

Ethikbeauftragte*r im Verband

Leitfaden zur Etablierung

Die Funktion der Ethikbeauftragten ist anspruchsvoll und ihre Rolle muss von jedem Verband sorgfältig durchdacht werden. Dieser Leitfaden bietet eine Hilfestellung bei der Schärfung der Aufgaben. Er behandelt die folgenden Themen:

1. Strukturelle Rahmenbedingungen
2. Personelle Rahmenbedingungen
3. Finanzielle Rahmenbedingungen
4. Aufgaben der Ethikbeauftragten

1. Strukturelle Rahmenbedingungen

Ethik als Teil der Organisationsentwicklung

Ethik muss als Querschnittsaufgabe den Verband durchdringen. Dies bedeutet, dass Ethik in den Haltungen, im Verhalten, in Prozessen sowie Strukturen eines Verbandes verankert werden muss. Ethik ist damit immer Teil der Qualitätsentwicklung und trägt in der Organisationsentwicklung hin zu einer guten Team- und Führungskultur bei. Zentral ist, Ethik auf der strategischen wie auch auf der operativen Ebene zu verankern.



Schnittstelle zur Führung

Die geklärte Schnittstelle der Ethikbeauftragten zur Verbandsleitung ist entscheidend, denn Ethik kann nicht an Einzelpersonen delegiert werden, sondern bleibt immer Führungsaufgabe. Ethikbeauftragte müssen – falls nicht selbst Leitungspersonen – einen direkten Zugang zur Leitung haben (z. B. mit Teilnahme an Leitungssitzungen) und von der Leitung

getragen werden. Wichtig ist ein regelmässiger Einsitz in Entscheidungs- und Führungsgremien mit beratender Funktion. Ethikbeauftragte sind wichtige Sparringpartner*innen der Führungsorgane.

Name «Ethikbeauftragte»

Ethikbeauftragte sind wichtige Themenhüter*innen für Ethik, d.h. sie haben ein besonderes Augenmerk auf Ethik. Sie müssen Ethikaufgaben jedoch immer wieder an die Leitung und an die Teams zurückspielen, um Wirksamkeit zu erreichen. Genau weil die Führung letztlich Verantwortung trägt, wird die Bezeichnung «Ethikbeauftragte» statt «Ethikverantwortliche» empfohlen.

Klare Verortung im Organigramm

Die Stellung des/der Ethikbeauftragten im Organigramm kann je nach Verband unterschiedlich sein. Wichtig ist die geklärte Einbettung im Organigramm. Die Verortung ist abhängig von der Grösse, der Struktur und den Ressourcen des Verbandes. Ethik wird idealerweise auf der operativen und strategischen Ebene angesiedelt. Verbände sind unterschiedlich strukturiert, dieser diversen Ausgangslage muss Rechnung getragen werden.

Große Verbände: Ethik als eigenständiger Bereich

Ethikbeauftragte können z.B. in einer Stabstelle ausserhalb der Vorgesetztenlinie tätig sein (--> empfehlenswert für hoch strukturierte Verbände). Bestenfalls sind

Stabstellen auf oberster Leitungsebene angesiedelt und haben keine Doppelfunktionen mit Kernaufgaben im Verband (aufgrund von Beziehungsgeflechten). Eine Kombination mit weiteren Querschnittsthemen ist wünschenswert (z. B. Diversität, Nachhaltigkeit). Die Verortung ausserhalb der hierarchischen Linie verhindert, dass Ethik im Tagesgeschäft der Führungsaufgaben untergeht. Ethikbeauftragte können dennoch fachlich entscheidungsbefugt sein.

In kleinen Verbänden: Ethik in die Struktur integriert

Eine andere Möglichkeit ist, dass Führungspersonen selbst (z. B. aus GL oder Vorstand) eine Zusatz-Funktion zu Ethik übernehmen (empfehlenswert für weniger strukturierte Verbände). Bei knappen Ressourcen im Verband, ist die Verortung auf Führungsebene zu empfehlen, da ansonsten Alibifunktionen geschaffen werden, die wirkungslos bleiben. Achtung: Doppelfunktionen können zu Befangenheiten führen und bei Verortung auf Leitungsebene muss die Ressourcenfrage im Auge behalten werden: Bleibt genügend Zeit für Ethikaufgaben?

2. Finanzielle Rahmenbedingungen

Ressourcen

Die Ethikbeauftragten benötigen Ressourcen (Zeit, Budget, Infrastruktur). Sie müssen über die Verwendung von finanziellen Mitteln, die für Ethik bereitgestellt werden, entscheiden können. Idealerweise verfügen sie über interne, der Ethik zugewiesene Mittel (z. B. internationale Projektgelder zu Ethikthemen).

3. Personelle Rahmenbedingungen

Personelle Zusammensetzung

Aus folgenden Gründen sind zwei Ethikbeauftragte besser als ein/e Einzelne/r: 1) Reflexionsschlaufen sind möglich, 2) Zwei Personen verschaffen ihrer Stimme mehr Gehör (insbesondere wenn es darum geht, das System in Frage zu stellen) und 3) sie können die Arbeit besser untereinander aufteilen. Bei der Besetzung von Stellen sollte eine gewisse Vielfalt (in Bezug auf Geschlecht, Alter, Sprache, Hintergrund usw.) angestrebt werden. Besonders vorteilhaft ist es, die Aufgabe mit anderen interdisziplinären Aufgaben zu kombinieren oder eine enge Zusammenarbeit mit anderen Beauftragten (z. B. Diversität, nachhaltige Entwicklung) zu fördern.

Rekrutierung und Personalführung

Die Auswahl der Ethikbeauftragten ist ein Führungsentscheid. Ethikbeauftragte werden weder von einer Delegiertenversammlung noch von Teams o.Ä. gewählt. Die Motivation und Eignung einer Person für die Funktion werden bei der Rekrutierung sorgfältig geklärt, nicht das Interesse allein ist ausschlaggebend.

Qualifizierung

Um ihrer Rolle gerecht zu werden, absolvieren neu ernannte Ethikbeauftragte eine modulare Grundschulung von Swiss Olympic. Diese qualifiziert sie in ihrer neuen Funktion.

Pflichtenheft

Die Aufgabe «Ethikbeauftragte*r» braucht zwingend eine Funktionsbeschreibung. Aufgaben und Ressourcen müssen kompatibel sein, was bedeutet, Schwerpunkte zu setzen. Die möglichen Aufgaben sind im Anforderungsprofil von SOA beschrieben und im Anhang noch detaillierter aufgeschlüsselt.

4. Aufgaben

Analyse der Aufgabenteilung

Die Struktur eines kleinen Verbandes ist nicht die gleiche wie die eines sehr großen Verbandes. Es ist insbesondere wichtig, dass der Verband die Aufgabenteilung auf den verschiedenen Ebenen seines Sports analysiert, vor allem, wenn regionale Verbände Aufgaben übernehmen. Welche Aufgaben übernehmen der Dachverband, der Verband, die Regionalverbände und die Vereine? Durch diese Analyse können Synergien geschaffen und Doppelspurigkeiten vermieden werden.

Massnahmenplanung Ethik: Prioritäten

Ethikaufgaben orientieren sich an den sieben Ethik-Handlungsfeldern (Ethik-Check). Der Fokus der Arbeit liegt klar im grünen und grauen Bereich. Bei wenig Ressourcen sollen zudem Prioritäten im Risikomanagement gesetzt werden. Wir empfehlen dringend, Prioritäten zu setzen und die Aufgaben realistisch zu staffeln. Es ist sinnvoll, dass die Ethikbeauftragten jährlich sorgfältig Prioritäten im Bereich Ethik festlegen, beispielsweise im Rahmen eines partizipativen Workshops unter der Leitung eines Moderators oder einer Moderatorin (Möglichkeit, Swiss Olympic, die Geschäftsleitung und andere Schlüsselpersonen des Verbands einzubeziehen). Dabei wird die Planung mit anderen Bereichen abgestimmt.

Anhang: Auflistung von möglichen Aufgaben

Generelle Aufgaben im Changemanagement

- Sammeln und Antizipieren von Bedürfnissen und Bedarf für die Bausteine Fördermanagement, Lernmanagement, Beteiligungsmanagement, Risikomanagement, Personalmanagement, Meldemanagement, Krisenmanagement, und zwar in den Prozessen und Strukturen
- Koordination und Optimierung der Verankerung von Ethik in den Grundlagen des Verbandes, den Pflichtenheften der Funktionär*innen sowie den Vereinbarungen mit Geschäftspartner*innen
- Moderation der Ethikanalyse sowie der Massnahmenplanung und Umsetzung der Ethik-Mehrjahresplanung (z. B. Festlegung der Schwerpunkte im Themenspektrum der vier Kernthemen Macht, Ideale, Nähe und Druck oder den 15 Handlungsgrundsätzen)
- Einbringen (und Einbezug) von Ethiküberlegungen in alle Projekte des Verbandes im Rahmen der Funktion als Themenhüter*in für Ethikthemen
- Planung, Verwaltung und Controlling des Budgets im Zuständigkeitsbereich Ethik
- Rollenklare Zusammenarbeit mit der Kommunikation des Verbandes für die Öffentlichkeitsarbeit zu Ethikthemen
- Kontaktperson für Ethikthemen zu Swiss Olympic (Abstimmung der Ethikplanung mit SOA als Teil des Leistungsvertrags)
- Vernetzung mit internen und externen Fachstellen

Aufgaben im Fördermanagement (Fokus Athlet*innen)

- Stärkung von Minderheiten und vulnerablen Gruppen (Förderkonzepte) und Einbringen von alternativen Wettkampfmechanismen, welche (verfrühten) Ausschluss durch Selektion auffangen
- Einbringen ethischer Aspekte bei übergeordneten Themen (z.B. interne Geldverteilung, Bonus)
- Erarbeitung von (minimalen) Vorgaben /Kriterien zu wertebasierten Querschnittsthemen für (Sport-) Förderkonzepte, Reglemente und Vereinbarungen
- Prüfung von Konzepten zu Ausbildung, Breitensport, Nachwuchssport und Leistungssport aus Sicht der Ethik

Aufgaben im Beteiligungsmanagement

- Entwickeln von transparenten Massnahmen des Beteiligungsmanagements aller Anspruchsgruppen z. B. zum Einbezug der Athlet*innen, der Trainer*innen, der Mitarbeitenden u.a., insbesondere von Minderheiten und vulnerablen Gruppen
- Initiierung von Massnahmen zu Chancengleichheit und Diversität in Prozessen und Strukturen auf allen Ebenen, insbesondere auf Führungsebene
- Bereitstellen von Beteiligungstools (z. B. 360-Grad Feedback, Umfrage zur Befindlichkeit, partizipative Qualitätschecks,...)

Aufgaben im Ressourcenmanagement

- Massnahmen und Beratung von Führungs- und Fachpersonen im Hinblick auf klima- und umweltfreundliche Mobilität, Beschaffung, Verwendung, Instandhaltung, Entsorgung sowohl im Sportalltag wie an Veranstaltungen
- Förderung von zugänglichen, umweltfreundlichen Sportanlagen und Naturräumen mit Biodiversität
- Spezifische Ressourcen (finanziell, materiell, personell) für die Weiterentwicklung wertebasierter Querschnittsthemen
- Einbringen von Ethikkriterien in Budgetprozesse und Budgetentscheide z. B. Projektanträge werden nach Ethikkriterien überprüft

Aufgaben im Personalmanagement

- Beratung von Führungspersonen in Fragen rund um Ethik
- Einbringen von Ethik in Personalreglemente und Personalprozesse
- Beratung von Führungspersonen im Umgang mit unangemessenem Verhalten im Graubereich
- Erstellen von unterstützenden Führungstools rund um Ethik
- Keine Weisungsbefugnis in der Qualitätssicherung rund um Ethik und keine Personalführungsaufgaben rund um ethisches Verhalten (z. B. Führungsgespräche, Arbeitszeugnisse, MAG, Bewertungsstrukturen). Diese sind Aufgabe der Leitung

Aufgaben im Lernmanagement (Priorität)

- Entwicklung von sportartspezifischen Bildungs-, Informations- und Sensibilisierungsangeboten zu Ethikthemen unter Berücksichtigung der definierten Ethikkompetenzen von Swiss Olympic und dem Baspo (Ausbildung, Weiterbildung)
- Förderung von einem differenzierten Verständnis zu Ethik bei den verschiedenen Zielgruppen im Verband (Gremien und Mitarbeitende des Verbandes, Mitglieder des Verbandes, Athlet*innen, Funktionäre, Trainer*innen, Leitende, Schiedsrichter*innen, Kampfrichter*innen)
- Organisation von Schulungen und Entwicklung von Tools zur Sensibilisierung
- Verbreitung von Bildungsangeboten, insbesondere für Mitgliedsvereine (kann eine Zusatzqualifikation erfordern)

Aufgaben im Risikomanagement (Priorität!)

- Teilnahme an oder Moderation von periodischen Risikoanalysen zur Eruierung von blinden Flecken und Risikosituationen im Verband
- Entwicklung und Verankerung von Instrumenten des Risikomanagements wie z. B. Verhaltensrichtlinien zu Risikosituationen (z. B. in den Themenbereichen Macht, Ideale, Nähe und Druck) und Schaffung von Transparenz und Besprechbarkeit (Austauschgefässe) zu Risikosituationen

- Beratung und Unterstützung von diversen Zielgruppen im Verband bei heiklen Situationen im Graubereich (Risikosituationen)
- Sicherstellen, dass betroffene Personen bei Entscheidungen, die für sie relevant sind, angemessene Beschwerdemöglichkeiten haben, und ihnen Informationen dazu zur Verfügung stehen.

Aufgaben im Meldemanagement

- Kontaktperson zu SSI mit geklärter Schnittstelle zur Führung
- Initiierung von Massnahmen, die das Melden von Ethikverstössen erleichtern sowie Förderung einer beschwerdefreundlichen (Kritik-)kultur.

Keine Zuständigkeit

zur Untersuchung bei mutmasslichen Ethikverstössen oder mutmasslichen Straftaten. Diese ist Aufgabe von SSI. Falls Meldungen dennoch an Ethikbeauftragte eingehen:

- Entgegennahme von Meldungen: Erstes Auffangen und Triage der meldenden Person
- Beanspruchen einer Erstberatung bei Swiss Sport Integrity für die Einordnung, ob eine Meldung an SSI angezeigt ist

- Bei Vermuteten Verstössen gegen das Ethikstatut besteht eine Meldepflicht gegenüber Swiss Sport Integrity. Diese Meldepflicht an SSI entbindet klar von der eigentlichen Schweigepflicht. Damit handelt es sich bei der Ethikbeauftragten nicht um eine Ombudsstelle.
- Gegenüber dem Team und Drittpersonen besteht Schweigepflicht

Aufgaben im Krisenmanagement

- Aufbau von einem Dispositiv für den Krisenfall (z.B. Aufbau von einem Krisenstab und Verankerung im Organigramm).
- Keine Zuständigkeit bzw. Übernahme von Aufgaben rund um die 3 C's des Krisenmanagements des Verbands: Care, Command, Communication. Dies sind Aufgaben eines Krisenstabs. Einsitz in Krisenstab nur mit beratender und nicht entscheidender Stimme – es sei denn, Ethikbeauftragte sind auch Führungspersonen und in dieser Funktion (nicht in der Funktion der Ethikbeauftragten) im Krisenstab.

Main National Partners



Premium Partners

