modells erachtet neben Gesetzen u. a. auch Themenbereiche wie z. B. eine gerechtere Wirtschaftsordnung als passenden, zu behandelnden Gegenstand auf betreffender Ebene. Die Mesoebene greift hingegen schon tiefer und betrachtet einzelne Organisationen, insbesondere deren Unternehmenskultur und Instrumente, die bei der Umsetzung und Sicherstellung „[...] ethisch vertretbaren unternehmerischen Handelns“ (Ahlrichs, 2012, S. 30) behilflich sein können. Als Gegenstandsbereich der Mikroebene wird die Untersuchung individueller Handlungen angesehen. Nach Ahlrichs steht dabei „[...] die Verantwortung des/r einzelnen Mitarbeiters/in bzw. Führungskraft gegenüber seinen/ihren Mitmenschen, dem Unternehmen, der Umwelt oder der Gesellschaft“ (Ahlrichs, 2012, S. 30) im Vordergrund (Ahlrichs, 2012, S. 30f.; Göbel, 2010a, S. 87f.).

Die wie oben angeführte Relevanz des Modells für die Entwicklung von Strategien zum Aufbau einer Unternehmens- und Sportkultur auf Basis ethischer Grundsätze liegt nach Meinung des Autors nun darin, dass bei der Entwicklung erwähnter Strategien eine Betrachtung aller drei soeben dargestellter Ebenen erforderlich ist, da nach Meinung von Ahlrichs das unternehmerische Handeln stets in Abhängigkeit zu genannten wirtschaftsethischen Ebenen steht (Ahlrichs, 2012, S. 31).

2.3 Korruption

Achathaler, Hofmann und Pazmandy (2011, S. 57) zufolge handelt es sich bei „Korruption“ um ein allgegenwärtiges Phänomen, das in den unterschiedlichsten Kulturen und u. a. im Sport- und Wirtschaftssystem gegenwärtig ist. Redwitz (2014, S. 7) führt aus, dass der Begriff aus dem Lateinischen stammt („corruptio“) und mit „bestechen“ und „missbrauchen“ zu übersetzen ist. Staffhorst (2010, S. 28) erwähnt, dass er mit vielen anderen Phänomenen in Verbindung gebracht werden kann und für ihn selbst keine exakte Definition vorliegt, was der Autorin nach an der Tatsache liegt, dass Korruption aufgrund des Vorherrschens eines „Gehers“ und eines „Nehmers“, wie sie es nennt, ein zweiseitiges Delikt ist. Waibl (2005, S. 150) verdeutlicht diesen Sachverhalt mit einer aktiven und einer passiven Seite bzw. der Bestechung und Bestechlichkeit jeweils einer Seite. Selbiger Autor erklärt dies mit einem Akteur, der zur Erreichung seiner Interessen einer anderen Person individuelle und persönliche Vorteile verspricht bzw. in Aussicht stellt und das Angebot in weiterer Folge auch angenommen

wird (Waibl, 2005, S. 150). Nach Odenthal (2009, S. 14) handelt es sich bei Korruption keinesfalls um ein Kavaliersdelikt. In der Regel ist es der Fall, dass die vom Täter gewährten Vorteile nicht aus eigenen, sondern betrieblichen Ressourcen hervorgehen. Weiters führt er aus, dass es sich bei Korruption um eine Deliktform handelt, die zu einer Schädigung des, so wie Odenthal es nennt, „fördernden“ Unternehmens führt (Odenthal, 2009, S. 14). Nach Noll gilt es vier Merkmale anzuführen, die den Begriff der Korruption prägen. Erstens liegt ein Regelverstoß in Form des Missbrauchs einer Machtposition vor. Zweitens kommt es durch diesen Verstoß zu einer Bereicherung aus privater Sicht, was gleichzeitig das dritte Merkmal, die Benachteiligung Dritte bzw. des Gemeinwesens, impliziert. Als viertes Merkmal ist schließlich die Heimlichkeit der vollzogenen Transaktion anzusehen (Noll, 2013, S. 147). Auch wenn strafrechtliche Anknüpfungspunkte explizit erst im Rahmen des Kapitels 5 behandelt werden, sei in diesem Zusammenhang so viel vorweggenommen, dass es Staffhorst (2010, S. 28) zufolge keinen allgemeinen Tatbestand der Korruption gibt. Noll (2013, S. 147) bestätigt dies und ergänzt, indem er klarstellt, dass viele verschiedene Sachverhalte unter betreffendem Begriff zu subsummieren sind. Diesbezüglich erwähnt Donner (2011, S. 58), dass der Begriff der Korruption im Alltag als sehr weit und zudem unscharf gefasst gebraucht wird. Dabei wird er für viele unterschiedliche, ethisch nicht korrekte Verhaltensweisen verwendet. Weinreich stellt trotzdem den Versuch einer genaueren Definition auf. Ihm zufolge sind darunter „die durch korrupte Machenschaften und politisch-moralische Verfallserscheinungen gekennzeichneten Verhältnisse innerhalb eines Staates, einer Gesellschaft“ (Weinreich, 2006, S. 25) zu verstehen, wobei zu erkennen ist, dass er das zu definierende Wort u. a. mit demselben Wort zu definieren versucht.

So wie Weinreich (2006, S. 26) anführt, gibt es zwar internationale kulturelle Unterschiede bezüglich der Ansicht, Definition und Bewertung korrupten Verhaltens, trotzdem erscheint es ihm als absolut legitim sich an jener Definition von Transparency International zu orientieren (Weinreich, 2006, S. 26). Dieser zufolge kann man unter „Korruption“ den „Missbrauch von anvertrauter Macht zum privaten Nutzen oder Vorteil“⁷ verstehen. Redwitz (2014, S. 10) sieht diese Definition als weit gefasst und führt aus, dass neben der Stellung der betreffenden Person, egal in welcher Organisation, auch die pflichtwidrige Ausnutzung der innehabenden Position sowie der Nutzen daraus beinhaltet ist. Aufgrund der doch sehr einleuchtenden Formulierung soll diese Definition auch für weitere, im Laufe der Arbeit folgende, Ausführungen diese Thematik betreffend als gültig erachtet werden.

⁷ www.ti-austria.at/index.php?id=5

An dieser Stelle gilt es, noch bevor überhaupt ein erster Ansatz der Entwicklung von Strategien einer Sport- und Unternehmenskultur auf Basis ethischer Grundsätze erfolgte, erneut zu erwähnen, dass nach Weinreich (2006, S. 25) Transparenz im Sinne von Durchsichtigkeit und Nachvollziehbarkeit als größter Feind der Korruption zu bezeichnen ist und auch beim Aufstellen genannter Strategien stets im Hinterkopf zu behalten ist.

2.3.1 Ausprägungsformen- und strukturen der Korruption

Während im vergangenen Kapitel der Begriff „Korruption“ an sich behandelt und dabei in erster Linie versucht wurde, eine für vorliegende Arbeit gültige Definition anzuführen, liegt in diesem Unterkapitel der Fokus auf den unterschiedlichen Ausprägungsformen und – Strukturen der Korruption.

Redwitz (2014, S. 10) zufolge sind eingangs zwei grundlegende Unterscheidungen anzuführen. Das Eine ist die so genannte „Große Korruption“, die Korruptionsfälle in Verbindung mit einflussreichen und mächtigen Positionen beschreibt. Dem gegenüber gibt es die „kleine bzw. geringwertige Korruption“, bei der die Abhandlung von Vorfällen bezüglich geringer Zahlungen und daraus folgend auch keinen übermäßigen Vorteilen im Vordergrund steht. Die zweite grundlegend notwendige Unterscheidung betrifft jene zwischen der „Aktiven Korruption“ und der „Passiven Korruption“ und findet innerhalb der zuvor genannten Kategorien statt. Dabei wird die aktive Seite, so wie sie Waibl (2005, S. 149) und Redwitz (2014, S. 10) handhaben, mit Bestechung und Vorteilsgewährung gleichgesetzt und die passive Seite demnach als jene Seite des/r Nehmers/in und mit Bestechlichkeit und der Vorteilsannahme definiert. So einleuchtend diese Unterscheidung auf den ersten Blick auch erscheint, so kann die Nehmerseite genauso gut auch die aktive Seite sein, bei der das korrupte Verhalten beginnt. Dazu kommt es z. B. durch die Signalisierung der Abhängigkeit der Erledigung eines individuellen Anliegens von einer Zuwendung, meist finanzieller Natur. Dieser Sachverhalt stellt klar, dass die aktive und passive Seite doch nicht ganz eindeutig zugeordnet werden können (Waihl, 2005, S. 149).

So wie Weinreich (2006, S. 26f.) in seinem Werk „Korruption im Sport“ ausführt, bietet v. a. der Sport große Schnittmengen zwischen Bereichen wie den Medien, der Politik und aber auch der Wirtschaft. Darin geschehen Fälle der Korruption, die je nach Bereich unterschiedliche Spezifika bzw. nach Weinreich „Gesichter“ aufweisen. Trotzdem identifizierte Bannenberg (2009b, S. 364) genau vier Strukturen, denen alle Korruptionsfälle zuzuordnen sind. Unter Struktur 1 sind Vergehen wie Bagatell- und Gelegenheitskorruption zu nennen. Auch Ein-

zelfallkorruption ist hier anzuführen. Fälle, die auf Beziehungen, welche lange und ungestört wachsen konnten, beruhen, sind unter der Struktur 2 zu subsummieren. Die dritte Struktur steht schon für Netzwerke, die der organisierten Kriminalität zuzuordnen sind und meistens über Jahre hinweg existieren. Unter Struktur 4 versteht Bannenberg schließlich die „systematische Einflussnahme der gewaltorientierten organisierten Kriminalität“ (Bannenberg, 2009b, S. 366).

In der Literatur herrscht einstimmig die Meinung darüber, dass es eine hohe Vielfalt an unterschiedlichen Korruptionsformen gibt, die einerseits sehr eng miteinander verbunden sein können und andererseits zurzeit noch gar nicht bekannt sind (Redwitz, 2014, S. 14). Im folgenden Abschnitt sollen deshalb lediglich die häufigsten Konstellationen an Korruptionsfällen unter ständigem Bezug auf „Zahlung“ als Gefälligkeit dargestellt werden. Die Bestechung gilt als die bekannteste Form der Korruption und ermöglicht eine eindeutige Zuordnung der Zahlung zu einem bestimmten Vorteil. Von einem Amtsträger wird hier seitens der bestechenden Person eine bestimmte Leistung gefordert, die zeitlich direkt nach der Zahlung geschieht. Dabei handelt es sich um eine einmalige Situation, die nicht als zu wiederholend vorgesehen ist. Da die Anzahl der Beteiligten bei dieser Form der Korruption meistens sehr gering ist, ist auch die Entdeckungswahrscheinlichkeit des Falls als sehr gering zu erachten (Redwitz, 2014, S. 15).

Die zweite ebenfalls geläufige Form der Korruption ist das so genannte „Anfüttern“ und entsteht aus der ersten Form heraus lediglich durch eine Veränderung des Faktors Zeit. Dabei handelt es sich um eine Korruptionsbeziehung, die auf längere Nutzbarkeit ausgelegt ist und dabei die Zahlung nicht eindeutig mit einem Vorteil in Verbindung gebracht werden kann. Im Wesentlichen handelt es sich um eine Strategie, Abhängigkeiten herzustellen. Auch hier ist grundsätzlich von einer geringen Anzahl an beteiligten Personen auszugehen, die sich jedoch im Zeitverlauf erhöhen und zu einem Netzwerk entwickeln kann (Redwitz, 2014, S. 16). Im Rahmen der dritten Form kommt es zu einer Zunahme der Komplexität und zur Entstehung von Mehrpersonengeflechten, wodurch eine Vorteilsgewährung nur durch einen einzelnen Amtsträger unmöglich wird. Das Netzwerk, das geschaffen wird, wächst aufgrund der Tatsache, dass immer mehr Menschen in das „Vertrauen“ miteingebunden werden müssen, an. Die Nutzung dieser Verbindungen auf längere Dauer steht dabei im Vordergrund. Zur besseren Veranschaulichung der soeben beschriebenen Entwicklung eines Korruptionsnetzwerkes soll Abbildung 4 dienen (Redwitz, 2014, S. 17).

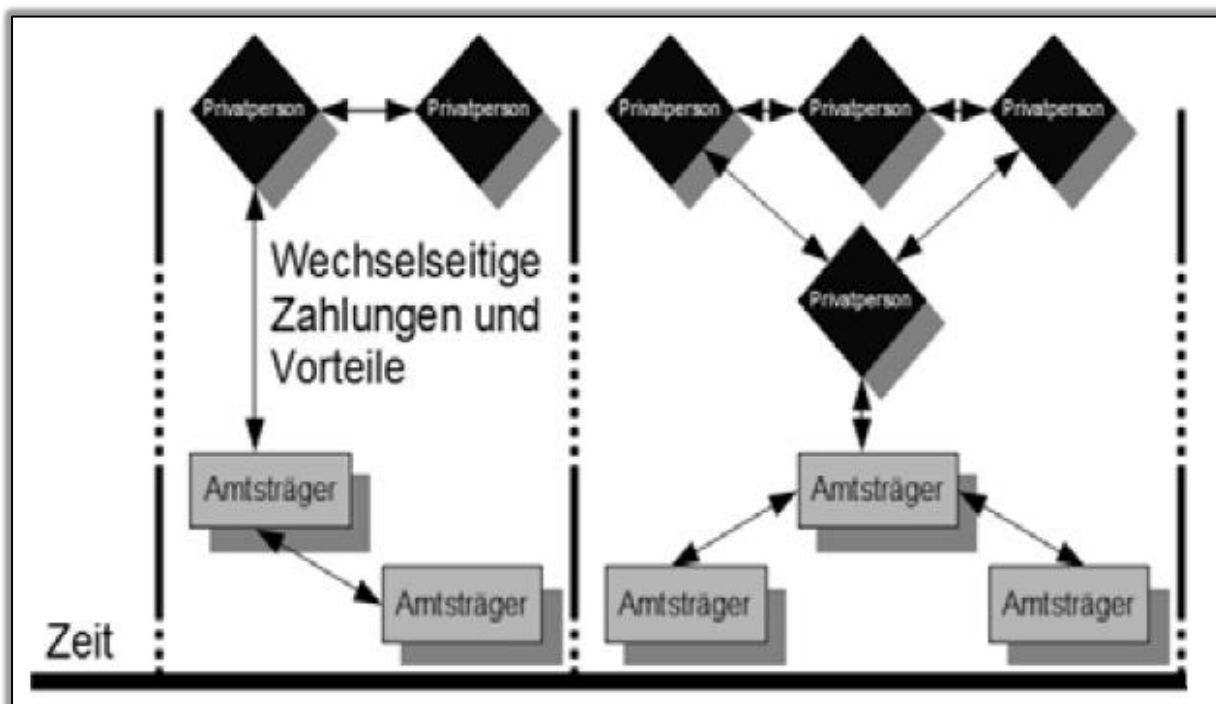


Abbildung 5: Entstehung eines Korruptionsnetzwerkes (nach Redwitz, 2014, S. 17)

Die nach Redwitz letzte der bekanntesten Korruptionsformen lässt sich unter dem Begriff der indirekten Wettbewerbsverzerrung anführen. Auch zur verständlichen Darstellung dieses Sachverhaltes soll eine Abbildung als Unterstützung dienen (Abb. 5). Es ist zu vernehmen, dass es zu keiner Beeinflussung des Amtsträgers kommt. Hingegen wird die in Abbildung 5 dargestellte Privatperson durch einen Subunternehmer wettbewerbsverzerrend beeinflusst. Nachdem Korruptionszahlungen v. a. in diesem Fall refinanziert werden müssen, kommt es dazu, dass es beim Amtsträger bzw. der öffentlichen Körperschaft zur Anmeldung „unerwarteter“ Mehrkosten durch die hier tätige Privatperson kommt. Die Folge dieser Korruptionsform ist die auf Kosten der Allgemeinheit stattfindende Bereicherung einzelner Personen. Nach Waibl ist an dieser Stelle die Vergabe von öffentlichen Bauaufträgen als Paradebeispiel dieser Korruptionsform zu erwähnen (Redwitz, 2014, S. 18; Waibl, 2005, S. 150).

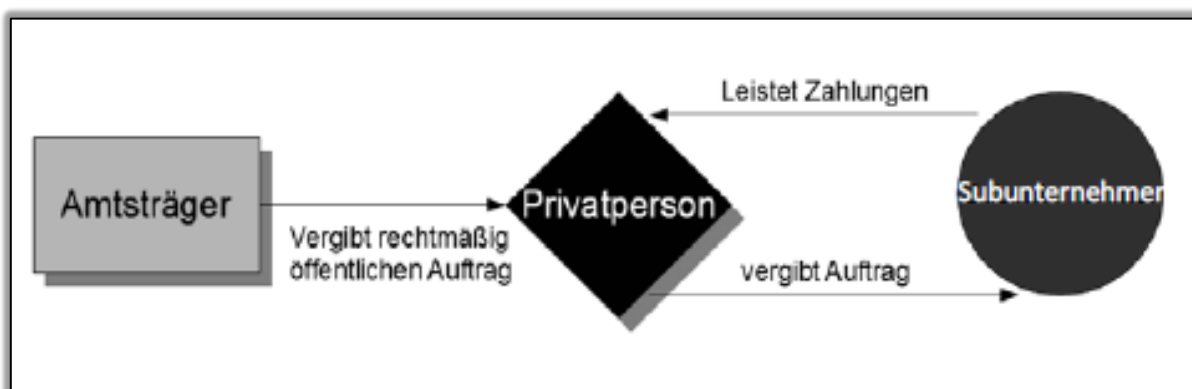


Abbildung 4: Indirekte Wettbewerbsverzerrung (nach Redwitz, 2014, S. 18)

Bei den soeben angeführten Formen der Korruption handelt es sich einerseits um die am häufigsten auftretenden Konstellationen und andererseits um jene Formen, die auch in den weiteren Kapiteln der Arbeit, die Korruption betreffend als relevant zu erachten sind. Beispielsweise werden im Folgekapitel „Korruption ein Erfolgsfaktor?“ u. a. Auswirkungen der Korruption diskutiert, die wiederum von genannten Formen her resultieren können.

2.3.2 Korruption als Erfolgsfaktor?

Nachdem nun der Begriff „Korruption“ definiert, sowie mögliche Ausprägungsformen und –strukturen dargestellt wurden, soll im Rahmen dieses Unterkapitels diskutiert werden, ob Korruption in der heutigen Zeit als Erfolgsfaktor angesehen werden kann oder ob dieses Phänomen nach Meinung verschiedener Autoren aufgrund möglicher negativen Auswirkungen überwiegend mit Nachteilen behaftet ist und deshalb nicht als erfolgsversprechend anzusehen ist.

Grundlegend ist zu erwähnen, dass die Frage, ob denn Korruption nun ein wirtschaftlicher Erfolgsfaktor ist, aufgrund mangelnder Bekanntheit sämtlicher Vor- und Nachteile nicht eindeutig beantwortet werden kann. Trotzdem soll im Rahmen folgender Themendiskussion mittels Indizien versucht werden, Korruption als sich lohnend oder eben nicht zu bewerten.

Der größte Anreiz dafür, sich korrupter Praktiken zu bedienen, besteht darin „[...] durch Abschluss eines ‘Korruptionsvertrages’ ohne entsprechende Marktleistung einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenten zu erlangen“ (Noll, 2013, S. 152). Korruption kann Noll zufolge durch die Verbesserung der Marktposition, auch wenn diese nur kurze Zeit anhält, als effizientes Wettbewerbsinstrument angesehen werden. Die Tatsache, dass sich die Mitbewerber an die Regeln halten, wird hierbei unterstellt (Noll, 2013, S. 152). Die verbesserte Marktposition kann somit als wesentlicher Vorteil korrupten Verhaltens angenommen werden, doch mit welchen negativen Begleiterscheinungen bzw. Nachteilen und Risiken ist dies verbunden? Korrupte Praktiken bzw. Vereinbarungen sind stets mit Risiken sowie meistens mittel- bis langfristigen Folgen verbunden. Priddat und Schmid (2011, S. 64) bezeichnen die Risiken als hoch, aber ambivalent, da die Risiken von beiden eingegangen werden und somit das Verhalten beider Seiten aufgedeckt werden kann. Sowohl auf der aktiven als auch der passiven Seite entsteht zunächst ein Vermögensschaden. Um diesen Sachverhalt auf Korruption zwischen Unternehmen anzuwenden, gilt es hervor zu heben, dass es auf der Seite des bestechenden Unternehmens zu einem Mittelabfluss kommt, der lediglich aus dem korrupten Verhalten resultiert. Aufgrund des Generierens eines Gewinns im Gegenzug wird entsprechender Betrag

jedoch als Aufwand, der z. B. dem Vertrieb zugeordnet werden könnte, verbucht. Auf der Seite des bestochenen Unternehmens entsteht insofern ein Schaden, weil Leistungen über Marktpreise zugekauft werden und das als „Schmiergeld“ bezeichnete Aufgeld der handelnden Person(en) zufließt. Dieser beschriebene Vermögensschaden auf beiden Seiten bzw. bei beiden Unternehmen kann als direkter Schaden bezeichnet werden. Indirekt kann finanzieller Schaden dadurch entstehen, wenn durchgeführte korrupte Praktiken einige Zeit später von unterschiedlichen Seiten aufgedeckt werden. Die Folgen davon können Donner (2011, S. 63) zufolge neben Steuernachzahlungen auch Kursverluste bezüglich der Unternehmensaktien sein, was mit Reputationsschäden einhergeht. Noll (2013, S. 153) fügt dabei hinzu, dass diese Schäden bei Kunden, Lieferanten und schließlich der Öffentlichkeit entstehen und neben möglichen Schadenersatzzahlungen oder dem Ausschluss von einzelnen Märkten wie öffentlichen Vergabeverfahren ebenfalls berücksichtigt werden müssen. Risiken bestehen darüber hinaus nicht nur für die an den Korruptionsfällen beteiligten Unternehmen, sondern auch für die letztendlich handelnden Personen, die mit betreffendem Verhalten u. a. ihre Sorgfaltspflicht verletzen. Entlassung, Geld- und Freiheitsstrafen sind mögliche Konsequenzen (Donner, 2011, S. 63).

Was neben den bisher erläuterten finanziellen Schäden ebenfalls zu berücksichtigen ist, ist der Schaden, der durch korruptes Verhalten am Menschen selbst entsteht. Während Donner (2011, S. 63) auf Folgen auf der sozialen Ebene wie z. B. Vertrauensverlust eingeht, führt Noll (2013, S. 153) aus, dass Mitarbeiter/innen, die sich korrupter Praktiken bedienen, großen psychischen Belastungen unterworfen sind. Die mit den Handlungen verbundenen persönlichen Risiken sind meistens mit Gewissensbissen sowie Schuldgefühlen verbunden (Donner, 2011, S. 62f.; Noll, 2013, S. 152f.).

Was nun die korrupt handelnden Unternehmen bzw. Akteure im einzelnen Fall weniger interessieren wird, ist die Folge der Schädigung des Systems der Marktwirtschaft. Nach Waibl liegt dies daran, da überall dort, wo korruptes Verhalten praktiziert wird, „nicht der Beste gewinnt, sondern wer am meisten schmiert“ (Waibl, 2005, S. 151).

Aufgrund oben angeführter Argumente für und gegen das Umsetzen einer Korruptionsstrategie kann Korruption, so wie auch Schwegler (2008, S. 336) anführt, keinesfalls als Erfolgsfaktor bezeichnet werden. U. a. oben erwähnte Risiken und mögliche Folgen dieser Praktiken sind zu beträchtlich und können zu einer Gefährdung der Unternehmensexistenz führen. Genaue Strafen bzw. deren Ausmaß auf ausgewählte Tatbestände werden in Kapitel 5.3 näher erläutert. Des Weiteren ist nach Schwegler in Zukunft mit einer zunehmenden Schließung von

Lücken bezüglich Rahmenbedingungen zu rechnen, was das Unternehmen bezüglich korrupten Verhaltens nicht einfacher machen wird (Schwegler, 2008, S. 336).

2.4 Corporate Social Responsibility

Mit dem Aufstieg der Organisationsform „Unternehmen“ zu einer ökonomischen Institution sowie der Tatsache, dass sich unternehmerische Aktivitäten zunehmend aus den Einflussmöglichkeiten des Nationalstaates entziehen, kam gleichzeitig auch die Frage nach der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen auf (Hiß, 2005, S. 21; Jastram, 2012, S. 1). Das Konzept, unter dem diese Verantwortung heute subsummiert werden kann, nennt sich „Corporate Social Responsibility“. Jarolimek, Raupp und Schultz (2011, S. 9) weisen darauf hin, dass erst in den letzten Jahren eine intensivere Auseinandersetzung mit diesem Konzept bzw. deren Akzeptanz erfolgte. Selbige Autoren sehen einerseits die einzelnen Maßnahmen, in denen die gesellschaftliche Verantwortung zum Ausdruck kommt, und andererseits die Kommunikation dieser Bemühungen als zentrale Bestandteile von CSR an. Sowohl Hiß (2005, S. 21) als auch Dinh (2011, S. 13) zufolge ist trotz verstärkt aufkommendem Bewusstsein bezüglich CSR und sozialem Engagement in der Gesellschaft und den Systemen Sport und Wirtschaft bisher noch keine klare Begriffsabgrenzung getätigt worden. Nach Schneider (2012, S. 18) erschwert diese Tatsache einerseits die Weiterentwicklung des Konzepts und andererseits die Erfolgsmessung. Dennoch lassen sich einige Versuche an Begriffsdefinitionen von unterschiedlichen Autoren wie folgt anführen: Grundlegend beinhalten nach Hiß sämtliche Begriffsdefinitionen „[...] die Verantwortung und das Engagement von Unternehmen gegenüber



Abbildung 6: CSR-Pyramide (nach Carroll 1991, zit. n. Jarolimek et al., 2011, S. 11)

ihrer gesellschaftlichen und ökologischen Umwelt [...]“ (Hiß, 2005, S. 21). Nach den Autoren Jarolimek et al. (2011, S. 11) gilt es zunächst zwischen einer weiten und einer engeren Begriffsabgrenzung zu unterscheiden. Um das eher weit gefasste Verständnis von Corporate Social Responsibility zu schaffen, soll eine Pyramide nach Archie B. Carroll (1991) als Unterstützung dienen.

Es ist hier von einem weiteren CSR-Verständnis die Rede, weil es den handelnden Akteuren bzw. Unternehmen erlaubt ist, eine große Menge an unterschiedlichen Handlungen unter dem Begriff der CSR durchzuführen. Wie in Abbildung 6 ersichtlich, kann sogar die Gewinnmaximierung als Teil der gesellschaftlichen Verantwortung angesehen werden (Jarolimek et al., 2011, S. 11). Zu CSR-Maßnahmen im engeren Sinn sind hingegen nur jene zu zählen, die drei wesentliche Bedingungen erfüllen. Die Maßnahme muss mit dem Kerngeschäft des Unternehmens in Verbindung stehen, freiwillig geschehen und zudem auf eine nachhaltige Ressourcennutzung abzielen. Jarolimek et al. (2011, S. 11) zufolge sind zwischen dieser Auslegung und der Pyramide nach Carroll (1991) keinerlei Verbindungen oder Ähnlichkeiten zu erkennen. Auch Noll (2013, S. 128) erachtet die freiwillige Verantwortungsübernahme als sehr wichtig, wodurch es zu keiner Handlungsverpflichtung im rechtlichen Sinn kommt. Anstatt sich wie Jarolimek et al. (2001, S. 11) vermehrt auf Nachhaltigkeit zu beziehen, legt Noll (2013, S. 128) den Fokus auf die Erstellung von CSR-Aktivitäten im Diskurs mit allen relevanten Stakeholdern bzw. Anspruchsgruppen, wodurch Interessen, Bedürfnisse und Rechte dieser in Betracht gezogen und berücksichtigt werden können. Aufgrund der nach Meinung des Autors bestehenden großen Bedeutung eines bewusst existierenden und funktionsfähigen Stakeholdermanagements, soll dieser Begriff in einem Unterkapitel von Corporate Social Responsibility nicht zuletzt aufgrund wiederkehrender Relevanz beim Aufstellen von Strategien zum Aufbau einer Sport- und Unternehmenskultur auf Basis ethischer Grundsätze in Kapitel 7 erläutert werden.

Während die Europäische Kommission CSR mit „the responsibility of enterprises for their impacts on society“⁸ definiert, findet der Begriff nach Clausen (2009, S. 186) in der ethischen Verpflichtung soziale Aspekte zu berücksichtigen, seine Definition. Auch Jonker, Stark und Tewes (2011, S. 5) sehen die Berücksichtigung sozialer Aspekte als zentral an und erläutern den Begriff „Corporate Social Responsibility“ mit der „[...] (meist freiwilligen) Integration sozialer und ökologischer Belange innerhalb der Unternehmenstätigkeit [...]“ (Jonker et al., 2011, S. 5). In diesem Zusammenhang soll die über die Einhaltung von legislativen Regelun-

⁸ ec.europa.eu

gen hinausgehende Berücksichtigung verantwortungsvollen Handelns bzw. eine Investition darin entlang der Wertschöpfungskette verstanden werden (Jonker et al., 2011, S. 5).

So wie Schmidpeter (2014, S. 96) anführt, haben die in den Unternehmen vor sich gehenden Prozesse unterschiedlicher Art großen Einfluss auf das gesellschaftliche Umfeld. Deshalb ist es als erforderlich zu erachten, bestehende Wirkungszusammenhänge zu analysieren, zu reflektieren und in weiterer Folge bewusst zu steuern. Genannter Autor sieht das nur durch die Entwicklung neuer Managementansätze und –instrumente als möglich an (Schmidpeter, 2014, S. 96). Einer dieser möglichen neuen Ansätze wäre durch die Berücksichtigung bzw. Unterwerfung der ISO-Normen zu realisieren. Genauer können sich Unternehmen mit ISO 26000 einem „[...] Orientierungsrahmen für die Wahrnehmung und auch Gestaltung gesellschaftlicher Verantwortung von Organisationen“ (Schmiedeknecht & Wieland, 2012, S. 259) bedienen. Anlässlich der Bedeutung dieses konkret umsetzbaren Rahmens in Unternehmen sowohl im System Wirtschaft als auch Sport sowie der Relevanz im Hinblick auf Kapitel 6, indem die Existenz von CSR-Aktivitäten innerhalb der beiden Systeme untersucht und diese anschließend miteinander verglichen werden sollen, wird im folgenden Unterkapitel das Hauptaugenmerk auf ISO 26000 gelegt.

2.4.1 ISO 26000

Wie bereits angekündigt, soll in diesem Unterkapitel die Bedeutung und das Wesen von ISO 26000, einem internationalen Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen, aufgezeigt werden. Dieser Leitfaden, welcher keine fest vorgegebenen Anforderungen enthält, wird, sowie Schmiedeknecht und Wieland (2012, S. 259) anführen, auch als „Guidance on Social Responsibility“ bezeichnet. Er wurde 2010 in Übereinstimmung bereits bestehender Dokumente und internationalen Standards veröffentlicht und richtet sich sowohl an Organisationen des öffentlichen Sektors als auch der Privatwirtschaft, wobei sich auch NGOs diesem Leitfaden unterwerfen können. Die Betonung liegt hierbei auf „können“, denn es handelt sich hierbei um einen freiwilligen Standard, der nicht zertifizierbar ist und nicht mehr als eine Orientierung darstellt. Dem vorangegangen ist ein langjähriger weltweiter Normierungsprozess mit Experten aus 99 Ländern (Schmiedeknecht & Wieland, 2012, S. 259).

Nachdem gesellschaftliche Verantwortung in diesem Kontext von zentraler Bedeutung ist, wird in Abbildung 7 mit „[...] Verantwortung einer Organisation für die Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Aktivitäten auf die Gesellschaft und die Umwelt durch transparentes und

ethisches Verhalten [...]“⁹ eine Definition dessen angeführt und werden zudem punktuell Merkmale bzw. Spezifika der gesellschaftlichen Verantwortung aufgelistet. Die nachhaltige Entwicklung, die Berücksichtigung der Erwartungen aller Stakeholder sowie die Einhaltung von Gesetzen sind hier beispielhaft anzuführen.

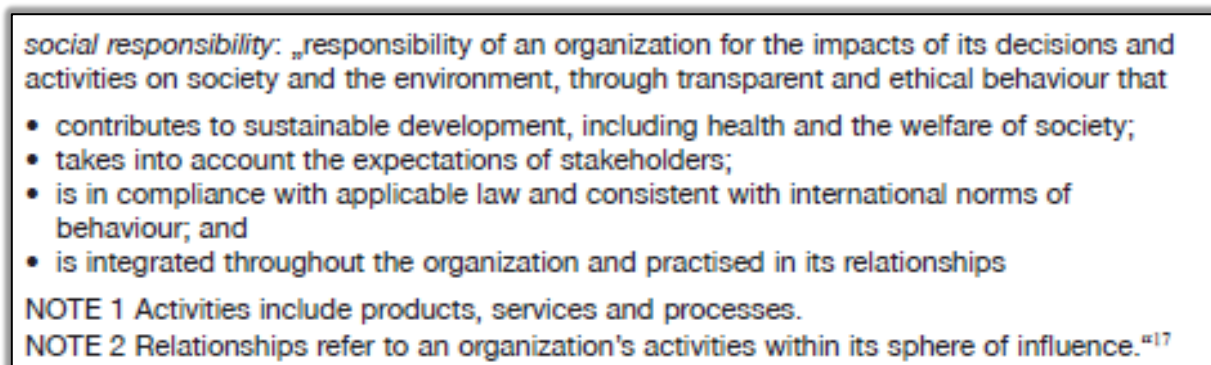


Abbildung 7: Grundlegende Inhalte von ISO 26000 (nach Schmiedeknecht & Wieland, 2012, S. 263)

Das grundlegende Ziel der Veröffentlichung von ISO 26000 besteht darin, „[...] weltweit das Verständnis von gesellschaftlicher Verantwortung zu fördern“ (Schmiedeknecht & Wieland, 2012, S. 259). Respect zufolge können die Unternehmen dadurch erkennen, wie sie ihre „Strukturen und Prozesse an Nachhaltigkeitsprinzipien ausrichten können“.¹⁰ Die Norm „ISO 26000“ soll zudem Organisationen bei der Wahrnehmung und Übernahme der gesellschaftlichen Verantwortung sowohl in kulturellen, gesellschaftlichen, rechtlichen aber auch ökologischen Belangen unterstützen. V. a. die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung kann zudem beim Erkennen und der Bewältigung von Risiken eine wichtige Rolle spielen. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales in Deutschland führt im Leitfaden explizit Maßnahmen zur Korruptionsbekämpfung als Beispiel dafür an, wie Organisationen mögliche Risiken für sich und die Gesellschaft mittels einer verantwortungsvollen und –bewussten Organisationsführung auf ein Minimum reduzieren können. Abschließend sind hier noch jene sieben Grundsätze anzuführen, die als die Basis für die oben erwähnte Wahrnehmung der gesellschaftlichen Verantwortung anzusehen sind. Erster Grundsatz ist die Rechenschaftspflicht, wodurch Organisationen für die Folgen ihrer Entscheidungen bzw. Handlungen die Verantwortung tragen. Transparenz wird vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales in Deutschland als zweiter Grundsatz angeführt und bezieht sich dabei v. a. auf transparentes Handeln bei Aktivitäten, die die Gesellschaft und Umwelt beeinflussen. Bezüglich ethischem Verhalten, welches sich als dritter Grundsatz abbilden lässt, soll organisationales Handeln Werte wie Ehrlichkeit und Gerechtigkeit berücksichtigen. Die beiden Grundsätze vier und

⁹ www.csr-in-deutschland.de

¹⁰ www.respect.at

fünf bestehen in der Achtung der Interessen von Anspruchsgruppen bzw. der Rechtsstaatlichkeit. Aber auch die Achtung internationaler Verhaltensstandards sowie der Menschenrechte zählen zu den sieben Grundsätzen von ISO 26000, deren Berücksichtigung eine Auseinandersetzung mit der schon häufig erwähnten gesellschaftlichen Verantwortung glaubwürdig macht (Schmiedeknecht & Wieland, 2012, S. 259-264; vgl. www.csr-in-deutschland.de; vgl. www.respect.at).

2.4.2 Stakeholdermanagement

Der Grund, weshalb Stakeholdermanagement bzw. das Stakeholderkonzept in weiterer Folge diskutiert werden soll, ist die Existenz der vorher diskutierten Verantwortung eines Unternehmens gegenüber seinen Stakeholdern bzw. Anspruchsgruppen, wobei es sich im ethischen Sinne um alle jene handelt, „[...] die gegenüber dem Unternehmen legitime Ansprüche haben“ (Göbel, 2010a, S. 127). Waibl (2005, S. 22) ergänzt, indem er herausstreicht, dass Unternehmen insbesondere Großkonzerne hochgradig öffentlichkeitsgestaltend sind und direkt oder indirekt Einfluss auf das Leben vieler Menschen haben. Nach Laszlo (2004, S. 148) handelt es sich bei erwähnter Verantwortung heutzutage nicht mehr um einen idealistischen bzw. „weichen“ Faktor, sondern um einen, wie die Autorin es nennt, „harten“ Faktor der Unternehmenskultur“ (Laszlo, 2004, S. 148). Göbel (2010b, S. 96) fügt dabei hinzu, dass ein Unternehmen in Bezug auf Unternehmenswertzuwachs nur noch dann langfristig erfolgreich sein kann, wenn es die Interessen und Ansprüche der Stakeholder bei den einzelnen Unternehmensentscheidungen mitberücksichtigt (Clausen, 2009, S. 50; Sackmann, 2004, S. 233). Die Tatsache, dass hohe organisationale Standards sowie die Verpflichtung gegenüber gesellschaftlichen und umweltbezogenen Anliegen seitens der Unternehmen mittlerweile bewiesenermaßen als bedeutsame Wettbewerbsfaktoren anzusehen sind, soll hier ebenfalls angemerkt werden (Göbel, 2010b, S. 96f.).

Im Rahmen des Stakeholdermanagements wird es nach Clausen (2009, S. 51) als zentral erachtet, neben der traditionellen Betrachtung der Beziehungen zu Mitarbeiter/innen, Kund/innen, Lieferanten und Eigenkapitalgeber/innen auch eine Vielzahl weiterer Gruppen zu betrachten und deren Ansprüche zu berücksichtigen. Dazu sind u. a. Fremdkapitalgeber/innen, Politik, Öffentlichkeit und auch Medien zu zählen. Sehr naheliegend ist dabei, dass beide Seiten, sowohl das Unternehmen als auch die relevanten Stakeholder aufeinander angewiesen sind. Umso wichtiger ist es für ein Unternehmen, regelmäßig die Beziehungen zu ihren Stakeholdern zu analysieren bzw. mittels intensiven regelmäßigen Kommunikationsaustauschs

entstehende Wünsche und Ansprüche zu berücksichtigen, was letztendlich ein professionelles Stakeholdermanagement ausmacht. Noll (2013, S. 161) sieht dadurch die Möglichkeit, Wertkonflikte zwischen dem Unternehmen und seinen Anspruchsgruppen frühzeitig erkennen, identifizieren und analysieren zu können, wodurch schließlich Maßnahmen zur Abhilfe getroffen werden können (Clausen, 2009, S. 51).

Um abschließend klarzustellen warum es seitens des Autors als relevant erachtet wurde, das Stakeholdermanagement an dieser Stelle zu thematisieren, gilt es zu erwähnen, dass mittels der Übernahme von Verantwortung gegenüber den Stakeholdern, was nicht zuletzt mittels des Konzepts gewährleistet werden soll, eine Unternehmenskultur geschaffen werden kann, in der es zu einer Ergänzung zwischen einem umfassenden Verantwortungsbewusstsein und dem Streben nach höchster Qualität kommt (Laszlo, 2004, S. 149).

2.5 Zusammenfassung Kapitel 2

Um das Kapitel 2 in einigen Worten zusammen zu fassen, ist zu erwähnen, dass die für den weiteren Verlauf der Arbeit als wesentlich erscheinenden Begriffe definiert und voneinander abgegrenzt wurden. Das Anstellen der einzelnen Definitionen erwies sich in den einzelnen Fällen als unterschiedlich schwer, da beispielsweise bei Begriffen wie CSR, die relativ jung sind, in der Literatur sehr unterschiedliche Definitionsansätze bzw. keine einheitliche internationale Definition existiert. Trotzdem bestand seitens des Autors das Bestreben und Bemühen darin, für jeden hinsichtlich deren Definition und damit verbundenen theoretischen Grundlagen diskutierten Begriff letztendlich eine Arbeitsdefinition anzuführen. Der grundlegende Begriff der „Ethik“ wurde letztendlich mit „[...] Reaktionsform auf krisenhafte Erscheinungen betreffend das gesellschaftliche Miteinander bzw. Gegeneinander [...]“ (König, 2004, S. 204) definiert, wobei auch der Aspekt des selbstbestimmten eigenverantwortlichen Handelns zu beachten ist (Waibl, 2005, S. 13). Während die Sportethik „[...] allgemeine Ideale, Normen und Werte auf besondere Formen und Situationen des Sporttreibens [...]“ (Meinberg, 1991, S. 22) anwendet und als Feuerwehrfunktion bezeichnet werden kann, da sie in Erscheinung tritt wenn „[...] bestimmte Erscheinungen des Sports unter ethischen Gesichtspunkten problematisch sind [...]“ (König, 2004, S. 204), konnte mit „[...] Anwendung der Ethik auf den Sachbereich der Wirtschaft“ (Göbel, 2010a, S. 87) für den Begriff der Wirtschaftsethik natürlich unter Bezug auf jenen der Ethik eine recht schlichte Definition formuliert werden. Das in diesem Zusammenhang diskutierte Drei-Ebenen-Modell nach Noll (2002) wurde vom Autor als eine gewinnbringende theoretische Vertiefung erachtet. Während

„Unternehmenskultur“ mit der „[...] Art und Weise, wie wir unser Geschäft betreiben“ (Bauschke & Homma, 2010, S. 15) definiert wurde, erwies sich eine Definition der Sportkultur aufgrund doch kürzeren Bestehens als schwieriger. Letztendlich schloss sich der Autor jener von Grupe und Mieth (2001, S. 315) an, in der die Sportkultur als „[...] Sammelbezeichnung für unterschiedliche Bereiche, Ausprägungen und Darstellungsformen des Sports [...]“ (Grupe & Mieth, 2001, S. 315) erachtet wird. Weiters konnte der Begriff der „Korruption“ schlicht mit „Missbrauch von anvertrauter Macht zum privaten Nutzen oder Vorteil“¹¹ sowie CSR mit „[...] die Verantwortung und das Engagement von Unternehmen gegenüber ihrer gesellschaftlichen und ökologischen Umwelt [...]“ (Hiß, 2005, S. 21) definiert werden.

Neben den soeben aufgelisteten Arbeitsdefinitionen für die einzelnen hochgradig bedeutsamen Begriffe stieß der Autor im Zuge der Auseinandersetzung mit entsprechender Literatur auf einzelne Themenbereiche, deren Behandlung und Integration in die theoretischen Grundlagen der Arbeit einerseits als interessant und gewinnbringend erachtet wurde und andererseits zu einem späteren Zeitpunkt der Arbeit insbesondere beim Aufstellen der schlussendlichen Strategien zum Aufbau einer Sport- und Unternehmenskultur auf Basis ethischer Grundsätze relevant sein können. Solche Themenbereiche, die in Form von Unterkapiteln behandelt wurden, sind z. B. die Fragestellung ob denn Korruption als möglicher Erfolgsfaktor anerkannt werden kann, welche letztendlich aufgrund vieler Risiken, negativen Folgen und einer damit einhergehenden Gefährdung der Unternehmensexistenz mit einem klaren Nein beantwortet wurde (Schwegler, 2008, S. 336). Außerdem wurde im Zusammenhang mit CSR mit ISO 26000 ein für Unternehmen freiwilliger Leitfaden mit all seinen Grundsätzen präsentiert, der sie bei der Wahrnehmung und Übernahme der gesellschaftlichen Verantwortung sowohl in kulturellen, gesellschaftlichen, rechtlichen aber auch ökologischen Belangen zur gesellschaftlichen Verantwortung unterstützen soll (Schmiedeknecht & Wieland, 2012, S. 259-264). Eine kurze Betrachtung der Bedeutung und Vorteile eines professionellen Stakeholdermanagements erfolgte zum Abschluss des zweiten Kapitels.

¹¹ www.ti-austria.at

3 Operieren innerhalb der Zielsysteme

Im Rahmen des Kapitels 3 wird das Operieren innerhalb der beiden Systeme Sport und Wirtschaft zum Untersuchungsgegenstand. Dabei soll der Fokus stets auf einen Vergleich zwischen den Zielsystemen liegen. Das durch die differenzierte Betrachtung geschaffene Verständnis über das Operieren in den beiden Systemen soll schließlich beim Aufstellen von Strategien zum Aufbau bzw. zur Pflege der Sport- und Unternehmenskultur auf Basis ethischer Grundsätze hilfreich sein. Dabei sollen Unterschiede bzw. Zusammenhänge in Verhaltensweisen, Praktiken und Methoden, um im jeweiligen System erfolgreich zu sein, erkannt und analysiert werden. Im Konkreten werden dabei drei wesentliche Bereiche betrachtet, anhand dieser Erkenntnisse über unterschiedliche Praktiken und Verhaltensweisen in den Systemen abgeleitet werden sollen. Zu Beginn erfolgt eine differenzierte Betrachtung der im jeweiligen System vorherrschenden Form der Personalrekrutierung. Zweitens soll untersucht werden, inwiefern sich die Art und Weise der Finanzierung in den Systemen Sport und Wirtschaft unterscheidet. Abschließend gilt es zu eruieren, inwiefern die Zielsetzungen der Organisationen innerhalb der beiden Systeme voneinander abweichen, bevor auch dieses Kapitel mit einer Kapitelzusammenfassung endet.

3.1 Personalrekrutierung

Sowie eingangs von Kapitel 3 erwähnt, wurde seitens des Autors u. a. die Personalrekrutierung ausgewählt, um Unterschiede im Operieren zwischen den Systemen Sport und Wirtschaft zu identifizieren. Genauer sollen dabei Praktiken der Rekrutierung von Führungskräften in Wirtschaftsorganisationen und Sportvereinen auf literaturwissenschaftlicher Basis gegenübergestellt werden. Die Erkenntnisse daraus sollen Auskunft darüber geben, inwiefern ethische Grundsätze bzw. Aspekte, die in Kapitel 2 im Rahmen der Begriffsdefinitionen dargelegt wurden, ansatzweise zur Anwendung kommen bzw. aufscheinen.

Personal als Wettbewerbsfaktor

Die Entscheidung, den Prozess der Personalrekrutierung innerhalb von Organisationen beider Systeme in die vergleichende Systemanalyse mitaufzunehmen, fiel einerseits aufgrund vergleichsweise sehr unterschiedlicher Praktiken und andererseits aufgrund der heutigen Bedeutung des Personals als zentraler Wettbewerbsfaktor. Nicht nur im System Wirtschaft, sondern auch in jenem des Sports gewinnt nach Nagel und Schlesinger (2012, S. 224) das Thema Personal stetig an Bedeutung. Die Ursache für diese Entwicklung scheint leicht nachvollziehbar

zu sein. Produkte bzw. Angebote sind im System Sport nicht als Sachgüter zu erachten, wie es in der Wirtschaft häufig der Fall ist, sondern handelt es sich im Sport vielmehr um personenintensive Dienstleistungen. Die Qualität dieser hängt dabei meist vom Personal ab, weshalb es immer häufiger nur mehr über dieses möglich ist, sich von der Konkurrenz abzuheben bzw. einen höheren Kundennutzen zu stiften. Sowie Kasper und Mayrhofer (2002, S. 13) anführen, gleichen sich Produkte und Dienstleistungen bzw. die Verfahren für deren Herstellung zunehmend. Dies bedeutet, dass auch nach Meinung dieser Autoren eine Differenzierung bzw. die Erlangung relativer Wettbewerbsvorteile im Vergleich zur jeweiligen Konkurrenz letztendlich nur mehr über das Personal möglich wird. Die Basis für diese Einsicht bildet dabei der Gedanke, dass Mitarbeiter/innen die Schnittschnelle zwischen Anbietern und Nachfragern darstellen und den Ausschlag für oder gegen ein Produkt bzw. eine Dienstleistung oder Organisation bedeuten. Deshalb wird das Personal immer häufiger als wertvollste Ressource einer Organisation bezeichnet (Kasper & Mayrhofer, 2002, S. 13).

Personalwerbung - Bewerberauswahl

Der Prozess der Personalrekrutierung beinhaltet nach Holtbrügge (2010, S. 103) sämtliche Aktivitäten, die der bedarfsgerechten Gewinnung von Mitarbeiter/innen dienen und lässt sich grundlegend in zwei Teilbereiche, die Personalwerbung und Bewerberauswahl gliedern. Ersteres, welche häufig auch als Personalmarketing in Form von z. B. Stellenanzeigen bezeichnet wird, kommt erstens eine Informationsfunktion, indem potenzielle Bewerber/innen für die zu besetzende Stelle informiert werden, zweitens eine Aktionsfunktion, indem eine ausreichend große Zahl an Personen dazu bewogen wird, sich zu bewerben und drittens eine Selektionsfunktion, wodurch sich lediglich Personen mit hinreichender Qualifikation bewerben, zu. Bezüglich dieser erwähnten Funktionen lassen sich sowohl innerhalb der Unternehmen im System Wirtschaft, aber auch im Vergleich dieser zu jenen aus dem System Sport Unterschiede erkennen. In der Wirtschaft kommt bei den individuellen Rekrutierungsprozessen allen drei Funktionen Bedeutung zu. Je nachdem, ob es sich um ein Unternehmen mit hohem Bekanntheitsgrad bzw. gutem Arbeitsimage handelt, sind die einzelnen Funktionen mehr oder weniger relevant. Bei einem sehr bekannten Unternehmen wird demnach der Fokus auf der Selektionsfunktion liegen. Im Vergleich dazu liegt das Hauptaugenmerk in Sportorganisationen stets auf der Selektionsfunktion, da hierbei seitens der Organisationen meistens nicht die zu besetzende Stelle öffentlich kundgemacht wird. Vielmehr wird hier aus einem bereits bestehenden Pool aus Kandidaten/innen anhand deren Qualifikation eine Personalauswahl getroffen. Genauer wird die Personalauswahl innerhalb der Systeme später behandelt. Die letztendliche Bewerber-

berauswahl stellt den zweiten Teilbereich der Personalrekrutierung dar und ist qualitativ von den vorherigen Funktionen der Personalwerbung abhängig (Holtbrügge, 2010, S. 103; Kasper & Mayrhofer, 2002, S. 415).

Externe vs. Interne Personalbeschaffung

Sowie Lindner-Lohmann, Lohmann und Schirmer (2012, S. 52) ganz klar anführen, dass im System Wirtschaft bei der Personalrekrutierung insbesondere von Führungskräften grundlegend zwischen den beiden gleichermaßen praktizierten internen und externen Beschaffungsstrategien zu unterscheiden sind, hebt Meier (2011, S. 2) hervor, dass Sportorganisationen bzw. explizit Sportvereine deren Führungskräfte in erster Linie aus den eigenen Reihen auswählen und deshalb dabei hauptsächlich die interne Beschaffungsstrategie zu tragen kommt. Nach Borggreffe, Cachay & Thiel (2012, S. 319) kommen dabei meist nur jene Personen in Frage, die ihre Eignung für die jeweilige Position im Rahmen einer längeren Karriere im Verein bewiesen haben. Selbige Autoren sehen den Grund dafür darin, dass seitens der Vereinsmitglieder nur dann darauf vertraut werden kann, dass auch in Zukunft kein überraschendes oder von der gewohnten Linie der Organisation abweichendes Verhalten geschehen wird und somit die „Organisationskultur“ gleichartig weiter geführt werden kann. Meier (2011, S. 3) beschreibt dieses Vorgehen zwar mit vergangenheitsorientiert, stellt jedoch auch klar, dass dies keinesfalls mit Rückständigkeit gleichzusetzen ist. Die meist stattfindende interne Besetzung von Führungspositionen in Sportvereinen bestätigen auch Nagel und Schlesinger (2012, S. 231), führen aber in diesem Zusammenhang neben den damit verbundenen vordergründigen Vorteilen wie ein hohes Maß an Betriebsverbundenheit sowie Vertrautheit auch Risiken wie Betriebsblindheit und aufkommende Spannungen bei nicht berücksichtigten anderen Mitarbeiter/innen an. Auch Sontag (2011, S. 66) bestätigt dies und ergänzt in diesem Zusammenhang, dass sich im System Sport bei der Besetzung von Führungspositionen das Prinzip des „Sichhochdienens“ von funktionaler Verantwortung zur späteren Leitung von einzelnen Unternehmenseinheiten bewährte. Gleichzeitig führt Sontag (2011, S. 65) an, dass es bei solchen internen Besetzungen von bedeutsamen und einflussreichen Positionen in Sportorganisationen zu Fällen kommt, bei denen ehemalige Sportler/innen der/des selbigen Organisation bzw. Vereins innerhalb kürzester Zeit nach Beendigung ihrer aktiven Karriere eine Position an der Unternehmensspitze übernehmen. Auch wenn nach Meier (2011, S. 5) in Sportorganisationen, für deren Führungskräfte zunehmend begleitende Aus- und Fortbildungsmöglichkeiten angeboten werden, besitzen diese Personen, Nagel (1993, S. 63) zufolge, jedoch meist keine Managementenerfahrung bzw. keinen wirtschaftlichen Hintergrund, um ein Unternehmen im immer

häufigeren Ausmaß eines mittelständischen Unternehmens mit Millionenumsatz führen zu können. Um dies in Bezug zu in Kapitel 2.1 getätigten theoretischen Grundlagen bezüglich „Ethik“ zu setzen, gilt es anzuführen, dass zwar „[...] die Ermutigung zu selbstbestimmten [...] Handeln“ (Waibl, 2005, S. 13) bei derartigen Vorgehensweisen in der Besetzung von Führungspositionen von Sportorganisationen durchaus zu erkennen ist, jedoch dem Aspekt der Eigenverantwortlichkeit, welchem nach Waibl (2005, S. 13) ebenso nachzukommen ist, nach Meinung des Autors zu wenig Achtung geschenkt wird. Das bedeutet, dass es als eher unverantwortlich zu erachten ist, eine Organisation, dieser meist zahlreiche Personen angehören, in die Verantwortung von Personen zu legen, deren betriebswirtschaftliche Kenntnisse offensichtlich nicht ausreichen, um den wirtschaftlichen Fortbestand bzw. wirtschaftliche Konkurrenzfähigkeit sichern zu können und den Bedürfnissen der eigenen Mitglieder und Mitarbeiter/innen nachkommen zu können. Um an dieser Stelle auf die Sportbranche in Deutschland einzugehen, gilt es hervorzuheben, dass dort nach Schilhaneck (2004, S. 23) keine weitere Branche existiert, in der man ohne jegliche berufliche Erfahrung in einer vergleichbaren Position und ohne adäquate Ausbildung in die oberste Managementebene einsteigen kann. Diese Vorgehensweise in deutschen Sportorganisationen bezüglich der Besetzung von Führungspositionen lässt sich ohne weiteres auf das System Sport in Österreich übertragen (Borggreffe et al., 2012, S. 319; Schilhaneck, 2004, S. 23).

Differenzierte Zielausrichtung

Auch hier gilt es nach Sontag (2011, S. 65) hervor zu streichen, dass der Fokus professioneller Sportvereine bezüglich der Personalrekrutierung auf dem sportlichen Geschehen liegt. Diese Erkenntnis ist nach Meinung des Autors von großer Bedeutung. Denn anhand dieses Aspektes ist zwischen dem System Sport und jenem der Wirtschaft bezüglich der Personalrekrutierung und Besetzung von Stellen sehr gut eine differenzierte Vorgehensweise und Zielausrichtung zu erkennen. Während im System Sport das sportliche Geschehen und der sportliche Erfolg in den Mittelpunkt gebracht wird und dadurch die wirtschaftliche Entwicklung der Organisation bzw. des Vereins tendenziell in den Hintergrund rückt, ist im System Wirtschaft eine völlige Konzentration auf den wirtschaftlichen Erfolg bzw. auf gewinnorientierte Kennzahlen zu erkennen. Nach Meinung des Autors sind diese unterschiedlichen Zielausrichtungen, die nach wie vor vorherrschen, maßgeblich für die unterschiedlichen Praktiken in der Personalrekrutierung verantwortlich. Bei der Betrachtung dieser unterschiedlichen Vorgehensweisen wird deutlich, dass in den beiden Systemen unter dem so häufig diskutierten Kerngeschäft etwas anderes erachtet wird. Auch wird im System Wirtschaft das Fehlen

sportlicher Aktivitäten als das Wegfallen zusätzlicher Ablenkungsmöglichkeit und somit der besseren Fokussierung auf den Wirtschaftsbetrieb in Betracht gezogen. So liegt das Kerngeschäft in der Wirtschaft häufig in der Produktion von verschiedenen Waren und dem Ausführen von Dienstleistungen. Im Gegensatz dazu liegt dieses im Sport im Erzielen von sportlichen Höchstleistungen. Trotz dieser Betrachtung beider Systeme, die auf den ersten Blick als grundlegend verschieden erachtet werden, ist an dieser Stelle klar zu stellen bzw. vorher getätigte Aussagen zu relativieren, da professionelle Sportorganisationen zunehmend aus der Perspektive der Unterhaltungsindustrie betrachtet werden sollten. Sontag (2011, S. 64) zufolge ist bei einer derartigen Betrachtung eine eher wirtschaftsbezogene Denkweise erforderlich. So wie in der Wirtschaft müssen Spieler/innen bzw. Mitarbeiter/innen rekrutiert und anschließend weiterentwickelt werden. Damit das Unterhaltungsprodukt letztendlich erstellt werden kann, ist es ebenso erforderlich, ein Management sowie unterstützendes Personal einzustellen. Schilhaneck (2004, S. 22) bekräftigt diese Aussage mit folgendem Zitat:

„Clubs run the show by preparing a venue (for example, building a stadium), organising and promoting matches and managing the crowd. Finally, they commercialise the show, optimizing their revenues from all possible sources, such as gate receipts, catering, corporate hospitality, sponsorship, TV rights and merchandising.“ (Schilhaneck, 2004, S. 22)

Im System Wirtschaft, in welchem nun im Gegensatz zum System Sport sowohl interne als auch externe Beschaffungsstrategien an der Tagesordnung stehen, kommen beispielsweise Stellenanzeigen, zur Akquise dienende Veranstaltungen und Events sowie Jobplattformen zur Anwendung, die konkret unter der externen Beschaffung zu subsumieren sind. Zudem werden in der heutigen Zeit von Wirtschaftsunternehmen vermehrt Personalberater bzw. „Headhunter“ beauftragt, Führungskräfte, die als hoch qualifizierte Arbeitskräfte gelten, zu rekrutieren (Lindner-Lohmann et al., 2012, S. 54ff.). Der Trend zu vermehrter Beauftragung von Personalagenturen ist in Zeiten von Fachkräftemangel in der Wirtschaft besonders stark zu beobachten¹².

Transfer von Personalmanagementkonzepten

Die oben erwähnten Möglichkeiten der Personalrekrutierung wie z. B. über Jobplattformen kommen dazu im Vergleich jedoch nicht bzw. zu einem verhältnismäßig sehr geringen Prozentsatz im Sport zur Anwendung. Dennoch ist seit einigen Jahren ein Anstieg bezüglich der Nachfrage nach Personalmanagementkonzepten bei Sportorganisationen zu erkennen, wobei

¹² www.wiwo.de/themen/Personalrekrutierung

konkret versucht wurde bzw. wird, Konzepte aus der Wirtschaft in den Sport zu übertragen. Meier (2011, S. 6) stellt hierbei jedoch klar, dass dies so wie in Abbildung 8 dargestellt, als

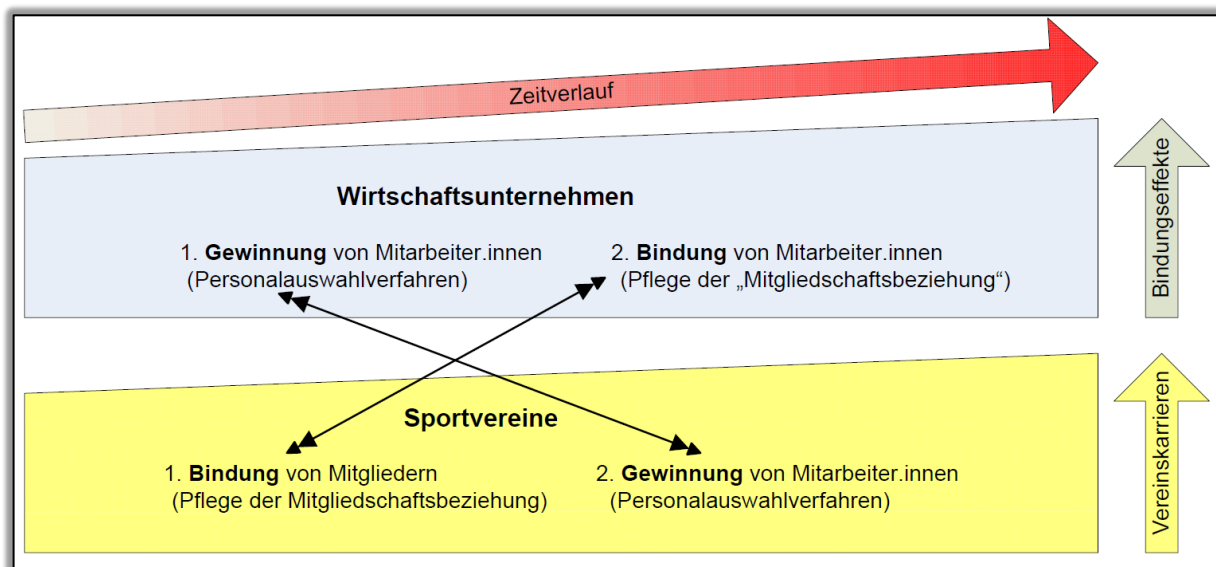


Abbildung 8: Zeitlicher Ablauf von Gewinnungs- und Bindungsmaßnahmen (nach Meier, 2011, S. 4)

unmöglich zu erachten ist. Als entscheidendes Kriterium dafür erachtet selbiger Autor die jeweils unterschiedliche Reihenfolge von Gewinnung und Bindung des Personals. Während in Wirtschaftsunternehmen Mitarbeiter/innen zuerst im Zuge von Personalauswahlverfahren gewonnen werden und erst anschließend durch die Pflege der Mitgliedschaftsbeziehung eine Bindung erfolgt, kommt es in Sportorganisationen und –vereinen zuerst zu einer Bindung und im Anschluss daran mittels der Vereinskarriere zur Personalgewinnung (Meier, 2011, S. 4f.).

So wie oben diskutiert, ist abschließend anzuführen, dass der wesentliche Unterschied in der Rekrutierung von Führungskräften innerhalb der beiden Zielsysteme darin liegt, dass sich Sportorganisationen generell (noch) nicht vom Mechanismus der Vereinskarriere verabschiedet haben (Meier, 2011, S. 6). Im Gegensatz zu Organisationen aus dem System Wirtschaft stellen dabei lediglich interne Personalbeschaffungsstrategien das Non plus Ultra dar. Diese sind jedoch letztendlich aufgrund erwähnter, meist nicht vorhandener fachlicher Qualifikation der Personen, mit denen Führungspositionen besetzt werden, unter moralisch richtigen Gesichtspunkten als fragwürdig zu erachten.

3.2 Finanzierung

Sowohl im System Sport als auch in jenem der Wirtschaft handelt es sich bei der Finanzierung, worunter „[...] die Beschaffung und Bereitstellung der notwendigen Ressourcen an Geldmitteln und Kapital [...]“ (Hovemann, 2005, S. 216) zu verstehen ist, um einen wichtigen

Aspekt, dessen Art und Weise ebenso wie gesetzliche Rahmenbedingungen das Operieren innerhalb des jeweiligen Systems maßgeblich beeinflusst. Gleichzeitig bedeutet das auch, dass die Finanzierung einer Organisation und des damit gewährleisteten Sportangebots auf der einen Seite bzw. jeglicher Art von Produkten oder Dienstleistungen auf der Seite des Wirtschaftssystems mit einer gewissen Problemstellung und Herausforderung verbunden ist. Diese Tatsache lieferte gemeinsam mit jener, wonach bei Sportorganisationen teils unterschiedliche Finanzierungsformen zur Anwendung kommen als bei Wirtschaftsorganisationen, den Anreiz, den Aspekt der Finanzierung in die Arbeit aufzunehmen und dadurch die Liste von Unterschieden im Operieren innerhalb der beiden Systeme zu erweitern. Um die Finanzierungsmöglichkeiten bzw. gängigen Formen der Finanzierung innerhalb der beiden Systeme systematisch zu diskutieren, sollen zunächst gängige Finanzierungsformen in der Wirtschaft dargestellt werden, um anschließend einen Vergleich aber auch eine mögliche Übertragung dieser auf das System Sport durchführen zu können. Zudem sollen die systemspezifischen Charakteristika innerhalb des Sportsystems zur Erläuterung kommen und der Fokus auf die Finanzierungsformen professioneller Sportvereine, die im Vergleich zu gemeinnützigen Vereinen und Verbänden stärker erwerbswirtschaftlich geprägt sind, gelegt werden (Hovemann, 2005, S. 216).

Organisationen im System Wirtschaft

Sowie Geyer, Hanke, Littich und Nettekoven (2011, S. 133) beschreiben, ist es bei Unternehmen im System Wirtschaft häufig der Fall, dass die Gegenleistungen, die sie für den Verkauf ihrer Produkte bzw. Dienstleistungen erhalten, nicht ausreichen, um ihre Auszahlungen abdecken zu können. Darum, aber auch um grundlegend ein Unternehmen gründen zu können, besteht in den meisten Fällen ein Finanzierungsbedarf. Sowie in der Wirtschaft besteht aber auch im Sport das Ziel, mittels der betrieblichen Finanzierung nicht nur den Finanzbedarf für allfällige und notwendige Investitionen sicherstellen zu können, sondern auch zu jedem Zeitpunkt liquide zu sein bzw. seinen Zahlungsverpflichtungen u. a. gegenüber Gläubigern und Lieferanten entsprechend nachkommen zu können (Geyer et al., 2011, S. 133f.).

Wie in Abbildung 9 ersichtlich, ist bezüglich der unterschiedlichen Finanzierungsformen, die einer Organisation im System Wirtschaft offen stehen, grundlegend zwischen der Außen- und Innenfinanzierung zu unterscheiden. Die Innenfinanzierung, bei der sich das Unternehmen von innen heraus finanziert, kann z. B. über die in einem Geschäftsjahr erwirtschafteten Gewinne und dabei jedoch nicht an die Anteilseigner zur Ausschüttung gelangen, geschehen. Auch ist es möglich, sich über den Umsatzprozess in Form von Rückstellungs- und Abschrei-

bungsgegenwerten zu finanzieren. Abschreibungen führen lediglich zu einer Verminderung des Gewinns, wobei finanzielle Ressourcen bereits bei der Anschaffung z. B. einer Maschine aufgebracht wurden. Bei Rückstellungen handelt es sich hingegen um ungewisse Verbindlichkeiten, die erst zu einem späteren Zeitpunkt zur Auszahlung gelangen würden und somit ebenso wie Abschreibungen im Rahmen der Innenfinanzierung für Finanzierungszwecke zur Verfügung stehen (Ermschel, Möbius & Wengert, 2011, S. 116). Innenfinanzierung kommt in der Unternehmenspraxis dann zur Anwendung, wenn der Bedarf an Kapital aus Vorgängen wie z. B. der Geschäftstätigkeit in Form von Umsatzerlösen, Beteiligungen in Form von Zinsen oder aber auch dem Verkauf von diversen Vermögensgegenständen in das Unternehmen fließt (Prätsch, Schikorra & Ludwig, 2012, S. 173). Bezüglich der Selbstfinanzierung, die ebenfalls zur Innenfinanzierung zählt, gilt es lediglich zu erwähnen, dass bei der offenen Variante Teile des Gewinns nicht oder nur zum Teil an die Eigenkapitalgeber veräußert werden, und bei der stillen Selbstfinanzierung einbehaltene Gewinne oder auch Wertsteigerungen in der Unternehmensbilanz nicht offen ausgewiesen werden (Prätsch et al., 2012, S. 174f.).

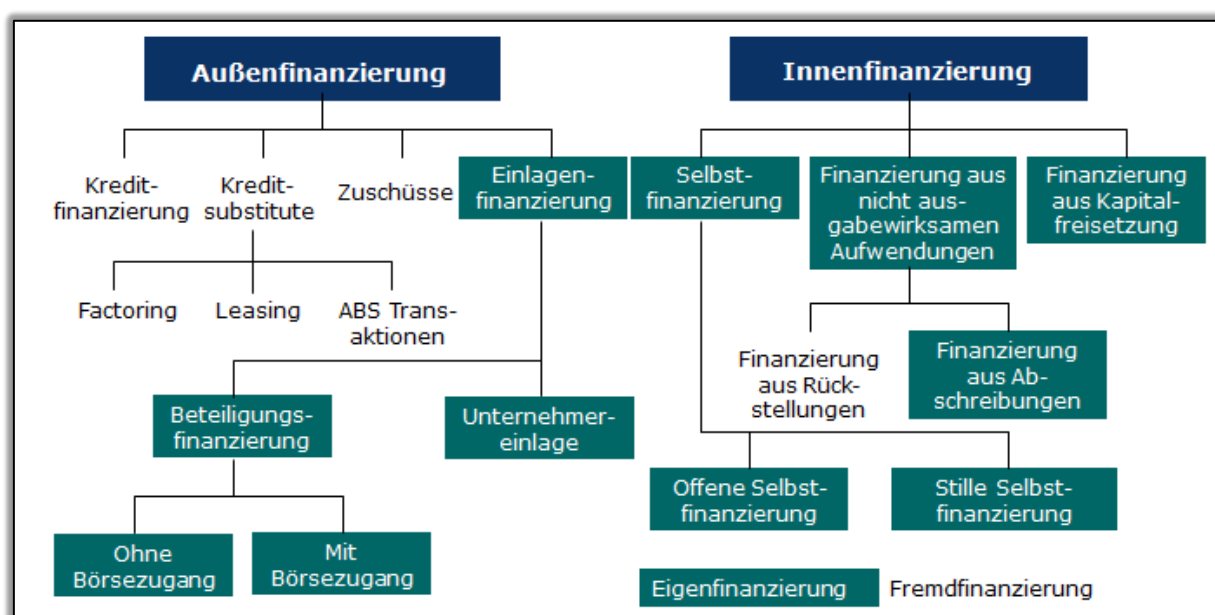


Abbildung 9: Finanzierungsformen (Pressler, 2014 in Anlehnung an Schmeisser, 2006, S. 6)

Hervorzuheben ist, dass Innenfinanzierung in den Organisationen des Systems Wirtschaft nur zu einem geringeren Teil stattfindet als die Außenfinanzierung. Ein klassisches Instrument im Rahmen der externen Finanzierung stellt dabei die Kreditfinanzierung dar. Prätsch et al. (2012, S. 107) zufolge nimmt sowohl bei Großunternehmen als auch bei mittelständischen Unternehmen das Kreditfinanzierungspotenzial zu. Dabei wird Kapital von externen Kapitalgebern, die nicht zu den Eigentümern zählen und deswegen auch keinerlei Ansprüche auf Gewinnbeteiligung haben, aufgebracht, welches nun als Fremdkapital zu bezeichnen ist. Wie

in Abbildung 9 ersichtlich, zählt auch die Beteiligungsfinanzierung, welche auch mit einem Börsengang verbunden sein kann, zu einer Form der Außenfinanzierung. Dabei wird Kapital, welches hier als Eigenkapital zu bezeichnen ist, von Unternehmenseigentümern aufgebracht bzw. deren Kapitalanteile erhöht (Geyer et al., 2011, S. 135). Als weitere gängige Formen der externen Finanzierung, die jedoch als Sonderformen bezeichnet werden, sind das Leasing und das Factoring, bei dem Forderungen gegenüber Kunden an eine dritte Person bzw. ein Unternehmen weiterverkauft werden, zu erachten (Braun, 2009, S. 188).

Sportorganisationen

Hovemann (2005, S. 220) betrachtet in seinen Ausführungen zur Finanzierung von Sportorganisationen in erster Linie professionelle Sportvereine. Um nun die Innenfinanzierung, wie sie zuvor bereits bezüglich der Wirtschaftsorganisationen erläutert wurde, in Bezug zu Sportorganisationen zu setzen, ist hier hervorzuheben, dass der Großteil der professionellen Sportvereine wie z.B. FC Bayern München oder auch SK Rapid Wien, um beim Fußball zu bleiben, einen hohen Grad an Kommerzialisierung erreichen konnte. Dies bedeutet, dass über Umsatzerlöse ein beträchtliches Finanzierungspotenzial aufgebaut werden konnte bzw. dies auch für die Zukunft aufgebaut werden kann. Als Quellen der Innenfinanzierung sind bei solchen Organisationen vorwiegend Einnahmen aus dem Spielbetrieb, der Werbung bzw. dem Sponsoring, TV aber auch aus Transfers anzuführen, welche in Abbildung 10 unter „Absatzmärkte“ zu subsummieren sind. V. a. Sportsponsoring ist eine immer intensiver auftretende Finanzierungsmöglichkeit. Nach Benezeder (2010, S. 25) stellt der Sport aufgrund seines hohen Stellenwerts in der Gesellschaft, aber auch den Medien v. a. für Wirtschaftsunternehmen ein besonderes Instrument innerhalb ihrer Kommunikationspolitik dar. Gleichzeitig ist jedoch auch hervorzuheben, dass Sponsoren einen sehr bedeutsamen Einfluss auf Entwicklungen innerhalb des Sports haben. Selbst wenn es beispielsweise zu keiner Berücksichtigung ethischer Gesichtspunkte kommt, besteht trotzdem kein Druck um Änderungen herbeizuführen, solange von den Sponsoren finanzielle Mittel bereitgestellt werden. Das bedeutet, dass die Verhandlungsmacht in diesem Fall sehr stark bei den Sponsoren der Sportorganisationen liegt (Schenk, 2014, S. 12).

Klarzustellen ist hier jedoch auch, dass sich nicht jede Form von Sport über den Markt, wie es in betreffender Abbildung 10 dargestellt wird, finanzieren lässt, da nach Büch, Maennig und Schulke (2009, S. 11) schlichtweg nicht jedes Produkt bzw. Dienstleistung marktfähig ist. Auch dieser Aspekt verdeutlicht, dass im Sport Besonderheiten in der Finanzierung zu beachten sind. Beispielsweise stellt die Kommerzialisierung eine Möglichkeit dar, den Sport über

den Markt zu finanzieren, gleichzeitig ist diese jedoch auch als Bedrohung für sportliche Werte sowie die körperliche Unversehrtheit der aktiven Sportler/innen anzusehen (Büch et al., 2009, S. 11).

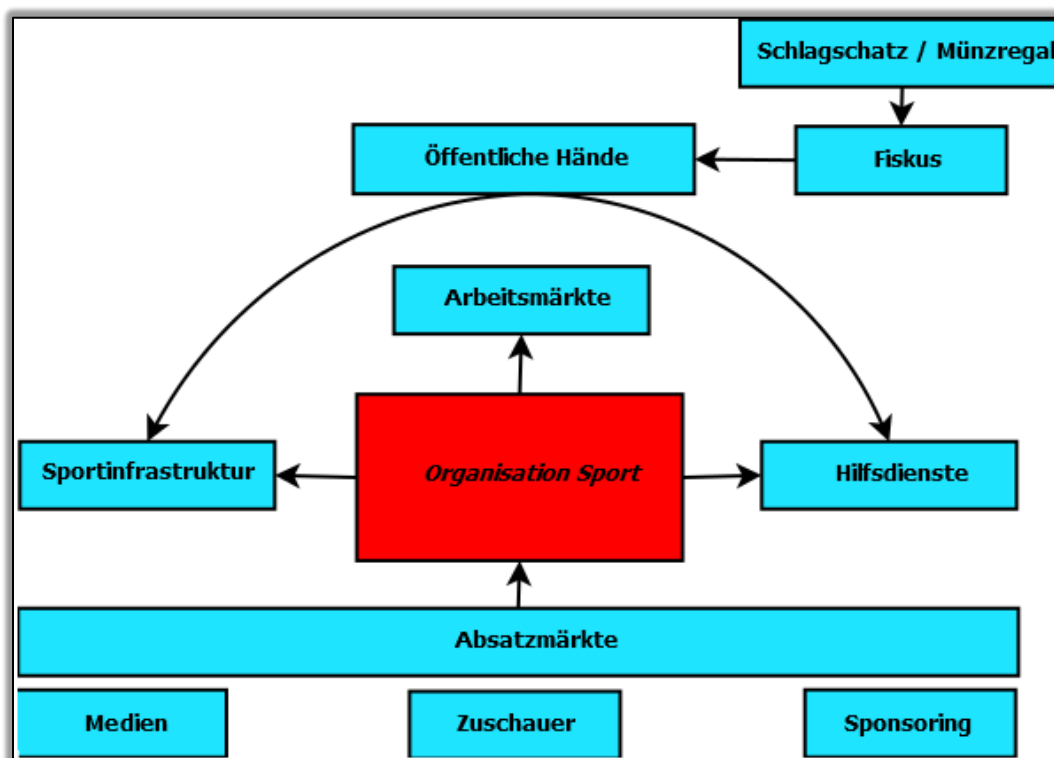


Abbildung 10: Finanzierung im Sport (mod. n. Büch et al., 2009, S. 10)

Was im Sport im Vergleich zu Organisationen aus der Wirtschaft eine bedeutsamere Rolle spielt, sind, wie in Abbildung 10 dargestellt, Förderungen seitens der öffentlichen Hand, die zur Finanzierung von Sportorganisationen bzw. der Sportinfrastruktur beitragen. An dieser Stelle gilt es einen interessanten Aspekt in Zusammenhang mit der gleichzeitigen Finanzierung des Sports durch den Markt und den Staat einzubringen. Büch et al. (2009, S. 11) zufolge wird es hierbei als notwendig erachtet, mittels klarer Regeln festzulegen, was genau über den Markt und was über die öffentliche Hand finanziert wird. Selbige Autoren führen diese Aussage auf die Abhängigkeit von Veranstaltern, Medien, Staat, aber auch der Wirtschaft beispielsweise beim Austragen von Sportgroßveranstaltungen zurück (Büch et al., 2009, S. 11).

Neben der betrachteten Möglichkeit der Innenfinanzierung sowie durch Fördermittel durch den Staat, wo beispielsweise das Gesamtbudget für die Sportförderung in Österreich für das Jahr 2014 138 Mio. Euro betrug, gilt es aufgrund aktueller Lage, v. a. namhafter Vereine der englischen Premier-League, auf die Außenfinanzierung, genauer die Fremdkapitalfinanzie-

rung über Kredite hinzuweisen.¹³ Ohne derartige Finanzierungsmöglichkeiten, die jedoch aufgrund der Verschuldung im dreistelligen Millionenbetrag mit hohen Zinsaufwendungen verbunden sind, aber auch häufig aufkommenden Investoren, wie es in derartigen Ligen der Fall ist, hätten auch viele „große“ Vereine, wie z. B. FC Liverpool, bereits Insolvenz anmelden müssen (Hovemann, 2005, S. 222).

Eine Form der Außenfinanzierung, die sich im System Wirtschaft fest etablierte und seit einigen Jahren auch im Sport zur Anwendung kommt, ist die Finanzierung über die Ausgabe von Aktien bzw. Unternehmensanteilen, wie es Borussia Dortmund im Jahr 2000 als erster deutscher Sportverein zu verzeichnen hatte (Hovemann, 2005, S. 222).

Zusammenfassend gilt es zu erwähnen, dass sowohl im Sport als auch der Wirtschaft Innenfinanzierung eine große Rolle spielt, sich diese jedoch durch vergleichsweise unterschiedliche Einnahmequellen charakterisieren lässt. Ebenso findet die Kreditfinanzierung als klassische Form der Außenfinanzierung in den beiden Systemen gleichermaßen Anwendung. Lediglich in Bezug auf innovative Finanzierungsinstrumente wie z. B. Factoring, Leasing oder diverse Beteiligungsformen, welche nach Neveling (2012, S. 78) für Sportorganisationen als weniger attraktiv einzustufen sind, ist, nicht zuletzt deshalb, weil diese Finanzierungsinstrumente in der Wirtschaft entwickelt wurden, im Sport eine gewisse Wirtschaftsferne zu erkennen. Häufig schrecken Sportorganisationen aber auch die mit z. B. einem Börsengang verbundenen vergleichsweise höheren Finanzierungskosten vor einem Einsatz dieser ab. Trotzdem ist klarzustellen, dass Sportorganisationen von derartigen Finanzierungsinstrumenten, die in der Wirtschaft regelmäßig zur Anwendung kommen, lernen und sich diese auch zunehmend zu Nutze machen (Hovemann, 2005, S. 225).

3.3 Zielsetzungen

So wie in den vergangenen drei Unterkapiteln der Fall sollen Unterschiede auch bezüglich der Zielsetzungen von Organisationen einerseits im Sport- und andererseits im Wirtschaftssystem aufgezeigt werden. Worin zunächst eine Gemeinsamkeit zwischen den beiden Systemen bzw. den jeweils zugehörigen Organisationen zu erkennen ist, ist die Tatsache, dass Ziele bzw. Unternehmensziele jeweils als Orientierungsgrundlage für sämtliche unternehmerische Entscheidungen dienen. In weiterer Folge soll jegliche Tätigkeit oder Aktivität, die seitens der jeweiligen Organisation oder deren Mitarbeiter/innen ausgeführt wird, zur Realisierung dieser

¹³ <http://kurier.at/sport/sportmix/so-finanziert-sich-oesterreichs-sport-das-neue-rot-weiss-rote-foerdersystem-steht-in-der-kritik/92.016.115>

Ziele dienen. Nicht nur in Wirtschafts-, sondern auch Sportorganisationen sollte es, Heinemann (2004, S. 95) zufolge, als eine zentrale Aufgabe erachtet werden, dass die jeweils gesteckten Ziele auch erreicht werden. Von einer weiteren Gemeinsamkeit innerhalb der beiden Zielsysteme kann deshalb gesprochen werden, weil sich im System Wirtschaft ein Wandel vom alleinigen Ziel der Gewinnmaximierung bis hin zu einem Zielbündel, welches sich aus Interessen sämtlicher Beteiligter ableiten lässt, vollzogen hat.¹⁴ Somit orientieren sich Sportorganisationen, insbesondere Sportvereine, ebenso wie andere Organisationen bei der Zweckprogrammierung sehr stark an den Interessen und Erwartungen der jeweiligen Umwelten. Was nun jedoch im Gegensatz dazu einen Unterschied zwischen Sportvereinen und Organisationen des Wirtschaftssystems ausmacht, ist die Orientierung der Ziele und Zwecke zuallererst an der inneren Umwelt. Darunter ist in erster Linie die Gesamtheit der konstituierenden Mitglieder zu verstehen. Borggrefe et al. (2012, S. 316) führen als Grund dafür die prinzipielle Freiwilligkeit der Inklusion in Betracht. Sportorganisationen sind demnach im Gegensatz zu Wirtschaftsorganisationen, die zuerst auf quantitative Ziele wie Gewinn und Marktanteil bzw. qualitative Ziele wie Kontinuität und Beständigkeit ausgerichtet sind, verstärkt als Interessenorganisationen, bei denen stets eine auf die Motive der Mitglieder gerichtete Ausrichtung im Fokus steht, zu betrachten. Die einzelnen Motive können hierbei ohne Zweifel sehr vielfältig sein (Borggrefe et al., 2012, S. 316; Heinemann, 2004, S. 95).

Was sich neben dieser Beeinflussung der Ziele von Sportorganisationen im Vergleich zu Organisationen des Wirtschaftssystems zusätzlich in höherem Maße auf die Zielformulierung auswirkt, ist die häufig gegebene Abhängigkeit von der äußeren Umwelt z. B. in Form des Staates. Auch wenn eine vergleichbare Abhängigkeit sicherlich auch bei Wirtschaftsorganisationen insbesondere KMUs vorliegt, ist diese bei v. a. Sportvereinen, Borggrefe et al. (2012, S. 317) zufolge, als besonders hoch einzustufen. Die notwendige und schließlich davon abhängige Unterstützung lässt sich u. a. in Form von direkten Zuwendungen, steuerrechtlichen Begünstigungen oder auch dem Recht, Sportstätten nutzen zu dürfen, darstellen. Als Gegenleistung für derartige staatliche Hilfeleistungen sind Sportvereine quasi dazu verpflichtet, dem Merkmal der Gemeinnützigkeit nachzukommen (Borggrefe et al., 2012, S. 317).

Neben den nun an konkret zwei Aspekten erläuterten differenzierten Zielsetzungen in den Organisationen der beiden Zielsysteme ist abschließend festzuhalten, dass eine Messung des Grades der Erfüllung des Gesamtzweckes in Sportvereinen wiederum im Vergleich zu Organisationen des Wirtschaftssystems nur sehr schwer möglich ist. Sicherlich besteht die Mög-

¹⁴ <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/unternehmensziele/unternehmensziele.htm#>

lichkeit, mit wirtschaftlicher Stabilität, Mitgliederzuwachs oder aber auch der Rekrutierung möglichst vieler ehrenamtlicher Mitarbeiter/innen Teilziele zu formulieren. Der Bezug zum primären Organisationsziel bleibt dabei jedoch trotzdem unklar. Letztlich kann keinem dieser Teilziele die Eignung als Leitziel des Sportvereins zugesprochen werden. Außerdem wird es als unmöglich erachtet, die Relation zu ermitteln, in der diese Ziele stehen müssen, um eine Organisation in Summe als „erfolgreich“ bezeichnen zu können, was sich im System Wirtschaft deutlich einfacher gestaltet (Borggreve et al., 2012, S. 317).

3.4 Zusammenfassung Kapitel 3

Um dieses Kapitel nun in einigen Worten zusammenzufassen ist zunächst noch einmal auf die systemspezifischen Unterschiede in der Personalrekrutierung einzugehen. Dabei ist es als die bedeutsamste und im Hinblick auf die Sicherstellung und Ermöglichung ethischen Verhaltens in der Organisation als die relevanteste Erkenntnis zu erachten, dass Sportorganisationen bzw. explizit Sportvereine deren Führungskräfte in erster Linie aus den eigenen Reihen auswählen und deshalb dabei hauptsächlich die interne Beschaffungsstrategie zu tragen kommt (Meier, 2011, S. 2). Im Gegensatz dazu ist es in der Wirtschaft der Fall, dass so wie Lindner-Lohmann et al. (2012, S. 52) anführen, neben ebenfalls internen Beschaffungsstrategien der Fokus jedoch vermehrt auf die Vorteile der externen Personalbeschaffung gelegt wird.

Über die Unterschiede in der Personalrekrutierung hinaus konnte im Rahmen der Analyse von im jeweiligen System überwiegend zur Anwendung kommenden Finanzierungsformen die Erkenntnis getroffen werden, dass sowohl im Sport als auch der Wirtschaft die Innenfinanzierung eine große Rolle spielt, sich diese jedoch durch vergleichsweise unterschiedliche Einnahmequellen charakterisieren lässt. Auch wenn Kreditfinanzierung, die klassische Form der Außenfinanzierung, in den beiden Zielsystemen gleichermaßen zur Anwendung kommt, sind im Sport bezüglich des Einsatzes innovativer Finanzierungsinstrumente aufgrund mangelnder Attraktivität Abstriche wahrzunehmen. Nichtsdestotrotz ist, sowie Hovemann (2005, S. 225) beschreibt, im Sportsystem ein Lernvorgang bezüglich des Einsatzes neuartiger Finanzierungsinstrumente zu erkennen.

Die Tatsache, dass aufgrund diverser Abhängigkeiten von Sportorganisationen u. a. zum Staat sowie der im Vergleich zu Wirtschaftsorganisationen verstärkt bestehenden Orientierung an der inneren Umwelt Zielsetzungen entsprechend beeinflusst werden, rundet die Erkenntnisse des Kapitels 3 ab.

4 Organisationsstrukturen in den Systemen Sport und Wirtschaft

Im Rahmen des Kapitels 4 soll nun ein Vergleich der beiden Systeme Sport und Wirtschaft hinsichtlich der Organisationsstrukturen stattfinden, die bei Organisationen der beiden Zielsysteme zur Anwendung kommen. Dabei gilt es in erster Linie für das jeweilige System klassische Organisationsformen darzulegen. Darüber hinaus sollen zusätzlich Strukturen im Sport- und Wirtschaftssystem anhand zweier Beispiele explizit erläutert werden. Im Anschluss daran wird das Herausarbeiten der Folgen von, in erster Linie innerbetrieblichen, Strukturen v. a. im Hinblick auf die Umsetzung von Strategien bezüglich ethischen Verhaltens im Zentrum stehen. Bevor die erwähnten Punkte abgearbeitet werden, sollen jedoch zunächst zum besseren Verständnis der im Anschluss dargelegten Organisationsformen einerseits Faktoren, die Einfluss auf die Organisationsstruktur haben, und andererseits organisatorische Gestaltungsparameter diskutiert und analysiert werden.

4.1 Einflussfaktoren auf die Organisationsstruktur

Bevor die wesentlichsten Einflussfaktoren dargestellt werden, erscheint es dem Autor als bedeutsam zu definieren, was im Zuge der vorliegenden Arbeit unter Organisationsstruktur zu verstehen ist. So wie Noll (2002, S. 122) klarstellt, sollen darunter alle Regelungen erachtet werden, die zur Differenzierung bzw. Arbeitsteilung und Integration bzw. Arbeitssynthese der Aufgaben im Unternehmen beitragen (Noll, 2002, S. 122).

Größe

Als ein sehr bedeutsamer Einflussfaktor ist jener der Organisationsgröße anzusehen. So wie Meyer (2009, S. 261) anführt, benötigt eine Organisation umso mehr Hierarchieebenen, je größer sie ist. Nach Waellisch (2009, S. 11) sind die Mitarbeiter/innenanzahl, der Umsatz oder auch die Bilanzsumme als Indikatoren für die Größe von Organisationen anzusehen. Die Hierarchieebenen sind erforderlich, um zu große Leitungsspannen vermeiden zu können. Gleichzeitig bedeutet das aber auch, dass die einzelnen Stellen eine größere Spezialisierung aufweisen. Wie später bezüglich der Organisationsformen innerhalb der beiden Zielsysteme ersichtlich werden wird, ist die Größe zu einem hohen Maß dafür verantwortlich, dass im System Wirtschaft aufgrund grundlegend größerer Organisationen mitunter andere Strukturen vorherrschen als im Sport (Meyer, 2009, S. 261; Waellisch, 2009, S. 11).

„Structure follows Strategy“

Wie bei Ansicht dieses Zitates nach Alfred D. Chandler (1962) schnell einleuchtet, ist auch die Strategie einer Organisation als wichtiger Einflussfaktor auf die Organisationsstruktur anzusehen. Genanntem Autor zufolge führen Veränderungen in den Strategien von Unternehmen zu entsprechenden Strukturanpassungen. Gleichzeitig bedeutet das aber auch, dass im ersten Schritt die Gesamtstrategie des Unternehmens bzw. das „Wo will ich hin?“ festgelegt werden muss, bevor anschließend die dafür passenden und zielführenden Strukturen eingerichtet werden können.¹⁵

Umweltdynamik

In der heutigen Zeit kommt es laufend zu Veränderungen in der Unternehmensumwelt, wie z. B. in Bezug auf gesetzliche, demographische oder auch technologische Rahmenbedingungen. Diese Umweltdynamik betrifft manche Organisationen mehr und manche weniger. Im Falle einer hohen Umweltdynamik ist es nun erforderlich, anpassungsfähige und flexible Strukturen zu besitzen. Vorherrschende starke Spezialisierung und Formalisierung führen zu vergleichsweise starren Strukturen, was bei einer hohen Umweltdynamik keinesfalls als erfolgsversprechend anzusehen ist. So wie Waellisch (2009, S. 12) anführt, ist die optimale Organisationsstruktur nicht generalisierbar, sondern es sollte vielmehr darauf geachtet werden, diese auf die jeweils aktuelle Situation auszurichten. Die Effektivität von Organisationen hängt somit sehr stark von deren Flexibilität ab. An dieser Stelle ist hinzuzufügen, dass die erforderliche Flexibilität der Organisationen im System Wirtschaft im Vergleich zu jenem des Sports als größer einzustufen ist, da dort der Innovations- und Wettbewerbsdruck intensiver als im Sport ist und zudem Organisationen dieses Systems häufiger mit Gesetzesänderungen bzw. neuen Richtlinien konfrontiert werden als im Sport. Nichtsdestotrotz müssen auch im Sport die Organisationsstrukturen laufend an die wachsenden Herausforderungen angepasst werden (Meyer, 2009, S. 261; Waellisch, 2009, S. 12).

Angebotsprogramm

Im Rahmen dieses Einflussfaktors auf die Organisationsstrukturen ist die Vielfältigkeit des Angebots zu betrachten, die von der jeweiligen Organisation angeboten wird. Je mehr sich die angebotenen Produkte bzw. Dienstleistungen voneinander unterscheiden, desto eher ist es wahrscheinlich, dass ein Unternehmen nicht funktional gegliedert sein wird, sondern dieses

¹⁵ http://www.prof-beck.net/veroeffentlichungen/news_74.htm

eher versuchen wird, eine Divisionale Organisationsform einzurichten.¹⁶ Hier wird schließlich für jede/s einzelne Produkt bzw. Dienstleistung z. B. eine eigene Marketing-Abteilung betrieben. Derartige Organisationsform findet v. a. im Rahmen einer Diversifizierungsstrategie, häufig mit dem Ziel, das Unternehmensrisiko zu streuen oder auch neue Geschäftschancen zu nutzen, Anwendung. Auch hier gilt es hervorzuheben, dass genannte Strategie sowie die damit verbundene Divisionale Organisationsform in erster Linie in der Wirtschaft angewandt wird. Viel häufiger wird dort versucht, die eigene Geschäftstätigkeit auf neue Märkte auszuweiten, wobei im Zuge dessen aber auch darauf geachtet wird, das Unternehmensrisiko auf unterschiedliche Geschäftsfelder zu verteilen (Meyer, 2009, S. 262; Waellisch, 2009, S. 13).

Der Vollständigkeit halber ist an dieser Stelle auf weitere Einflussfaktoren hinzuweisen, denen jedoch eine vergleichsweise geringe Bedeutung beigemessen wird. Dazu zählt z. B. der Faktor „Eigentum“. Je nachdem, ob die Organisation im Besitz einer einzelnen Person ist, ob es mehrere Eigentümer gibt oder es, wie häufig im Falle von Vereinen, gar keinen Eigentümer gibt, hat Auswirkungen auf die Struktur von Organisationen. Außerdem werden das Alter von Organisationen sowie die Branche, in denen Organisationen tätig sind, als Einflussfaktoren auf die Organisationsstruktur angesehen. Bezüglich des Alters spielt die Tradition einer Organisation eine wichtige Rolle. So existieren v. a. in Sportvereinen häufig Akzeptanzprobleme vonseiten der Mitglieder hinsichtlich neuerer Strukturen, die jedoch aufgrund neuer Marktgegebenheiten angebracht wären (Meyer, 2009, S. 262f.; Wagmann, o. J., S. 6).

4.2 Organisatorische Gestaltungsparameter

Anhand der organisatorischen Gestaltungsparameter oder Dimensionen der Organisationsstruktur, wie sie auch genannt werden, sollen nun zentrale Aspekte der Gestaltung von Organisationssystemen dargestellt werden. Im Wesentlichen lassen sich diese auf fünf Überbegriffe zusammenfassen, innerhalb dieser die einzelnen Organisationen Entscheidungen treffen müssen (Meyer, 2009, S. 261; Waellisch, 2009, S. 5).

Spezialisierung

Hier steht die Zerlegung einer Gesamtaufgabe, die sich durch hohe Komplexität kennzeichnen lässt, wie z. B. das Erreichen eines bestimmten sportlichen Ziels und des damit verbundenen wirtschaftlichen Gewinns, in einzelne Teilaufgaben im Vordergrund. In der Organisationslehre wird dies auch mit „Arbeitsteilung“ bezeichnet. So wie Waellisch (2009, S. 5) klarstellt,

¹⁶ Die genaue Erläuterung der Begriffe „Funktionale“ und „Divisionale“ Gliederung erfolgt zu einem späteren Zeitpunkt des Kapitels.

erhöht eine stärkere Arbeitsteilung auch den Grad der Spezialisierung. Nach Horch und Kaiser (2012, S. 205) bilden grundlegende Regeln zur Spezialisierung bzw. Arbeitsteilung, nach denen einzelne Aufgaben auf die unterschiedlichen Organisationseinheiten verteilt sind, das Grundgerüst von Organisationssystemen. Die erwähnten Regeln zählen dabei deshalb zur formalen Organisationsstruktur, da sie die Aufgaben und Tätigkeitsbereiche der einzelnen Mitglieder langfristig festlegen. Es entstehen Stellen bzw. Positionen, die von einer geeigneten Person besetzt werden und einen Aufgabenkomplex beinhalten. Der jeweiligen Person sind hier nicht nur Pflichten, sondern wie sie Waellisch (2009, S. 5) auch nennt, Kompetenzen zuzuschreiben. Für die Organisationen insbesondere innerhalb der beiden Systeme Sport und Wirtschaft gilt es nun zu analysieren und festzulegen, welcher Grad an Arbeitsteilung erforderlich bzw. sinnvoll ist. Bei den einzelnen später dargelegten Organisationsstrukturen, die in den beiden Zielsystemen angewandt werden, wird ersichtlich werden, wie hoch die Spezialisierung im betreffenden Fall ist (Horch & Kaiser, 2012, S. 205; Meyer, 2009, S. 228f.; Waellisch, 2009, S. 5ff.).

Koordination

Die Koordination stellt den zweiten Gestaltungsparameter dar. Nachdem, wie im ersten Parameter beschrieben, Arbeitsteilung in den meisten Fällen stattfindet, ist es erforderlich, die einzelnen Teilaufgaben auch wieder entsprechend zu koordinieren. Hierbei existieren nach Meyer (2009, S. 230) unterschiedliche Möglichkeiten, Stellen innerhalb der Organisationen zu größeren Einheiten zusammenzufassen, wie z. B. durch Abteilungen oder Ausschüsse. Neben den Stellen, welche strukturelle Elemente bedeuten, besteht auch zwischen prozessualen Elementen eine unterschiedlich intensive Verknüpfung. Der Begriff „Koppelung“ beschreibt genau, wie eng oder lose die Verbindungen bzw. Beziehungen zwischen zwei Positionen oder Stellen sind. Eine enge Koppelung bedeutet demnach zwar eine leichtere Steuerbarkeit einer Organisation, jedoch gleichzeitig auch, dass sich Fehler leichter fortpflanzen können. Lose Koppelung hingegen bedeutet eine größere Fehlertoleranz und trägt zur Organisationsstabilität bei. Instrumente mit deren Einsatz die benötigte Koordination ermöglicht werden soll, sind persönliche Weisungen durch den/die Vorgesetzten, Pläne in Form von genauen Sollvorgaben, Organisationskultur bzw. die Abstimmung durch übereinstimmende Werte und Normen (Horch & Kaiser, 2012, S. 207; Meyer, 2009, S. 230f.; Waellisch, 2009, S. 8ff.).

Konfiguration

Nachdem zuvor darauf eingegangen wurde, zu welchem Zweck Stellen gebildet werden und auf die Bedeutung deren Koordination hingewiesen wurde, liegt unter „Konfiguration“ das Hauptaugenmerk darauf, wie die erwähnten Stellen in die Organisation integriert werden und in welcher Beziehung sie zueinander stehen. Die im Bereich der Konfiguration getroffenen Entscheidungen führen in weiterer Folge zum Organigramm einer Organisation. Demnach gilt es zu klären, ob es in der Organisation auch Stabstellen gibt oder ob nur Instanzen und ausführende Stellen existieren. Sehr häufig werden im System Wirtschaft Stabstellen, wie die strategische Planung z. B. direkt unter der Geschäftsleitung integriert. Des Weiteren ist zu klären, ob es Mehrfachunterstellungen von Stellen gibt, was ein Mehrliniensystem wie z. B. die Matrixorganisation bedeuten würde, oder ob eine Stelle, im Sport aufgrund geringerer Dimensionen meistens gleichbedeutend mit einer Person, nur jeweils einer höheren Instanz untergeordnet ist. Außerdem ist zu berücksichtigen, ob für eine bestimmte Zeit besondere Aufgaben erledigt werden müssen. Hierfür würde eine Sekundärorganisation in Form einer Projektorganisation eingerichtet werden. Zu guter Letzt ist bezüglich der Integration von Stellen in die Organisation auch die Gliederungstiefe bzw. Leitungsspanne zu beachten. Je nachdem, ob es sich bei der betreffenden Person bzw. Stelle um einen größeren Verantwortungsbereich handelt, ist die Gliederungstiefe gering und die Leitungsspanne sehr groß. Inwiefern derartige, im Zuge von Beispielen angeführte, Organisationsformen innerhalb der Systeme Sport und Wirtschaft existieren, soll im Rahmen des folgenden Kapitels diskutiert werden (Horch & Kaiser, 2012, S. 208; Meyer, 2009, S. 232).

Kompetenzverteilung

Im Zuge dieses Gestaltungsparameters gilt es festzulegen, welche Verantwortung, Kompetenzen, Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse eine bestimmte Stelle besitzt. Auch die Vorgabe von erwarteten Ergebnissen ist hier vorgesehen. Außerdem wird festgehalten, wer wem gegenüber verantwortlich ist, in welchem Bereich partizipative bzw. gemeinschaftliche Befugnisse stattfinden und wo es zur Delegation kommt. Somit wird deutlich, dass die Parameter der Spezialisierung und Konfiguration wenig über den hierarchischen Charakter einer Organisation erkennen lassen, da erst anhand der Kompetenzverteilung eruiert werden kann, welche Stelle welche Befugnisse innehat (Horch & Kaiser, 2012, S. 211; Meyer, 2009, S. 232f.).

Formalisierung

Der fünfte und letzte hier zu erwähnende Gestaltungsparameter ist jener der Formalisierung. Er soll beschreiben, wie weit organisatorische Regeln z. B. in Form von Stellenbeschreibungen schriftlich festgehalten werden. Hierbei gilt es abschließend zwischen der Strukturformalisierung, bei der genau die Verschriftlichung der Aufbauorganisation in Stellenbeschreibungen stattfindet, der Prozessformalisierung, im Rahmen dieser die Dokumentation von Informations- und Entscheidungsflüssen zu subsummieren ist, und der Ergebnisformalisierung, bei der die Dokumentation von erbrachten Leistungen im Zentrum steht, zu unterscheiden (Horch & Kaiser, 2012, S. 211; Meyer, 2009, S. 233).

4.3 Organisationsformen innerhalb der Systeme Sport und Wirtschaft

Im Rahmen dieses Kapitels soll nun der Fokus auf die Besonderheiten der Organisationsstrukturen innerhalb des Sportsystems gelegt werden. Genauer sollen hier die in den einzelnen Organisationen bzw. Vereinen häufig zur Anwendung kommenden Organisationsformen dargestellt werden. Somit handelt es sich hier um eine Betrachtungsweise, die auf einzelne Organisationen beschränkt ist, wodurch es erst im Anschluss zu einer Analyse beispielhafter und weitreichenderer Strukturen innerhalb der beiden Zielsysteme wie z. B. anhand der Bundessportorganisation bzw. Österreichische Bundesbahnen-Holding-AG kommen wird.

Aufgrund der Tatsache, dass der Sport in Österreich zu einem großen Teil nicht erwerbswirtschaftlich, sondern durch Vereine und Verbände bzw. Non-Profit-Organisationen bereitgestellt wird, existieren sowie in Deutschland v. a. kleinbetriebliche Organisationsstrukturen. Dies führt zu einigen Strukturbesonderheiten sowie zu einer systemspezifischen Ausprägung der zuvor diskutierten organisatorischen Gestaltungsparameter (Horch & Kaiser, 2012, S. 212). Wie nun zu erkennen ist, soll der Fokus im Rahmen dieses Kapitels nicht zuletzt aufgrund der Bedeutung als organisatorische Basis des Sportsystems auf Sportvereinen auf der einen Seite und KMUs¹⁷ auf der Seite des Wirtschaftssystems liegen.

4.3.1 Funktionale Organisation

Als bedeutsamste und am häufigsten vorherrschende Organisationsform ist die Funktionale Organisation zu erwähnen. Merkmale dieser Organisationsform ist einerseits das Verrichtungsprinzip, was bedeutet, dass das Gliederungskriterium sehr ähnliche Aufgaben und Tätig-

¹⁷ Als Definition für KMUs ist im Rahmen vorliegender Arbeit jene des Austrian Institute for SME Research als gültig zu erachten: <http://www.kmuforschung.ac.at/index.php/de/kmu-definition>

keiten sind. Des Weiteren ist das Einliniensystem als Merkmal zu erachten. Dies bedeutet, dass jede operativ tätige bzw. ausführende Stelle genau einer Instanz unterstellt ist. Dadurch herrscht hinsichtlich der Weisung und Verantwortlichkeit Einheit. Schließlich ist das dritte Merkmal derartiger Organisationsform eine stark ausgeprägte Zentralisierung. Während im System Wirtschaft bei derartiger und in Abbildung 11 ersichtlicher Organisationsform häufig eine Gliederung z. B. in Beschaffung, Forschung & Entwicklung, Produktion, Controlling & Finanzen und schließlich Marketing stattfindet, ist festzuhalten, dass die funktionale Organisationsform ebenso im Sportsystem zur Anwendung kommt, dort jedoch in einer stark veränderten Gliederung. V. a. in kleineren Vereinen wird dabei einem/r Obmann/frau, dem im Wirtschaftssystem häufig ein oder mehrere Geschäftsführer/innen gegenüberstehen, ein/e Sektionsleiter/in, ein/e Schriftführer/in, ein Platzwart, ein/e Jugendleiter/in untergeordnet. Es fällt somit auf, dass auch im Sport bzw. bei den Sportvereinen die oben genannten Merkmale einer funktionalen Organisation berücksichtigt werden, das daraus entstehende Organigramm jedoch in den meisten Fällen viel schlanker dargestellt wird als in jenem von Abbildung 11, welches von einem KMU im Wirtschaftssystem entstammt. So finden sich im Sportsystem häufig einzelne Namen und deren Tätigkeitsbereich direkt unter dem/der Obmann/frau angeführt, ohne dass unter wiederum dieser Person weitere Aufgaben bzw. Tätigkeitsbereiche oder Personen angeführt werden (Meyer, 2009, S. 234).

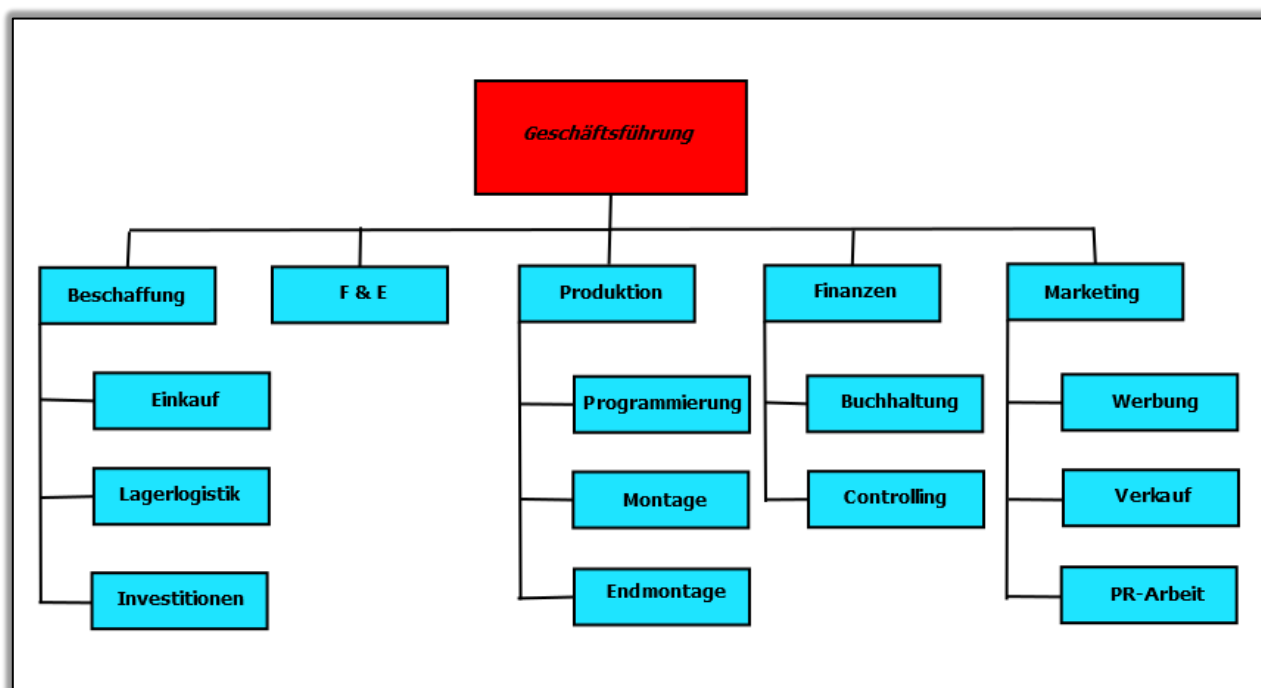


Abbildung 11: Funktionale Organisation im Wirtschaftssystem (mod. n. Meyer, 2009, S. 236)

So wie in der Wirtschaft existieren auch im System Sport klare Zuständigkeiten, die im Rahmen eines Organigramms, meist mit den entsprechenden Namen der tätigen Personen, gra-

fisch dargestellt werden. Während in der Wirtschaft durch eine derartige funktionale Organisationsform durch die optimale Nutzung der individuellen Kompetenzen der einzelnen Beteiligten auch Spezialisierungsvorteile generiert werden können, so ist die Zuweisung einer entsprechenden Kompetenz in den Sportvereinen eher vage zu formulieren. Zwar ist in derartigen Organisationen eine funktional orientierte Zuweisung von verschiedenen Befugnissen und Kompetenzen sowie die daraus resultierende hierarchische Ordnung gegeben, jedoch sind derartige Kompetenzzuweisungen meistens nur sehr „lose“ an ein bestimmtes Ehrenamt gebunden. Somit ist die jeweils zugesprochene Kompetenz nicht mit einem entsprechenden Qualifikationsnachweis, geschweige denn Bezahlung bestätigt bzw. abgesichert (Borggreffe et al., 2012, S. 315).

Was bei der Betrachtung der funktionalen Organisationsform außerdem auffällt, ist, dass bei Arbeitsorganisationen in der Wirtschaft Entscheidungen im Normalfall auf Basis einer Top-Down-Hierarchie getroffen werden. Bei den Sportvereinen ist bezüglich dieser Kommunikationswege jedoch hervorzuheben, dass diese meistens durch eine Bottom-up-Hierarchie gekennzeichnet sind, da sich diese Vereine häufig durch ihre Mitglieder konstituieren. Dies hat sicherlich mit der freiwilligen Partizipation am Sportverein zu tun. Dies bedeutet jedoch nicht, dass Vereinsentscheidungen auf demokratischer Basis beschlossen werden, jedoch liegt es an den Vereinsmitgliedern, Entscheidungen zu kontrollieren. Während also in Sportvereinen die Mitgliederversammlung als das einzige und alleinige Organ der Willensbildung anzusehen ist, obliegt einem/r Geschäftsführer/in eines KMU durchaus die Möglichkeit, unternehmensbezogene Entscheidungen zu treffen, was auf der anderen Seite aber auch mit der Übernahme der Verantwortung gegenüber den Gesellschaftern/innen der Organisation verbunden ist. Während sowohl im Sport als auch in der Wirtschaft die funktionale Organisationsform eine leichte Steuerbarkeit ermöglicht, da der Gesamtüberblick über die Organisation lediglich der Unternehmensleitung bzw. dem/r Obmann/frau obliegt, bestehen hinsichtlich der Verfestigung von Kommunikationswegen zwischen den beiden Systemen Differenzen. Diese Wege werden im Wirtschaftssystem als durchwegs klar festgelegt empfunden. Durch das grafisch aufbereitete Organigramm wird in den meisten Fällen deutlich gemacht, welche Person unternehmensbezogene Fragestellungen bzw. Informationsflüsse an welche weitere Person zu übermitteln hat. Hingegen lassen sich in Sportvereinen keine verfestigten Kommunikationswege erkennen. Diese sind vielmehr durch Flüchtigkeit, Spontaneität, Variabilität aber auch den informellen Charakter geprägt. Zum einen bedeutet das Unsicherheiten hinsichtlich einer Entscheidungsverknüpfung und zum Anderen, dass die beteiligten Personen bei der Entscheidungsfindung eine wichtige Rolle spielen. Nach Borggreffe et al. (2012, S. 319f.) sollte die

Interessensorganisation „Sportverein“ in erster Linie als „strukturloser“ Möglichkeitsraum der individuellen Entscheidungsfindung von verschiedenen Personen angesehen werden, wobei zu beachten ist, dass die sich hier bietende Strukturvariabilität immer das Ergebnis der grundlegend vorherrschenden Strukturprinzipien ist (Borggreve et al., 2012, S. 315; Meyer, 2009, S. 234f.).

Eine Besonderheit, die im Rahmen der funktionalen, aber auch der später zur Behandlung kommenden divisionalen Organisationsform zu tragen kommt, sind so genannte Stabstellen, die, wie in Abbildung 12 ersichtlich, direkt unter der Geschäftsführung angeordnet werden. Mit dessen Integration sollen Nachteile der funktionalen Organisationsform, wie z. B. die mögliche Überlastung der Leitungsinstanzen überwunden werden. Den Stabstellen kommen genaue Aufgaben wie die Strategische Planung (Abb. 12), Rechtsberatung, etc. zu. Während diese im Wirtschaftssystem im Bereich der KMUs in Form von Partnerschaften mit anderen Organisationen, nicht zuletzt um Synergieeffekte nutzen zu können, sehr häufig zur Anwendung kommen, ist eine Integration derartiger Stabstellen in gewöhnlichen Sportvereinen, die als die Basis des gesamten Sportsystems zu erachten sind, nur in den seltensten Fällen wahrzunehmen. Im Gegensatz zu den Sportvereinen sind Stabstellen, wie anhand des Beispiels der BSO im folgenden Kapitel ersichtlich wird, bei größeren bzw. Dach-Sportorganisationen keine Seltenheit. Der bedeutendste Grund dafür liegt sicherlich darin, dass eine derartige Spezialisierung in einem Bereich wie „Strategische Planung“ oder „Rechtsberatung“ bei herkömmlichen Vereinen noch nicht erforderlich ist und deshalb erst bei Profi-Sportorganisationen auf die mögliche Existenz derartiger Ausprägungen hinzuweisen ist. Als ein weiterer Grund für den Verzicht auf die Einrichtung von Stabstellen in Sportvereinen ist die Tatsache anzuführen, dass die Leitungsinstanzen zumeist von einer Überlastung sehr weit entfernt sind (Meyer, 2009, S. 235).

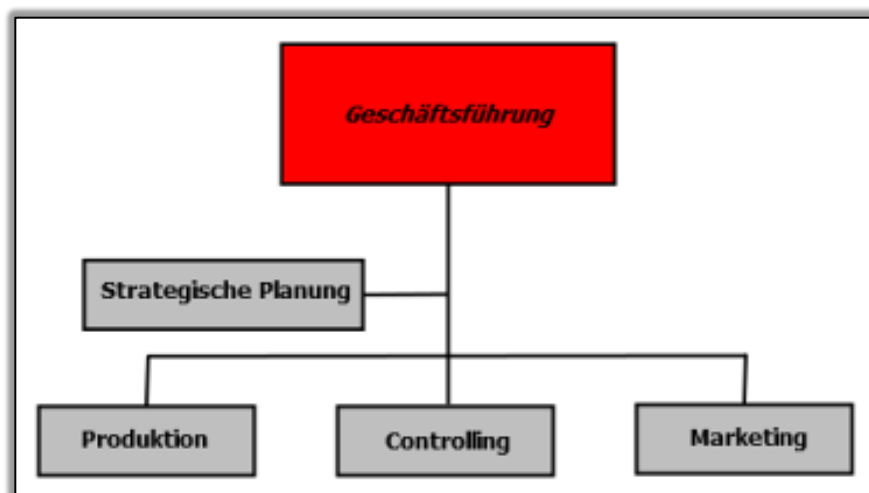


Abbildung 12: Stabstelle (mod. n. Meyer, 2009, S. 232)

4.3.2 Divisionale Organisationsform

Neben der funktionalen stellt die divisionale Organisationsform eine weitere Möglichkeit dar, Organisationen strukturieren zu können. Ein Merkmal dieser Form ist das so genannte Objektprinzip, welches bedeutet, dass eine Gliederung zumindest nach einer Kategorie stattfindet. Mögliche Kategorien dafür wären u. a. Produkte, Kunden, Märkte und Regionen. Des Weiteren handelt es sich bei betreffender Organisationsform um ein Mehrliniensystem. Im Gegensatz zur funktionalen Organisationsform liegt hier eine Doppelunterstellung für die in Abbildung 13 ersichtlichen F & E-Abteilungen vor. In der Praxis rückt diese Organisationsform der später behandelten Matrixorganisation sehr nahe. Was hier jedoch notwendigerweise hervorzuheben ist, ist das Entstehen von „Unternehmungen in der Unternehmung“, wie es Waellisch (2009, S. 8) bezeichnet. Dies birgt natürlich die Gefahr für einen verstärkten Egoismus innerhalb der Sparten. Derartige Organisationsform kommt sowohl in der Wirtschaft, beispielsweise in der Automobilindustrie, aber auch im Sport zur Anwendung. Bezüglich der Umsetzung dieser Form in der Situation eines Sportvereins wäre dies dahingehend anzudenken, wenn es sich um einen Verein handelt, der in mehreren Sportarten, welche nun als Geschäftsfelder erachtet werden können, aktiv und tätig ist bzw. diese anbietet. Die großen Vorteile dieser Organisationsform liegen darin, dass Verantwortung seitens der Unternehmensführung an die einzelnen Geschäftsbereiche delegiert werden kann und andererseits eine gewisse Flexibilität durch die mit der losen Koppelung der Geschäftsbereiche verbundenen Fehlertoleranz ermöglicht wird (Meyer, 2009, S. 236f.).

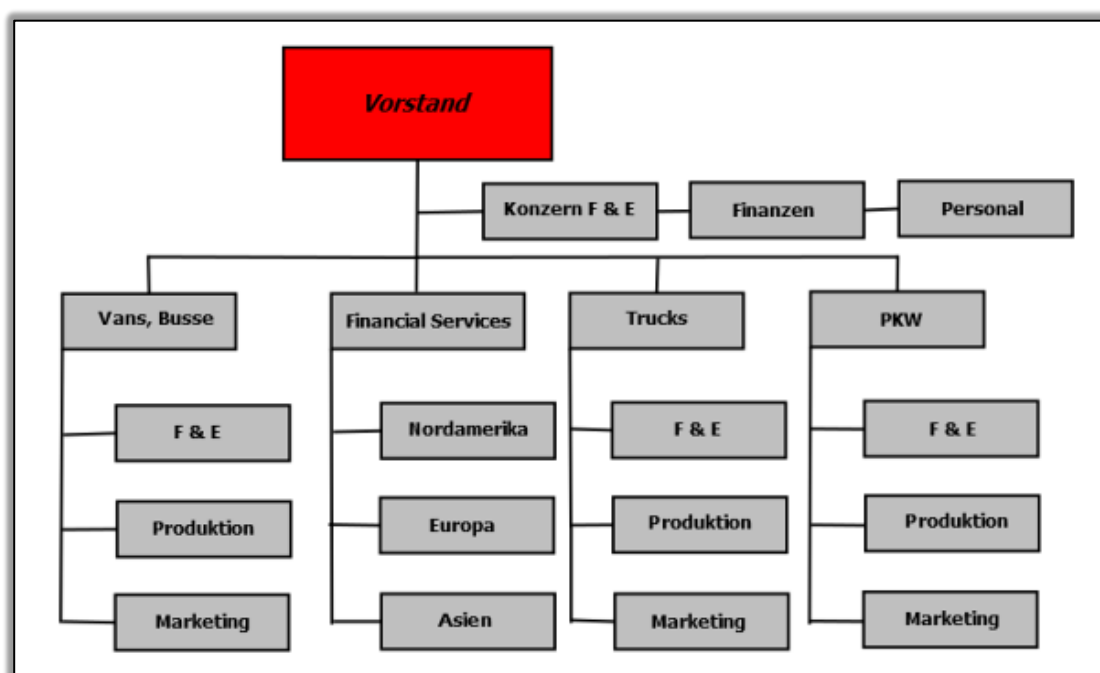


Abbildung 13: Divisionale Organisationsform (mod. n. Meyer, 2009, S. 236)

4.3.3 Matrixorganisation

Im Gegensatz zu den beiden bisher behandelten Organisationsformen steht hier die Mehrdimensionalität im Vordergrund. Eine Matrixorganisation ergibt sich durch die Kombination aus meistens zumindest zwei Kriterien, wie in Abbildung 14, z. B. aus den Verrichtungsbereichen und den Objektbereichen. Im Gegensatz zur funktionalen Organisationsform kommt es hier durch die weitreichende Autonomie der einzelnen Gruppen zu einer starken Dezentralisierung. Es handelt sich hierbei nun um ein Mehrliniensystem, was bedeutet, dass der/die Inhaber/in einer Stelle Weisungen von zwei unterschiedlichen Instanzen erhält. Nach Meyer (2009, S. 239) sind es genau die einzelnen Stellen der Matrix, an denen Konflikte, v. a. dann, wenn die beiden Dimensionen der Matrix gleichberechtigt sind oder Kompetenzüberschneidungen vorliegen, als vorprogrammiert gelten.¹⁸ Neben bedeutsamen Vorteilen, die mit der Matrixorganisation verbunden sind, wie Förderung der Kreativität oder auch Teamkulturen, die sich in erster Linie an den Schnittstellen entwickeln, sind ebenso Nachteile wie Kostspieligkeit, hohes Konfliktpotenzial sowie die damit verbundene Komplexität, anzuführen. Nichtsdestotrotz kommt derartige Organisationsform im Wirtschaftssystem, vermehrt in Multinationalen Unternehmen, wie z. B. Telekom Austria AG zur Anwendung.¹⁹ In derartigen Organisationen können einerseits die Kosten für die Einrichtung einer solchen Matrixorganisation, dessen Etablierung als ein zumindest mittelfristiges Ziel anzusehen ist, getragen werden und andererseits wird dort besonders Wert auf die mit der Einrichtung einhergehenden

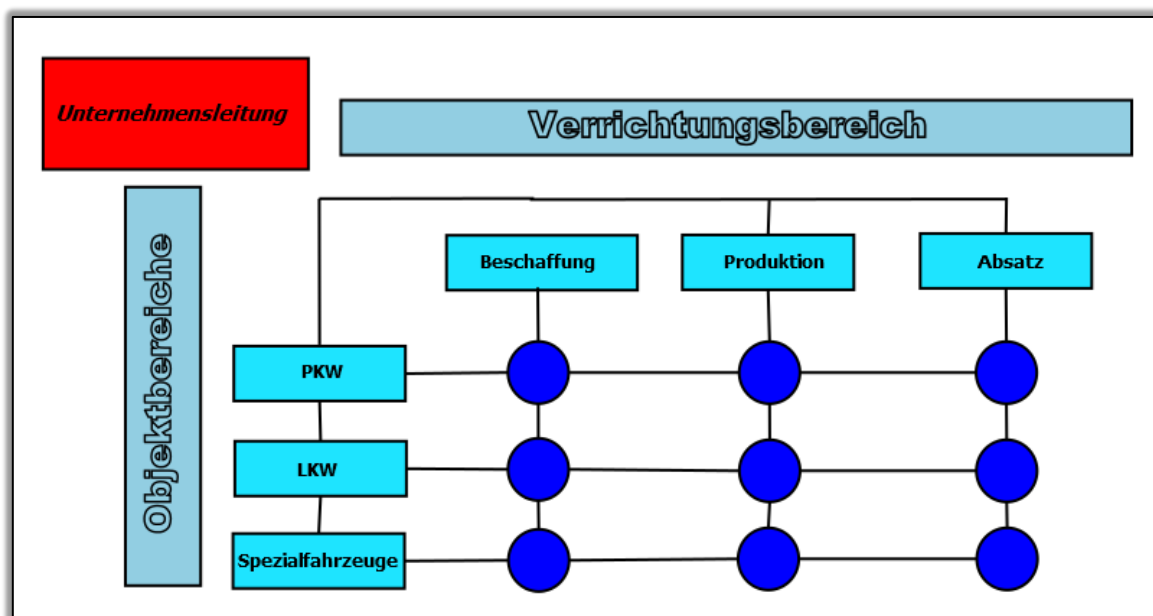


Abbildung 14: Beispielhafte Matrixorganisation (nach Meyer, 2009, S. 236)

¹⁸ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/matrixorganisation.html>

¹⁹ <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/strategie/telekom-wird-matrixorganisation-manager-fuer-alles/2747356.html>

Vorteile, wie gewährleistete Innovationsfähigkeit und Kreativität oder besonders hohes Konfliktlösungspotenzial, gelegt. Demgegenüber ist eine Anwendung dieser Organisationsform in Sportvereinen als nicht üblich anzusehen. Zwar gäbe es, neben dem Kriterium Regionen/Märkte, welches in Sportvereinen aufgrund großteils bestehender Sesshaftigkeit an einem Ort keine Rolle spielt, andere Kriterien wie Produkte bzw. angebotene Sportarten, nach denen man die Matrixorganisation erstellen könnte, jedoch wird dies in den meisten Fällen von Sportvereinen aufgrund mangelnder Komplexität nicht als notwendig und rentabel erachtet (Meyer, 2009, S. 237ff.).

4.4 Organisationsstrukturen innerhalb der Systeme Sport und Wirtschaft

Nachdem nun die in Sportvereinen und Wirtschaftsorganisationen gängigsten Organisationsformen mit ihren Merkmalen, Vor- und Nachteilen vorgestellt wurden, soll nun noch eine Betrachtung der Organisationsstrukturen explizit anhand zweier Beispiele erfolgen. Da hierbei zum einen die Österreichische Bundes-Sportorganisation und andererseits die ÖBB-Holding-AG, die mehreren Tochterunternehmen übergeordnet ist, hinsichtlich deren Strukturen analysiert werden, findet diese Betrachtung nun eine Ebene über der im vorherigen Kapitel vorgenommenen Untersuchung der vorherrschenden Organisationsformen in Sportvereinen bzw. KMUs statt.

4.4.1 BSO

Die Österreichische Bundes-Sportorganisation ist eine Dachorganisation des Sports in Österreich und ist dabei, wie der Abbildung 16 zu entnehmen ist, dem nicht-staatlichen Bereich zuzuordnen. Die BSO koordiniert dabei den Sport betreffende Angelegenheiten mit den jeweils zuständigen Stellen des staatlichen Bereichs.²⁰ Die Mitglieder der BSO werden in ordentliche und nicht-ordentliche Mitglieder eingeteilt.²¹ Unter den ordentlichen Mitgliedern sind einerseits die drei großen Dachverbände ASKÖ, ASVÖ und die Sportunion und andererseits der Österreichische Behindertensportverband (ÖBSV), sowie das Olympische Komitee (ÖOC) zu subsummieren. Außerdem zählen 59 von der BSO anerkannte nationale Fachsportverbände dazu (Mätzler, 2009, S. 77).

²⁰ <http://www.bso.or.at/de/sport-in-oesterreich/struktur-und-organisation/staatlicher-und-nicht-staatlicher-bereich/>

²¹ <http://www.austria.gv.at/Docs/2005/11/9/Sportstruktur.pdf>

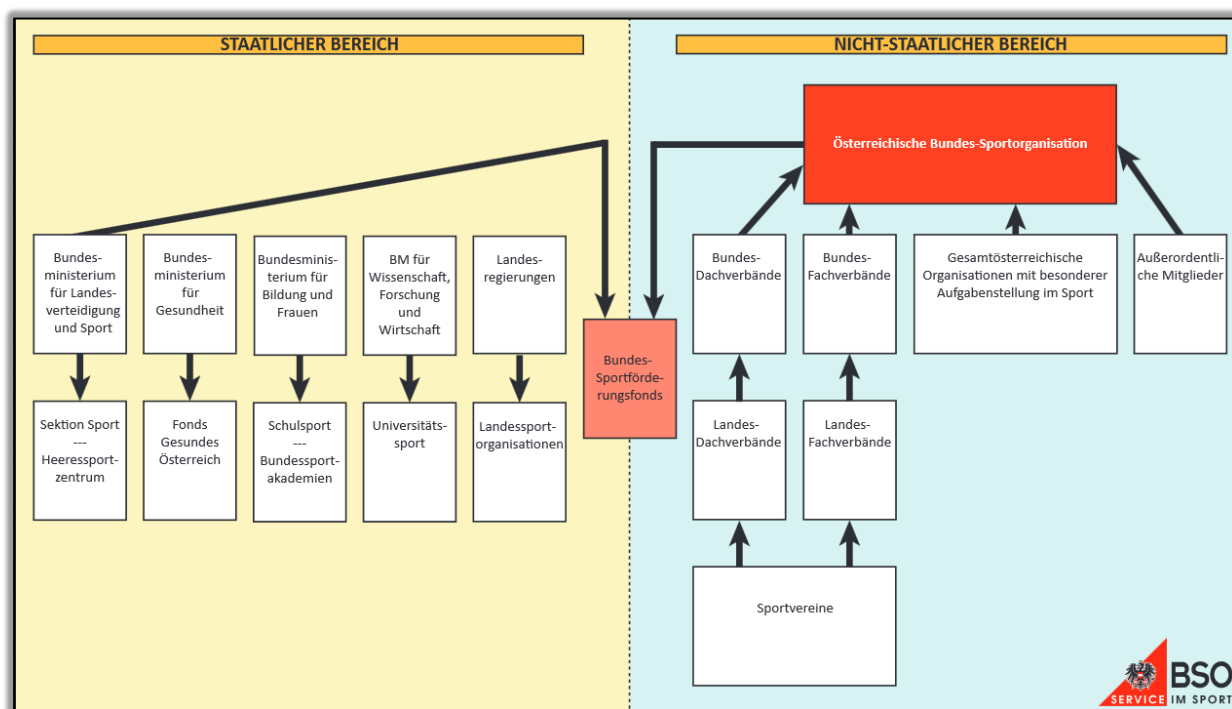


Abbildung 16: Sportstrukturen in Österreich (nach Österreichische Bundes-Sportorganisation, 2015)

So wie der Abbildung 16 zu entnehmen ist, stehen zwischen den Bundesdachverbänden wie ASKÖ, ASVÖ und Sportunion noch die Landesdach- und fachverbände. Diesen sind wieder-

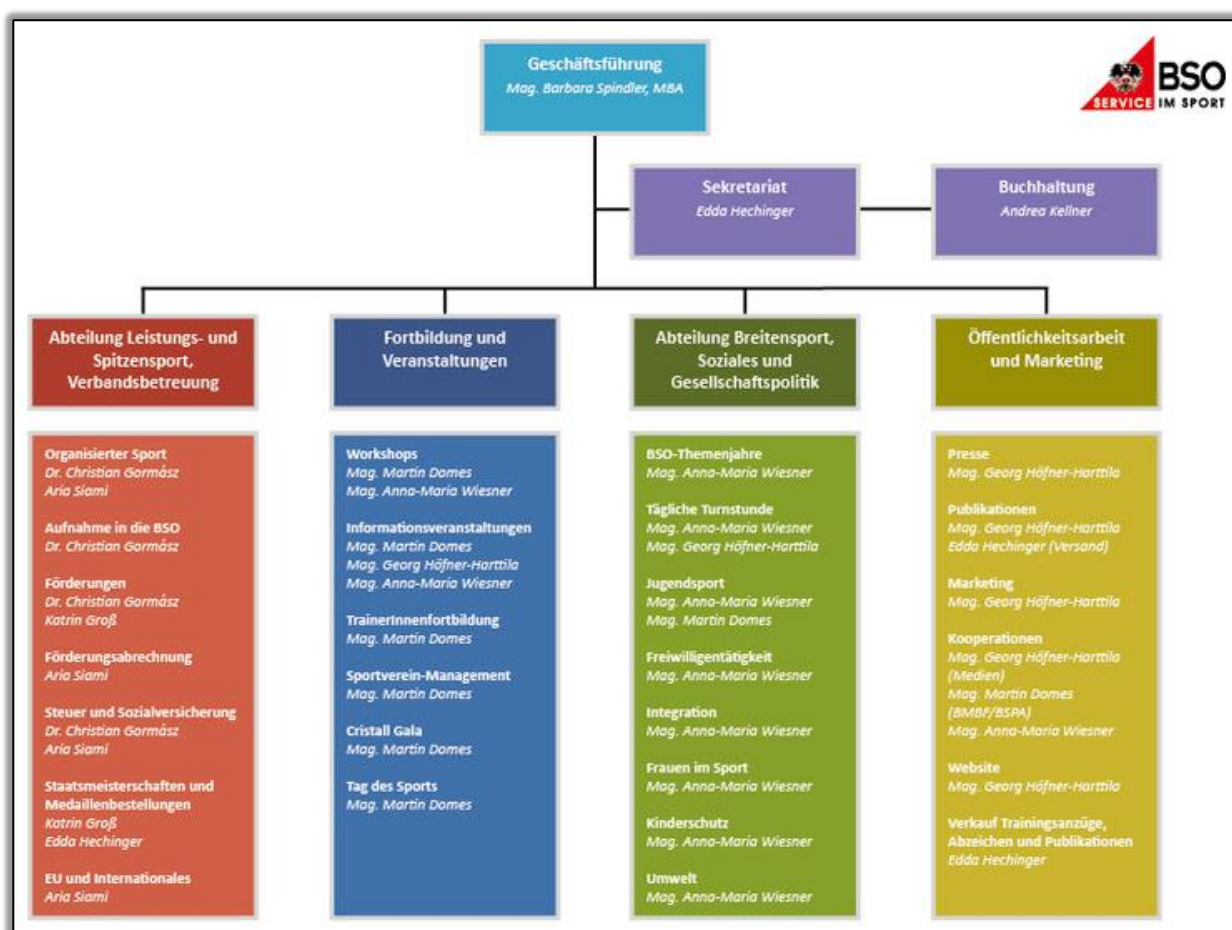


Abbildung 15: Organigramm BSO (nach Österreichische Bundes-Sportorganisation, 2015)

rum die Sportvereine unterzuordnen, die im vorangegangenen Kapitel als Organisationen aus dem System Sport hinsichtlich deren Strukturen untersucht wurden. Wie nun in Abbildung 15 bzw. dem Organigramm der BSO ersichtlich wird, ist die Österreichische Bundes-Sportorganisation funktional gegliedert. Hier wird deutlich, dass die Ähnlichkeit von Aufgaben und Tätigkeiten als Gliederungskriterium herangezogen wird. Außerdem fällt auf, dass jede ausführende Stelle, wie z. B. „Organisierter Sport“ nicht mehr und aber auch nicht weniger als einer Instanz unterstellt ist, was bedeutet, dass es sich um ein Einliniensystem handelt. Weiters geht aus der Betrachtung hervor, dass eine ausgeprägte Zentralisierung vorliegt, da hier davon auszugehen ist, dass nur die übergeordnete Instanz in Form der Geschäftsführung einen Gesamtüberblick über alle Abteilungen und deren einzelne Stellen haben wird. Zu guter Letzt wird aufgrund des Organigramms ersichtlich, dass mit dem Sekretariat und der Buchhaltung zwei Stabstellen eingerichtet wurden, die eine Überlastung der Leitungsinstanzen in Bezug auf administrative Tätigkeiten verhindern sollen (Meyer, 2009, S. 234f.).

4.4.2 ÖBB-Konzern

Wie anhand von Abbildung 17 ersichtlich wird, weist die gesamte ÖBB eine Holding-Struktur auf. Dabei wird die ÖBB-Holding-AG als strategische Leitgesellschaft angesehen, die die Anteile an verschiedenen Subgesellschaften hält. Ein zentraler Aspekt einer reinen Holding-Struktur, der hier auch veranschaulicht wird, ist nach Waellisch (2009, S. 15) die Tatsache, dass sich die Zentrale auf die Koordination der unterschiedlichen autonomen Tochtergesellschaften beschränkt. So wie die BSO ist auch die ÖBB-Holding AG zumindest teilweise, hier der linke und rechte Ast des Organigramms, funktional gegliedert. Darüber hinaus ist der mittlere Ast produktorientiert organisiert (Meyer, 2009, S. 245).

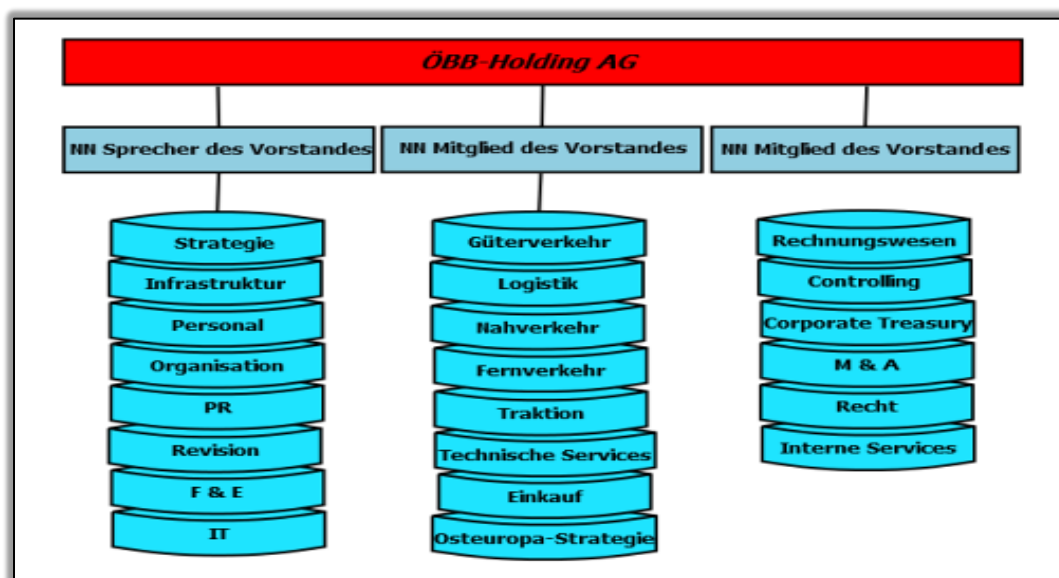


Abbildung 17: Organigramm der ÖBB-Holding-AG (nach Meyer, 2009, S. 245 nach ÖBB-Holding-AG)

Es ist durchaus möglich, dass in den einzelnen Tochter- bzw. Subgesellschaften einer Holding-AG, wie z. B. in diesem Fall der Infrastruktur Bau AG, andere Gliederungsprinzipien zur Anwendung kommen als im Mutterkonzern. Diese Tochtergesellschaft wird neben funktionalen und produktorientierten Gesichtspunkten auch nach regionalen und projektorientierten Gesichtspunkten organisiert. Anhand dieses Beispiels wird deutlich, dass innerhalb von Organisationen ganz unterschiedliche Strukturen zu finden sind bzw. unterschiedliche Gliederungsprinzipien zur Anwendung kommen, die nicht zuletzt an die strategischen Anforderungen der Organisation angepasst werden müssen (Meyer, 2009, S. 245f.).

4.5 Bedeutung im Hinblick auf die Umsetzung von Strategien bezüglich ethischen Verhaltens

Wie bereits eingangs des Kapitels 4 angekündigt, gilt es nun nach einer Betrachtung der drei bedeutendsten Organisationsformen bzw. deren Anwendung in den beiden Zielsystemen u. a. am Beispiel der BSO sowie der ÖBB zu analysieren, welche Folgen diese Organisationsstrukturen im Hinblick auf die Umsetzung von Strategien bezüglich ethischen Verhaltens mit sich bringen. Dabei gilt es darauf hinzuweisen, dass das Arbeitsgebiet in diesem Kapitel auf die innerbetrieblichen Strukturen im Sport und in der Wirtschaft eingegrenzt wurde. Eine zusätzliche bzw. weitreichendere Analyse der Strukturen des gesamten Sport- und Wirtschaftssystems hinsichtlich deren Bedeutung auf die Umsetzung von Strategien bezüglich ethischen Verhaltens würde hier den Rahmen sprengen. Nichtsdestotrotz sind Aspekte zu erwarten, die keinesfalls lediglich bezüglich innerbetrieblicher Strukturen Relevanz besitzen, sondern durchaus das gesamte Sportsystem betreffend von Bedeutung sind.

Einfluss der einzelnen Person

Was im System Sport noch stärker zu erkennen ist als in jenem der Wirtschaft, ist der Einfluss einer einzelnen Person. In Sportvereinen ist diese Tatsache genau deshalb als problematisch zu erachten, weil die jeweiligen Personen in einem Großteil der Fälle nicht aufgrund hoher fachspezifischer Kompetenzen, sondern aufgrund einer besonderen Persönlichkeit in ihr Amt gewählt werden. Des Weiteren existieren aufgrund meist ehrenamtlichen Engagements keine finanziellen Anreize für die Ausübung eines Amtes, sondern ist es vielmehr der Fall, dass die jeweiligen Personen ihr Amt aufgrund der Motivation, Vertretungsrechte für alle Mitglieder wahrnehmen zu können, ausüben. Das Problem liegt nun darin, dass den, ein Amt innehabenden, Personen große Spielräume bezüglich der Auslegung ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit zugesprochen werden können. Zusammenfassend bedeutet das, dass Ämter in Bezug auf Ent-

scheidungssituationen für persönliche und individuelle Einflüsse des/r Amtsinhabers/in sehr anfällig sind. Auch wenn im System Wirtschaft derartige Problematik aufgrund meist nicht vorherrschender ehrenamtlicher Tätigkeit nicht gegeben ist, wird es als wichtig erachtet, diese Problematik auch beim Aufstellen von Strategien bezüglich ethischen Verhaltens zu berücksichtigen. Möglicherweise würde bereits eine Verminderung des Anreizes, der durch die Ausübung der Vertretungsrechte der Mitglieder resultiert, zur Abschwächung der Problematik, individuellen Einflüssen der jeweiligen Persönlichkeit in Entscheidungssituationen Überhand gewinnen zu lassen, beitragen (Borggreve et al., 2012, S. 318).

Ressortegoismus

Aus den Analysen der Organisationsstrukturen innerhalb der beiden Systeme Sport und Wirtschaft konnte außerdem erkannt werden, dass beispielsweise die funktionale Organisationsform, die in beiden Systemen sehr häufig zur Anwendung kommt, ein gewisses Ressortdenken herbeiführt, was in letzter Konsequenz dazu führt, dass unethisches Verhalten bzw. kriminelle Praktiken gar nicht erst erkannt werden können. In einer derartigen Organisationsform wird durch die stark ausgeprägte Arbeitsteilung sowie die damit verbundene Spezialisierung auf wenige Teilaufgaben der Gesamtblick bzw. die ganzheitliche Betrachtung erschwert, und es kommt zur so genannten Abteilungsblindheit. Das Resultat daraus ist, dass niemandem mehr bewusst ist, welche Auswirkungen sein/ihr Handeln auf die Gesamtheit hat. Das Problem endet jedoch nicht hier, sondern geht weiter dahingehend, dass selbst bei einem Erkennen von unmoralischen Praktiken diese nicht beanstandet und gemeldet werden, solange sie nicht im eigenen Zuständigkeits- und Verantwortungsbereich liegen. Bei einer sehr starken Arbeitsteilung und Spezialisierung, die in Produktionsbetrieben in der Wirtschaft noch ausgeprägter vorherrschen, fühlen sich die meisten Mitarbeiter/innen lediglich für ihr eigenes „Ressort“ zuständig, wodurch sich bezüglich möglichen unmoralischen Praktiken niemand dafür verantwortlich fühlt (Meyer, 2009, S. 235; Noll, 2002, S. 124).

Organisationskultur ist strukturbildend

Ein Punkt der sich aufgrund der Analyse der Organisationsstrukturen in Sportvereinen herausbildete, ist die Erkenntnis bzw. Bestätigung, dass es im Sinne der Etablierung bzw. Integration von Grundsätzen bezüglich ethischen Verhaltens in einer Organisation richtig ist, bei der Organisationskultur anzusetzen und nicht in erster Linie an den Strukturen. Hier muss hinzugefügt werden, dass bereits bei der Definition des Arbeitstitels diese Tatsache berücksichtigt wurde und es deshalb in einem ersten Schritt notwendig ist, die Sport- und Unternehmenskultur auf Basis ethischer Grundsätze aufzubauen bzw. zu pflegen und erst in einem wei-

teren Schritt an die Folgen für die Organisationsstrukturen zu denken. Essentiell dafür ist, dass in Sportvereinen die strukturell angelegte Problematik „undurchsichtiger“ Kommunikationswege v.a. „[...]mittels eines Vertrauensvorschusses gegenüber Merkmalen von Personen in operative Kontinuität überführt“ (Borggreffe et al., 2012, S. 320) wird. Entsprechend diesem Mechanismus, der hier bezüglich der Personalisierung besteht, bleibt der Formalisierungsgrad sowohl von Wissensbeständen als auch Kompetenzen sehr gering, was zur Folge hat, dass die Organisationskultur in Sportvereinen zu einem besonders hohen Maß als strukturbildend zu erachten ist (Borggreffe et al., 2012, S. 320).

Beharrlichkeit

Eine weitere Erkenntnis aus den vorgenommenen Analysen hinsichtlich der Organisationsstrukturen innerhalb der Systeme Sport und Wirtschaft ist, dass Beharrlichkeit in Bezug auf das Beibehalten lange bestehender Strukturen, egal ob erfolgreich oder nicht, nach wie vor ein relevantes Thema ist. Dies trifft auf Sportvereine noch mehr zu als auf die Organisationsstrukturen im Wirtschaftssystem. So wie Borggreffe et al. (2012, S. 320) anführen, wird in Sportvereinen sehr viel Wert auf organisationsstrukturelle Überlieferung gelegt und Sportvereine deshalb, wie es heißt, als „innovationsfeindlich“ bezeichnet. Diese Abneigung gegenüber Innovationen, was auch mit der Integration und dem Aufbau neuer Strukturen einhergeht, ist v.a. in Bezug auf Kommerzialisierung und Professionalisierung zu erkennen. Was nun an dieser Stelle im Hinblick auf die Umsetzung von Strategien zum Aufbau und zur Pflege einer Sport- und Unternehmenskultur auf Basis ethischer Grundsätze als bedeutsam erscheint, ist der grundlegende Gedanke, dass insbesondere in Sportvereinen eine gewisse Veränderungsfähigkeit und –bereitschaft entwickelt und geschaffen werden muss, damit die Sportkultur in geschilderter Weise aufgebaut bzw. entsprechend verändert werden kann. Die Erkenntnis, dass diese Fähigkeit für solche Veränderungen, für die diese Arbeit als Leitfaden verwendet werden soll, in der heutigen Zeit aufgrund zunehmender Komplexität und Dynamik im System Sport und v. a. Wirtschaft eine sehr hohe Bedeutung zuzusprechen ist, bzw. ein funktionierendes Change Management erforderlich ist, ist bis jetzt nur in den wenigsten Organisationen bewusst aufgenommen worden (Borggreffe et al., 2012, S. 320f.; Von Kyaw, 2010, S. 72).

Stabilität vs. Fixierung

So wie im Sportsystem in den unterschiedlichen Sportvereinen verschiedene Regeln und Vorschriften existieren, bestehen diese gemeinsam mit genauen Stellenbeschreibungen und Weisungsbefugnissen genauso in Organisationen des Wirtschaftssystems. Dies ist grundlegend

notwendig, um eine Zusammenarbeit von Mitarbeiter/innen in zunehmend größeren Organisationen zu ermöglichen. Das Verhalten anderer Organisationsmitglieder wird voraussehbar, und letztendlich bedeutet dies für die Organisation die gewünschte Stabilität. Auf der anderen Seite kam anhand der Merkmale der behandelten Organisationsformen- und -strukturen der Gedanke auf, dass jene Strukturen, die ohne Zweifel für die nötige Stabilität innerhalb der Organisation sorgen, auch gleichzeitig für die Mitarbeiter/innen eine gewisse Fixierung mit sich bringen. Dieser Gedanke kommt jenem von Noll (2002, S. 123), der derartige Fixierung damit argumentiert, dass Mitarbeiter/innen durch diese Stabilität bzw. Regeln dazu veranlasst werden, eine ethische Reflexion über ihr eigenes Handeln auszublenden, sehr nahe. Selbiger Autor erwähnt, dass organisatorische Regelungen geradezu als Barrieren für moralisches Handeln betrachtet werden müssen und auch dahingehend wirken. Typische Äußerungen von Mitarbeiter/innen, anhand dieser die Ausblendung einer ethischen Reflexion der eigenen Handlungen ersichtlich wird, sind z. B. „Ich tue nur meine Pflicht“ (Noll, 2002, S. 123). Auch wenn Stellenbeschreibungen und genaue Regelungen für das Verhalten der Mitarbeiter/innen im Hinblick auf Stabilität am effizientesten erscheinen, sollte im Hinblick auf das Aufstellen von Strategien zum Aufbau und zur Pflege einer Sport- und Unternehmenskultur auf Basis ethischer Grundsätze darauf geachtet werden, den Mitarbeiter/innen einen gewissen Freiraum und Handlungsspielraum zu lassen, sowie Wert auf Verknüpfung und Austausch zwischen den einzelnen Abteilungen zu legen. Möglicherweise könnte auch eine gegenseitige Kontrolle bzw. Feedback zwischen bestimmten Mitarbeiter/innen dazu führen, die Mitarbeiter/innen auf eine erwünschte ethische Reflexion in der Organisation stattfindender Handlungen zu sensibilisieren (Noll, 2002, S. 123).

Befehlshierarchie

Auf Basis durchgeführter Analysen der unterschiedlichen Organisationsformen wurde weiters die Befehlshierarchie als bedeutsam im Hinblick auf die Umsetzung von Strategien bezüglich ethischen Verhaltens identifiziert. Genauer wird hier der klassischen Befehlshierarchie in der Ein-Linien-Organisation bzw. der Funktionalen Organisationsform große Relevanz beigemessen, da diese als eine der bedeutsamsten Barrieren für moralisches Handeln angesehen wird. Konkret kommt es in der Unternehmenspraxis häufig zu Informationsverzerrungen bzw. -blockaden. Speziell bei Informationen oder Neuigkeiten, die von der operativen bzw. ausführenden Ebene in die Führungsebene gelangen sollten, werden negative Inhalte meistens beschönigt weitergeleitet, völlig unterdrückt oder zu einem späteren Zeitpunkt weitergeleitet. Das bedeutet, dass bei tiefen Strukturen vom Management bis zur untersten ausführenden

Ebene bzw. genauso in der Bottom-up-Richtung viel Zeit vergehen kann, bis Informationen, die durchaus von großer Wichtigkeit sein können, bei jener/n Person/en ankommen, die die Informationen benötigen, um entsprechend Handlungen setzen zu können. Was zusätzlich zu diesem offensichtlichen Problem deutlich wird, ist die aufgrund der bestehenden klassischen Befehlshierarchie nicht existierende ethische Reflexion von Anweisungen bzw. den damit verbundenen Handlungen auf der ausführenden Ebene. Mitarbeiter/innen sind aufgrund der starren Hierarchie und den damit einhergehenden Befehlen viel zu sehr auf das Ausführen dieser bedacht, als darauf, diese kritisch nach ethischen Gesichtspunkten zu reflektieren. Es leuchtet ein, dass derartige Befehlshierarchien, aber auch die in einem vorherigen Zusammenhang diskutierte Arbeitsteilung notwendig sind, um eine entsprechend erforderliche Effizienz in den Organisationen insbesondere im Wirtschaftssystem beispielsweise bei der Einführung einer umfassenden Compliance gewährleisten zu können, doch wäre es als ein möglicher Lösungsansatz zu erachten, offenere und partizipativere Strukturen zu integrieren bzw. das bestehende Konstrukt um diese zu ersetzen. Eine Dezentralisierung von Entscheidungsprozessen sowie die Förderung der Eigeninitiative der Mitarbeiter/innen würde zum einen sicherlich zu einer Erhöhung der Mitarbeiter/innenmotivation führen. Zum anderen würde durch partizipative Strukturen in Form von vermehrten Gruppenprozessen die Entscheidungsqualität erhöht werden (Noll, 2002, S. 124ff.). Während die klassische Befehlshierarchie und die damit einhergehenden unmoralischen Praktiken in erster Linie in Wirtschaftsorganisationen stattfinden, ist diese Situation in Sportvereinen differenziert zu betrachten. V. a. in Sportvereinen und –verbänden sind eine derartige Befehlshierarchie und die damit verbundenen Probleme aufgrund des demokratischen Aufbaus nicht zu erkennen. Gleichzeitig gilt es hier jedoch auf einen Nachteil hinzuweisen, der genau aufgrund dieser demokratischen Struktur Einkehr findet. Wenn eine neue Richtlinie oder ein neues Konzept wie z. B. aus gegebenem Anlass ein „Compliance“-Programm integriert werden soll, wird sich dies aufgrund der strengen und klassischen Befehlshierarchie in Organisationen des Systems Wirtschaft wesentlich leichter vollziehen lassen als in Sportvereinen und –verbänden. In Wirtschaftsorganisationen können die Beschäftigten zu deren Umsetzung und Berücksichtigung entsprechend verpflichtet werden, während dessen Umsetzung in Vereinen und Verbänden das Einverständnis der einzelnen Mitglieder verlangt (Noll, 2002, S. 124; Schenk, 2014, S. 11; Vetter, 2009, S. 45).

4.6 Zusammenfassung Kapitel 4

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass verschiedene Faktoren wie z. B. die Umweltdynamik oder die Organisationsgröße auf die Strukturen der einzelnen Organisationen bzw. Sys-

teme Einfluss nehmen. Darüber hinaus konnten Gestaltungsparameter wie z. B. die Kompetenzverteilung in den unterschiedlichen Stellen identifiziert werden, anhand dieser gemeinsam entsprechend der Einflussfaktoren Organisationsstrukturen gestaltet und die entsprechend passenden Organisationsformen ausgewählt werden. Nach Diskussion dreier wesentlicher und in den beiden Zielsystemen am häufigsten zur Anwendung kommenden Organisationsformen hinsichtlich deren Vor- und Nachteile und deren unterschiedlicher Eignung zum Einsatz insbesondere bei Sportvereinen und –verbänden, wurde der Fokus auf das Ableiten von Aspekten gelegt, die aufgrund der bestehenden Strukturen im Hinblick auf das Aufstellen von Strategien zum Aufbau und Pflege einer Sport- und Unternehmenskultur auf Basis ethischer Grundsätze relevant und zu beachten sind. Um an dieser Stelle einen derartigen identifizierten Aspekt beispielhaft anzuführen, ist auf den Einfluss einer bzw. der einzelnen Person v. a. im Sport bzw. in Sportvereinen hinzuweisen. Dieser Einfluss ist in erster Linie auf das der Person zuzuschreibende ehrenamtliche Engagement zurückzuführen, wobei sich nach Borggreffe et al. (2012, S. 318) meistens große Spielräume bezüglich der Auslegung der ehrenamtlichen Tätigkeit ergeben. Neben diesem Aspekt wurde auch der Ressortegoismus als ein Aspekt deklariert, der auf die bestehenden Strukturen innerhalb der Organisationen zurückzuführen ist und unmoralisches Verhalten mit sich zieht. Des Weiteren kam die Erkenntnis auf, dass neben den eingangs des Kapitels angeführten Einflussfaktoren die Organisationskultur eine große Rolle spielt, wie Strukturen entstehen, wodurch die Möglichkeit, dass Strukturen für die Kultur einer Organisation verantwortlich sind, nicht bekräftigt werden kann (Borggreffe et al., 2012, S. 318).

Abschließend ist anzuführen, dass die im System Sport und Wirtschaft vorherrschenden Strukturen, die häufig lange Wege zwischen Top-Management und der untersten Ebene aufweisen, einen guten Nährboden für unmoralische Verhaltensweisen bedeuten und die Führungsebenen sich vieler moralischer Dilemmasituationen gar nicht bewusst sind. Gleichzeitig sind diese Strukturen aber auch im Hinblick auf die Effizienz von unternehmerischen Prozessen nicht wegzudenken. Bei entsprechendem Bewusstsein über die unethischen Effekte der beschriebenen bürokratisch-hierarchischen Organisationsstrukturen sind, wie Noll (2002, S. 124) meint, offenere und partizipativere Strukturen, mittels dieser Kommunikation und letztendlich auch Reflexion über getätigtes Handeln ermöglicht wird, als möglicher Lösungsansatz anzusehen.

5 Korruption innerhalb der Systeme Sport und Wirtschaft

Im Rahmen dieses Kapitels soll der Fokus auf die Korruption innerhalb der beiden Systeme Sport und Wirtschaft gelegt werden. So wie schon im Zuge der, eingangs der Arbeit angeführten, Sub-Fragestellungen erkenntlich wurde, soll dabei das Hauptaugenmerk auf jene Faktoren gelegt werden, die das Korruptionsrisiko begünstigen. Des Weiteren ist in diesem Kapitel eine Diskussion darüber zu erwarten, inwiefern Anti-Korruptionsarbeit in den beiden Zielsystemen integriert und langfristig erfolgsversprechend im Sinne der Korruptionsverhinderung implementiert wird bzw. werden kann. Außerdem sollen strafrechtliche Anknüpfungspunkte der Korruption aufgezeigt, sowie die damit verbundene und sich in der heutigen Zeit in aller Munde befindliche „Compliance“ als umfassendes Programm in der Anti-Korruptionsarbeit behandelt werden, bevor auch dieses Kapitel mit einer kurzen Zusammenfassung dessen endet.

5.1 Korruptionsrisiko begünstigende Faktoren

Bevor konkrete Korruptionsrisiko begünstigende Faktoren diskutiert werden, soll mittels Abbildung 18 verdeutlicht werden, welche Länder im Rahmen Europas die korrupteren sind und welche dafür bekannt sind, der Korruption innerhalb des jeweiligen Landes nur geringe Chancen zu ermöglichen. Dieses Ranking basiert auf dem Korruptionsindex für das Jahr 2013 und wird regelmäßig von Transparency International veröffentlicht. Wie zu erkennen ist, sind es in erster Linie die östlich von Österreich gelegenen Länder wie Russland, Ukraine aber auch Griechenland, denen eine vergleichsweise hohe Korruption innerhalb des Landes zugesprochen wird.

Österreich befindet sich im Rahmen dieses Rankings aus dem Jahre 2013 im Mittelfeld (Platz 26).²² Wenn man jedoch einem Zeitungsartikel von „Die Presse“ aus dem Jahre 2011 Vertrauen schenkt, ist anzumerken, dass Österreich im Jahre 2005 auf Rang 10 der anti-korruptesten Länder Europas lag, bis zum Jahre 2011 auf den 16. Platz und bis zum Jahre 2013 auf den 26. Rang abgerutscht ist.²³ Dies bedeutet, dass Österreich über die Jahre hinweg als zunehmend korrupter zu bezeichnen ist. Damals wurde von Expert/innen angenommen, dass sich dieser Trend fortsetzen wird. Aktuellere Zahlen konnten hierzu zum Zeitpunkt des Verfassens vorliegender Arbeit jedoch leider nicht ausgeforscht werden.

²² <http://www.transparency.de/Tabellarisches-Ranking.2400.0.html>

²³ http://diepresse.com/home/wirtschaft/economist/713554/Studie_Osterreich-gilt-als-immer-korrupter

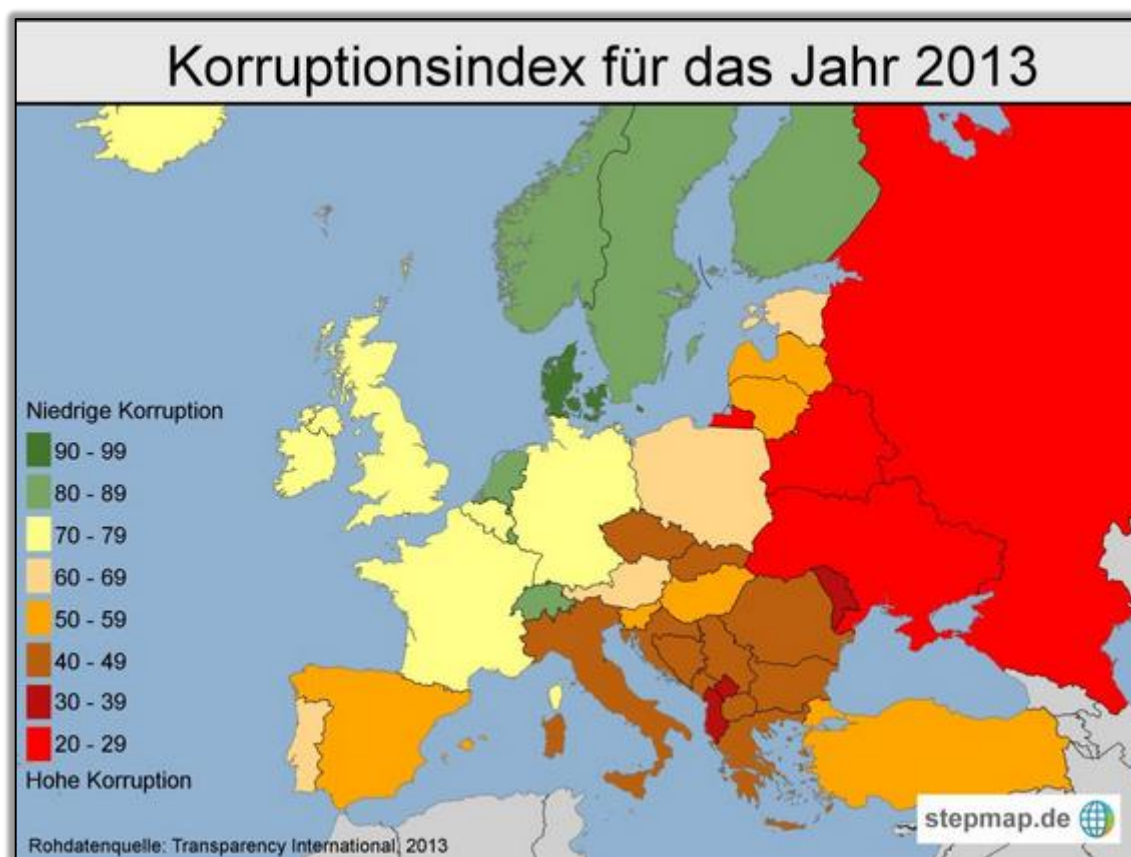


Abbildung 18: Korruptionsindex (Transparency International, 2013)

Unternehmensgröße

In Bezug auf Korruptionsrisiken ist grundlegend auf die Unternehmensgröße einzugehen. So vertritt die HTW Chur (2012, S. 9) die Meinung, dass bei kleineren Unternehmen, insbesondere KMUs, die Gefahr, dass sich korrupte Handlungen einschleichen, größer als bei großen Unternehmen und Konzernen ist. Als Grund dafür wird v. a. die aus der geringen Unternehmensgröße resultierende vergleichsweise geringere Verhandlungsmacht bzw. -position erachtet. Auch die Tatsache, dass kleinere Unternehmen, wie es auch im Sport in Form von vielen Sportvereinen der Fall ist, weniger Einflussmöglichkeiten auf legaler Basis besitzen, ist ebenso wie die geringere finanzielle und personelle Ressourcenausstattung und das damit verbundene kürzere Durchhaltevermögen, um z. B. auf diverse Lizenzen zu warten, als eine weitere Begründung dafür anzusehen, dass eine geringe Unternehmensgröße ein bedeutendes Risiko für korrupte Handlungen darstellt.²⁴

²⁴ http://www.htwchur.ch/fileadmin/user_upload/institute/SIFE/3_Forschungsthemen/Internationalisierung/IFBI_Leitfaden_Korruptionsrisiken_HTW_dt.pdf.pdf

Transparenz

So wie schon mehrmals im Verlauf der Arbeit erwähnt, ist mangelnde Transparenz sowohl im System Sport als auch jenem der Wirtschaft als bedeutsamster korruptionsbegünstigender Faktor anzusehen. Transparenz wird hierbei in Bezug auf sämtliche Ebenen in den Unternehmen innerhalb der Zielsysteme angeführt, sei es etwa die Entscheidungsfindung oder aber auch das Aufwenden von finanziellen Mitteln. V. a. in Sportorganisationen erhöht mangelnde Transparenz, wenn es darum geht, bedeutsame Dokumente und Informationen offenzulegen, das Korruptionsrisiko. Die Verteilung bzw. das Aufwenden von Geldern findet v. a. im System Sport meistens nur unter geringer Aufsicht statt. Finanzmittel, deren genaue Verwendung nicht hinreichend bekannt und kontrolliert wird, eröffnen und bieten letztendlich neue Möglichkeiten für korrupte Praktiken beispielsweise in Form von Stimmenkauf, was sehr gut mit politischem Wettbewerb zu vergleichen ist (TI, 2009, S. 4; Weinreich, 2006, S. 29).

Fehlende Kontrollmechanismen

Neben der mangelnden Transparenz sieht selbiger Autor auch fehlende oder unzureichend eingerichtete Kontrollmechanismen innerhalb der Sport- und Wirtschaftsorganisationen als einen risikofördernden Faktor an. Donner (2011, S. 67) sieht unter derartigen Möglichkeiten zur internen Kontrolle beispielsweise Kontenabstimmungen oder auch Saldenbestätigungen, die v. a. im System Wirtschaft große Relevanz haben sollten. Hingegen wäre es, um der Korruption entgegen zu wirken, auch bereits als sehr hilfreich zu erachten, das so genannte 4-Augen-Prinzip umfangreich mit unterschiedlichen Variationen und Besonderheiten zu installieren. Dessen Einrichtung und Pflege ist ebenfalls in Sportorganisationen als sinnvoll zu erachten. Gleichzeitig ist an dieser Stelle jedoch auch darauf hinzuweisen, dass die Wirksamkeit sämtlicher interner Kontrollmaßnahmen im Falle eines korrupten Managements nicht gegeben ist, da sich dieses über eigen auferlegten Regelungen und damit verbundenen Kontrollen hinwegsetzen kann (Donner, 2011, S. 67).

Familie – „Cosa Nostra“

Ein Korruptionsrisiko begünstigender Faktor, dem v. a. im System Sport große Bedeutung zukommt, stellt jener der „Familie“ dar. So wie Weinreich (2006, S. 32) schreibt, kommt dieses Phänomen, im Rahmen dessen z. B. häufig von der „Olympischen Familie“ die Rede ist, neben dem System Wirtschaft, was dort am ehesten mit Geflechten innerhalb einer bestimmten Branche vergleichbar wäre, am stärksten im Sport vor. Eben erwähnter Autor führt an, dass es dabei in den unterschiedlichen Sportarten zu einer Art Familie des Fußballs oder Vol-

leyballs kommt und jede Sportart seine eigene Sippe hat. Sogar der bis 2013 amtierende Präsident des Internationalen Olympischen Komitees Jaques Rogge, der sehr stark der Demokratie zugewandt ist, sprach stets von der Familie im konkreten Fall in Bezug auf Olympia. Aber genau in solchen Familien entstehen sehr schnell Abhängigkeiten, die im Falle der Olympischen Familie auch sehr dominant waren bzw. sind. Als Währungen innerhalb dieser Familie sieht Weinreich (2006, S. 32) Macht, Positionen und Geld. Aufgrund dieser erwähnten Abhängigkeiten kommt es im jeweiligen Fall jedoch dazu, dass sich einerseits ein Geflecht bildet, das sich über die ganze Welt verbreitet und andererseits eine „Günstlingskultur“, im Rahmen dieser die Einheit der jeweiligen „Familie“ bzw. Bewegung über alles andere gesellt wird. Letztendlich können auch Reformen, die an einzelnen Punkten ansetzen, nichts an diesem Geflecht, das mit einem Nährboden für korrupte Handlungen verglichen werden kann, ändern. Lediglich die schon oben erwähnten Kontrollen, in diesem Falle von außen, wären als äußerst schädlich für derartige Konstrukte bzw. „Cosa Nostra“, wie es auch genannt wird, zu erachten (Weinreich, 2006, S. 33).

Bürokratie

V. a. im System Wirtschaft ist der Faktor „Bürokratie“ als korruptionsfördernd zu erachten. Denn gerade in genanntem System, innerhalb dessen der bürokratische Aufwand in unterschiedlichen Belangen zunehmend mehr wird, wird häufig versucht, dies mittels korrupter Praktiken zu umgehen.²⁵

Führung (Governance)

Um der Korruption innerhalb von Organisationen vorbeugen zu können, ist es wichtig starke Führungsstrukturen zu etablieren. Wenn dies jedoch nicht gegeben ist, führt dies gemeinsam mit einem Mangel an Verantwortlichkeit und Transparenz zum Missbrauch. Diese Folgen treten im Sport ebenso wie in der Wirtschaft auf. In Bezug auf „Führung“ ist hier auch auf das Thema „Teameigner oder –besitzer“ einzugehen. Sehr häufig wird v. a. im Sport, insbesondere in Sportvereinen, wenig Wert auf Offenlegungspraktiken gelegt. Dadurch bleibt es häufig ein Rätsel, ob es sich beim Besitzer der jeweiligen Sportorganisation nun um eine Einzelperson oder doch um eine Gesellschaft handelt (TI, 2009, S. 4).

²⁵ http://www.htwchur.ch/fileadmin/user_upload/institute/SIFE/3_Forschungsthemen/Internationalisierung/IFBI_Leitfaden_Korruptionsrisiken_HTW_dt.pdf.pdf

Mensch

Als letzten, jedoch in diesem Zusammenhang keinesfalls minderbedeutenden Faktor gilt es den „Mensch“ anzuführen. Korruption wird nun einmal nicht von „geheimnisvollen Mächten“, wie Risk Solutions (2014) schreibt, praktiziert, sondern werden derartige korrupte Vorgehensweisen durch den Menschen, der letztendlich die Motivation und aber auch die Gelegenheit dazu hat, vollzogen.²⁶ Dabei kann nicht verallgemeinernd die Aussage getroffen werden, dass es sich dabei um einen Korruptionsrisiko begünstigenden Faktor handelt, sondern das mit dem „Mensch“ als Faktor verbundene Risiko von der jeweiligen Person bzw. den in der jeweiligen Organisation tätigen Mitarbeiter/innen abhängt. Litzcke, Linssen, Maffenbeier und Schilling (2012, S. 18) beziehen sich in ihren Überlegungen, die erklären sollen, welche Eigenschaften korrupte Personen besitzen, sehr stark auf Personenfaktoren wie Psychopathie und Intelligenz. So sind genannte Autoren der Meinung, dass Personen mit einem hohen Maß an Psychopathie auch im Kontext korrupter Praktiken eher rücksichtslos und auf den eigenen Nutzen bedachte Verhaltensweisen anwenden als Personen mit einem entsprechend geringeren Maß. Ebenso geht eine negative Einstellung von Personen zur eigenen Organisation mit deutlich niedrigeren Skrupeln in Bezug auf Korruption einher. Die Bedeutung der Intelligenz ist in diesem Zusammenhang darin zu sehen, dass es Personen mit einer höheren Intelligenz eher möglich ist, Systemlücken zu erkennen und in weiterer Folge zu nutzen als Personen mit einer geringeren Intelligenz (Litzcke et al., 2012, S. 18).

5.2 Anti-Korruptionsarbeit

So wie Donner (2011, S. 70) anführt, ist es für Unternehmen unterschiedlicher Art in der heutigen Zeit eine Herausforderung, in Märkten, in denen es zu korrupten Handlungen kommt, einerseits erfolgreich zu sein und andererseits die Verhinderung korrupter Praktiken zu verfolgen. Sicherlich sind sich Organisationen über die Risiken, die mit Korruption verbunden sind, bewusst, jedoch stellt sich die Frage, ob seitens der Unternehmen auch genügend Arbeit gegen die Korruption in Form verschiedenster Maßnahmen wie z. B. das Einrichten von Verhaltenskodizes oder interner Kontrollsysteme geleistet wird. Diese Maßnahmen könnten so wie viele mehr zudem als Teil eines umfassenden Compliance-Programms, dessen Bedeutung darin liegt, mittels einzelner Maßnahmen diskretionäre Handlungsspielräume der Mitarbeiter/innen zu begrenzen, angesehen werden. Dadurch wird ermöglicht, opportunistisches (Fehl-) Verhalten grundlegend zu verhindern. Die genauere Bedeutung und Folgen des Compliance-

²⁶ http://www.berlinrisk.com/Media/Downloads/BR_8_12_Risk-Assessment-und-Korruptionspr%C3%A4vention.pdf

Programms werden in Kapitel 5.4 näher diskutiert (Donner, 2011, S. 64; Noll, 2013, S. 185).

Genau aufgrund des verstärkten Kampfs gegenüber korrupten Praktiken, denen sich Unternehmen zunehmend aussetzen müssen, sollten Unternehmen unterschiedlicher Systeme fähig sein, Compliance mit entsprechenden Regelungen zu demonstrieren (Donner, 2011, S. 64). Donner (2011, S. 64) zufolge lassen Präventionsmaßnahmen noch viel Potenzial für weitere Verbesserungen diesbezüglich erkennen. Interessant erscheint jene Aussage selbigen Autors, wonach Korruptionsprävention als eine Frage der Unternehmenskultur anzusehen ist. In seiner Argumentation dazu bezieht er sich auf die Vorbildwirkung des oberen Managements, welches die Null-Toleranz gegenüber korrupter Handlungen einerseits kommunizieren und andererseits aktiv vorleben muss. Die mit abweichendem Verhalten verbundenen Konsequenzen müssen im Falle strikt und konsequent umgesetzt werden (Donner, 2011, S. 64 & 70).

Während nun im System Wirtschaft seitens der Autoren Donner und Noll „lediglich“ die Integration eines Compliance-Programms mit den in Kapitel 5.4 dargestellten Maßnahmen im Rahmen eines Anti-Korruptionsprogramms als unverzichtbar bezeichnet wird, gilt es im System Sport, auf das in weiterer Folge der Blick geworfen werden soll, neben der grundlegenden Compliance-Integration und Maßnahmen wie die Implementierung eines Verhaltenskodex oder eines internen Kontrollsystems auch andere Themenbereiche zu beachten (Donner, 2011, S. 64ff.; Noll, 2013, S. 185).

So wie Transparency International (2009, S. 2-6) ausführt, gibt es viele Themen, die mit der Anti-Korruptionsbewegung bzw. der Arbeit dieser verbunden sind. Hierbei ist z. B. Sponsoring, Medien oder Infrastruktur anzuführen. Im Gegensatz zur Betrachtung dieser Themen mit dem bekannten Fokus auf das System Wirtschaft, war es bis vor einigen Jahren der Fall, dass der Betrachtung genannter Themen im Sport unter anti-korruptionsbezogenen Gesichtspunkten wenig bis gar keine Bedeutung beigemessen wurde (TI, 2009, S. 2ff.).

Transparency International (2009, S. 6) zufolge ist bei einer Integration von Anti-Korruptionsarbeit in den Sport aufgrund der von Regierungen benutzter guter Leistungen zur Repräsentation der Stärke der jeweiligen Nation eine Berücksichtigung des Verhaltens der jeweiligen Regierung zu beachten. Hierbei werden sportliche Wettkämpfe häufig vor allem von Ländern mit geringem Transparenzniveau genutzt, um Aufmerksamkeit auf ihr eigenes Land zu lenken. Des Weiteren muss bei der Integration von Anti-Korruptionsarbeit darauf geachtet werden, inwieweit Strukturen, Verhaltens- und Vorgehensweisen der Sportorganisa-

tionen für ein niedriges Maß an Transparenz und Integrität verantwortlich sind (TI, 2009, S. 6).

Maßnahmen

Bevor nun konkrete Maßnahmen zur Ermöglichung der Integration von Anti-Korruptionsarbeit in den Sport angeführt werden, bleibt zu erwähnen, dass deren Erfolg im Hinblick auf eine Erhöhung der Transparenz und Verantwortlichkeit von Organisationsführer/innen, Veranstalter/innen, Sponsoren und allen anderen wichtigen Akteuren im Sport abhängen wird. So wie Transparency International sieht auch Ragg (2014, S. 84) Partnerschaften zwischen Organisationen der Zivilgesellschaft und jenen der Anti-Korruption-Institutionen wie z. B. die Europäische Union auf internationaler Ebene oder auch Strafverfolgungsbehörden als eine essentielle Maßnahme an, da keine Organisation alleine das Problem der Korruption in den Griff bekommen wird.²⁷ Auch die Medien stellen einen wichtigen Themenbereich im System Sport dar. Als Maßnahme muss hier erachtet werden, das Bewusstsein der Medien für deren bedeutsame Rolle im Kampf gegen Korruption bzw. unethisches Verhalten im Sport zu erhöhen. Auch das Abschließen von Partnerschaften mit den Medien im Hinblick auf eine Steigerung der Transparenz beim Verkauf von beispielsweise Fernsehrechten ist als eine wichtige Maßnahme zu sehen. Was eine weitere Maßnahme darstellt, ist Zielgruppen korrupter Handlungen, wie z. B. Sportler/innen, Informationen bezüglich möglicher korrupter Szenarien zur Verfügung zu stellen. Da unterschiedliche Zielgruppen existieren, ist mit zielgruppenspezifischen Details hinsichtlich korrupter Handlungen, auch bezüglich Sanktionen, aufzuklären. Ragg (2014, S. 85) zufolge stellt diese Maßnahme, deren präventiver Charakter zu erkennen ist, den wichtigsten Faktor im Kampf gegen Korruption dar. Weiters wird es als grundlegend erachtet, dass alle Interessensvertreter/innen im Bereich der Anti-Korruptionsarbeit koordiniert zusammenarbeiten. Transparency International (2009, S. 8) zieht als mögliche Maßnahme v. a. bei der Vergabe von verschiedenen Veranstaltungen aber auch Infrastrukturprojekte die Einführung von so genannten „Integrity Pacts“ in Betracht. Dadurch soll ebenso wie bei der Verwendung von Förderungen auch in der Vergabe von Veranstaltungen Transparenz gewährleistet werden (TI, 2009, S. 8). Zu guter Letzt ist im Rahmen dieses möglichen Maßnahmenpakets im System Sport noch zu proaktivem Handeln aufzurufen und das Zeigen von Führungsfähigkeiten zu fordern, denn nur so kann eine entwickelte Strategie im Kampf gegen Korruption verwirklicht werden (Ragg, 2014, S. 84; TI, 2009, S. 8).

²⁷ <http://www.interpol.int>

Alle im vergangenen Absatz vorgestellten Maßnahmen beruhen auf den von Interpol aufgestellten Kernprinzipien der Anti-Korruptionsarbeit bzw. Korruptionsprävention. Diese sind Partnerschaften, Information, Koordination und Proaktivität. Die erwähnten Prinzipien finden sich auch im folgenden, in Abbildung 19 dargestellten, Modell von Interpol zum Schutz der Integrität im Sport in unterschiedlichen Zusammenhängen wieder.

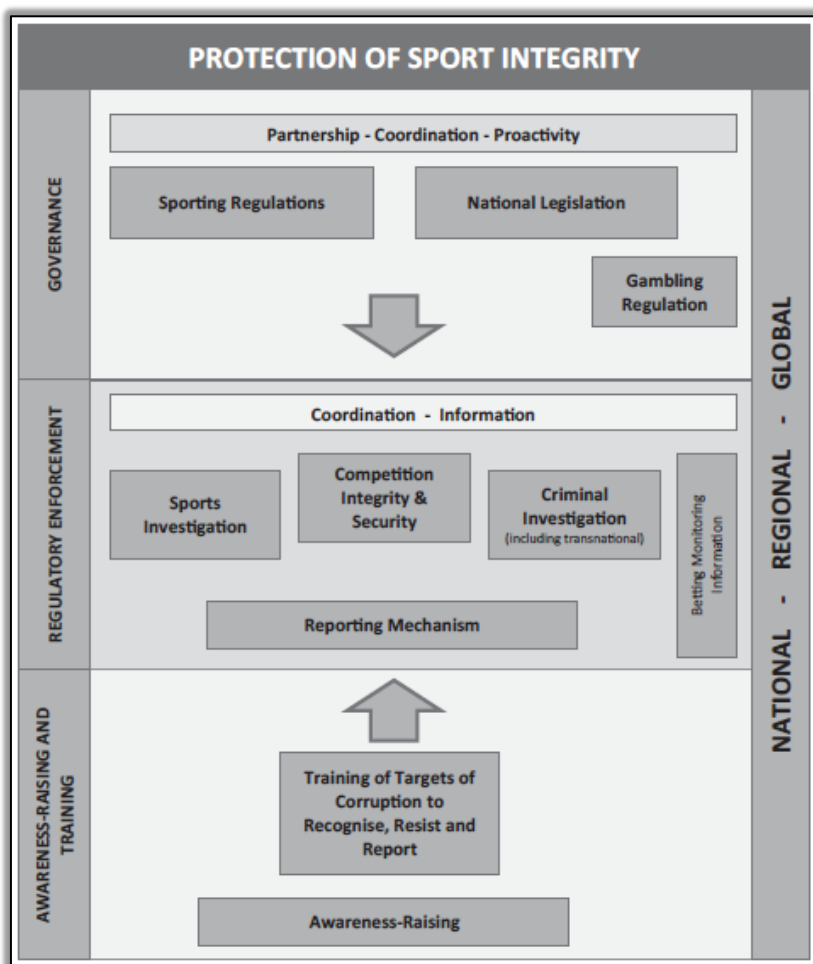


Abbildung 19: Modell zum Schutz der Integrität im Sport (nach Interpol 2014, zit. n. Ragg, 2014, S. 87)

Das Modell beinhaltet nach Ragg (2014, S. 86) einen ganzheitlichen Ansatz, mit dessen Hilfe korrupten Verhaltensweisen im Sport nachhaltig entgegengewirkt werden kann. Es setzt sich mit den gesetzlichen Rahmenbedingungen, der Umsetzung von Maßnahmen sowie der Sensibilisierung aus drei Kernelementen, welche gleichzeitig das Fundament bilden, zusammen. Der Grundgedanke hinter diesem Modell besteht dabei darin, die einzelnen Sportorganisationen dazu zu bewegen, die genannten drei Ebenen eigenverantwortlich umzusetzen, wodurch in weiterer Folge auf unterschiedlichen Ebenen eine koordinierte Zusammenarbeit ermöglicht werden kann (Ragg, 2014, S. 86f.).

So wie in Abbildung 19 ersichtlich, beinhaltet die oberste Ebene rechtliche Rahmenbedingungen, welche einerseits dem Sportrecht und andererseits dem Strafrecht zuzuordnen sind. In-

terpol führt in diesem Zusammenhang auch Regulative der Glücksspielbranche als beachtenswert an. Als Beispiel sind hier Kodizes der Organisation „FIFA“ anzuführen.²⁸ In betreffendem Dokument „FIFA Code of Conduct“ wird beispielsweise unter dem Punkt 3.5 Compliance with laws, rules and regulations angeführt: „We comply with all applicable laws and adhere to internal rules and regulations, including respecting stakeholders` interests.“²⁹ Derartige Kodizes und gesetzliche Regelungen können jedoch nur dann einen Beitrag im Hinblick auf Anti-Korruption leisten, wenn unrechtmäßiges Verhalten sanktioniert wird. Voraussetzung wiederum dafür sind nach Meinung Interpols Mechanismen, bzw. in Abbildung 15 als „Reporting Mechanism“, bezeichnet, mit deren Hilfe Informationen erlangt werden können. Genannte Mechanismen sollen dabei nicht nur die Generierung zufällig erlangter Kenntnisse über verdächtige Verhaltensweisen ermöglichen, sondern etablierte Informations- und Kommunikationswege repräsentieren (Ragg, 2014, S. 88f.). Im Rahmen der dritten bzw. untersten Ebene steht die Sensibilisierung der einzelnen Interessensgruppen im Fokus, was schon bei den einzelnen Maßnahmen ausdrücklich angeführt wurde. Grund dafür ist die Tatsache, dass die in der ersten Ebene behandelten Gesetze und Regelungen nur dann ihre Wirkung entfalten können, wenn sie den Betroffenen bzw. einzelnen Interessensgruppen auch weitgehend bekannt sind (Ragg, 2014, S. 90f.).

Um das Kapitel der Maßnahmen im Zuge der Anti-Korruption abzuschließen, ist festzuhalten, dass einerseits ein umfassendes Compliance-Programm im System Wirtschaft und andererseits die Beachtung vieler zusätzlicher Themenbereiche, die allesamt mit individuellen Maßnahmen, wie oben dargestellt, bedient werden können, im System Sport seitens des Autors als notwendig erachtet werden. Der Bezug zu veranschaulichtem Modell zum Schutz der Integrität im Sport wird ebenso wie jener auf einzelne Maßnahmen in Kapitel 7, in welchem das Aufstellen von Strategien zum Aufbau einer Unternehmens- und Sportkultur auf Basis ethischer Grundsätze im Zentrum steht, zu erkennen sein.

5.3 Strafrechtliche Anknüpfungspunkte

In weiterer Folge soll auch eine Betrachtung korrupter Tatbestände seitens der Judikatur in die Arbeit miteinfließen. Dabei wird v. a. Bezug auf das Korruptionsstrafrechtsänderungsgesetz genommen. Generell ist hierbei anzumerken, dass es bezüglich dieses Gesetzes nach 2009 2012 erneut grundlegende Erneuerungen gab, was sicherlich auf laufend neu aufgedeckte

²⁸ <http://www.fifa.com>

²⁹ <http://www.fifa.com/mm/document/affederation/footballgovernance/01/66/54/32/fifacodeofconduct.pdf>

Formen der Korruption bzw. die vorherrschende Dynamik in diesem juristisch unbedingt zu betrachtenden Feld zurück zu führen ist. Erst mit dem Korruptionsstrafrechtsänderungsgesetz im Jahre 2012 wurde der Begriff der „Korruption“ unter „Strafbaren Verletzungen der Amtspflicht, Korruption und verwandte strafbare Handlungen“ auch in den besonderen Teil des Strafgesetzbuches (StGB) aufgenommen.³⁰ Die österreichischen Gesetze bezüglich Straftaten finden schon seit jeher auf strafbare Handlungen, die von einer Person im Ausland gegen eine/n Beamten/in aus Österreich oder von diesem/r selbst im Ausland begangen werden, Anwendung. Im Zuge des KorrStRÄG 2009 kam der Beschluss, betreffendes Gesetz auch auf Amtsträger anzuwenden, was bedeutet, dass die österreichischen Strafgesetze auch auf die im Ausland von und gegen Amtsträger aus Österreich begangenen Straftaten anzuwenden sind. Dabei sind grundsätzlich alle Rechtsträger des öffentlichen Rechts zu den Amtsträgern zu zählen. Ein Beispiel dazu sind Universitäten. Die Änderung 2009 führte weiters auch zu einer Anwendung des betreffenden Gesetzes auf alle österreichischen Schiedsrichter. Die soeben angeführten Änderungen bedeuten, dass nach §§ 304 bis 306 StGB auch eine im Ausland erfolgte passive Korruption in Österreich ihre Bestrafung findet. Erwähnte Straftaten, die in Österreich stattfinden sind jedenfalls in Österreich strafbar. Das Bundeskanzleramt Österreich konkretisiert die Angaben seitens des Justizministeriums und führt an, dass sowohl die aktive als auch passive Bestechung von Abgeordneten aus dem Inland in vollem Umfang strafbar sind. Außerdem sind alle Organe eines Unternehmens oder jene Personen, die zu Unternehmen ein Dienstverhältnis aufweisen, als Amtsträger zu erfassen. An betreffendem Unternehmen müssen hierbei eine oder mehrere Gebietskörperschaften aus dem In- und Ausland mit zumindest der Hälfte des Stammkapitals beteiligt sein.³¹

Des Weiteren wurde mittels des KorrStRÄG 2009, welches mit 01.01.2013 in Kraft getreten ist, bezüglich „Vorteilsannahme“ und „Anfüttern“, wobei es sich, so wie in Kapitel 2.3.1 nach Redwitz (2014, S. 16) beschrieben, um eine Korruptionsbeziehung handelt, die auf längere Nutzbarkeit ausgelegt ist und dabei die Zahlung nicht eindeutig mit einem Vorteil in Verbindung gebracht werden kann, gesetzlich verankert, dass erwähnte Amtsträger für die Unterlassung oder Vornahme eines amtsbezogenen Geschäfts niemals die Forderung für Vorteile stellen dürfen. Eine Annahme dieser ist rechtlich nur dann in Ordnung, wenn es sich bei betreffendem Vorteil um einen so genannten „gebührlischen Vorteil“ handelt. Dieser kann sich nach dem Bundeskanzleramt Österreich (www.help.gv.at) folgendermaßen charakterisieren lassen:

³⁰ <http://www.justiz.gv.at>

³¹ <http://www.help.gv.at>

- Es handelt sich um Vorteile, die nach dem Gesetz angenommen werden dürfen oder im Zuge einer Veranstaltung gewährt werden.
- Es handelt sich um Vorteile für gemeinnützige Zwecke wie z. B. um Spenden, mit denen beispielsweise die Förderung der Wissenschaft angedacht ist.
- Auch kann es sich um Aufmerksamkeiten mit geringem Wert handeln, die orts- oder landesüblich sind.³²

Was in Bezug auf österreichische Unternehmen interessant erscheint, ist die Tatsache, dass bei Bestechung eines/r Agenten/in beliebigen Staates durch ein Unternehmen aus Österreich nach § 307 StGB sämtliche Angehörigen des Unternehmens einerseits und der/die bestochene Agent/in andererseits zur Verantwortung gezogen werden.³³ In weiterer Folge sollen die an einige ausgewählte und für diese Arbeit am bedeutsamsten erscheinenden Tatbestände gebundenen rechtlichen Folgen, die im Zuge der Novellierung des Korruptionsstrafrechtsänderungsgesetzes mit 01.01.2013 in Kraft getreten sind, zur Veranschaulichung gebracht werden. Konkret handelt es sich bei anschließenden rechtlichen Folgen zunächst um jene, die betreffend „Strafbaren Verletzungen der Amtspflicht, Korruption und verwandte strafbare Handlungen“ bei „Missbrauch der Amtsgewalt“ laut StGB §302 Abs. 1 und 2 anzuwenden sind:

(1) „Ein Beamter, der mit dem Vorsatz, dadurch einen anderen an seinen Rechten zu schädigen, seine Befugnis, im Namen des Bundes, eines Landes, eines Gemeindeverbandes, einer Gemeinde oder einer anderen Person des öffentlichen Rechtes als deren Organ in Vollziehung der Gesetze Amtsgeschäfte vorzunehmen, wissentlich mißbraucht, ist mit Freiheitsstrafe von sechs Monaten bis zu fünf Jahren zu bestrafen.“(StGB §302)

(2) „Wer die Tat bei der Führung eines Amtsgeschäfts mit einer fremden Macht oder einer über- oder zwischenstaatlichen Einrichtung begeht, ist mit Freiheitsstrafe von einem bis zu zehn Jahren zu bestrafen. Ebenso ist zu bestrafen, wer durch die Tat einen 50 000 Euro übersteigenden Schaden herbeiführt.“(StGB §302)

Bei oben behandeltem Tatbestand der „Vorteilsannahme zur Beeinflussung“, was auch als „Anfüttern“ bezeichnet wird, ist im Vergleich zu „Missbrauch der Amtsgewalt“ nach § 306 Abs. 1-3 StGB mit folgenden rechtlichen Konsequenzen zu rechnen:

(1) „Ein Amtsträger oder Schiedsrichter, der außer in den Fällen der §§ 304 und 305 mit dem Vorsatz, sich dadurch in seiner Tätigkeit als Amtsträger beeinflussen zu lassen, für sich oder einen Dritten einen Vorteil fordert oder einen unge-

³² <http://www.help.gv.at>

³³ <http://www.justiz.gv.at>

bührlischen Vorteil (§ 305 Abs. 4) annimmt oder sich versprechen lässt, ist mit Freiheitsstrafe bis zu zwei Jahren zu bestrafen.“(StGB §306)

(2) „Wer die Tat in Bezug auf einen 3 000 Euro übersteigenden Wert des Vorteils begeht, ist mit Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren, wer die Tat in Bezug auf einen 50 000 Euro übersteigenden Wert des Vorteils begeht, ist mit Freiheitsstrafe von sechs Monaten bis zu fünf Jahren zu bestrafen.“(StGB §306)

(3) „Wer lediglich einen geringfügigen Vorteil annimmt oder sich versprechen lässt, ist nach Abs. 1 nicht zu bestrafen, es sei denn, dass die Tat gewerbsmäßig begangen wird.“(StGB §306)

Während oben angeführte Strafen bei Missbrauch der Amtsgewalt bzw. dem „Anfüttern“ zu erwarten sind, werden „Geschenkannahme und Bestechung von Bediensteten oder Beauftragten“ nach § 309 StGB Abs. 1-3 wie folgt bestraft:

(1) „Ein Bediensteter oder Beauftragter eines Unternehmens, der im geschäftlichen Verkehr für die pflichtwidrige Vornahme oder Unterlassung einer Rechtshandlung von einem anderen für sich oder einen Dritten einen Vorteil fordert, annimmt oder sich versprechen lässt, ist mit Freiheitsstrafe bis zu zwei Jahren zu bestrafen.“(StGB § 309)

(2) „Ebenso ist zu bestrafen, wer einem Bediensteten oder Beauftragten eines Unternehmens im geschäftlichen Verkehr für die pflichtwidrige Vornahme oder Unterlassung einer Rechtshandlung für ihn oder einen Dritten einen Vorteil anbietet, verspricht oder gewährt.“(StGB § 309)

(3) „Wer die Tat in Bezug auf einen 3 000 Euro übersteigenden Vorteil begeht, ist mit Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren, übersteigt der Vorteil jedoch 50 000 Euro mit Freiheitsstrafe von sechs Monaten bis zu fünf Jahren zu bestrafen.“(StGB § 309)

Speziell die zuletzt angeführten Tatbestände bzw. deren juristische Folgen kommen, so wie im Problemaufriss der Arbeit angeführt, in den beiden Systemen Sport und Wirtschaft vermehrt vor. Bannenberg (2009b, S. 378) weist jedoch darauf hin, dass Korruption Schwierigkeiten in der strafrechtlichen Verfolgung aufwirft. V. a. Großverfahren, wie sie in der heutigen Zeit häufig auftreten, führen zu Problemen in der Bearbeitung. Konkret existieren dabei nicht immer die notwendigen besonderen Kenntnisse zur Verfolgung korrupter Straftaten, um Zusammenhänge bzw. Verflechtungen zwischen Bereichen wie der Wirtschaft und der Verwaltung realisieren zu können (Bannenberg, 2009b, S. 378). Inwiefern das neue Gesetz KorStRÄG 2009, welches mit 01.01.2013 in Kraft getreten ist, wirksam gegen korruptes Verhalten ist, kann zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht genauer beantwortet werden. Worin sich Transparency International (2013, S. 14) jedoch sicher ist, ist die Tatsache, dass die Sensibilisierung für korrupte Handlungen, v. a. in Bezug auf kleinere Vorteile wie z. B. Einladungen

oder Geschenke, noch nicht ausreichend vorhanden sei, weshalb es hierbei gilt, insbesondere im Sport die Sinne für korruptes Verhalten verstärkt zu sensibilisieren. Gleichzeitig muss an dieser Stelle mit Verweis auf Kapitel 2.3.2 nochmals auf die beträchtlichen Strafen hingewiesen werden, mit denen bei dargelegten oder dazu vergleichbaren Straftaten zu rechnen ist. Dadurch kann auch an dieser Stelle nach genauerer Betrachtung der juristischen Strafen die klare Antwort „Nein“ zu jener in Kapitel 2.3.2 diskutierten Frage, ob denn Korruption einen Erfolgsfaktor darstellt, bestätigt werden.

5.4 Compliance

Wie bereits in Kapitel 5.2 erwähnt, handelt es sich bei „Compliance“ um ein von vielen Unternehmen in den letzten Jahren eingerichtetes wesentliches Element in der Anti-Korruptionsarbeit, worunter konkret „[...] die Gesamtheit aller einem Unternehmen zumutbaren Maßnahmen [verstanden wird], die das gesetzes- und regelkonforme Verhalten eines Unternehmens, seiner Organisationsmitglieder und seiner Mitarbeiter/innen im Hinblick auf alle gesetzlichen Ge- und Verbote begründen“ (Quentmeier, 2012, S. 13) zu verstehen ist.³⁴ Es gilt bereits am Anfang dieses Kapitels klarzustellen, dass sich der Begriff „Compliance“ im System Wirtschaft bereits etabliert hat und nun nach und nach auch im System Sport Anwendung findet. Nach Schenk (2014, S. 1) ist es kein Zufall, dass sich nun die Entwicklung des Übergreifens der Compliance auf das Tätigkeitsfeld Sport vollzieht. Selbige Autorin sieht als Grund dafür v. a. die Nachhaltigkeit und die Diskussion darüber, die vermehrt in den Vordergrund rückt. Genauer erachtet sie die hoch gesteckten Ziele diesbezüglich sowie ethischen Standards für das Aufkommen der Compliance als dafür verantwortlich. Denn wenn derartige Ziele und Standards aufgestellt und umgesetzt werden sollen, muss letztendlich auch sichergestellt werden können, dass diese im Zusammenspiel mit der Wahrnehmung der Unternehmensverantwortung durch eine entsprechende Führungskultur bzw. CSR auch eingehalten und realisiert werden bzw. wurden. Genau hier setzt nach Meinung von Schenk (2014, S. 1) Compliance im Sport an. Während es im System Wirtschaft für viele Unternehmen bezüglich Reputation von maßgeblicher Bedeutung ist, ob sie ihren Versprechungen in Bezug auf nachhaltiges und umweltschonendes Handeln nachkommen oder nur „Greenwashing“ betreiben, vernimmt auch der Sport die Bedeutung und die „Verhandlungsmacht“ der Kunden, wie diese Kraft im Rahmen einer gewöhnlichen Branchenanalyse in Anlehnung an Porter (1992; zit. n. Abplanalp & Lombriser, 2004, S. 105) genannt wird. In der heutigen Zeit ist es für die Men-

³⁴ http://www.berlinrisk.com/Media/Downloads/BR_8_12_Risk-Assessment-und-Korruptionspr%C3%A4vention.pdf

schen wichtig zu wissen, unter welchen Bedingungen ein bestimmtes Produkt hergestellt wird, was in weiterer Folge deren Kaufpräferenzen maßgeblich beeinflusst. Genau dieses Bewusstsein, das sich auf den Kauf von Produkten bezieht und in erster Linie im System Wirtschaft Anklang findet, bekommt seit jüngster Vergangenheit auch der Sport zu spüren. Dabei wird das Produkt Hochleistungssport aufgrund von unterschiedlichen Skandalen, insbesondere Korruptions-, Doping- und Spielmanipulationsvorfällen von der Bevölkerung zunehmend in Frage gestellt. Als ein Ergebnis dessen ist z. B. die Ablehnung der Bevölkerung gegenüber einer Olympiabewerbung zu nennen.

Nach Vetter (2009, S. 35) dient Compliance grundlegend der Risikovorbeugung auf der einen Seite sowie der Schadensabwehr innerhalb des Unternehmens auf der anderen Seite. Sowie man jedoch nicht davon ausgehen darf, dass eine Risikoreduktion auf Null möglich ist, sondern dieses lediglich auf ein Minimum reduziert werden kann, bedeutet letzteres, dass bei Umsetzung bzw. Einhaltung der Compliance-Regeln eine Abwehr von Schadensersatzansprüchen gegen die betreffende Gesellschaft oder auch selbige Ansprüche seitens der Gesellschaft gegen die Aufsichts- und Vorstandsmitglieder erreicht werden kann. Außerdem ist Compliance auch als ein Teil des Risikofrüherkennungs und –überwachungssystems zu verstehen. Nachdem der Vorstand einer beispielsweise Aktiengesellschaft dazu verpflichtet ist, Tätigkeiten im Hinblick auf die Erkennung von existenzgefährdenden Risiken zu verrichten bzw. Risikomanagement zu betreiben, ist Compliance auch aus dieser Sicht als hilfreich zu erachten (Vetter, 2009, S. 35). Compliance ist sowohl nach Donner (2011, S. 64) als auch Vetter (2009, S. 35) primär als Prävention gegen korrupte bzw. strafbare Handlungen zu erachten. Letzterer Autor erachtet die große Bedeutung von Compliance auch über die Prävention hinaus gehend. Der Ausschluss von persönlicher bzw. unternehmerischer Haftung wird von Schenk (2014, S. 3) neben der Prävention ebenso als wichtiges Bedeutungsmerkmal der Compliance wahrgenommen. Nach Donner (2011, S. 64) zeigt die Prävention gegenüber Korruption genau dann die größte Wirkung, wenn Maßnahmen nicht nur alleine für sich im Unternehmen umgesetzt werden, sondern wenn diese in ein umfassendes Compliance-Programm integriert und aufgenommen werden. Bezüglich der Prävention ist hinzuzufügen, dass es sich dabei keinesfalls um ein Ereignis handelt, das mit der ersten Umsetzung vorbei und als erledigt anzusehen ist, sondern es sich dabei um einen fortlaufenden und kontinuierlichen Prozess handelt (Donner, 2011, S. 64).

Sowie Donner (2011, S. 64) einen großen Vorteil des Compliance-Programms darin sieht, sich als Unternehmen nicht nur gegen Korruption sondern auch gegen andere wirtschaftskri-

minelle Tatbestände bzw. verallgemeinert unethischen Verhaltens abzusichern, erachtet es Quentmeier (2012, S. 24) über dies hinaus trotzdem als absolut erforderlich, dass die jeweiligen Vorgesetzten bzw. Führungskräfte ihrer Vorbildfunktion nachkommen und dadurch eine Compliance-Kultur, die notwendig ist, um die vielen organisatorischen Maßnahmen, die mit einem Compliance-Programm verbunden sind, zur Umsetzung zu bringen. Erwähnte Maßnahmen lassen sich weiters in fünf wesentliche Schritte bzw. Elemente gliedern, bezüglich dieser sowohl Donner (2011, S. 64) als auch Schenk (2014, S. 5ff.) und Vetter (2009, S. 42ff.) eine differenzierte Betrachtung innerhalb des Compliance-Programms als sehr wesentlich erachten. Aus diesem Grund sollen diese in einem nächsten Schritt zur Erläuterung kommen und deren logische Reihenfolge in der Durchführung im Rahmen des Programms in Abbildung 20 veranschaulicht werden.

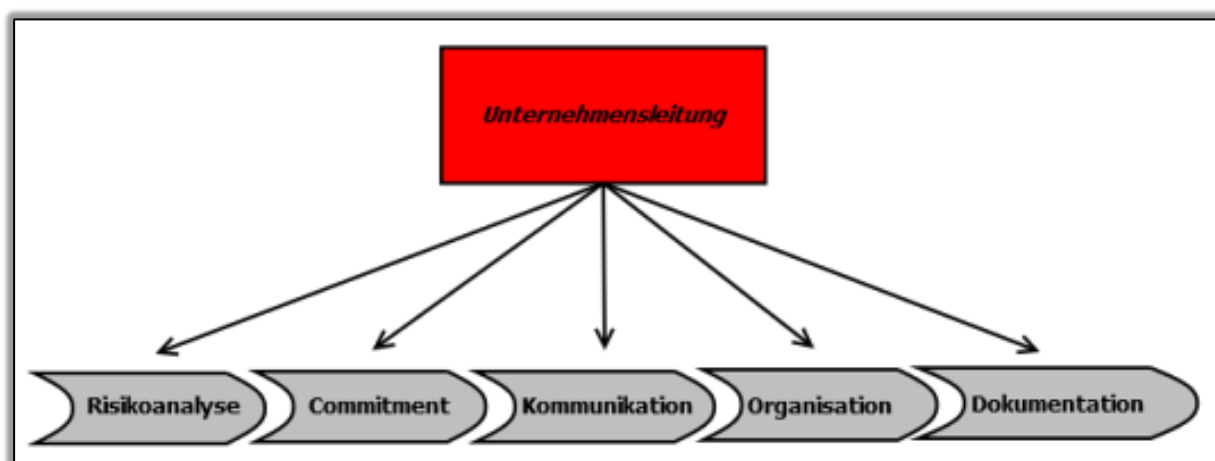


Abbildung 20: Elemente der Compliance (nach Vetter, 2009, S. 42)

Risikoanalyse

Im Rahmen des Compliance-Programms wird die Risikoanalyse als erster Schritt angesehen. Hierbei steht eine Bestandsaufnahme sämtlicher vorhandener Risikopotenziale im Mittelpunkt. Dazu zählt es auch, den Schadensumfang bei möglichem Eintreten dieser Risiken zu prognostizieren. Die Abschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit für einen zukünftigen Rechtsverstoß rundet den Umfang der hier dargelegten Risikoanalyse ab. Diese Wahrscheinlichkeit ergibt zusammen mit der Höhe des voraussichtlichen Schadens die Größe des zu kalkulierenden Risikos. Nach Schenk (2014, S. 5) ist die Identifikation und Analyse von Risiken ein äußerst wichtiger Bestandteil, wenn Prävention in diesem Fall gegen mögliches korruptes Verhalten betrieben werden soll. Selbige Autorin fügt hinzu, dass es bezüglich einzelner Risiken sogar gesetzliche Vorgaben gibt, wie sich die jeweilige Organisation gegen derartige Risiken schützen soll. Ein Beispiel hierzu wären Unfallgefahren, die in erster Linie die Arbeitnehmer/innen betreffen könnten. Die gesetzlichen Vorschriften dazu finden sich explizit im

Arbeitnehmer/innenschutzgesetz, worauf bereits in Kapitel 3.1 Bezug genommen wurde. Ein anderes klassisches Beispiel für ein Risikopotenzial sind Spenden bzw. fehlerhafte Spendenquittungen, die in erster Linie im System Sport zu verzeichnen sind, jedoch durchaus auch in der Wirtschaft vorkommen. Quentmeier (2012, S. 24) hebt hierbei die Dringlichkeit für Präventionsmaßnahmen zur Bekämpfung von Korruptionsrisiken besonders hervor. Schenk (2014, S. 6) geht in ihren Erläuterungen neben dem Risiko, das Spenden oder aber auch öffentliche Zuschüsse mit sich bringen, auch auf andere sportspezifische Risiken, die zudem je nach Sportart differenziert zu betrachten sind, ein. Als derartige Risiken sind u. a. die Vergabe von Sport- und Verbandsereignissen, Transfers von Sportler/innen oder aber auch das „Ticketing“, insbesondere der VIP-Tickets hervorzuheben, die sehr häufig mit Korruption in Verbindung stehen. Weitere durchaus sehr bekannte Risiken, die im System Sport in Erscheinung treten, sind die Manipulation von Ergebnissen, sowohl aus sportlichen Gründen als auch zum Wettbetrug, sowie Doping. Als ein sehr sportartenspezifisches Risiko ist hingegen jede Art einer technischen Manipulation anzusehen. Ein sehr beliebtes Tool, um ein Monitoring bezüglich derartiger Risikopotenziale ermöglichen zu können, ist die Risikomatrix, bei der die beiden oben angeführten Parameter Eintrittswahrscheinlichkeit sowie der voraussichtliche Schaden die y- bzw. x- Achse, wie in Abbildung 21 ersichtlich, repräsentieren. Damit können die unterschiedlichen Risikopotenziale klassifiziert werden und je nach Handlungsbedarf entsprechende Strategien abgeleitet werden. Wenn der Eintritt einer/s mit Risiko behafteten Entwicklung bzw. Ereignisses sehr wahrscheinlich ist und auch die damit verbundenen Folgen bzw. der Schaden groß ist, gilt es, sich logischerweise auf dessen Eintritt vorzubereiten und bereits mögliche Konsequenzen beispielsweise bei voraussichtlichen Handlungen eines/einer Mitarbeiters/in anzudenken. Hingegen ist als Strategie betreffend die Risikopotenziale mit geringer Eintrittswahrscheinlichkeit und ebenso geringen zu erwartenden Folgen lediglich ein Beobachten in naher Zukunft anzudenken, da sich die beiden Parameter verschieben könnten (Quentmeier, 2012, S. 24; Schenk, 2014, S. 5; Vetter, 2009, S. 42).

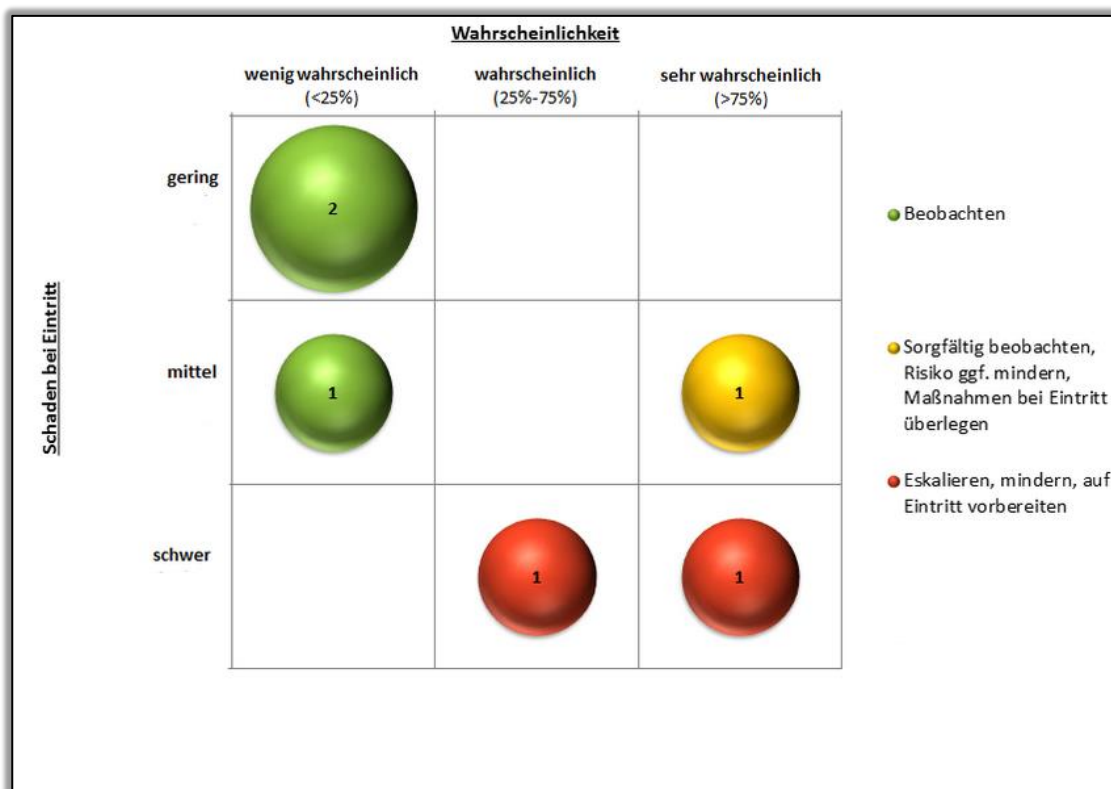


Abbildung 21: Beispielhafte Risikomatrix (nach 4soft GmbH, 2012)

Commitment

So wie Vetter (2009, S. 43) schreibt, hängt eine erfolgreiche Compliance-Organisation in beträchtlichem Maße davon ab, ob sich die Organisationsführung glaubwürdig zur organisati- onsgültigen Compliance, welche u. a. aus der vorangegangenen Risikoanalyse resultiert, be- kennt. Quentmeier (2012, S. 24) ergänzt und stellt klar, dass es schlichtweg nicht ausreichend ist, sich als Organisation den Compliance-Richtlinien lediglich in schriftlicher Form zu ver- pflichten. Die Führungskräfte müssen sich dem Sinn dahinter verpflichtet fühlen und sich dabei in proaktiver Weise dem gesamten Thema widmen. Dies bewirkt, dass Botschaften an die Mitarbeiter/innen gesendet werden, die ihnen klar verdeutlichen, dass entsprechende Ver- stöße gegen gültige Richtlinien nicht geduldet bzw. in weiterer Folge entsprechend sanktio- niert werden. Geschäftsabschlüsse, die gegen die gültigen Compliance-Grundsätze wie z. B. Fairness im Wettbewerb, keine Korruption, Einhaltung der Menschenrechte, transparente Fi- nanzberichterstattung, Prinzip der Nachhaltigkeit oder Trennung von Unternehmens- und Pri- vatinteressen, um nur einige zu nennen, verstoßen, sind daher nicht als im Interesse des Un- ternehmens durchgeführt zu erachten, sondern als unternehmensschädlich. So wie Quentmeier (2012, S. 25) die aktuell vorherrschende Lage in den unterschiedlichen Organisationen analy- siert, sind die meisten Führungskräfte davon überzeugt, all den angeführten Grundsätzen ge- recht zu werden. Hierbei sind sich diese jedoch in den meisten Fällen nicht bewusst, dass die

in ihrem Unternehmen gültigen Compliance-Grundsätze auch bei deren Lieferanten zur Berücksichtigung kommen sollten. Um hierbei beim Compliance-Grundsatz „Einhaltung der Menschenrechte“ zu bleiben, ist es bei vielen europäischen Organisationen der Fall, dass deren Arbeitskräfte zwar unter den, dem Recht entsprechenden, Arbeitsbedingungen arbeiten, jedoch Güter, die in Europa an den/die Endkonsumenten/in gelangen, zuvor v. a. in Schwellenländern mittels Kinderarbeit hergestellt wurden. Dies bedeutet, dass beim Aufstellen von Compliance-Grundsätzen auch an alle Lieferanten, die ebenfalls in der Wertschöpfungskette eines bestimmten Produktes liegen, gedacht werden muss, was dazu führt, dass größere und international breiter vernetzte Organisationen im Normalfall vielfältigere Grundsätze im Rahmen des Compliance-Programms aufweisen (Quentmeier, 2012, S. 24f.; Vetter, 2009, S. 43).

Kommunikation

Neben der Tatsache, dass die Unternehmensspitze Compliance vorleben sollte bzw. muss, wird es als ebenso wichtig erachtet, die Grundsätze sowie die Ausrichtung der Führung sowohl intern als auch extern zu kommunizieren. Dadurch sollen interne sowie externe Stakeholder darüber informiert werden, dass sich das Unternehmen an bestimmte Vorschriften hält. Das Unternehmen verpflichtet sich dadurch verbindlich gegenüber Regularien und macht dabei auf die geltenden ethischen Grundsätze aufmerksam. Was durch das Kommunizieren der Compliance-Richtlinien ebenfalls erreicht wird, ist die Wirkung, dass korrupt veranlagte Lieferanten aufgrund des erhöhten Aufdeckungsrisikos abgeschreckt werden, ist es nicht der Fall, dass nach Schenk (2014, S. 9) gerade im System Wirtschaft 60% aller Akte krimineller Art über Hinweisgeber/innen aufgedeckt werden. Instrumente, über die die Compliance-Grundsätze an interne und externe Anspruchsgruppen kommuniziert werden können, sind z. B. die Internet-Homepage, Informationsbroschüren, Informationstermine, das „Mission-Statement“ der Geschäftsführung oder aber auch über einen so genannten „Code of Conduct“. Intern hingegen können ethische Richtlinien beispielsweise auch ausdrücklich im Arbeitsvertrag angeführt werden, deren Kenntnisnahme regelmäßig mittels persönlicher Unterschrift vom/von der jeweiligen Mitarbeiter/in bestätigt werden sollte (Odenthal, 2009, S. 53; Quentmeier, 2012, S. 26; Schenk, 2014, S. 8f.; Vetter, 2009, S. 44).

Organisation

Damit Compliance auch wirklich erfolgreich verfolgt und umgesetzt werden kann, sind nach Vetter (2009, S. 45) klare Organisationsstrukturen erforderlich. Dies bedeutet, dass die indivi-

duellen Zuständigkeiten sowohl innerhalb des Organs der Geschäftsleitung als auch für nachgelagerte Unternehmensebenen klar festgelegt werden müssen. Ferner müssen auch die jeweiligen Funktionen unmissverständlich zum Ausdruck gebracht werden. Es gilt dabei darauf zu achten, dass die einzelnen Verantwortungsbereiche klar voneinander abgegrenzt sind und Überschneidungen bezüglich Aufgabenbereiche vermieden werden. Letztendlich ist es erforderlich, Organisationsentscheidungen sowie die individuellen Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter/innen, sei es in Sport- oder Wirtschaftsorganisationen, zu verschriftlichen, um Überprüfbarkeit und Nachvollziehbarkeit gewährleisten zu können. V. a. im System Wirtschaft wird durch diese klaren Organisationsstrukturen und eindeutig festgelegte Verantwortungs- und Tätigkeitsbereiche ermöglicht, Compliance zu Beginn an der Unternehmensspitze bzw. im Vorstand einzuführen und nach und nach auf die Mitarbeiter/innen bzw. Beschäftigten zu übertragen. Diese werden hierbei zu Compliance-Grundsätzen schlichtweg verpflichtet. Im System Sport hingegen sind bei Vereinen sowie Verbänden Einverständniserklärungen der einzelnen Mitglieder notwendig, um neue Richtlinien in der Organisation implementieren zu können (Schenk, 2014, S. 11; Vetter, 2009, S. 45f.).

Dokumentation

Das letzte Element eines umfassenden und effizienten Compliance-Programms stellt die Dokumentation sämtlicher Entscheidungen, die getroffen, und Maßnahmen, die gesetzt werden, dar. Auch wird die Dokumentation der im Unternehmen gängigen Prozesse, die häufig in Geschäfts-, Kern- und Supportprozesse untergliedert und letztendlich in Form einer Prozesslandschaft grafisch aufbereitet werden, als nicht unwesentlich erachtet. Eine erfolgreiche Abwendung oder Abmilderung von möglichen Schadenersatzansprüchen Dritter gegen die betreffende Organisation oder auch einzelner Mitglieder dieser kann nur dann erzielt werden, wenn die in der Organisation tatsächlich durchgeführten Maßnahmen im Rahmen des Compliance-Programms in ausreichender Form, womöglich mit entsprechenden Nachweisen für einen geschehenen Unfall, dokumentiert wurden (Vetter, 2009, S. 47).

5.5 Zusammenfassung Kapitel 5

Zusammengefasst wurden in Kapitel 5 zunächst Korruptionsrisiko begünstigende Faktoren diskutiert. Dazu zählt u. a. mangelnde Transparenz in der Verwendung von Finanzmitteln sowie in der Offenlegung von Dokumenten bezüglich des Treffens verschiedener unternehmensbezogener Entscheidungen. Neben fehlenden, jedoch innerhalb einer Organisation einfach einzurichtenden Kontrollmechanismen wie das 4-Augen-Prinzip, wurde neben der sport-

artspezifischen „Familie“, die ebenso v. a. im Sport zur Ausprägung kommt, zu guter Letzt der Mensch als Faktor identifiziert, der das Korruptionsrisiko erhöht. Sowie Personenfaktoren, wie die Psychopathie und Intelligenz als Faktoren anzusehen sind, die die Fähigkeit für korrupte Handlungen von Personen maßgeblich beeinflussen, gilt es gleichzeitig jedoch auch zu realisieren, dass der Faktor Mensch, aufgrund der Notwendigkeit zumindest einer natürlichen Person, um ein Unternehmen gründen zu können, niemals völlig beseitigt werden kann. Neben der Diskussion von Faktoren, die das gesamte Korruptionsrisiko eines Unternehmens beeinflussen, wurde untersucht, inwiefern Anti-Korruptionsarbeit in den Sport integriert werden könnte. Dabei wurde deutlich, dass es dabei im Vergleich zum System Wirtschaft teilweise andere Aspekte, wie z. B. Sponsoring oder auch Medien zu beachten gilt und stets zu untersuchen ist, inwieweit Strukturen, Verhaltens- und Vorgehensweisen der Sportorganisationen für ein niedriges Maß an Transparenz und Integrität verantwortlich sind. Des Weiteren konnten aus der Analyse, worauf bei der Integration von Anti-Korruptionsarbeit in den Sport zu achten ist, konkrete Maßnahmen abgeleitet werden, wie z. B. die Einrichtung eines so genannten „Integrity Pacts“, wie er von Transparency International (TI, 2009, S. 8) genannt wird, um u. a. bei der Verwendung von Förderungen mehr Transparenz zu schaffen.

Im darauffolgenden Unterkapitel wurden strafrechtlichen Konsequenzen, die korrupte Handlungen mit sich ziehen, aufgelistet, wobei im selben Kontext festzuhalten ist, dass bei intensiver Auseinandersetzung mit entsprechenden Gesetzestexten sowie jeweils angeführter fach einschlägiger Literatur schnell einleuchtet, dass eine effektive Strafverfolgung aufgrund schwieriger Beweisführung, teils komplexer Korruptionsnetzwerke sowie mangelnder Ressourcen, um ausreichend Kontrollmechanismen installieren zu können, nur bedingt möglich ist.

Den letzten Teil des Kapitels 5 bildete eine intensive Auseinandersetzung mit dem Compliance-Programm, woraus die Erkenntnis resultierte, dass der Bedarf, Compliance in der Organisation, egal ob im Sport oder in der Wirtschaft, einzurichten, gegeben ist. Es wurde erläutert, dass es seitens des oberen Managements erforderlich ist, Compliance vorzuleben und eine Übertragung dessen in „top down“-Richtung auf sämtliche Mitarbeiter/innen sicherzustellen. Dadurch kann ein großer Beitrag geleistet werden, einerseits den Unternehmenserfolg unter laufendem Monitoring unternehmensbedrohender Risiken sowie Minimierung von Grundsatzverstößen durch einzelne Führungskräfte bzw. Mitarbeiter/innen langfristig sicherzustellen. Quentmeier (2012, S. 35) sieht als positive Begleiterscheinung dieser Charakteristika eine gute Image-Wirkung auf das Unternehmensumfeld an.

6 Corporate Social Responsibility

Nachdem in Kapitel 5 das Hauptaugenmerk auf der Anti-Korruptionsarbeit in den beiden Systemen lag, gilt es nun der zentralen Fragestellung nachzugehen, inwiefern Sportorganisationen CSR-Aktivitäten aus der Wirtschaft in den Sportbereich übertragen (können) um in weiterer Folge Nachhaltigkeitsdimensionen in ihr organisatorisches Handeln einfließen zu lassen. Was dadurch einleuchtet ist die Tatsache, dass erwähnte CSR-Aktivitäten in erster Linie im Wirtschaftssystem zur Anwendung kommen und deshalb diese Übertragungsrichtung untersucht werden soll. Neben der bezüglich beiden Systemen vorgenommenen Analyse hinsichtlich des Vorherrschens von CSR bzw. CSR-Aktivitäten anhand von Beispielen aus den beiden Zielsystemen sollen in einem nächsten Schritt deren Auswirkungen diskutiert sowie speziell für das System Sport Ausweitungs- und Verbesserungsmöglichkeiten genannter Aktivitäten angeführt werden. Auch dieses Kapitel endet im Anschluss daran mit einer kurzen Zusammenfassung.

6.1 CSR im System Sport

Nachdem in Kapitel 2.4 der Begriff der „Corporate Social Responsibility“ mit der „[...] Verantwortung und [...] [dem] Engagement von Unternehmen gegenüber ihrer gesellschaftlichen und ökologischen Umwelt [...]“ (Hiß, 2005, S. 21) definiert wurde, gilt es nun zu analysieren, inwiefern das Konzept der CSR mit dessen Grundgedanken im Sport Anklang findet. Nach Kolb (2014, S. 103) kann das Zusammenwirken von Sport und Philanthropie schon seit längerer Zeit beobachtet werden. Dennoch stellt sie fest, dass mit dem Aufkommen von CSR das Engagement im Hinblick auf die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung auch im System Sport ein besonderes Maß an Qualität erfährt. Während das Thema CSR generell bereits vor 30 Jahren zunehmend an Bedeutung gewann, ist der Bezug dessen zum Sport jedoch erst seit etwa 10 Jahren zu erkennen. Kolb (2014, S. 103) beschreibt die Entwicklung dieses Zusammenspiels von Sport und Philanthropie in den letzten drei Jahrzehnten dahingehend, dass zunächst die Globalisierung, verbunden mit Medialisierung sowie der daraus resultierenden Profitorientierung bei Sportorganisationen voranschritt. In den letzten Jahren jedoch wurde der Sport zunehmend als Instrument genutzt bzw. als Vehikel mobilisiert und dabei im Rahmen von unterschiedlichen Aktivitäten und CSR-Bemühungen seitens der Organisationen, auf die zu einem späteren Zeitpunkt der Arbeit noch eingegangen werden soll, eingesetzt (Kolb, 2014, S. 103f.). Deshalb präsentierten in jüngster Vergangenheit immer häufiger Vereine und Verbände bzw. Sportorganisationen Berichte, in denen die gesellschaftspolitischen

Bemühungen und Aktivitäten der Organisationen ersichtlich werden und zudem der Aspekt der Nachhaltigkeit in diesen gesetzten Handlungen wieder zu finden ist. Roth (2014, S. XVII) zufolge haben viele der Sportorganisationen erkannt, dass sich der Sport zu einem integralen Bestandteil der menschlichen Lebenswelt entwickelt hat. Ihnen wurde ihr Einfluss auf die Personen der jeweiligen Community und damit auch die gesellschaftliche Aufgabe, die damit verbunden ist, zunehmend bewusst. Dies bedeutet jedoch gleichzeitig auch, dass es notwendig wurde, eine verantwortungsbewusste Gestaltung der Rahmenbedingungen, innerhalb dieser der Sport stattfindet, zu gewährleisten. Hausner und Keller (2012, S. 531) sehen die gesellschaftliche Vorbildfunktion, was nach Rauball (2014, S. VIII) mit der Möglichkeit zur Integration stark zusammenhängt, als einen wichtigen Grund für diese Notwendigkeit. Aber auch die Tatsache, dass der Sport Werte vermittelt, die für die Gesellschaft in Form von Solidarität oder Fair Play einen unschätzbaren Wert bedeuten, bekräftigt genannte Notwendigkeit. Ebenso stellt Rauball (2014, S. VIII) fest, dass die Aussage „Sport bedeutet Nachhaltigkeit“ (Rauball, 2014, S. VIII) zwar richtig ist, jedoch im Sinne des Konzepts „CSR“ viel zu kurz greift und der Sport dadurch nicht sofort als gesellschaftlich verantwortungsvoll bezeichnet werden kann. Selbiger Autor erkennt deshalb die Entwicklung, dass sowohl Verbände als auch Vereine im Hinblick auf betreffendes Konzept zunehmend aktiv werden. Die Mobilisierung von Sport als Instrument, um im Hinblick auf CSR aktiv zu werden, bedeutet nach Kolb (2014, S. 104) aber nicht nur für die Sportorganisationen selbst eine Chance, sondern auch für jene Personen bzw. Akteure, die ihren Anteil zu einem verantwortungsvollen Umgang mit der Community beitragen möchten und deshalb den Sport dafür einsetzen. Der Beginn solcher Aktivitäten liegt dabei meistens beim Kerngeschäft der Organisationen, dem Sport, wo beispielsweise bei Fußballorganisationen zunächst großer Wert auf positive Finanzzahlen gelegt wird. Dieser Anfang setzt sich dann jedoch z. B. im Financial Fair Play, welcher von der UEFA entwickelt wurde, fort. Für die Dokumentation unternehmerischer CSR-Aktivitäten scheinen Sportorganisationen bzw. der Sport aufgrund der breiten Öffentlichkeit aber auch der doch beträchtlichen Medienpräsenz geradezu prädestiniert zu sein. Durch die im Sport existierenden Norm- und Wertvorstellungen wird diese Fähigkeit weiter unterstützt (Hausner & Keller, 2012, S. 532). An dieser Stelle wird es seitens des Autors als sehr passend erachtet, ein Zitat von Nelson Mandela zu integrieren, aufgrund dessen im Anschluss gut nachvollzogen werden kann, dass im jetzigen Zeitalter versucht wird, über den Sport gesellschaftliche Impulse zu setzen, was durch die Akzeptanz des Sports bzw. der jeweiligen Sportart und der daraus resultierenden Strahlkraft ermöglicht wird (Kolb, 2014, S. 103ff.; Rauball, 2014, S. XIV).

„Sport hat die Kraft, die Welt zu verändern. Er hat die Kraft zu inspirieren. Er hat die Kraft, Menschen zu vereinen, wie es sonst nur wenig kann. Sport kann Hoffnung erwecken, wo vorher nur Verzweiflung war.“ (Nelson Mandela, 2000; zit. n. Kolb 2014, S. 103)

Die Einzigartigkeit des Sports in Bezug auf „Corporate Social Responsibility“ liegt nach Kolb (2014, S. 105) v. a. im Faktor „Emotion“. Der Sport lebt von Emotionen und führt deshalb zu einer Bindungskraft aber auch Begeisterung seitens der einzelnen Anspruchsgruppen wie z. B. Fans. Dies gilt aber auch in Regionen der Erde wie z. B. Teile Afrikas, die als soziale Brennpunkte bezeichnet werden können. Dass aus Emotionen genauso gut negative Folgen resultieren können, darf hier nicht außer Acht gelassen werden. Der Fokus liegt jedoch auch in den weiteren Ausführungen betreffend Charakteristika, anhand dieser ersichtlich wird, warum CSR im Sport eine besondere Bedeutung hat, auf den positiven Effekten (Kolb, 2014, S. 105).

Eines dieser Charakteristika sind die Massenmedien, die sich in den letzten Jahren zusätzlich für viele neue Sportarten interessierten und letztendlich die große Öffentlichkeit über diese Medien bezüglich CSR-Maßnahmen in Kenntnis gesetzt werden kann. Auch werden die Anziehungskraft für Jugendliche sowie die positiven Effekte auf die Gesundheit als wichtige Eigenschaften des Sports angesehen, die dabei helfen, dass sich Menschen bzw. Jugendliche für CSR-Aktivitäten interessieren. Neben der Tatsache, dass viele Sportveranstaltungen in der Natur stattfinden und so aufgrund der Schönheit und Bedeutung dieser das Bewusstsein für Nachhaltigkeit gestärkt werden kann, birgt auch die im Sport stattfindende soziale Interaktion in Form von Auseinandersetzungen aber auch dem Zusammengehörigkeitsgefühl Potential, um auf CSR aufmerksam machen zu können (Kolb, 2014, S. 105f.).

6.1.1 Aktueller Stand bezüglich der Implementierung von CSR-Aktivitäten

Während kurz zuvor die Bedeutung und der Stellenwert von CSR im System Sport analysiert wurde, soll nun das Hauptaugenmerk auf konkrete CSR-Aktivitäten bzw. CSR-Handlungsfelder im Sport, im Rahmen dieser Maßnahmen stattfinden, gelegt werden. Wie ersichtlich sein wird, werden die Beispiele dazu vorwiegend aus der Sportart Fußball stammen, wobei dies jedoch keinesfalls einen Ausschluss der Transfermöglichkeit auf andere Sportarten bedeutet. Nach Hausner und Keller (2012, S. 533) gilt es bereits vorab darauf hinzuweisen, dass der aktuelle Entwicklungsstand (zum Jahre 2012) der Aktivitäten betreffend CSR bei den Sportorganisationen innerhalb Österreichs, seien es Vereine, Verbände oder auch Ligen, durchwegs als unzureichend zu beschreiben ist. Es finden zwar eine große Menge an Projekten und auch Initiativen statt, die nebenbei dem später behandelten CSR-Handlungsfeld

des gesellschaftlichen Engagements zuzuordnen sind, jedoch findet deren Umsetzung weder strukturiert, noch im Rahmen eines strategischen Gesamtkonzepts statt (Hausner & Keller, 2012, S. 533). Es ist grundlegend zwischen fünf verschiedenen CSR-Handlungsfeldern zu unterscheiden, im Rahmen dieser diverse Aktivitäten seitens der Sportorganisationen durchgeführt werden (Hausner & Keller, 2012, S. 533).

Personalmanagement bzw. –beschaffung

Seitens der Organisationen, in diesem Fall beispielsweise Fußballvereine, wird heutzutage v. a. bei der Beschaffung von Spielern auf die Einhaltung von bestimmten Prinzipien geachtet, welche als Beispiele für CSR-Aktivitäten anzuführen sind. So soll insbesondere Nachwuchsspielern für einen möglichst langen Zeitraum Anbindung zum familiären Umfeld ermöglicht werden. Außerdem soll diesen jungen Spielern nach deren Rekrutierung neben der sportlichen auch eine berufliche Ausbildung sowie bezüglich deren Persönlichkeiten ermöglicht werden. Eine Regelung, die grundsätzlich von allen Fußballvereinen beachtet wird, betrifft das Transferverbot von Minderjährigen. Es handelt sich dabei um eine sehr bedeutsame Regelung seitens des Weltfußballverbandes FIFA, die erst im April 2014 gegen den FC Barcelona eine Transfersperre für Winter 2014/15 und Sommer 2015 aufgrund der Missachtung dieser Regelung aussprach.³⁵ Diese Aktivitäten und Regelungen sowie das Bieten möglicher Anschlussoptionen in niedrigeren Ligen im Falle eines sportlichen Scheiterns zählen bezüglich der Übernahme von sozialer Verantwortung gegenüber den Spieler/innen heutzutage zu gängigen und wichtigen CSR-Aktivitäten im Sport (Hausner & Keller, 2012, S. 533f.).

Umweltmanagement

Im Gegensatz zu Organisationen aus der Wirtschaft, insbesondere produzierenden Unternehmen wie z. B. „Wienerberger Ziegelindustrie GmbH“, erscheint dieses Handlungsfeld erst bei einer näheren Betrachtung im Sport als ebenso relevant. Teilbereiche wie z. B. Wasser-, Energie-, Abfall- und Mobilitätsmanagement sind hierbei zu subsummieren und zu beachten. Zwar existieren einige Sportorganisationen, die auf die erwähnten Bereiche großen Wert legen und mittels diverser Investitionen wie z. B. der Integration einer Photovoltaikanlage ins Stadiondach oder auch der grundsätzlich verpackungslosen Ausgabe von Speisen und Getränken aktiv geworden sind, jedoch handelt es sich, wie Keller (2014, S. 117) klarstellt, um einzelne Aktivitäten, die sehr wohl dem Konzept der CSR zuzuordnen sind, jedoch in den meisten Fällen nicht einer Gesamtkonzeption der jeweiligen Organisation entstammen. Ein Bei-

³⁵ <http://www.transfermarkt.de/sportgerichtshof-cas-bestatigt-transfersperre-gegen-fc-barcelona/view/news/183113>

spiel dafür ist auch das Catering bei den einzelnen Sportveranstaltungen. Immer häufiger wird dabei auf lokale Anbieter mit regionalen Produkten, u. a. Bioprodukten geachtet, jedoch handelt es sich dabei viel zu häufig noch um eine einzelne Aktivität der Organisation, bezüglich deren Bedeutung und weiteren Möglichkeiten CSR weiterzutreiben, sich betreffende Akteure nur in den seltensten Fällen bewusst sind (Hausner & Keller, 2012, S. 534f.; Wildermuth, 2014, S. 275).

Wertschöpfung

Bei diesem Handlungsfeld handelt es sich um eines, im Rahmen dessen aktuell durchaus von einem Großteil der Sportorganisationen unterschiedliche CSR-Aktivitäten stattfinden bzw. Anwendung finden. Hierbei soll die Achtung der Grund- und Menschenrechte im Vordergrund stehen. Dies wird von den verschiedenen Vereinen im Zuge einer eigenen Fankultur, die geschaffen werden muss, verfolgt. Hausner und Keller (2012, S. 536) führen Hooliganismus und Vandalismus als Begleiterscheinungen des Sports an, denen mit einer entsprechenden Fankultur, auf deren Entwicklung vermehrt geachtet wird, entgegen gewirkt werden kann. Was beim Großteil der Sportorganisationen bzw. –vereine Anklang gefunden hat, ist beim Ticketing darauf zu achten, Randgruppen, wie Rentner oder Personen mit Handicap etc., ebenso den Eintrittskartenerwerb zu ermöglichen. Aus der Sicht des Autors handelt es sich bei konkret angeführter Aktivität durchaus um eine CSR-Aktivität, die es jedoch schon zu Zeiten gegeben hat, zu denen das Konzept „CSR“ noch gar nicht existierte, dabei jedoch somit trotzdem vereinzelt Aktivitäten durchgeführt wurden, die heute unter betreffendes Konzept fallen (Keller, 2014, S. 120). Aktivitäten, die hingegen sehr eindeutig einerseits dem Konzept sowie dem Handlungsfeld der Wertschöpfung zuzuordnen sind und deren Umsetzung des Weiteren u. a. aufgrund des Aufstrebens der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung zurückzuführen ist, sind Kampagnen seitens Sportorganisationen wie der UEFA, die in erster Linie auf Grund- und Menschenrechte aufmerksam machen, wie z. B. die Kampagne „No to Racism“. So verlautbarte die UEFA, dass der Kampf gegen Rassismus, Diskriminierung und Intoleranz zu einem Hauptanliegen der Organisation aufgestiegen ist und sie alle der Organisation zugänglichen Plattformen nutzen wird, die erwähnte unmissverständliche Botschaft zu verbreiten.³⁶

³⁶ <http://de.uefa.org/social-responsibility/respect/no-to-racism/index.html>

Gesellschaftliches Engagement

Bei diesem Handlungsfeld handelt es sich nach Keller (2014, S. 120) um das bedeutendste. Sportorganisationen können diesbezüglich entscheiden, ob sie mittels eigeninitiiertter Projekte ihrer gesellschaftlichen Verantwortung nachkommen wollen oder ob sie dritten Unternehmen bzw. Wirtschaftspartnern, meistens in Form von Sponsoren, die Möglichkeit bieten wollen, über die eigenen sportlichen Auftritte die Umsetzung deren CSR-Strategie zu realisieren. So wie in Abbildung 22 ersichtlich, bieten sich für Organisationen des Systems Wirtschaft vielfältige Möglichkeiten, eigene Ressourcen für gesellschaftliches Engagement aufzubringen. Hierbei ist es lediglich seitens der jeweiligen Organisation wichtig, die eigenen CSR-Ziele sowie deren Identität zu berücksichtigen, damit, für die Sportorganisation passende, Aktivitäten stattfinden (Hausner & Keller, 2012, S. 536f.; Keller, 2014, S. 120ff.). Derartige Aktivitäten finden im internationalen Sport immer häufiger statt. Eine der wohl bekanntesten Aktivitäten entstammt dem soziokulturellen Themenbereich „Kinder & Jugendliche“ und betrifft die Partnerschaft zwischen dem spanischen Profifußball-Verein „FC Barcelona“ und dem Kinderhilfswerk „UNICEF“, welche vor kurzer Zeit erneut verlängert wurde und nun zumindest bis 2016 fortbestehen wird.³⁷

Gesundheitsbezogene Themenbereiche	Soziokulturelle Themenbereiche	Umweltbezogene Themenbereiche
• Krankheiten – Chronisch – Selten – Tabuisiert • Behinderungen – Geistig – Körperlich • Ernährung • Sport • Therapieformen	• Kinder & Jugendliche – Förderung – (Aus-)Bildung – Gewalt – Prävention • Familie – Unterstützung – Wertevermittlung • Integration – Ausländer – Randgruppen	• Umweltschutz – Energie – Abfall/ Entsorgung – Ökoprodukte • Tierschutz – Gewalt gegen Tiere – Artenschutz

Abbildung 22: Potentielle Themenbereiche gesellschaftlichen Engagements (nach Keller, 2014, S. 122)

Kommunikation

Im Rahmen dieses CSR-Handlungsfeldes besteht der Grundgedanke darin, die teils zuvor beschriebenen Aktivitäten entsprechend zu kommunizieren. Z. b. könnte ein Leitbild als Instrument dienen, um sowohl internen Adressaten wie Mitarbeiter/innen, aber auch der breiten Öffentlichkeit zu vermitteln, welcher zukünftige Weg mit welchen CSR-Aktivitäten angestrebt wird. Dies soll ermöglichen beschriebene Stakeholder zu mobilisieren, um angestrebten

³⁷ <http://www.handelsblatt.com/fussball-spanien-fc-barcelona-bis-2016-partner-von-unicef/9066430.html>

Weg gemeinsam zu gehen. Einprägsame Slogans wie „No to Racism“ der UEFA gelten dabei als zusätzlicher Erfolgsfaktor, wovon die Sportorganisationen zusätzlich zu der im Profi-Sport meist vorhandenen hohen Medienpräsenz profitieren können. Hierbei fällt auf, dass eine erfolgreiche Bedienung des CSR-Handlungsfelds „Kommunikation“ sehr häufig mit jenem der „Wertschöpfung“ einhergeht. Denn wenn derartige Kampagnen wie jene der UEFA gestartet werden, wird hierbei großteils auch großer Wert auf eine entsprechende CSR-Kommunikation gelegt, um den gewünschten Effekt zu erzielen. Zu guter Letzt ist aufgrund intensiver Auseinandersetzung mit angeführter facheinschlägiger Literatur hervorzuheben, dass das Ausmaß, inwiefern und in welcher Qualität die CSR-Handlungsfelder mit verschiedenen Aktivitäten seitens der Sportorganisationen bedient werden, durchaus mit der Größe und Finanzkraft dieser zusammenhängt. „Kleinere“ Aktivitäten, die mit geringeren finanziellen Aufwendungen verbunden sind, können bald einmal von kleineren Sportvereinen ausgeführt werden, um diese jedoch auch an die breite Öffentlichkeit kommunizieren zu können, wird in den meisten Fällen eine höhere Ressourcenaufbringung erforderlich sein. Dies erklärt auch, warum CSR-Aktivitäten in angeführter Literatur in erster Linie von Beispielen finanzkräftiger Sportorganisationen stammen (Hausner & Keller, 2012, S. 540).

Wie Bornemann und Klement (2014, S. 140) die aktuelle Lage bezüglich CSR in Sportorganisationen analysieren, eröffnet dieses neben einem entsprechenden Nachhaltigkeitsmanagement für die betreffenden Organisationen große Chancen auch dahingehend, einerseits Kosten zu senken bzw. gering zu halten und andererseits aber auch die Attraktivität der Organisation sowohl für externe als auch interne Stakeholder zu erhöhen. Genannte Autoren erachten dabei jedoch Hilfe in Form von der Entwicklung von Handlungsstrategien als notwendig. Als zentrale Unterstützungseinrichtungen werden dabei speziell für die einzelnen Sportvereine die Verbände angedacht (Bornemann & Klement, 2014, S. 140). Als eine solche grundlegende Einrichtung, die Unternehmen dabei unterstützen soll, CSR als einen wichtigen Bestandteil in ihre Unternehmens- und Managementstrategie zu integrieren und zu nutzen, ist im Falle des Systems Wirtschaft beispielhaft das „CSR-Forum Austria“ zu nennen. So wie sich Bartenstein (2004, S. 80) äußerte, wurde aufgrund der Tatsache, dass die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen für die österreichische Wirtschaftspolitik ein besonderes Anliegen darstellt, genau diese Dialogplattform gegründet, die zu einer Förderung des Dialogs zwischen Wirtschaft und Gesellschaft beitragen soll. Dabei wurden konkret u. a. „Best-Practice“-Beispiele“ vorgestellt und zudem Handlungsanleitungen präsentiert, die bei der innerbetrieblichen Umsetzung von CSR als hilfreich zu erachten sind (Bartenstein, 2004, S. 80f.).

6.1.2 CSR im System Sport anhand des Beispiels „FSV Mainz“

Nachdem in den beiden vorangegangenen Kapiteln zunächst die Entwicklung sowie die Bedeutung von CSR im System Sport dargelegt wurde und in weiterer Folge konkrete und aktuell laufende CSR-Aktivitäten präsentiert wurden, soll im Rahmen dieses Kapitels anhand eines Beispiels, und zwar das des deutschen Fußball-Bundesligisten 1. FSV Mainz 05, die konkrete Umsetzung eines CSR-Managements als Gesamtkonzeption zur Erläuterung kommen. Es handelt sich dabei um eine Sportorganisation, die für sich festgelegt hat, freiwillig unternehmerische Sozialverantwortung übernehmen zu wollen, um sich in weiterer Folge unter dem Fokus der Nachhaltigkeit weiterentwickeln zu können. Betreffender Verein ist deswegen bereits seit mehreren Jahren in sozialen aber auch ökologischen Bereichen aktiv. Dabei hat sich v. a. in den letzten Jahren dessen Engagement stark vergrößert und neben dem „05er Kids Club“ oder „05er Klassenzimmer“ auch einen karitativen Verein mit dem Namen „Mainz 05 hilft e. V...wir kümmern uns“ gegründet. Außerdem führt der 1. FSV Mainz 05 in Zusammenarbeit mit Sozialpädagogen/innen und Gesundheitstrainern/innen kontinuierlich Präventionsprogramme wie z. B. „Stay free – Bleib Sauber“ durch.³⁸ In weiterer Folge wird schnell ersichtlich werden, dass es sich hierbei nicht um einzelne für sich stehende CSR-Aktivitäten handelt, sondern diese strukturiert durchgeführt werden und so ein zielführendes Konzept ergeben, woraus wiederum viele Vorteile wie z. B. ein effizienter Umgang mit den Unternehmensressourcen resultieren. Das Engagement des Vereins geht dabei weit über die Einhaltung von gesetzlichen Rahmenbedingungen wie z. B. die Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes oder der Urlaubsansprüche der einzelnen Mitarbeiter/innen hinaus und erstreckt sich u. a. auch auf die Umwelt und soziale Tätigkeitsbereiche. Wie bereits im vergangenen Kapitel (6.1.1) erwähnt wurde, ist eine derartig zielführende CSR-Gesamtkonzeption teilweise mit hohen Kosten verbunden, was eine Implementierung dieser nur finanzkräftigen Organisationen, wie es der 1. FCV Mainz 05 ist, möglich ist. Dennoch ist es nach Reuter (2014, S. 258) wichtig, die Aufwendung finanzieller Ressourcen für derartige Zwecke nicht rein als Kostenfaktor zu betrachten, sondern wie im Falle betreffender Beispielorganisation als Investition, die sich bei sorgfältiger Planung und Umsetzung auf jeden Fall lohnen kann (Reuter, 2014, S. 258).

Wie erwähnt, handelt es sich beim 1. FSV Mainz 05 um einen finanzkräftigen Fußballverein, der trotzdem aufgrund seiner hohen Reputation und guten Images in der deutschen Stadt und Region, welches nicht zuletzt aufgrund nachhaltiger Arbeit auch in Form von über 20 Jahre

³⁸ <http://www.mainz05.de/mainz05/engagement/news-engagement.html>

andauernden Engagements mit den Führungskräften als authentisch, emotional und sozial zu bezeichnen ist, auch heute noch die gesamte Region in die Ausrichtung deren CSR-Aktivitäten miteinbezieht (Reuter, 2014, S. 259).

Nachdem sich der Fußballverein schon vor seinem aktiven CSR-Engagement vereinzelter Hilfs- und Unterstützungsaktionen angenommen hat, erhielt dieser in weiterer Folge bezüglich jeglicher Unterstützung vermehrt Anfragen von kleineren Vereinen sowie hilfsbedürftigen Personen. Daraufhin keimte die Idee auf, eine eigene Initiative zu gründen. Nachdem die Gründung eines neuen eingetragenen Vereins mit einem Vereinsnamen, der sich von jenem des Fußballvereins unterscheidet, die meisten und besten Möglichkeiten für die Entwicklung erfolgsversprechender Organisationsstrukturen versprach und dadurch auch die gewünschte und notwendige Neutralität sowie Unabhängigkeit von den restlichen Aktivitäten des Vereins gewährleistet werden konnte, kam es zur Gründung von „Mainz 05 hilft e. V...wir kümmern uns“. Dieser Verein konnte doch unabhängig vom sportlichen Bereich positioniert und dessen Führung durch den 1. FSV Mainz 05, der die übergeordnete Organisation darstellt, sichergestellt werden. Durch den Namen des neuen eingetragenen Vereins wurde die Verbundenheit beider Vereine ersichtlich. Die Mitarbeiter/innen des ursprünglich alleine stehenden Vereins übernehmen nun auch v. a. in den organisatorischen Abläufen des neuen Vereins wichtige Aufgaben, wodurch die Kostenstrukturen gering gehalten werden können. Die Sicherstellung der Seriosität dieser Aktivität konnte durch die Betreuung der ursprünglichen Geschäftsführung sowie der Entsendung der Hälfte der Vorstandsmitglieder auf den neuen Verein, was zudem zu einer intensiven Vernetzung beider Vereine führte, erreicht werden. Was in Bezug auf die in Kapitel 4 ausführlich diskutierten möglichen und gängigen Organisationsstrukturen innerhalb der beiden Zielsysteme interessant erscheint, ist die, im Falle dieses neu gegründeten Vereins „Mainz 05 hilft e. V...wir kümmern uns“, eingerichtete Stabstelle, die sich als „Kuratorium Mittelzuwendung“ bezeichnen lässt. Diese Stelle ist dabei eine Ebene unter dem Vorstand, jedoch über dem Geschäftsführer und der Projektleitung angesiedelt und ist mit der Prüfung, Abstimmung und Empfehlung der jeweils eingegangenen Hilfesuche sowie der Steuerung zwischen der Spenden-Akquisition und –Verwendung beauftragt. Dadurch soll der nachhaltige Spendeneinsatz gewährleistet werden (Reuter, 2014, S. 265ff.).

Welche Auswirkungen ein derartiges CSR-Engagement bzw. –management in Form von Vor- und Nachteilen mit sich zieht, wird explizit in Kapitel 6.4 nachgegangen. Bei der Erläuterung dieser Folgen, die auf CSR-Aktivitäten zurückzuführen sind, ist ein Rückbezug auf die im

Rahmen dieses Kapitels angeführten Beispiele, wie der 1. FSV Mainz 05, aus dem System Sport, aber auch jene aus der Wirtschaft, wie ÖBB, zu erwarten.

6.2 CSR im System Wirtschaft

So wie bereits in Kapitel 6.1 angedeutet wurde, dass Corporate Social Responsibility mittlerweile auch im System Sport eine große Bedeutung zukommt, ist auch im Rahmen des Systems Wirtschaft hervorzuheben, dass sich dieses Konzept in den vergangenen Jahren zu einem äußerst wichtigen Bestandteil der Unternehmenspraxis entwickelt hat. So wie man erst seit einigen Jahren realisierte, dass Sportorganisationen als wichtige Akteure zu betrachten sind, die die Gesellschaft zunehmend beeinflussen bzw. in sie hineinwirken, so erkannte man im System Wirtschaft schon früher, dass bei diesem System zuzuordnenden Organisationen bzw. gesellschaftlichen Akteuren soziale und v. a. ökologische Dimensionen der unternehmensbezogenen Handlungen als Teil der unternehmerischen Tätigkeit erachtet werden müssen und derartige Dimensionen keinesfalls mehr systemextern sind. Schneider und Schmidpeter (2012, S. VIII) weisen hierbei v. a. auf die kleineren und mittleren Unternehmen (KMU) hin, die dies bereits größtenteils erkannt und aufgrund der Erkenntnis, dass es sich in einem funktionierenden und intakten Umfeld am besten wirtschaften lässt, internalisiert haben. Im Gegensatz dazu gilt es jedoch auf die in erster Linie großen Unternehmen hinzuweisen, die versuchen, deren Kosten zu externalisieren, um in weiterer Folge Gewinne auf Kosten der Gesellschaft zu erzielen. Als bekanntes Beispiel hierfür ist das Unternehmen „Lehman Brothers“ hervorzuheben. Vielfach erwies sich derartiges Vorgehen bzw. die damit verbundene Strategie seitens der Unternehmen als falsch und führte zu einer Abstrafung durch die Gesellschaft, was mit einem großen Verlustgeschäft verbunden war. Nicht zuletzt aufgrund derartiger Vorfälle und den damit einhergehenden Folgen wird gesellschaftlich verantwortungsvollem Handeln in der Gesellschaft immer mehr Bedeutung geschenkt (Hausner & Keller, 2012, S. 528; Schneider & Schmidpeter, 2012, S. VIII; Ulshöfer, 2010, S. 154ff.).

Die bezüglich dem System Sport zugeordneten CSR-Handlungsfelder weisen Parallelen zu jenen auf, denen in der Wirtschaft eine wichtige Rolle zugesprochen wird. Während im Sport Personalmanagement- und beschaffung ein bedeutendes Feld darstellt, wird in der Wirtschaft der „Markt“ als Handlungsfeld erachtet und hierbei bereits von vielen Unternehmen auf eine/n sozialverträgliche/n Produktion bzw. Einkauf, Verbraucher/innenschutz sowie eine faire Preisgestaltung geachtet. So wie es bereits im Sport der Fall ist, wird auch in der Wirtschaft das Umweltmanagement als äußerst relevantes Handlungsfeld erachtet, was im Falle von pro-

duzierenden Unternehmen, wie es beispielsweise die Voest Alpine AG der Fall ist, jedoch noch stärker ins Gewicht fällt. Betreffendes Unternehmen arbeitet deshalb aktiv an der Entwicklung und Anwendung von Verfahren zur Stahlherstellung, die als ressourcenschonend zu bezeichnen sind.³⁹ Außerdem sind auch Maßnahmen im Abfallmanagement und bezüglich Klimaschutzpolitik dieses Unternehmens dem CSR-Handlungsfeld „Umweltmanagement“ zuzuordnen.⁴⁰

Als ein weiteres wichtiges Handlungsfeld im System Wirtschaft ist „Arbeitsplatz“ zu erachten. Die konkrete Umsetzung bzw. Bedienung dieses Feldes erfolgt dabei durch den Arbeits- und Gesundheitsschutz, darüber hinaus v. a. durch die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter/innen sowie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Insbesondere bezüglich der Aus- und Weiterbildung lassen Unternehmen aufgrund eines spürbaren demografischen Wandels, wodurch Fachkräfte zunehmend schwerer zu rekrutieren sind, ein Umdenken erkennen und bilden deshalb deren Mitarbeiter/innen selbst verstärkt aus und weiter.⁴¹ Derartige Bereiche sind natürlich auch im Sport zu beachten. Sie würden sich dort im Feld des „Personalmanagements und der –beschaffung wieder finden. Trotzdem gilt es nach Meinung des Autors im heutigen Unternehmensalltag in der Wirtschaft den Fokus stärker auf Maßnahmen betreffend genannte Teilbereiche zu legen, als es in Sportorganisationen bzw. –vereinen und –verbänden notwendig erscheint.⁴²

Als viertes und letztes wichtiges CSR-Handlungsfeld in der Wirtschaft ist „Gemeinwesen“ anzusehen. Hierunter werden einerseits Sozialkooperationen mit Non-Profit-Organisationen, Sponsoring oder auch Stiftungen angesehen. Mit Ausnahme letzterer handelt es sich dabei um Bereiche, die gleichfalls im Sport für Aktivitäten genutzt werden, insbesondere Sponsoring.⁴³ Hingegen kommen Stiftungen häufiger im System Wirtschaft zur Anwendung, da hierfür ein beträchtliches Stiftungskapital erforderlich ist (Reuter, 2014, S. 265).

Abschließend ist anzuführen, dass bei einer Betrachtung der beiden untersuchten Zielsysteme bezüglich den darin jeweils relevanten CSR-Handlungsfeldern und den damit verbundenen Aktivitäten sehr wohl Ähnlichkeiten zu erkennen sind, gleichzeitig jedoch systemspezifische Charakteristika wahrgenommen werden können, denen im jeweils anderen System entsprechend weniger Aufmerksamkeit beigemessen werden muss.

³⁹ <http://www.voestalpine.com/group/de/konzern/corporate-responsibility/>

⁴⁰ <http://www.csr-bw.de/112.html>

⁴¹ http://www.csr-mittelstand.de/pdf/Studie_CSR_im_Mittelstand_Sept07.pdf

⁴² <http://www.csr-bw.de/112.html>

⁴³ <http://www.csr-bw.de/112.html>

6.2.1 CSR im System Wirtschaft anhand des Beispiels „ÖBB“

Bei der ÖBB-Holding AG handelt es sich um die strategische Leitgesellschaft des ÖBB-Konzerns, welche 2004 gegründet wurde und seitdem zur Gänze in Staatsbesitz liegt.⁴⁴ So wie sich das Unternehmen präsentiert, ist es sich ihrer Bedeutung und Verantwortung sowohl für die heimische Wirtschaft, die Umwelt, aber auch die Gesellschaft als Staatsunternehmen bewusst. Das CSR-Management der Österreichischen Bundesbahnen AG richtet sich deshalb an klare Richtlinien, wobei unterschiedliche Normen und Standards beachtet werden. Eine dieser Richtlinien ist ISO 26000, die im 2. Kapitel ausführlich diskutiert wurde. Als eine weitere Norm ist der Global Reporting Initiative-Index anzusehen, der speziell eine internationale Vergleichbarkeit der Nachhaltigkeitsberichterstattung gewährleisten soll.⁴⁵

So wie es als äußerst sinnvoll und wichtig erachtet wird, entwickelte der ÖBB Konzern, welcher sich bezüglich des Themas „CSR“ als Vorreiter bezeichnet, eine umfassende CSR-Strategie, innerhalb dieser fünf unterschiedliche Themenkategorien festgelegt wurden. Im Anschluss daran galt es entsprechende Maßnahmen für die einzelnen Kategorien zu erarbeiten, die in weiterer Folge auch umgesetzt werden sollten. Diese werden im Anschluss daran bewertet und ein Soll/Ist-Vergleich angestellt. Themen, für die Maßnahmen innerhalb der Kategorie Kunden kontinuierlich erarbeitet werden sollten, sind z. B. die Kundengesundheit, Barrierefreiheit, Schutz und Vertraulichkeit sowie innovative und moderne Mobilitätsangebote. Im Rahmen der Themenkategorie „Mitarbeiter/innen“ stehen sowie bei sämtlichen anderen Unternehmen, die nur im Entferntesten Wert auf CSR legen, Sicherheit und das Gesundheitsmanagement der einzelnen Arbeitskräfte im Vordergrund. Der Konzern misst außerdem der Gleichstellung sowie der Aus- und Weiterbildung größere Bedeutung zu. Während im Rahmen der Kategorie „Wirtschaft“ in erster Linie der Forschung und Entwicklung sowie der wirtschaftlichen Leistung und den damit verbundenen wirtschaftlichen Auswirkungen Bedeutung beigemessen wird, wird seitens des ÖBB Konzerns zudem großer Wert auf den Klimaschutz, die Reduktion von Emissionen und ein umfassendes Abfall- und Ressourcenmanagement gelegt, was im Zuge der Themenkategorie „Umwelt“ verlautbart wird. Die fünfte und letzte Kategorie wird unter der Bezeichnung „Gesellschaft“ gehandelt und bezieht sich auf Leistungen im Gemeininteresse, worunter Aktivitäten wie z. B. die Einrichtung einer Anti-Korruptionsstelle innerhalb des Konzerns zu subsummieren sind.⁴⁶ Nachdem der Konzern die

⁴⁴ http://www.oebb.at/holding/de/Das_Unternehmen/

⁴⁵ <http://blog.oebb.at/csr/grundlagen/>

⁴⁶ <http://blog.oebb.at/csr/grundlagen/strategie/>

genannten Themenkategorien definierte, war es wichtig, einzelne konkrete Maßnahmen zu erarbeiten, die im Rahmen des CSR-Programms zusammengefasst werden.

Maßnahmen-Beispiel

Um aus betreffendem ÖBB-CSR-Programm eine Maßnahme auszugsweise zu präsentieren, wird beispielsweise der Zielbereich mit „Barrierefreiheit“ festgelegt. Weiters wird die Gesellschaft festgelegt, die diese Maßnahme betrifft, wie es in diesem Fall jene der „ÖBB Infrastruktur AG“ betrifft. Die Maßnahme bzw. das Ziel wird in diesem Fall mit „Aufzugseinbau auf einigen Bahnhöfen und Haltestellen der Nordbahn sowie barrierefreie Adaptierung von 16 Bahnhöfen (Vorarlberg: 4 Bahnhöfe, OÖ: 5 Bahnhöfe, Tirol: 2 Bahnhöfe, Kärnten: 2 Bahnhöfe und Steiermark: 3 Bahnhöfe)“ angegeben. Zu guter Letzt wurde seitens des Konzerns auch ein entsprechender Endtermin festgelegt.⁴⁷

Was dem Konzern neben einer CSR-Strategie und einem daran anknüpfenden CSR-Programm zusätzlich als positiv anzurechnen ist, sind die regelmäßig veröffentlichten CSR-Kennzahlen, die in Wirtschafts-, Umwelt- und Sozial-Kennzahlen gegliedert werden. Als Beispiel für eine Umweltkennzahl sind die CO₂-Emissionen zu erwähnen, die in den letzten Jahren beispielsweise jährlich um 10.000 Tonnen verringert werden konnten. Während als Sozialzahl z. B. die Schulungstage je Mitarbeiter/in anzuführen ist, wird als Wirtschaftskennzahl z. B. „Beförderte Tonnen pro Jahr“ gehandelt. Derartige Kennzahlen sollen letztendlich ermöglichen, die Auswirkungen der CSR-Aktivitäten innerhalb der einzelnen Themenkategorien messbar zu machen.⁴⁸

Um das Praxisbeispiel des ÖBB-Konzerns bezüglich seines CSR-Engagements abzuschließen, ist außerdem aufgrund hoher Relevanz und Bedeutung auf andere Kapitel der Arbeit, wie z. B. 5.4, auf die umfassende und gültige Compliance im Konzern hinzuweisen. Dies stellt für das Unternehmen, sowie deren untergeordnete Subunternehmen die Verpflichtung zur effektiven, effizienten und zudem transparenten Gestaltung aller Geschäftsprozesse dar.⁴⁹

⁴⁷ http://www.oebb.at/holding/de/Aufgaben/CSR_Nachhaltigkeit/04_CSR-Programm/CSR_Programm_2011-2012_Auszug.pdf

⁴⁸ http://www.oebb.at/holding/de/Aufgaben/CSR_Nachhaltigkeit/03_Key_Facts_and_Figures/CSR-Konzernkennzahlen_2008_bis_2010.pdf

⁴⁹ <http://konzern.oebb.at/de/Konzern/Compliance/index.jsp>

6.3 Ausweitungs- und Verbesserungsmöglichkeiten im System Sport

Nachdem in den vorangegangenen Unterkapiteln des Kapitels 6 auf die aktuelle Situation bezüglich der Implementierung von CSR-Aktivitäten innerhalb der beiden Systeme Sport und Wirtschaft eingegangen, sowie die konkrete Umsetzung dieser anhand von Beispielen aus der Praxis dargelegt wurde, sollen nun auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse Ausweitungs- und Verbesserungsmöglichkeiten im CSR-Management für das System Sport zur Erläuterung kommen. Es wird deutlich, dass hierbei der Fokus auf eine Optimierung der CSR-bezogenen Verhaltensweisen im Sport liegt, was nicht zuletzt aufgrund des bereits weit früheren Bestehens und Vorkommen von CSR-Aktivitäten in der Wirtschaft und der damit verbundenen, vergleichsweise festeren Etablierung des Konzepts im System Wirtschaft zurückzuführen ist. Konkret wird es sich bei den folgenden dargelegten Ausweitungs- und Verbesserungsmöglichkeiten um vier Themenbereiche handeln, die das größte Optimierungspotential bei den Sportorganisationen erkennen ließen.

Aufbringung von Ressourcen

So wie sich aufgrund der intensiven Auseinandersetzung v. a. mit konkreten Praxisbeispielen und deren individuelle CSR-Umsetzung, wie z. B. mit dem CSR-Management, wie es beim 1.FSV Mainz zur Anwendung kommt, herausstellte, ist es dafür, v. a. anfänglich meist erforderlich, ein beträchtliches Maß an finanziellen sowie personellen Ressourcen aufzubringen. Dies bedeutet, dass die Einrichtung der entsprechenden und im Hinblick auf die Implementierung von CSR-Aktivitäten sinnvollen Organisationsstrukturen eine gewisse Investition darstellt, die jedoch leider viele Organisationen, auch noch in der Wirtschaft abschrecken. Hierbei wird es nun als erforderlich erachtet, betreffenden Organisationen den Nutzen von CSR mit all seinen wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und umweltbezogenen positiven Auswirkungen näherzubringen bzw. an sie zu appellieren, sich an anderen Organisationen und deren letztendlicher Zufriedenheit damit ein Beispiel zu nehmen.⁵⁰

Strategische Verankerung und Langfristigkeit

Daran anschließend ist es bei einer geplanten Einführung von CSR-Aktivitäten in Sportorganisationen besonders wichtig, dass das Thema CSR in der Organisation konsequent, auch strategisch verankert und deren langfristige Planung sichergestellt ist.⁵¹ Diese Notwendigkeit lässt v. a. im System Sport noch Verbesserungspotential erkennen. Auch dem Aspekt der Langfris-

⁵⁰ http://www.csr-mittelstand.de/pdf/Studie_CSR_im_Mittelstand_Sept07.pdf

⁵¹ <http://www.csr-bw.de/114.html>

tigkeit muss nach Kolb (2014, S. 110) mehr Bedeutung bzw. Verständnis entgegen gebracht werden. Dadurch, dass die einzelnen CSR-Aktivitäten zu positiven Auswirkungen in Themenbereichen wie Gesundheit oder Bildung führen sollen, ist keinesfalls mit Veränderungen innerhalb eines kurzen Zeitraums zu rechnen, was jedoch nicht allen Sportorganisationen bewusst ist. Dass es notwendig und im Hinblick auf zukünftige Anpassungen im eigenen Handeln auch im Sport als nicht minder bedeutsam zu erachten ist, die getätigten Aktivitäten bzw. deren Auswirkungen zu analysieren und zu messen, wie es beispielsweise der ÖBB Konzern mit eigenen definierten CSR-Kennzahlen tut, soll hier nicht unerwähnt bleiben.

Klare Zielfestlegung

So wie es notwendig ist, eine CSR-Strategie zu entwickeln, wird es ebenso als erforderlich erachtet, die eigenen CSR-Aktivitäten auf Basis von klaren Zielen auszurichten. In der Praxis von Sportorganisationen, die sich angeblich als CSR-Befürworter bezeichnen, wird dies jedoch nur in den seltensten Fällen berücksichtigt, da derartige Aktivitäten häufig auf Druck von Markt- und Wettbewerbsbedingungen hin initiiert werden. Vielmehr sollte jedoch das Hauptaugenmerk auf die Auswahl der individuell richtigen Aktivitäten gelegt und nicht in beliebiger Form gesellschaftliche Verantwortung übernommen werden. Im Rahmen der Zielformulierung gilt es neben der Berücksichtigung der eigenen Marke auch Partner sowie Mitarbeiter/innen bzw. Sportler/innen miteinzubeziehen (Keller, 2014, S. 125). Transparent geführte Kooperationen sowie Netzbildung ist hierbei ebenso als ein wichtiger Erfolgsfaktor anzusehen.⁵²

Klare Kommunikation

Der letzte Punkt, der in Bezug auf Verbesserungsmöglichkeiten für Sportorganisationen im Hinblick auf eine erfolgreiche CSR-Einführung und –Pflege bedeutsam und zum jetzigen Zeitpunkt noch in einem verbesserungswürdigen Maße Anklang findet, ist die Kommunikation der Organisation über CSR an die internen aber auch externen Stakeholder. Es existieren viele Möglichkeiten, diese Stakeholder zu erreichen und in weiterer Folge zu mobilisieren, um mit ihnen den gewünschten und angestrebten Weg gemeinsam und mit deren Unterstützung gehen zu können.⁵³ Der mit der entsprechenden Kommunikation bzw. den Werbemitteln verbundene finanzielle Aufwand kann hier jedoch nicht abgestritten werden (Hausner & Keller, 2012, S. 540).

⁵² <http://www.csr-bw.de/114.html>

⁵³ http://www.csr-mittelstand.de/pdf/Studie_CSR_im_Mittelstand_Sept07.pdf

6.4 Auswirkungen von CSR-Aktivitäten

Nachdem in den Unterkapiteln zuvor der aktuelle Stand bezüglich des vorherrschenden CSR-Bewusstseins in den beiden Zielsystemen Sport und Wirtschaft erläutert, sowie darüber hinaus dargelegt wurde, inwiefern CSR-Aktivitäten, die ursprünglich der Wirtschaft entstammen, auf den Sport übertragen bzw. optimiert werden können, soll nun aufgezeigt werden, mit welchen bemerkenswerten Auswirkungen zuvor beschriebener CSR-Aktivitäten im Rahmen eines CSR-Programms zu rechnen ist. Nachdem CSR ein verhältnismäßig junges Thema ist und somit deren Auswirkungen bis dato nicht vollständig erforscht wurden, handelt es sich bei folgenden aufgelisteten und diskutierten Auswirkungen größtenteils um Annahmen.

So wie Clausen und Loew (2010, S. 10) anführen, kann effektives und effizient durchgeführtes CSR-Management bzw. die damit verbundenen Aktivitäten zu einigen Wettbewerbsvorteilen führen. Keller (2014, S. 115) fügt dem hinzu, dass CSR heutzutage als ein „[...] nicht zu unterschätzender Faktor für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit von Sportorganisationen“ (Keller, 2014, S. 115) angesehen werden sollte.

Reputation

Ein nach Clausen und Loew (2010, S. 9) sehr bedeutender Wettbewerbsvorteil, der erzielt werden kann, ist der Aufbau bzw. Schutz der Reputation. Wie viel Bedeutung diesem Vorteil jedoch tatsächlich geschenkt wird, hängt nach selbigen Autoren sehr stark von der Unternehmensgröße ab. So werden bezüglich des Aufbaus von Reputation eher KMU daran interessiert sein, aufgrund eines meist geringeren Bekanntheitsgrads diesen Wettbewerbsvorteil für sich zu nutzen. Auch für Reuter (2014, S. 264) stellt ein geordnetes CSR-Management ein wichtiges Instrument dar, um die Reputation einer Organisation als bedeutsame Größe des gesellschaftlichen, kulturellen aber auch sozialen Lebens einer z. B. Region weiterentwickeln zu können.

Kosteneffizienz

Der Wettbewerbsvorteil der „Kosteneffizienz“, der ebenfalls erreicht werden kann, geht in den meisten Fällen aus getätigten Aktivitäten im Bereich des Umweltschutzes wie z. B. installierte Photovoltaikanlagen hervor. Aber auch die Tatsache, dass Mitarbeiter/innen in den Organisationen, die CSR-Engagement innerhalb beider Zielsysteme aufzuweisen haben, aufgrund verschiedenster Maßnahmen zu Gunsten der Mitarbeiter/innenzufriedenheit eine größe-

re Motivation und in weiterer Folge eine größere Arbeitsleistung erkennen lassen, kann als Grund für Kostensenkungsvorteile angeführt werden (Clausen & Loew, 2010, S. 10).

Festigung von Kundenbeziehungen

Dinh (2011, S. 107) sieht als eine weitere Auswirkung bzw. positiven Effekt von CSR-Aktivitäten die (verstärkte) Zufriedenheit der Konsumenten/innen. V. a. im Sport bedeutet dies, dass die Fangengewinnung und –bindung unterstützt und gesichert werden kann. Selbiger Autor führt dies darauf zurück, da mittels der Aktivitäten Erwartungen der Zielgruppen erfüllt werden. Aber auch die Tatsache, dass der durch die Aktivitäten wahrzunehmende Nutzen die Konsumenten/innenzufriedenheit positiv beeinflusst, ist hier anzuführen (Clausen & Loew, 2010, S. 9; Keller, 2014, S. 115).

Förderung von Innovationen

Eine Auswirkung von CSR-Aktivitäten, die besonders im System Wirtschaft im Zuge des täglichen Wettbewerbs und Ringen um neue Produkte bzw. Erfindungen von Vorteil sein kann, ist die Stärkung der Innovationsfähigkeit. Dies wird nach Clausen und Loew (2010, S. 22) in erster Linie auf Aktivitäten im Bereich der mitarbeiterbezogenen Arbeitsbedingungen zurückgeführt. Außerdem kommt es durch Engagement im Bereich Umweltschutz und –management vereinzelt zur Entwicklung von neuen Produkten, was im Unternehmensalltag sicherlich als sehr positiv zu bezeichnen wäre (Clausen & Loew, 2010, S. 22).

6.5 Zusammenfassung Kapitel 6

Um das Kapitel 6 zusammenfassend abzuschließen, ist zu erwähnen, dass sich CSR neben dem System Wirtschaft auch in jenem des Sports zu einem relevanten Thema entwickelt hat. Es wurde aufgezeigt, dass Sportorganisationen dabei erkannt haben, dass sich der Sport zu einem integralen Bestandteil der menschlichen Lebenswelt entwickelt hat und dies mit der Aufgabe, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen, verbunden ist. Der Entwicklungsstand der Aktivitäten im Hinblick auf betreffendes Thema bei den Sportorganisationen innerhalb Österreichs wird jedoch durchwegs als unzureichend beschrieben (Hausner & Keller, 2012, S. 533; Roth, 2014, S. XVII).

Zudem wurden, spezifisch für das jeweilige Zielsystem, einzelne CSR-Handlungsfelder erläutert, im Rahmen dieser die einzelnen Organisationen Aktivitäten durchführen. Dabei fällt auf, dass die Handlungsfelder der beiden Systeme von der Bezeichnung und deren Bedeutung her

sehr ähnlich sind, jedoch bei genauerer Betrachtung für das jeweilige System charakteristische Besonderheiten aufweisen. Des Weiteren brachte die intensive Auseinandersetzung mit der angeführten wissenschaftlichen Literatur die Erkenntnis, dass es wichtig ist, dass jede Organisation, egal ob im Sport oder in der Wirtschaft ein für das jeweilige Unternehmen passendes CSR-Management bzw. –Programm entwickelt, da diesbezüglich aufgrund höherer Erfolgswahrscheinlichkeit, in Form von positiven Effekten auf Unternehmen sowie Gesellschaft, eine starke Korrelation mit der jeweiligen Unternehmensstrategie erstrebenswert ist. Nicht minder bedeutsam ist die Erkenntnis, dass eine Umsetzung von CSR-Maßnahmen bzw. –Aktivitäten ohne die andauernde Unterstützung durch das Top-Management letztendlich nicht zum gewünschten Erfolg führen kann. CSR, was heute mit einem bedeutsamen Wettbewerbsfaktor für die zukünftige Entwicklung einer Organisation gleichgesetzt wird, muss von der Führungsebene bis zu den operativ tätigen Mitarbeitern/innen im Zuge eines Top-Down-Prozesses authentisch vorgelebt werden, um von ebenso allen externen Stakeholdern wahrgenommen zu werden (Clausen & Loew, 2010, S. 11.; Keller, 2014, S. 126; Reuter, 2014, S. 268).

Festzuhalten ist jedoch auch, dass zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht sicher behauptet werden kann, dass CSR auf lange Sicht betrachtet zu fundamentalen Veränderungen im Verhalten der einzelnen Organisationen, im Sport wie in der Wirtschaft, führt. Expert/innen zufolge gilt es hierbei die Gefahr zu beachten, dass Unternehmen in wirtschaftlich schwierigeren Zeiten sowie zunehmender Arbeitslosigkeit immer seltener dazu bereit sein werden, für das Thema CSR zusätzliche Ressourcen aufzuwenden. Konsument/innen könnten die Bereitschaft, einen höheren Preis für ökologische Produkte aufzuwenden, verlieren. Derartige Entwicklung würde bedeuten, dass es sich beim aktuell aufstrebenden Thema „CSR“ lediglich um eine Modeerscheinung handeln würde (Kolb, 2014, S. 110).

7 Strategien zum Aufbau und zur Pflege einer Sport- und Unternehmenskultur auf Basis ethischer Grundsätze

Nachdem in den vergangenen Kapiteln verschiedene Themenbereiche abgehandelt wurden bzw., damit verbunden, verschiedenen Fragestellungen nachgegangen wurde, gilt es im Rahmen dieses Kapitels die bisher gewonnenen Erkenntnisse zu nutzen, um Strategien aufzustellen, die zum Aufbau bzw. zur Pflege einer Sport- und Unternehmenskultur auf Basis ethischer Grundsätze nützlich sein können.

Da das Aufstellen der Strategien systematisch erfolgen soll, wird dazu ein Modell, welches von der Malik Management Zentrum St. Gallen AG entwickelt wurde, herangezogen. Dieses repräsentiert einen Strategieentwicklungsprozess. Dazu gilt es jedoch zu erwähnen, dass in gegebenem Fall aufgrund angestrebter allgemeiner Gültigkeit der Strategien und keiner Organisationsspezifikation Abweichungen zu dem in Abbildung 23 dargestellten Strategieentwicklungsprozess stattfinden werden. So ist der abgebildete Prozess für eine einzelne Organisation im Hinblick auf eine zukünftig bessere Unternehmensperformance gedacht, hier wird er jedoch verallgemeinernd für Organisationen der Systeme Sport und Wirtschaft verwendet, um wie bereits mehrmals erwähnt, Strategien zum Aufbau bzw. Pflege einer Sport- und Unternehmenskultur auf Basis ethischer Grundsätze aufstellen zu können. Während im Rahmen des abgebildeten Prozesses zu Beginn Ideen angeführt werden, wird dieser Bereich als bereits vor dem Schreiben vorliegender Arbeit angenommen und hier nicht näher behandelt. Hingegen fängt dieser Modellprozess der Strategieentwicklung ab dem zweiten Schritt, den Optionen, zu greifen an. Hier werden die aus den bisher behandelten Themenbereichen in den vergangenen Kapiteln gewonnenen Erkenntnisse genutzt, um Schlussfolgerungen bzw. Optionen aufzustellen. Konkret werden diese im Rahmen eines Optionenportfolios zusammengefasst, in dem letztendlich aufgelistet wird, was seitens der Organisationen im Hinblick auf den Aufbau bzw. die Pflege einer Sport- und Unternehmenskultur auf Basis ethischer Grundsätze getan werden kann. Diese Optionen sollen letztendlich hinsichtlich deren Attraktivität und dem Risiko, mit dem deren Umsetzung verbunden ist, analysiert werden. Die beiden erwähnten Faktoren werden im Anschluss an das Optionenportfolio im Rahmen einer Portfolioanalyse in Abbildung 24 durch die x- und y-Achse repräsentiert. Optionen sind als attraktiv zu erachten, wenn im Hinblick auf den Aufbau bzw. die Pflege einer Sport- und Unternehmenskultur bedeutsame, nennenswerte und v. a. positive Entwicklungen erzielt werden können. Strategien werden hingegen als riskant erachtet, wenn die Wahrscheinlichkeit für das Eintreten der erwünschten Effekte gering ist. Die Größe der Kugeln soll darin den für die Umsetzung der

Strategie erforderlichen Ressourcenaufwand im gegenseitigen Vergleich der Strategien verdeutlichen. Daraus würden sich in weiterer Folge jene Optionen herausbilden, die letztendlich im Vergleich zu anderen aufgrund begrenzter Ressourcen vorzuziehen wären und deshalb als empfehlenswert gelten. In diesem Fall werden konkret vier Optionen angeführt, die aufgrund der überschaubaren Anzahl allesamt in Strategien übergeleitet werden. Die Zusammenfassung der Optionen wird in Abbildung 23 mit der strategischen Hauptstoßrichtung gleichgesetzt. Die Strategien unterscheiden sich von den Optionen letztendlich dadurch, dass sie sowohl mit Zielen und Mitteln, als auch entsprechenden Maßnahmen hinterlegt werden. Auf eine Hinterlegung der notwendigen Mittel mit absoluten Zahlen wird hier verzichtet, sondern lediglich auf den für die einzelnen Strategien benötigten gegenseitigen Vergleich abgezielt.

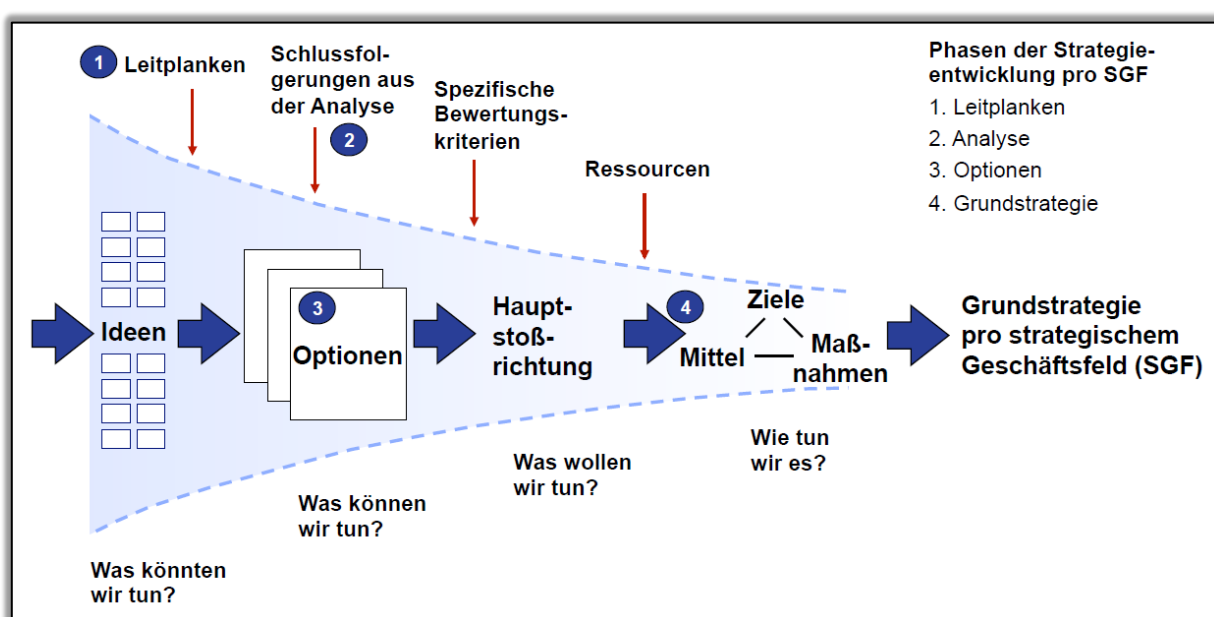


Abbildung 23: Strategieentwicklungsprozess (Management Results Consulting GmbH 2012, nach Malik Management Zentrum St. Gallen AG)

Den, das Kapitel einleitenden, Worten zufolge werden nun die aus den „Analysen“ getroffenen Optionen angeführt:

Korruptionsfeindliche Rahmenbedingungen

Damit der Aufbau sowie die weitere Pflege einer Sport- und Unternehmenskultur auf Basis ethischer Grundsätze ermöglicht werden kann, gilt es darauf zu achten, die Rahmenbedingungen in und rund um die einzelnen Organisationen, die hier als Zielgruppe für die angestrebten Strategien zu erachten ist, so korruptionsfeindlich wie möglich zu gestalten. So wie bereits in Kapitel 5 erkannt, existieren verschiedene Möglichkeiten, wie z. B. das Einrichten von Kontrollmechanismen oder auch das Offenlegen sämtlicher in Bezug auf Korruption anfälliger und relevanter Dokumente.

Anti-Korruptionsarbeit

Auch wenn es bei der Integration von Anti-Korruptionsarbeit in die beiden Zielsysteme Sport und Wirtschaft jeweils unterschiedliche Aspekte zu beachten gilt, handelt es sich hierbei in beiden Systemen um eine nennenswerte Option, die im Kampf gegen Korruption, wie in Kapitel 5 erwähnt, beispielsweise mit der Integration eines „Integrity-Pacts“ zur Umsetzung gelangen könnte.

CSR-Implementierung im Sport

Nachdem das Aufstellen einer Strategie sowie die darunter möglichen durchzuführenden Maßnahmen im Rahmen des Themenbereichs CSR zwischen den beiden Systemen Sport und Wirtschaft stark voneinander abweichen und das Konzept CSR im System Wirtschaft ohnehin bereits in höherem Maße Anwendung findet, konzentriert sich diese Option lediglich auf das Sportsystem mit einer Sportorganisation als Zielorganisation. Die Implementierung des Corporate Social Responsibility-Ansatzes in einer betreffenden Organisation des Sportsystems wird demnach seitens des Autors als eine weitere Option angesehen, um den Aufbau bzw. die Pflege einer Sportkultur auf Basis ethischer Grundsätze fördern zu können. Diese Entscheidung resultiert aus der Erkenntnis, dass sich der Sport, sowie Roth (2014, S. XVII) schreibt, zu einem integralen Bestandteil der menschlichen Lebenswelt entwickelt hat und deshalb eine verantwortungsbewusste Gestaltung der Rahmenbedingungen gewährleistet werden muss. Dies soll auf Basis ethischer Grundsätze, wie sie in Kapitel 2.2 beispielsweise mit der „Ermutung zu selbstbestimmtem eigenverantwortlichen Handeln“ (Waibl, 2005, S. 13) genannt wurden, zu einem Aufbau bzw. Beeinflussung der, hier, Sportkultur, welche schließlich als eine „[...] Sammelbezeichnung für unterschiedliche Bereiche, Ausprägungen und Darstellungsformen des Sports [...]“ (Gruppe & Mieth, 2001, S. 315) anzusehen ist, führen.

Organisationsstrukturen

Auch aus dem intensiv diskutierten Kapitel betreffend die vorherrschenden Organisationsstrukturen bzw. -formen innerhalb der beiden Systeme Sport und Wirtschaft konnte eine an dieser Stelle wichtige Erkenntnis gewonnen werden. Diese besteht darin, dass Organisationsstrukturen in hohem Maße Auswirkungen auf das Verhalten der Mitarbeiter/innen haben bzw. Einfluss darauf nehmen, ob unethisches Verhalten zur Anwendung kommt oder nicht. Nach Noll (2002, S. 124) existieren sehr häufig lange Kommunikationswege zwischen Top-Management und der untersten Ebene, die einen guten Nährboden für unmoralische Verhaltensweisen bedeuten und die Führungsebenen sich dabei vieler moralischer Dilemmasituatio-

nen gar nicht bewusst sind. Aus diesem Grunde, aber auch um das Bewusstsein über die unethischen Effekte, der in Kapitel 4 beschriebenen, bürokratisch-hierarchischen Organisationsstrukturen zu schaffen, wurde es als essentiell erachtet, den Aspekt der Organisationsstrukturen zu nutzen, um eine Option bzw. dann Strategie aufzustellen, die zum Aufbau bzw. Pflege einer Sport- und Unternehmenskultur auf Basis ethischer Grundsätze dienen soll.

Da jede Umsetzung einer neuen Strategie in einer Organisation, egal ob im Sport –oder Wirtschaftssystem mit Ressourcen bzw. viel Zeit und, wie bereits aufgezeigt, Kosten verbunden ist, wird es als sinnvoll erachtet, sich als Führungskraft einer möglichen Zielorganisation im

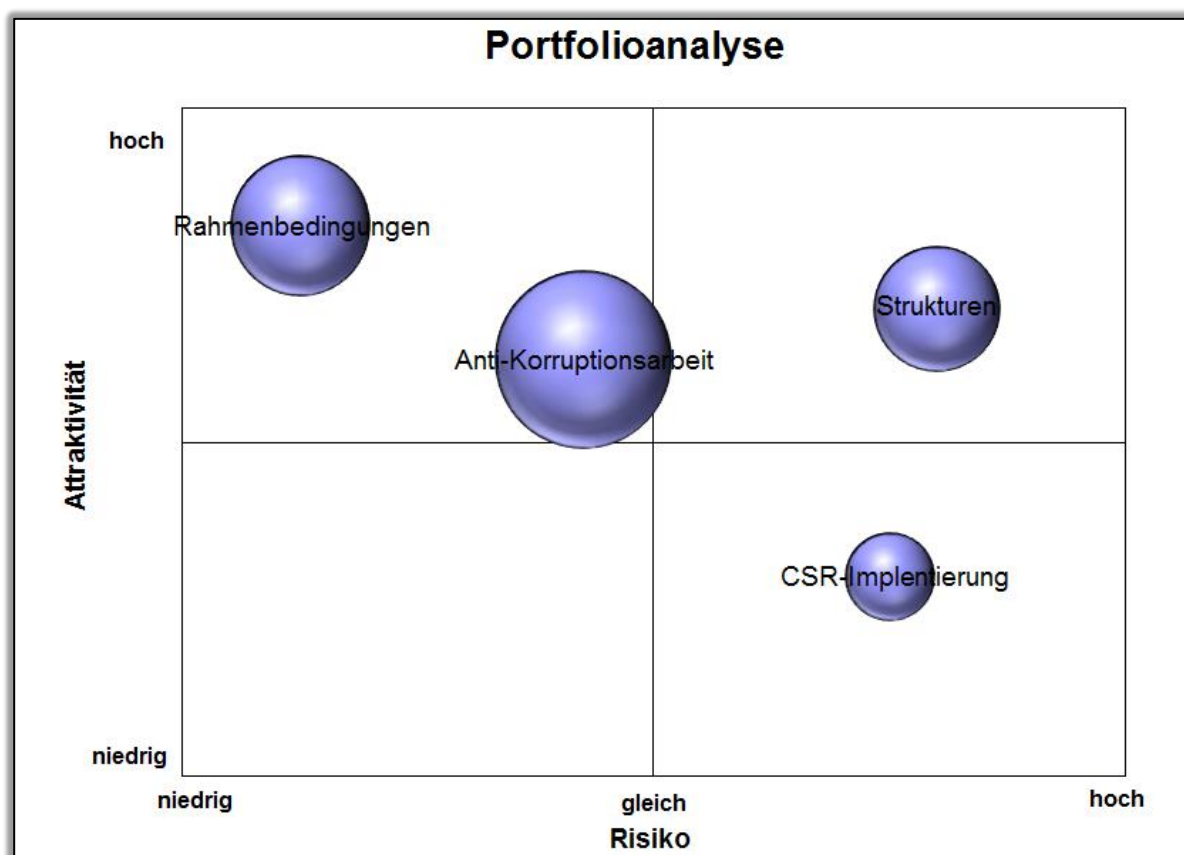


Abbildung 24: Portfolioanalyse (Eigene Darstellung)

Falle lediglich der bedeutendsten Optionen bzw. Strategien anzunehmen. Demnach wäre es sinnvoll, nur die, auf Basis der Portfolioanalyse (Abb. 24) besten 3 Optionen auszuwählen und als Strategien umzusetzen. Da die angeführten Optionen in diesem Fall nicht für ein bestimmtes Unternehmen gelten, werden für alle der angeführten Optionen Strategien ausgearbeitet und somit ein Portfolio aus möglichen umsetzbaren Strategien erstellt.

Strategie „Korruptionsfeindliche Rahmenbedingungen“

Wie aus der Portfolioanalyse der einzelnen Optionen hervorgeht, zählt die Option „Korruptionsfeindliche Rahmenbedingungen“ zu jenen, die es als Führungskraft den meisten anderen

Optionen vorzuziehen gilt. Das Hauptziel dieser Strategie besteht nun darin, das Korruptionsrisiko für die betreffende Organisation z. B. über einen Zeitraum von 2 Jahren zu minimieren und organisationale Rahmenbedingungen zu schaffen, die korrupten Verhaltensweisen entgegenwirken. Dadurch soll der Aufbau aber auch die Pflege einer Sport- und Unternehmenskultur auf Basis ethischer Grundsätze ermöglicht werden. Da Ziele stets messbar sein sollten, kann im Rahmen dieses Ziels lediglich auf einen externen Analysten hingewiesen werden, der neben dem länderspezifischen Korruptionsindex ebenso das organisationsspezifische Korruptionsrisiko einschätzen und demnach messbar machen könnte.

Als Maßnahmen, mit denen dieses Ziel erreicht werden soll, sind zunächst Kontrollmechanismen, wie z. B. das 4-Augen-Prinzip, ständige Kontenabstimmungen und Saldenbestätigungen zu nennen. Diese Mechanismen können jedoch weit über die genannten Beispiele hinaus reichen und in der jeweiligen Organisation durch spezifisch notwendige Kontrollen verkörpert werden. Außerdem ist das Schaffen von Transparenz für das oben genannte Ziel essentiell. Diese könnte in Bezug auf Entscheidungsfindungen beispielsweise durch Veröffentlichungen erreicht werden. Die öffentliche Kundgebung ist gleichfalls bei der Aufwendung sämtlicher finanzieller Ressourcen als Maßnahme anzudenken. Was niemals zu hundert Prozent bestätigt werden kann, ist, dass das Top-Management einer Organisation Verhaltensweisen auf Basis ethischer Grundsätze verfolgt. Als Maßnahme im Falle von existierenden Eigentümern wäre jedenfalls darauf zu achten, dass sich die Führungsebene keiner korrupten Praktiken bedient, da sich diese bis zur ausführenden Ebene fortpflanzen. Eine Maßnahme, die jedoch vergleichsweise einfach umzusetzen ist, ist die Reduktion von bürokratischem Aufwand, da dieser aufgrund großer Umständlichkeit bezüglich der Kommunikationswege sehr häufig zu korrupten Verhaltensweisen führt.

Wie aus der Portfolioanalyse ebenfalls hervorgeht, halten sich die für die Umsetzung der Maßnahmen benötigten Ressourcen in Grenzen. Großteils handelt es sich dabei um empfohlene Aktionen bzw. Tätigkeiten für die jeweilige Organisationsführung, die, wie anhand der erforderlichen Transparenz durch die Veröffentlichung diverser Aktivitäten und Dokumente ersichtlich wird, mit zusätzlichem Aufwand seitens der Arbeitskräfte zu erreichen sind und im Gegensatz zur Senkung des bürokratischen Aufwandes keinen direkten finanziellen Aufwand bedeuten. Außerdem ist neben den für die Maßnahmen benötigten Ressourcen darauf hinzuweisen, dass Korruptionsprävention, der erwähnte Maßnahmen schließlich zuzuordnen sind, eine Frage der Unternehmenskultur sind und deshalb nach Donner (2011, S. 64 & 70) die Vorbildwirkung des oberen Managements im Vergleich zur Ressourcenaufbringung häufig

das größere Problem darstellt. Über den dargelegten Ressourcenaufwand hinaus ist das Risiko, das seitens der Organisationsführung bei Umsetzung der angeführten Maßnahmen eingegangen wird, als sehr gering einzustufen. Es handelt sich neben den vergleichsweise günstigen Maßnahmen bzw. Aktivitäten um welche, die im Hinblick auf die angestrebte Sport- und Unternehmenskultur mit großer Wahrscheinlichkeit eine positive Wirkung haben werden.

Strategie „Integration Anti-Korruptionsarbeit“

Wie aus der Optionen-Portfolioanalyse hervorgeht, zählt auch die Integration von Anti-Korruptionsarbeit in die Organisationen der beiden Systeme Sport und Wirtschaft zu den Optionen, mit dessen Umsetzung ein großer zu erwartender Nutzen verbunden ist, jedoch im Vergleich zu erster angeführter Strategie nachrangig zu betrachten ist. Das Hauptziel dieser Strategie liegt darin, mittels einzelner Maßnahmen die diskretionären Handlungsspielräume der Mitarbeiter/innen zu begrenzen und so nicht nur die Korruption einzudämmen, sondern aktiv der Korruption entgegenzuwirken, um opportunistisches Fehlverhalten grundlegend zu verhindern. Darüber hinaus sollen sich aber auch bei den einzelnen Arbeitskräften nach ethischen Gesichtspunkten richtige Überzeugungen etablieren, die das Denken, Handeln aber auch Empfinden von sich selbst im Unternehmen maßgeblich beeinflussen und in weiterer Folge wiederum, Sackmann (2004, S. 24) zufolge, maßgeblich an der Bildung und Pflege der Unternehmenskultur beteiligt sind.

Als Maßnahmen, die bei der Umsetzung der Strategie, Anti-Korruptionsarbeit in die jeweilige Organisation zu integrieren, helfen sollen, gilt es in erster Linie auf das in Kapitel 5.4 ausführlich diskutierte Compliance-Programm hinzuweisen. An dieser Stelle soll jedoch lediglich zur Implementierung dieses Programms aufgerufen werden, Ansätze einer möglichen Umsetzung dessen finden sich wie bereits erwähnt in Kapitel 5.4. Als Beispiel dazu sind Maßnahmen wie das Aufstellen von Verhaltenskodizes bzw. „Code of Conducts“ für sämtliche Mitarbeiter/innen der Organisationen zu erwähnen. Als eine weitere Maßnahme ist das Eingehen von Partnerschaften mit Anti-Korruption-Institutionen, wie z. B. Strafverfolgungsbehörden, anzudenken, da es als sehr schwierig erachtet wird, das Problem der Korruption ohne externe Hilfe zu lösen. Eine Maßnahme, die nach Ragg (2014, S. 85) zu einer der wichtigsten im Rahmen der Anti-Korruptionsarbeit im Sport zählt, ist der aktive Zugang zu den Sportler/innen, um diese über mögliche korrupte Szenarien aufzuklären. Zudem wird nicht zuletzt durch die Organisation Transparency International nahegelegt, an so genannten „Integrity Pacts“ teilzunehmen bzw. sich diesen anzuschließen, da diese zusätzlich erhöhte Transparenz beispielsweise in der Verwendung von Förderungen oder auch, speziell im Sport, der Vergabe von

Veranstaltungen gewährleisten (TI, 2009, S. 8). Die letzte hier anzuführende und empfohlene Maßnahme beschränkt sich auf die Einrichtung von so genannten „Reporting Mechanismen“, die im Rahmen des Modells zum Schutz der Integrität im Sport auch von Interpol als bedeutsam erachtet wird. Dabei sollen genannte Mechanismen nicht nur die Generierung zufällig erlangter Kenntnisse über verdächtige Verhaltensweisen ermöglichen, sondern etablierte Informations- und Kommunikationswege repräsentieren (Ragg, 2014, S. 88f.).

Bei Betrachtung der Abbildung 24, die die Ergebnisse der Portfolioanalyse verdeutlicht, wird ersichtlich, dass die im Rahmen der Strategie „Integration Anti-Korruptionsarbeit“ angeführten Maßnahmen im Vergleich zu jener der „Korruptionsfeindlichen Rahmenbedingungen“ mit deutlich mehr Ressourcenaufwand, insbesondere finanziellen Aufwänden, verbunden sein werden. Nicht nur die zielgerichtete Ausarbeitung und Implementierung von Verhaltenskodizes und Reporting Mechanismen, sondern auch die Einführung eines Compliance-Programms ziehen für gewöhnlich Kosten mit sich, die viele Unternehmen einerseits von deren Umsetzung abschrecken, andererseits jedoch eine sinnvolle Investition bedeuten. Darüber hinaus ist auch das mit Umsetzung dieser Strategie verbundene Risiko als mittel einzustufen.

Strategie „CSR-Implementierung im Sport“

Bei erneuter Betrachtung der Portfolioanalyse in Abbildung 24 fällt auf, dass es sich bei dieser Option im Vergleich zu jener der „Korruptionsfeindlichen Rahmenbedingungen“, aber auch jener der „Integration von Antikorruptionsarbeit“ um eine weniger attraktive Option handelt. Dies ist schlicht und allein auf die zu erwartenden Auswirkungen zurückzuführen, die bei den bisher präsentierten Strategien als größer einzuschätzen sind. Die Tatsache, dass die Auswirkungen einer CSR-Implementierung in eine Organisation im Sport, aber auch über diesen hinaus, bis dato noch in einem sehr geringen Maße erforscht wurden, führt dazu, dass das Risiko, das mit der Umsetzung betreffender Strategie einhergeht, als höher einzustufen ist.

Als Hauptziel der Strategie „CSR-Implementierung im Sport“ wird das grundlegende Leisten eines Beitrags bzw. Anteils zu einem verantwortungsvollen Umgang mit der jeweiligen Community unter letztendlichem Einsatz des Sports angesehen.

Wie bereits in Kapitel 6.1.1 ansatzweise erwähnt wurde, können und werden bereits verschiedene Maßnahmen getätigt, die das Erreichen des oben genannten Ziels ermöglichen sollen. Sicherlich wäre das Ziel bzw. der Beitrag mit einer einzelnen Maßnahme recht schnell erreicht, worauf sich das Maßnahmenpaket in diesem Fall jedoch nicht beschränken soll.

Als eine sehr bedeutsame Maßnahme, die v. a. von Profi-Sportorganisationen häufig durchgeführt wird, ist die Veröffentlichung von Kampagnen, die auf die zu berücksichtigenden und geltenden Grund- und Menschenrechte aufmerksam machen sollen. Auch wenn die Produktion einer Kampagne mit finanziellem Aufwand verbunden ist, kann diese mögliche Maßnahme ebenso wie ein zielführendes Wasser,- Energie- und Abfallmanagement als ein wichtiger Beitrag zu einem gesellschaftlich verantwortungsvollen Handeln betrachtet werden. Neben der, auf die individuellen Sportler/innen bezogenen, verantwortungsvollen Rekrutierung und Ausbildung dieser in vielerlei Hinsicht werden im Rahmen der hier aufgestellten Strategie auch Projekte mit anderen Unternehmen bzw. Wirtschaftspartnern als Maßnahme angesehen, im Rahmen dieser anderen Organisationen über den Sport die Möglichkeit geboten wird, ihrer gesellschaftlichen Verantwortung nachkommen zu können. Eine Maßnahme, die es hier abschließend anzuführen gilt, ist schließlich die Kommunikation über die getätigten oder geplanten CSR-Aktivitäten. Dies kann über verschiedene Kommunikationskanäle erfolgen, wobei eine der günstigeren Varianten die meist vorhandene organisationseigene Homepage darstellt.

Der Ressourcenaufwand wird mit Ausnahme der Produktion einer Kampagne als gering eingestuft, was auch aus Abbildung 24 hervorgeht. Hingegen wird das Risiko, wie bereits erwähnt, aufgrund geringen Wissensstands über die Auswirkungen von CSR-Aktivitäten im Rahmen einer CSR-Gesamtkonzeption, im Vergleich zu bisher aufgestellten Strategien höher eingestuft. Um die Erläuterungen, diese Strategie betreffend, abzuschließen, gilt es nochmals auf die Notwendigkeit hinzuweisen, dass das Thema CSR in der Organisation konsequent, auch strategisch verankert sowie deren langfristige Planung sichergestellt ist.⁵⁴

Strategie „Organisationsstrukturen“

Aus der Portfolioanalyse in Abbildung 24 geht hervor, dass es sich bei dieser Strategie einerseits um eine attraktive und andererseits aber um eine relativ stark risikobehaftete Strategie handelt. Dies rührt daher, da eine Umstellung der Organisationsstrukturen in Richtung jener Strukturen, die ethisch richtiges Verhalten der Mitarbeiter/innen einerseits ermöglichen und andererseits fördern, ein sehr langfristiges Vorhaben ist. Dabei ist auf das Risiko hinzuweisen, das mit einer Umsetzung einer langfristigen Strategie verbunden ist. Zum einen kann aufgrund dessen, dass es sich um einen sehr langfristigen Prozess der Strukturveränderung handelt, trotz laufenden Monitorings erst nach relativ langer Zeit, wobei ein Zeitraum von zwei bis drei Jahren für ein derartiges Vorhaben keine Seltenheit ist, genau festgestellt werden, ob

⁵⁴ <http://www.csr-bw.de/114.html>

die Umsetzung auch die gewünschten und geplanten Vorteile im Hinblick auf die Sicherstellung ethischen Verhaltens seitens der Arbeitskräfte mit sich bringt. Zum anderen kommt bei einem derartig langgezogenen Veränderungsprozess die Gefahr möglicher neuer Impulse und externer Faktoren, die den Prozess beeinflussen könnten, hinzu.

Als Subziel dieser Strategie unter dem übergeordneten Ziel, das den Aufbau und die Pflege der Sport- und Unternehmenskultur auf Basis ethischer Grundsätze explizit betrifft, werden demnach das Schaffen von Organisationsstrukturen und –formen erachtet, die wie bereits erwähnt, ethisch richtiges Verhalten der Mitarbeiter/innen einerseits zulassen und andererseits fördern.

Nachdem, so wie Borggreve et al. (2012, S. 319f.) es formulierten, dass die Interessensorganisation „Sportverein“ in erster Linie als „strukturloser“ Möglichkeitsraum der individuellen Entscheidungsfindung von verschiedenen Personen angesehen werden sollte, greift die erste Maßnahme im Rahmen der Strategie „Organisationsstrukturen“ hier an. Während die Kommunikationswege im Wirtschaftssystem beispielsweise im Rahmen der funktionalen Gliederung als Organisationsform durchwegs klar festgelegt erscheinen, erweisen sich diese im Sportsystem keinesfalls als gefestigt. Wie bereits in Kapitel 4 erwähnt, sind die Kommunikationswege dort vielmehr durch Flüchtigkeit, Spontanität sowie den informellen Charakter geprägt. Aus diesem Grund soll bei einer betreffenden Zielorganisation nun speziell im System Sport schriftlich klar festgelegt werden, wie die Kommunikationswege verlaufen sollen. Auf den ersten Blick lässt diese empfohlene Maßnahme eine gewisse Starre erkennen, die jedoch letztendlich nicht angestrebt und erzielt werden soll. Vielmehr soll auch nach der nun speziell für das Wirtschaftssystem empfohlenen Fayol'schen Brücke agiert und kommuniziert werden. Denn wenn man eine gewöhnliche Linienorganisation betrachtet und interpretiert, müssten sämtliche Informationsflüsse zwischen zwei Positionen der gleichen Ebene alle Hierarchiestufen bis zu einem/r gemeinsamen Vorgesetzten hinauf und anschließend wieder hinunter verlaufen. Natürlich würde dies eine enorme Verzögerung einerseits und einen Informationsverlust andererseits bedeuten. Henri Fayol wies deshalb, wie in Abbildung 25 ersichtlich, auf die Fayol'sche Brücke bzw. eine direkte Verbindung zwischen zwei Positionen hin.⁵⁵ Der eben empfohlene Ansatz kommt nach Meinung des Autors dem von Noll (2002, S. 124) empfohlenen Lösungsansatz, welcher offenere und partizipativere Strukturen vorsieht, mittels dieser Kommunikation und letztendlich auch Reflexion über getätigtes Handeln ermöglicht werden soll, sehr nahe. Mittels der offenen Strukturen soll auch das sehr häufig existierende Ressort-

⁵⁵ <https://www.projektmagazin.de/glossarterm/fayolsche-br%C3%BCcke>

denken verschwinden, welches nach Meyer (2009, S. 235) letztendlich dazu führt, dass unethisches Verhalten bzw. kriminelle Praktiken gar nicht erst erkannt werden können. Als eine Maßnahme, die einerseits in der Wirtschaft sehr beliebt ist und andererseits auch an dieser Stelle empfohlen wird, ist ein Austausch der Mitarbeiter/innen der unterschiedlichen Abteilungen oder Sparten untereinander. Dies führt dazu, dass sie regelmäßig erfahren, was in den anderen Unternehmensbereichen vor sich geht und dadurch der so genannten Abteilungsblindheit entgegengewirkt werden kann. Eine Maßnahme, die den empfohlenen partizipativen Strukturen zuzuordnen ist, ist die vermehrte Durchführung oder Ermöglichung von Gruppenprozessen, die so wie Noll (2002, S. 124ff.) erklärt, zu einer Erhöhung der Entscheidungsqualität führt.

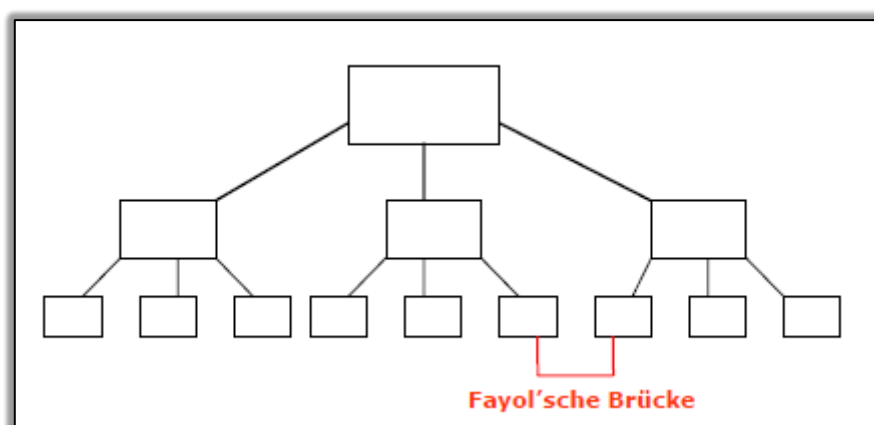


Abbildung 25: Fayol'sche Brücke (M. Bauer KG, 2012; mod. n. Fayol, 1918)

Die letzte Maßnahme, mit der die betreffende Strategie hinterlegt werden soll, ist die so weit mögliche Dezentralisierung von Entscheidungsprozessen und damit verbunden auch die Förderung der Eigeninitiative der Mitarbeiter/innen. Nach Noll (2002, S. 124ff.) führt dies zu einer Erhöhung der Mitarbeiter/innenmotivation.

Die soeben angeführten Maßnahmen sind zwar großteils mit lange andauernden Veränderungsprozessen verbunden, jedoch vom dafür benötigten Ressourcenaufwand im Vergleich zur Implementierung eines ebenfalls empfohlenen Compliance-Programms als vergleichsweise günstig bzw. relativ vorteilhaft zu betrachten.

Fazit

Im Rahmen des Strategieentwicklungsprozesses konnten vier verschiedene Strategien aufgestellt werden, die sich einerseits hinsichtlich der Parameter Attraktivität, Risiko und erforderlicher Ressourcenaufwand, wie aufgezeigt, voneinander unterscheiden und andererseits verdeutlichen, im Zuge welcher Tätigkeiten und Aktivitäten das „Geschäft“ der einzelnen Orga-

nisationen, egal ob im Sport oder in der Wirtschaft, ausgestaltet werden kann. Aus der Sicht von zwei namhaften Autoren bestimmt genau „[...] die Art und Weise, wie wir unser Geschäft betreiben“ (Bauschke & Homma, 2010, S. 15) die Unternehmenskultur, welche sich im konkreten Fall sehr stark an ethischen Grundsätzen orientiert.

Die logische Konsequenz des Analyseergebnisses bezüglich des Optionenportfolios, welches im Rahmen der Portfolioanalyse grafisch dargestellt wurde, wäre nun, je nach individueller Einschränkung, zuerst jene Strategie aufzugreifen, die bezüglich der drei Parameter in Summe am günstigsten erscheint. In diesem Fall gilt es die Strategie „Korruptionsfeindliche Rahmenbedingungen“ anzuführen.

8 Conclusio und Ausblick

Im Rahmen des achten Kapitels sollen einerseits die wichtigsten Punkte und Erkenntnisse der Arbeit zusammengefasst und andererseits eine Beantwortung der im ersten Kapitel formulierten Forschungsfrage stattfinden, bevor zum Abschluss ein Ausblick über mögliche weitere naheliegende Forschungstätigkeiten bzw. Entwicklungen getätigt wird.

Mittels der vorangegangenen sieben Kapitel sollte dem grundlegenden Bestreben des Autors, auf die Relevanz einer differenzierten Betrachtungsweise zwischen den beiden Systemen Sport und Wirtschaft in verschiedener Hinsicht Rechnung getragen werden. Nachdem es in jüngster Vergangenheit, wie bereits in Kapitel 1 im Rahmen des Problemaufrisses auf Basis wissenschaftlicher Literatur (Lenk, 2014, S. 302; Moritzer, 2014, S. 2; TIS, 2013, S. 1 ff.) erwähnt wurde, zu einem Anstieg der Bedeutung ethischen Verhaltens sowohl im System Sport als auch jenem der Wirtschaft gekommen ist, wurde bereits in der Planung vorliegender Arbeit darauf geachtet, den Fokus in der vergleichenden Analyse der beiden Zielsysteme auf das jeweils vorherrschende ethische Verhalten unterschiedlicher Akteure zu legen. Aufbauend auf dieser Zielrichtung sowie dem aus eingangs präsentierten Problemaufriss generierten Wissen über den zukünftigen Bedarf an Aktivitäten, die ethischem Verhalten gleichzusetzen sind bzw. dieses fördern, konnte folgende Forschungsfrage formuliert werden:

- Welche Strategien können zum Aufbau bzw. zur Pflege einer Sport- und Unternehmenskultur auf Basis ethischer Grundsätze angewandt werden?

So wie den ebenfalls im ersten Kapitel formulierten Subfragestellungen bzw. deren Beantwortung in den einzelnen jeweils dafür vorgesehenen Kapiteln nachgegangen wurde, konnte die Beantwortung der, der gesamten Arbeit zugrundeliegenden, Forschungsfrage konzentriert auf das siebente Kapitel gelegt werden. Dort kam es basierend auf möglichen Optionen, die aufgrund der in den vergangenen Kapiteln gezogenen Schlüsse und gewonnenen Erkenntnisse formuliert wurden, letztendlich zu einem Aufstellen von vier Strategien. Diese sollen beim Aufbau bzw. der Pflege einer Sport- und Unternehmenskultur auf Basis ethischer Grundsätze hilfreich sein. Unter nunmehrigem Verzicht auf mögliche konkrete Maßnahmen und den damit verbundenen Ressourcenaufwänden sollen die einzelnen Strategien sowie deren Ziele an dieser Stelle zur Erwähnung kommen.

Als letztendlich, auf Basis der durchgeführten Portfolioanalyse am gewinnbringendsten und deshalb relativ vorteilhaft zu erachtende Strategie, wird das Schaffen von korruptionsfeindlichen Rahmenbedingungen erachtet. Dadurch könnte das Korruptionsrisiko der jeweiligen

Organisation signifikant reduziert werden. Während als zweite abgeleitete Strategie die Integration von Anti-Korruptionsarbeit mit dem Ziel, die diskretionären Handlungsspielräume der Mitarbeiter/innen zu begrenzen, um in weiterer Folge die Korruption nicht nur einzudämmen, sondern dieser auch aktiv entgegenzuwirken, aufgestellt werden konnte, ist die CSR-Implementierung in das System Sport als eine weitere zu erachten. Im Rahmen dieser Strategie, welche sich aufgrund gewonnener Erkenntnisse bzw. größerer Defizite in diesem Bereich in erster Linie auf den Sport beschränkt und konzentriert, wird als oberstes Ziel das grundlegende Leisten eines Beitrags bzw. Anteils zu einem verantwortungsvollen Umgang mit der jeweiligen Community unter letztendlichem Einsatz des Sports angesehen. Als vierte und letzte aufgestellte Strategie zum Aufbau bzw. der Pflege einer Sport- und Unternehmenskultur auf Basis ethischer Grundsätze ist das Schaffen von Organisationsstrukturen und –formen, die ethisch richtiges Verhalten der einzelnen Mitarbeiter/innen ermöglichen und zudem fördern, zu nennen.

Über die soeben getätigte Beantwortung der Forschungsfrage hinaus ist neben den inhaltlichen Kernaussagen der vergleichenden Analyse, die jeweils am Ende eines Kapitels zusammengefasst wurden und hier nicht weiter erwähnt werden, auf ein weiteres bemerkenswertes Analyseergebnis hinzuweisen. Dieses soll aufzeigen, dass neben inhaltlichen Erkenntnissen auch jene des Erfordernisses, verschiedene Aspekte auf unterschiedlichen Ebenen betrachten zu müssen, als relevant zu erachten ist.

Es kristallisierte sich heraus, dass sich die beiden Systeme Sport und Wirtschaft hinsichtlich aller untersuchter Aspekte voneinander unterscheiden und deshalb nicht zuletzt bei der Analyse ethisch relevanter Aspekte sehr differenziert voneinander zu betrachten sind. Als Beispiel hierfür sind die in den beiden Zielsystemen vorherrschenden und zur Anwendung kommenden Organisationsstrukturen und -formen zu nennen. So ist es der Fall, dass sich diese im Vergleich sehr stark voneinander unterscheiden, was in weiterer Folge zu völlig unterschiedlichen Analyseergebnissen hinsichtlich vorhandenen Verhaltensweisen und Aktivitäten, die auf ethischen Grundsätzen basieren, führt. Um jedoch zu dieser Erkenntnis gelangen zu können, war es u. a. in diesem Fall notwendig, den gesamten Komplex auch auf anderen Ebenen wie z. B. jener des Personalmanagements bzw. der -beschaffung zu betrachten. Dabei wurde schließlich klar, dass im Sport bzw. in Sportvereinen der Einfluss einer bzw. der einzelnen Person, welcher nach Borggreve et al. (2012, S. 318) in erster Linie auf das der Person zuzuschreibende ehrenamtliche Engagement zurückzuführen ist, eine wesentlich größere Bedeutung hat als in der Wirtschaft. Erst anhand dieser wissenschaftlichen Aussage genannten Au-

tors leuchtete ein, dass zunächst das Personalmanagement im Allgemeinen auf die Organisationsstrukturen und –formen Einfluss hat, bevor diese wiederum das Verhalten der Mitarbeiter/innen, bzw. inwiefern dieses sich an ethischen Grundsätzen orientiert bestimmen. Anhand dieses Sachverhalts wird beispielhaft deutlich, dass es, wie im Rahmen der Arbeit mehrfach gezeigt, notwendig ist, einen bestimmten Aspekt betreffend mehrere Ebenen zu betrachten, um die Ursachen für z. B. Organisationsstrukturen zu eruieren, bevor anschließend stattfindende Verhaltensweisen darauf rückgeschlossen werden können. Aus der vergleichenden Analyse ist demnach neben inhaltlichen Kernaussagen auch diese Erkenntnis betreffend der erforderlichen Mehrebenenanalyse als zentrales Ergebnis zu betrachten.

Als Ausblick ist an dieser Stelle zunächst auf die Entwicklung und den Trend hin zu einem immer stärker werdenden Bewusstsein über das notwendige, ethisch vertretbare Handeln innerhalb der Organisationen v. a. im Sport sowie der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung hinzuweisen, was nach Hausner und Keller (2012, S. 533) sicherlich auf einen zum aktuellen Zeitpunkt als absolut unzureichend zu bezeichnenden Entwicklungsstand der Aktivitäten dahingehend zurückzuführen ist. Hier gilt es auf ein entsprechendes Handeln der Führungskräfte zu hoffen bzw. an diese zu appellieren, sich der beschriebenen Notwendigkeiten und den veränderten Anforderungen anzunehmen, was auch von Jonker et al. (2011, S. 44) gefordert wird. Denn wenn sich eine aus der Arbeit gezogene Erkenntnis auf unterschiedliche Frage- und Aufgabenstellungen übertragen lässt, ist es jene, dass der Führungsebene stets ein Vorbildcharakter gegenüber den operativ tätigen Mitarbeiter/innen zukommt. Handlungsempfehlungen an erwähnte Führungskräfte von Sport- aber auch Wirtschaftsorganisationen wurden mit den in Kapitel 7 ausformulierten Strategien genügend abgegeben. Darüber hinaus ist darauf hinzuweisen, dass die im Rahmen der Arbeit durchgeführte vergleichende Analyse der beiden Systeme Sport und Wirtschaft, mit beispielsweise der Finanzierung von Organisationen innerhalb der beiden Systeme, auf ausgewählten Aspekten beruht. Deshalb gilt es, sich darüber im Klaren zu sein, dass eine Integration anderer, neuer Aspekte in die Analyse einerseits sicherlich zu neuen Ergebnissen führen kann und andererseits die bisher herausgearbeiteten Unterschiede zwischen den beiden Zielsystemen womöglich überdacht, angepasst oder relativiert werden müssten.

Abkürzungsverzeichnis

bzw.	beziehungsweise
etc.	et cetera
f.	folgende
ff.	fortfolgend
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KorrStRÄG	Korruptionsstrafrechtsänderungsgesetz
S.	Seite
StGB	Strafgesetzbuch
TI	Transparency International
TIS	Transparency International Schweiz
u. a.	unter anderem
UEFA	Union of European Football Associations
usw.	und so weiter
v. a.	vor allem
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Hermeneutischer Zirkel.....	16
Abbildung 2: Eisberg-Modell.....	21
Abbildung 3: Drei-Ebenen-Modell der Wirtschaftsethik.....	26
Abbildung 5: Indirekte Wettbewerbsverzerrung.....	31
Abbildung 4: Entstehung eines Korruptionsnetzwerkes	31
Abbildung 6: CSR-Pyramide	34
Abbildung 7: Grundlegende Inhalte von ISO 26000	37
Abbildung 8: Zeitlicher Ablauf von Gewinnungs- und Bindungsmaßnahmen.....	46
Abbildung 9: Finanzierungsformen	48
Abbildung 10: Finanzierung im Sport.....	50
Abbildung 11: Funktionale Organisation im Wirtschaftssystem	60
Abbildung 12: Stabstelle	62
Abbildung 13: Divisionale Organisationsform	63
Abbildung 14: Beispielhafte Matrixorganisation	64
Abbildung 15: Organigramm BSO	66
Abbildung 16: Sportstrukturen in Österreich	66
Abbildung 17: Organigramm der ÖBB-Holding-AG	67
Abbildung 18: Korruptionsindex	75
Abbildung 19: Modell zum Schutz der Integrität im Sport.....	81
Abbildung 20: Elemente der Compliance	88
Abbildung 21: Beispielhafte Risikomatrix.....	90
Abbildung 22: Potentielle Themenbereiche gesellschaftlichen Engagements.....	99
Abbildung 23: Strategieentwicklungsprozess	113
Abbildung 24: Portfolioanalyse	115
Abbildung 25: Fayol'sche Brücke.....	121

Literaturverzeichnis

Literatur

- Abplanalp, P. & Lombriser, R. (2004). *Strategisches Management: Visionen entwickeln, Strategien umsetzen, Erfolgspotentiale aufbauen*. Zürich: Versus.
- Achathaler, L., Hofmann, D. & Pazmandy, M. (Hrsg.). (2011). *Korruptionsbekämpfung als globale Herausforderung. Beiträge aus Praxis und Wissenschaft*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ahlrichs, R. (2012). *Zwischen sozialer Verantwortung und ökonomischer Vernunft. Unternehmensethische Impulse für die Sozialwirtschaft*. Wiesbaden: Springer.
- Aufstand der Sponsoren (2014). Zugriff am 05.11.2014 unter http://www.wienerzeitung.at/dossiers/korruption/636448_Aufstand-der-Sponsoren.html
- Bannenberg, B. (2009a). *Korruptionsforschung: Korruption in Wirtschaft und Verwaltung*. In Gießener Hochschulgesellschaft (Hrsg.), *Gießener Universitätsblätter* (S. 71-76). Gießen: Brühlsche Universitätsdruckerei Gießen.
- Bannenberg, B. (2009b). Korruption. In H. Schneider (Hrsg.). *Besondere Probleme der Kriminologie* (S. 359-379). (Internationales Handbuch der Kriminologie, 2). Berlin: De Gruyter Recht.
- Bartenstein, M. (2004). Verantwortung braucht Wirtschaft. Über die Chancen der Corporate-Social-Responsibility-Diskussion für Unternehmen und Wirtschaftspolitik. In P. Köppl & M. Neureiter (Hrsg.). (2004). *Corporate Social Responsibility. Leitlinien und Konzepte im Management der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen* (S. 75-82). Wien: Linde.
- Bauschke, R. & Homma, N. (2010). *Unternehmenskultur und Führung. Den Wandel gestalten - Methoden, Prozesse, Tools*. Wiesbaden: Gabler.
- Bausinger, H. (2006). Sportkultur. In H. Digel, H. Gabler, U. Göhner, O. Grupe, A. Thiel & A. Wank (Hrsg.), *Sport in der heutigen Zeit* (Tübinger Schriften zur Sportwissenschaft Bd. 6). Tübingen: Narr Francke Attempto.
- Benezeder, W. (2010). *Sportsponsoring bei kleinen Vereinen*. Linz: Trauner.
- Borggreffe, C., Cachay, K. & Thiel, A. (2012). Der Sportverein als Organisation. In M. Apelt & V. Tacke (Hrsg.). *Handbuch Organisationstypen* (S. 307-326). Wiesbaden: Springer.
- Bornemann, S. & Klement, M. (2014). Sportvereine als Katalysatoren für eine nachhaltige Gesellschaft - CSR über Nachhaltigkeitsmanagement und moderne

- Bildungskonzepte verwirklichen. In A. Hildebrandt (Hrsg.), *CSR und Sportmanagement. Jenseits von Sieg und Niederlage: Sport als gesellschaftliche Aufgabe verstehen und umsetzen* (S. 131-142). Berlin: Springer.
- Braun, T. (2009). *Investition und Finanzierung. Konzeptionelle Grundlagen für eine entscheidungsorientierte Ausbildung*. Berlin: Springer.
- Büch, M., Maennig, W. & Schulke, H. (2009). Finanzierung von Sport – im Spannungsfeld von Markt und Staat. In M. Büch, W. Maennig & H. Schulke (Hrsg.). *Sportfinanzierung – Spannungen zwischen Markt und Staat* (S. 9-13). Hamburg: Verlag der Staats- und Universitätsbibliothek.
- Burchert, H. & Sohr, S. (2008). *Praxis des wissenschaftlichen Arbeitens. Eine anwendungsorientierte Einführung* (2., aktualisierte und ergänzte Auflage). München: Oldenburg.
- Clausen, A. (2009). *Grundwissen Unternehmensethik. Ein Arbeitsbuch*. Tübingen: Narr Francke Attempto.
- Clausen, J. & Loew, T. (2010). *Wettbewerbsvorteile durch CSR. Eine Metastudie zu den Wettbewerbsvorteilen von CSR und Empfehlungen zur Kommunikation an Unternehmen*. Berlin: Institute 4 Sustainability.
- Danner, H. (1979). *Methoden geisteswissenschaftlicher Pädagogik: Einführung in die Hermeneutik, Phänomenologie und Dialektik*. München.
- Danner, H. (1998). *Methoden geisteswissenschaftlicher Pädagogik: Einführung in die Hermeneutik, Phänomenologie und Dialektik* (4. Auflage). München: Reinhardt.
- Dinh, H. (2011). *Corporate Social Responsibility. Determinanten der Wahrnehmung, Wirkungsprozesse und Konsequenzen*. Wiesbaden: Gabler.
- Donner, G. (2011). Korruption in Österreichs Unternehmen – Ausmaß, Bekämpfung und Prävention. In L., Achathaler, D., Hofmann, & M., Pazmandy (Hrsg.). *Korruptionsbekämpfung als globale Herausforderung. Beiträge aus Praxis und Wissenschaft* (S. 57-72). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Dupre, B. (2013). *50 Schlüsselideen Politik*. Berlin: Springer.
- Ermschel, U., Möbius, C. & Wengert, H. (2011). *Investition und Finanzierung* (2., überarbeitete und erweiterte Auflage). Berlin: Springer.
- Fagan, C. & Schenk, S. (2009). *Korruption und Sport: Integrität stärken und Missbrauch verhindern*. [Arbeitspapier]. Zugriff am 21. Oktober 2014 unter http://transparency.de/fileadmin/pdfs/Themen/Sport/Sports_and_Corruption_Working%20Paper_9_September_2009_German.pdf

- FC Barcelona bis 2016 Partner von UNICEF (2013). Zugriff am 24.12.2014 unter <http://www.handelsblatt.com/fussball-spanien-fc-barcelona-bis-2016-partner-von-unicef/9066430.html>
- Gerth, M. (2005). Kleine Einführung in die Systemtheorie nach Niklas Luhmann. Zugriff am 07.03.2015 unter <http://www.luhmann-online.de/luhmann-einfuehrung.htm>
- Geschobene Partie (2014). Zugriff am 05.11.2014 unter http://www.wienerzeitung.at/nachrichten/sport/fussball/650545_Geschobene-Partie.html
- Geyer, A., Hanke, M., Littich, E. & Nettekoven, M. (2011). *Grundlagen der Finanzierung. Verstehen-Berechnen-Entscheiden* (4. Auflage). Wien: Linde.
- Göbel, E. (2010a). *Unternehmensethik* (2., neu bearbeitete und erweiterte Auflage). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Göbel, E. (2010b). Strategisches versus ethisches Stakeholdermanagement. In T. Beschorner, A. Brink & O. Schumann (Hrsg.), *Unternehmensethik. Forschungsperspektiven zur Verhältnisbestimmung von Unternehmen und Gesellschaft* (S. 95-108). (Ethik und Ökonomie, Bd. 4). Marburg: Metropolis.
- Grupe, O. & Mieth, D. (Hrsg.). (2001). *Lexikon der Ethik im Sport*. (Schriftenreihe des Bundesinstituts für Sportwissenschaft Bd. 99). Schorndorf: Karl Hofmann.
- Hausner, P. & Keller, C. (2012). Corporate Social Responsibility im Sport. In A. Bühler & G. Nufer (Hrsg.), *Management im Sport. Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der modernen Sportökonomie* (S. 521-548) (3., neu bearbeitete und erweiterte Auflage). Berlin: Erich Schmidt.
- Heinemann, K. (2004). *Sportorganisationen. Verstehen und gestalten*. Schorndorf: Hofmann.
- Hiennerth, C., Huber, B. & Süssenbacher, D. (2009). *Wissenschaftliches Arbeit kompakt. Bachelor- und Masterarbeiten erfolgreich erstellen*. Wien: Linde.
- Hiß, S. (2005). *Warum übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung? Ein soziologischer Erklärungsversuch*. Frankfurt: Campus.
- Holtbrügge, D. (2010). *Personalmanagement* (4., überarbeitete und erweiterte Auflage). Heidelberg: Springer.
- Horch, H. & Kaiser, S. (2012). Organisation im Sport. In A. Bühler & G. Nufer (Hrsg.), *Management im Sport. Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der modernen Sportökonomie* (S. 189-222) (3., neu bearbeitete und erweiterte Auflage). Berlin: Erich Schmidt.
- Hovemann, G. (2005). Finanzierung im Sport. In C. Breuer & A. Thiel (Hrsg.), *Handbuch Sportmanagement*. (Beiträge zur Lehre und Forschung im Sport Bd. 149, S. 216-227). Schorndorf: Hofmann

- Jarolimek, S, Raupp, J. & Schultz, F. (Hrsg.). (2011). *Handbuch CSR. Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen. Mit Glossar*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Jastram, S. (2012). *Legitimation privater Governance. Chancen und Probleme am Beispiel von ISO 26000*. Wiesbaden: Gabler.
- Jonker, J., Stark, W. & Tewes, S. (2011). *Corporate Social Responsibility und nachhaltige Entwicklung. Einführung, Strategie und Glossar*. Heidelberg: Springer.
- Kasper, H. & Mayrhofer, W. (2002). *Personalmanagement – Führung – Organisation*. Wien: Linde.
- Keller, C. (2014). Gesellschaftliche Verantwortung im Sport. In A. Hildebrandt (Hrsg.), *CSR und Sportmanagement. Jenseits von Sieg und Niederlage: Sport als gesellschaftliche Aufgabe verstehen und umsetzen* (S. 113-128). Berlin: Springer.
- Koch, R. & Maenning, W. (2006). Spiel- und Wettmanipulationen – und der Anti-Korruptionskampf im Fußball. *Der Bürger im Staat*, 56 (1), 50-58. Zugriff am 22. Oktober 2014 unter http://www.schulamt-stuttgart.de/site/pbs-bw/get/documents/KULTUS.Dachmandant/KULTUS/Schulaemter/schulamt-stuttgart/pdf/LpB_BW_Fussball_und_Politik.pdf#page=52
- Kolb, A. (2014). Sport has the power to change the world! In A. Hildebrandt (Hrsg.), *CSR und Sportmanagement. Jenseits von Sieg und Niederlage: Sport als gesellschaftliche Aufgabe verstehen und umsetzen* (S. 103-112). Berlin: Springer.
- König, E. (2004). Ethik und Zweckrationalität des technologischen Sports. In C. Pawlenka (Hrsg.), *Sportethik. Regeln-Fairneß-Doping* (S. 199-212). Paderborn: mentis.
- Laszlo, E. (2004). Zukunftsverantwortung der Marktwirtschaft und die Rolle der Ethik. In K. Leisinger & H. Ruh (Hrsg.), *Ethik im Management. Ethik und Erfolg verbünden sich* (S. 143-150). Zürich: Orell Füssli.
- Lenk, H. (2014). Sportethik und Wirtschaftsethik: Konkurrenz und Fairness in Sport und Wirtschaft. In M. Maring (Hrsg.), *Bereichsethiken im interdisziplinären Dialog* (Schriftenreihe des Zentrums für Technik- und Wirtschaftsethik Bd. 6, S. 301-322). Karlsruhe: KIT Scientific Publishing.
- Leyendecker, H. (2011). „Das ist wie bei der Mafia“, *Süddeutsche*. Zugriff am 05.11.2014 auf <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/siemens-korruptionsaffaere-das-ist-wie-bei-der-mafia-1.1046507>
- Lindner-Lohmann, D., Lohmann, F. & Schirmer, U. (2012). *Personalmanagement* (2., aktualisierte Auflage). Heidelberg: Springer.
- Litzcke, S., Linssen, R., Maffenbeier, S. & Schilling, J. (2012). *Korruption: Risikofaktor Mensch. Wahrnehmung-Rechtfertigung-Meldeverhalten*. Wiesbaden: Springer.

- Manager für alles (2006). Zugriff am 31.12.2014 unter <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/strategie/telekom-wird-matrixorganisation-manager-fuer-alles/2747356.html>
- Maring, M. (Hrsg.). (2014). *Bereichsethiken im interdisziplinären Dialog* (Schriftenreihe des Zentrums für Technik- und Wirtschaftsethik Bd. 6). Karlsruhe: KIT Scientific Publishing
- Mätzler, A. (2009). *Die internationalen Organisationsstrukturen im Spitzensport und die Regelwerke der Sportverbände* (Dissertation). Wien: Juridicum Wien
- Meier, H. (2011). Vortrag Fachtag „Personalentwicklung“ BSB. Zugriff am 08.12.2014 unter <http://www.badischer-sportbund.de/bsbka/docs/doc55307.pdf>
- Meinberg, E. (1991). *Die Moral im Sport. Bausteine einer neuen Sportethik*. Aachen: Meyer & Meyer.
- Meyer, M. (2009). Strukturen und klassische Organisationsformen. In H. Kasper & W. Mayrhofer (2009). *Personalmanagement - Führung – Organisation* (4. Auflage) (S. 215-266). Wien: Linde.
- Momsen, C. & Cherkeh, R. (2011). Sportrecht aktuell – „Korruption oder Klimapflege“? *Sciamus – Sport und Management*, 3, 32-36.
- Moritzer, S. (2014). *Spielmanipulation und Wettbetrug – Eine Analyse der bestehenden Straftatbestände des österreichischen Strafrechts unter Einbindung der europäischen und internationalen Sach- und Rechtslage und ein Tatbestandsvorschlag zur Ergänzung des österreichischen Strafrechts zum Schutz der Integrität des Sports* (Exposé). Wien: Juridicum Wien, Institut für Strafrecht und Kriminologie. Zugriff am 10.11.2014 unter http://juridicum.univie.ac.at/index.php?eID=tx_nawsecuredl&u=0&file=fileadmin/Formulare/expose/Moritzer_Severin_9004325_expose.pdf
- Nagel, K. (1993). *Die 6 Erfolgsfaktoren des Unternehmens: Strategie, Organisation, Mitarbeiter, Führungssysteme, Informationssystem, Kundennähe* (5. überarbeitete Auflage). Landsberg: Moderne Industrie.
- Nagel, S. & Schlesinger, T. (2012). Personalmanagement im Sport. In: A. Bühler & G. Nufer (Hrsg.): *Management im Sport. Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der modernen Sportökonomie* (3., neu bearbeitete und erweiterte Auflage) (S. 223-258). Berlin: Erich Schmidt
- Nerdinger, F. & Wilke, P. (Hrsg.). (2009). *Beteiligungsorientierte Unternehmenskultur. Erfolgsfaktoren, Praxisbeispiele und Handlungskonzepte*. Wiesbaden: Gabler.
- Neveling, E. (2012). Finanzierungsformen in der Fußball-Bundesliga: Grundlagen und Marktentwicklung. In V. Elter, A. Galli, R. Gömmel, W. Holzhäuser, & W. Straub (Hrsg.), *Sportmanagement* (S. 69-84). München: Franz Vahlen.

- Niedermann, E. (1996). *Sportethik. Über die relative Absolutheit der Ethik im Sport*. Wien: ÖBV Pädagogischer Verlag.
- Noll, B. (2002). *Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Noll, B. (2013). *Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft* (2., aktualisierte und überarbeitete Auflage). Stuttgart: Kohlhammer.
- Odenthal, R. (2005). *Korruption und Mitarbeiterkriminalität. Wirtschaftskriminalität vorbeugen, erkennen und aufdecken* (2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Olympische Spiele in Sotschi: Putin-Gegner dokumentiert mutmaßliche Korruptionsfälle (2014). Zugriff am 05.11.2014 unter <http://www.spiegel.de/sport/wintersport/olympia-in-sotschi-putin-gegner-dokumentiert-mutmassliche-korruption-a-945752.html>
- Ott, K. (1998). Ethische Ansätze. In O. Gruppe & D. Mieth (Hrsg.), *Lexikon der Ethik im Sport*. Schorndorf
- Pawlenka, C. (2002). *Utilitarismus und Sportethik*. Paderborn: mentis.
- Pawlenka, C. (Hrsg.). (2004). *Sportethik. Regeln-Fairneß-Doping*. Paderborn: mentis.
- Pawlenka, C. (2014). Angewandte Ethik im Kontext von Sportethik und Bioethik. In M. Maring (Hrsg.), *Bereichsethiken im interdisziplinären Dialog* (Schriftenreihe des Zentrums für Technik- und Wirtschaftsethik Bd. 6, S. 277-300). Karlsruhe: KIT Scientific Publishing.
- Prätsch, J., Schikorra, U. & Ludwig, E. (2012). *Finanzmanagement. Lehr- und Praxisbuch für Investition, Finanzierung und Finanzcontrolling* (4. erweiterte und überarbeitete Auflage). Berlin: Springer.
- Priddat, B. & Schmid, M (Hrsg.). (2011). *Korruption als Ordnung zweiter Art*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Quentmeier, H. (2012). *Praxishandbuch Compliance. Grundlagen, Ziele und Praxistipps für Nicht-Juristen*. Wiesbaden: Springer.
- Ragg, M. (2014). Integrität im Sport – Maßnahmen Interpols. In A. Hildebrandt (Hrsg.), *CSR und Sportmanagement. Jenseits von Sieg und Niederlage: Sport als gesellschaftliche Aufgabe verstehen und umsetzen* (S. 77-92). Berlin: Springer Verlag.
- Rauball, R. (2014). Vorwort „Standardwerk Sportmanagement und CSR“. In A. Hildebrandt (Hrsg.), *CSR und Sportmanagement. Jenseits von Sieg und Niederlage: Sport als gesellschaftliche Aufgabe verstehen und umsetzen* (S. XIII-XIV). Berlin: Springer.

- Redwitz, C. (2014). *Korruption als wirtschaftliche Handlung. Ziele und Auswirkungen von Korruption in der Zusammenarbeit von Unternehmen und Behörden*. Wiesbaden: Gabler.
- Reuter, S. (2014). CSR-Management beim 1. FCV Mainz 05. In A. Hildebrandt (Hrsg.), *CSR und Sportmanagement. Jenseits von Sieg und Niederlage: Sport als gesellschaftliche Aufgabe verstehen und umsetzen* (S. 257-269). Berlin: Springer.
- Roth, C. (2014). Grußwort. In A. Hildebrandt (Hrsg.), *CSR und Sportmanagement. Jenseits von Sieg und Niederlage: Sport als gesellschaftliche Aufgabe verstehen und umsetzen* (S. XVII-XVIII). Berlin: Springer.
- Sackmann, A. (2004). *Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen – 6 Best Practice-Beispiele*. Wiesbaden: Gabler.
- Schein, E. (1995). *Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt
- Schenk, S. (2014). *Compliance im Sport*. Zugriff am 20.12.2014 unter http://www.transparency.de/fileadmin/pdfs/Themen/Sport/Schenk_Compliance_im_Sport_14-06-10.pdf
- Schilhaneck, M. (2004). *Wirtschaftliche Erfolgsfaktoren in Profivereinen – Entwicklung eines Analyseinstruments zur Optimierung des Vereinsmanagements*, Sportökonomie Uni Bayreuth e.V. – Edition Wissenschaft und Praxis. Bayreuth: Rosch-Buch.
- Schmeisser, W. (2006). *Einfach lernen! Finanzierung*. Ventus.
- Schmidpeter, R. (2014). „Corporate Social Responsibility“ (CSR): Paradigmenwechsel in der Unternehmensführung! In A. Hildebrandt (Hrsg.), *CSR und Sportmanagement. Jenseits von Sieg und Niederlage: Sport als gesellschaftliche Aufgabe verstehen und umsetzen* (S. V-VI, S. 95-102). Berlin: Springer.
- Schmidtborn, A. & Königswieser, U. (o. J.). *Unternehmenskultur als tragende Welle*. Zugriff am 11.11.2014 unter http://www.koenigswieser.net/fileadmin/user_upload/pdf/Unternehmenskultur%20als%20tragende%20Welle.pdf
- Schmiedeknecht, M. & Wieland, J. (2012). ISO 26000, 7 Grundsätze, 6 Kernthemen. In A. Schneider & R. Schmidpeter (Hrsg.), *Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis* (S. 259-270). Berlin: Springer.
- Schneeloch, W. (2014). Grußwort des Vizepräsidenten Breitensport/Sportentwicklung des Deutschen Olympischen Sportbundes. In A. Hildebrandt (Hrsg.), *CSR und Sportmanagement. Jenseits von Sieg und Niederlage: Sport als gesellschaftliche Aufgabe verstehen und umsetzen* (S. XV-XVI). Berlin: Springer.

- Schneider, A. (2012). Reifegradmodell CSR – eine Begriffserklärung und –abgrenzung. In A. Schneider & R. Schmidpeter (Hrsg.), *Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis* (S. 17-38). Berlin: Springer.
- Schneider, A. & Schmidpeter, R. (Hrsg.). (2012). *Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis*. Berlin: Springer.
- Schwegler, R. (2008). *Moralisches Handeln von Unternehmen. Eine Weiterentwicklung des neuen St. Galler Management-Modells und der Ökonomischen Ethik*. Wiesbaden: Gabler.
- Sesink, W. (2010). *Einführung in das wissenschaftliche Arbeiten* (8. Auflage). München: Oldenburg.
- Sontag, B. (2011). *Strategische Erfolgsfaktoren professioneller Sportorganisationen*. Potsdam: Springer.
- Sprenger, M. (2012). Korruptionsfälle im Bereich von Politik und Wirtschaft, *Tiroler Tageszeitung*. Zugriff am 05.11.2014 unter <http://www.tt.com/%C3%9Cberblick/Politik/5741078-6/korruptionsf%C3%A4lle-im-bereich-von-politik-und-wirtschaft.csp>
- Staffhorst, C. (2010). *Wertkonflikte in Unternehmen. Eine erweiterte organisationstheoretische Analyse von Korruption*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Transparency International Deutschland e.V. (Hrsg.). (2009). *Korruption und Sport: Integrität stärken und Missbrauch verhindern*. Zugriff am 04.11.2014 unter http://www.transparency.de/fileadmin/pdfs/Themen/Sport/Sports_and_Corruption_Working%20Paper_9_September_2009_German.pdf
- Transparency International Schweiz (Hrsg.). (2013, Juni). *Korruption im Sport*. [Dossier]. Zugriff am 21. Oktober 2014 unter http://www.transparency.ch/de/PDF_files/Dossiers/Dossier_Sport_de.pdf
- Ulshöfer, G. (2010). Corporate Social Responsibility (CSR) als soziale Verantwortung in der Wirtschaft – Chancen und Grenzen einer Konzeption angesichts der Wirtschaftskrise. *JVSW*, 51, 139-162. Zugriff am 25.12.2014 unter <http://www.uni-muenster.de/Ejournals/index.php/jcsw/article/download/31/27>
- Vetter, E. (2009). Compliance in der Unternehmerpraxis. In G. Wecker & H. Van Laak (Hrsg.). *Compliance in der Unternehmenspraxis* (2. Auflage) (S. 33-48). Wiesbaden: Gabler.
- Von Kyaw, F. (2010). Organisatorische Veränderungsfähigkeit. „Changeability als unternehmerische Chance und Notwendigkeit. In *Organisationsentwicklung* (3).
- Waellisch, T. (2009). *Betriebswirtschaftliche Organisationslehre*. Zugriff am 29.12.2014 unter <http://www.waellisch.de/home/Organisationslehre.PDF>

- Waibl, E. (2005). *Angewandte Wirtschaftsethik*. Stuttgart: Atelier Reichert.
- Weinreich, J. (Hrsg.). (2006). *Korruption im Sport. Mafiose Dribblings. Organisiertes Schweigen*. Leipzig: Forum Verlag.
- Widmer, K. (1977). *Sportpädagogik. Prolegomina zur theoretischen Begründung der Sportpädagogik als Wissenschaft*. Schorndorf
- Wildermuth, K. (2014). Der Club steht für so vieles. In A. Hildebrandt (Hrsg.), *CSR und Sportmanagement. Jenseits von Sieg und Niederlage: Sport als gesellschaftliche Aufgabe verstehen und umsetzen* (S. 271-283). Berlin: Springer.

Internetquellen

- Austrian Institute für SME Research. (2015). Definition von KMU. Zugriff am 03.01.2015 unter <http://www.kmuforschung.ac.at/index.php/de/kmu-definition>
- Beck, M. (o. J.). Veröffentlichungen. Zugriff am 29.12.2014 unter http://www.prof-beck.net/veroeffentlichungen/news_74.htm
- Berleb Media GmbH. (2015). Fayol'sche Brücke. Zugriff am 15.01.2015 unter <https://www.projektmagazin.de/glossarterm/fayolsche-br%C3%BCcke>
- Bundeskanzleramt Österreich. (2014). Neuerungen im Korruptionsstrafrecht. Zugriff am 19.11.2014 unter <https://www.help.gv.at/Portal.Node/hlpd/public/content/246/Seite.2460105.html>
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales. (2011). Die DIN ISO 26000 „Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen“ – Ein Überblick. Zugriff am 16.11.2014 unter https://www.csr-in-deutsch-land.de/fileadmin/user_upload/Downloads/ueber_csr/Die_DIN_ISO_26000_Leitfaden_zur_gesellschaftlichen_Vera.pdf
- Bundesministerium für Inneres. (2014). SIAK-Journal –Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis. Zugriff am 10.11.2014 unter http://www.bmi.gv.at/cms/BMI_SIAK/4/2/1/2009/ausgabe_4/files/Schoen_4_2009.pdf
- Bundesministerium für Justiz, Sektion Strafrecht. (2012). Fibel zum Korruptionsstrafrechtsänderungsgesetz 2012. Zugriff am 19.11.2014 unter http://www.justiz.gv.at/web2013/file/2c948485398b9b2a013c6764c78f2bfb.de.0/korrstraeg_fibel_webversion.pdf
- CSR Baden Württemberg. (2012). Handlungsfelder von CSR. Zugriff am 25.12.2014 unter <http://www.csr-bw.de/112.html>

- Europäische Kommission. (2014). Corporate Social Responsibility. Zugriff am 15.11.2014 unter http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm
- FIFA. (2012). FIFA Code of Conduct. Zugriff am 22.11.2014 unter http://www.fifa.com/mm/document/affederation/footballgovernance/01/66/54/32/fifa_codeofconduct.pdf
- GILDE GmbH. (2007). Gesellschaftliches Engagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen in Deutschland – aktueller Stand und zukünftige Entwicklung. Zugriff am 26.12.2014 unter http://www.csr-mittelstand.de/pdf/Studie_CSR_im_Mittelstand_Sept07.pdf
- Handelsblatt GmbH. (2014). Zugriff am 08.12.2014 unter <http://www.wiwo.de/themen/Personalrekrutierung>
- HTW Chur. Hochschule für Technik und Wirtschaft. (2012). Korruptionsrisiken erfolgreich begegnen – Strategien für international tätige Unternehmen. Zugriff am 18.12.2014 unter http://www.htwchur.ch/fileadmin/user_upload/institute/SIFE/3_Forschungsthemen/Internationalisierung/IFBI_Leitfaden_Korruptionsrisiken_HTW_dt.pdf.pdf
- Interpol. (2014). Integrity in Sport. Zugriff am 22.11.2014 unter http://www.interpol.int/content/download/16329/125079/version/8/file/Factsheets_EN_mars2013_ACO02%20web.pdf
- FSV Mainz 05. (2014). Engagement. Zugriff am 25.12.2014 unter <http://www.mainz05.de/mainz05/engagement/news-engagement.html>
- ÖBB Konzern. (2014). CSR-Management. Zugriff am 25.12.2014 unter <http://blog.oebb.at/csr/grundlagen/>
- ÖBB Konzern. (2014). Das Unternehmen. Zugriff am 25.12.2014 unter http://www.oebb.at/holding/de/Das_Unternehmen/
- ÖBB Konzern. (2014). Strategie. Zugriff am 25.12.2014 unter <http://blog.oebb.at/csr/grundlagen/strategie/>
- ÖBB Konzern. (2014). CSR-Programm. Zugriff am 25.12.2014 unter http://www.oebb.at/holding/de/Aufgaben/CSR_Nachhaltigkeit/04_CSR-Programm/CSR_Programm_2011-2012_Auszug.pdf
- ÖBB Konzern. (2014). CSR-Konzernkennzahlen. Zugriff am 25.12.2014 unter http://www.oebb.at/holding/de/Aufgaben/CSR_Nachhaltigkeit/03_Key_Facts_and_Figures/CSR-Konzernkennzahlen_2008_bis_2010.pdf
- ÖBB Konzern. (2014). Compliance. Zugriff am 25.12.2014 unter <http://konzern.oebb.at/de/Konzern/Compliance/index.jsp>

- Österreichische Bundes-Sportorganisation. (2015). Staatlicher und nicht-staatlicher Bereich. Zugriff am 03.01.2015 unter <http://www.bso.or.at/de/sport-in-oesterreich/struktur-und-organisation/staatlicher-und-nicht-staatlicher-bereich/>
- Respect. (2014). ISO 26000. Zugriff am 16.11.2014 unter <https://www.respect.at/site/angebote/toolsinstrumente/internationaleleitsaetze/texte/article/5838.html>
- Risk Solutions. (2014). Risk Assessment und Korruptionsprävention. Zugriff am 18.12.2014 unter http://www.berlinrisk.com/Media/Downloads/BR_8_12_Risk-Assessment-und-Korruptionspr%C3%A4vention.pdf
- Sektion Sport des Bundeskanzleramtes. (2005). Die Organisation des Sports in Österreich und Europa. Struktur, Projekte und Internationale Aktivitäten. Zugriff am 03.01.2015 unter <http://www.austria.gv.at/Docs/2005/11/9/Sportstruktur.pdf>
- Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. (2014). Matrixorganisation. Zugriff am 31.12.2014 unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/matrixorganisation.html>
- Stiller Gudrun. (2015). Unternehmensziele. Zugriff am 10.02.2015 unter <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/unternehmensziele/unternehmensziele.htm#>
- Transfermarkt GmbH & Co. KG. (2015). Sportgerichtshof CAS bestätigt Transfersperre gegen FC Barcelona. Zugriff am 16.01.2015 unter <http://www.transfermarkt.de/sportgerichtshof-cas-bestatigt-transfersperre-gegen-fc-barcelona/view/news/183113>
- Transparency International Austrian Chapter. (2014). Was ist Korruption? Zugriff am 11.11.2014 unter <http://www.ti-austria.at/index.php?id=5>
- Transparency International Deutschland e.V. (2014). Corruption Perceptions Index 2013. Zugriff am 27.12.2014 unter <http://www.transparency.de/Tabellarisches-Ranking.2400.0.html>
- UEFA. (2014). Soziale Verantwortung. Zugriff am 24.12.2014 unter <http://de.uefa.org/social-responsibility/respect/no-to-racism/index.html>
- Voest Alpine. (2014). Corporate Responsibility. Zugriff am 25.12.2014 unter <http://www.voestalpine.com/group/de/konzern/corporate-responsibility/>
- Wagmann, M. (o. J.). Organisationsstrukturen in Sportverbänden im Spannungsfeld unterschiedlicher Interessen. Dargestellt am Beispiel des Deutschen Golf Verbandes e. V.. Zugriff am 29.12.2014 unter http://www.verbandsforschung.de/fileadmin/svv/pdf/Artikel_Verbaendereport/2008/2008_08.pdf

Lebenslauf

Name: Anton Dollensky

Geburtsdatum: 19.06.1990

BERUFLICHER WERDEGANG

03/2013-05/2013 **Bank Burgenland AG**

03/2011-03/2013 **Sports Experts GmbH**

02/2011-03/2012 **Fit Inn GmbH**

ZIVILDIENTST

10/2008-06/2009 **Abgeleistet im Pensionistenzentrum in St. Corona/Schöpl**

SCHUL- UND BERUFSAUSBILDUNG

09/2012 -heute **Fachhochschule Wien der WKW**
Berufsbegleitendes Bachelorstudium in „Unternehmensführung – Entrepreneurship“ mit Schwerpunkt Controlling.

10/2009 -heute **Universität Wien**
Studium „Lehramt Bewegung und Sport/Geographie und Wirtschaftskunde

2000 - 2008 **Bundesrealgymnasium Frauengasse Baden**

1996 - 2000 **Volksschule Alland**

Eidesstattliche Erklärung

„Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe. Diese Arbeit wurde an keiner anderen Stelle, weder im In- noch im Ausland, weder von mir, noch von anderen Personen vorgelegt.“

Anton Dollensky