DIE ZEIT



Z+ Fifa-Reform

Ein neuer Chef reicht nicht

© Michael Buholzer/ AFP/ Getty Images

Gianni Infantino führt die Fifa wie eine Firma. Ein CEO aber müsste bei so starkem Gegenwind weichen. Doch selbst wenn er gehen sollte: Das Grundproblem bliebe ungelöst.

Ein Gastbeitrag von Thomas Beschorner

3. August 2026, 16:24 Uhr

Thomas Beschorner ist Professor für Wirtschaftsethik und Direktor des Instituts für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen in der Schweiz.

Die Uefa hat Zähne gegen die Investitionspläne der Fifa gezeigt und den Machtkampf gegen den Fußballweltverband gewonnen. Gianni Infantino wird von immer mehr Akteuren angezählt und zum Rücktritt aufgefordert. Die Mitgliedsverbände sehen einen nie da gewesenen Vertrauensverlust, der eine weitere Zusammenarbeit mit dem Verbandspräsidenten erschwert bis verunmöglicht. Zugleich sind die Stellungnahmen Teil einer Machtdemonstration, insbesondere der europäischen Verbände. Der König –

als solcher hat sich Infantino der Weltöffentlichkeit präsentiert – muss vom Thron gestoßen werden. Nur, was geschieht mit seinem Reich?

Gianni Infantino führt die Fifa wie eine Firma. Der CEO eines Unternehmens aber müsste bei derart starkem Widerstand seiner Stakeholder längst abdanken. Ein Rücktritt von Infantino wäre daher folgerichtig und der Normalfall. Aber was ist bei der Fifa schon normal? Und würde ein solcher Schritt ausreichen, um dringend notwendige Veränderungen in dem Weltverband umzusetzen? Die deutliche Antwort lautet: Nein!

Reformfähigkeit hängt nicht allein am Spitzenpersonal

Die Probleme der Fifa sind nicht nur punktueller, sondern struktureller Natur. Davon zeugen vielfältige Fehltritte bei der zurückliegenden WM, wie schon in den vergangenen Jahren, unter anderem auch bei der WM in Katar. Die Reformfähigkeit einer Organisation hängt nicht allein von ihrem Spitzenpersonal ab, sondern maßgeblich auch von ihren Governance-Strukturen – den Regeln, Prozessen und Verantwortlichkeiten in der Fifa.

So richtig und konsequent die Forderungen nach einem Rücktritt oder einer Abwahl des derzeitigen Fifa-Präsidenten sind, so sehr ist es ein Trugschluss, zu meinen, dass damit ein Reformprozess im Weltverband in Gang gesetzt würde. Wer so denkt, verfolgt entweder ein machtstrategisch-symbolisches Vorhaben zur Absetzung des Königs oder setzt auf ein naives Verständnis eines heroischen Leaderships, bei dem der neue Held oder die neue Heldin zur Lösung aller möglichen Probleme gesucht wird. Nein, es geht um Organisationsstrukturen, nicht nur um Personen, also um Probleme grundsätzlicheren Ausmaßes.

Wir haben es bei der Fifa mit einer stark machtkonzentrierten Organisation zu tun. Formal und vordergründig ist der Fußballweltverband als Verein demokratisch organisiert. Die Hinterzimmer-Diplomatie beim jetzt geplanten Investorendeal zeichnet jedoch ein anderes Bild. Ausnahmslos alle nationalen Verbände – die Mitglieder des Fifa-Vereins – waren von diesem Vorhaben überrascht und fühlten sich überrumpelt. Das zeugt weder von Transparenz noch von partizipativen Prozessen in der Fifa.

Es wurde deutlich, dass die Governance-Strukturen der Fifa kaum Raum für Checks and Balances verschiedener Akteure bieten, also Möglichkeiten zur gegenseitigen Kontrolle und des Machtausgleichs, um die strategischen Überlegungen des Verbands in einen angemessenen Einklang mit moralischen Fragen zu bringen. Davon zeugt auch die Rolle der Ethikkommissionen der Fifa, die über Jahre hinweg eine eher zeremonielle oder symbolische Funktion innehaben, statt substanziell wirkungsvoll und integer die Fifa mitzugestalten. Diese Kommissionen haben keine Durchschlagskraft und scheinen nicht mehr

als ein fadenscheiniges Legitimationsinstrument zu sein. Eine strategische Relevanz ist jedenfalls nicht erkennbar. Das zeigen diverse Fälle aus der Vergangenheit, in denen für die Fifa kritische und unliebsame Stimmen aus der Ethikkommission einfach abserviert wurden.

Was wäre in den ersten Schritten zu tun, damit mehr integres und verantwortungsvolles Handeln bei der Fifa Einzug hält? Dazu vier Vorschläge.

Prüfung, Mitbestimmung, Transparenz

Erstens erscheint eine systematische Sichtung der organisationalen Praxen und Strukturen notwendig, wie sie DFB-Präsident Bernd Neuendorf will, damit »bei der Fifa eine grundsätzlich andere Kultur einzieht«. Ähnlich äußert sich der englische Verband: »Es ist an der Zeit für eine umfassende und gründliche Überprüfung der Führung und Governance der Fifa.« Eine solche Bestandsaufnahme kann nicht aus der Fifa selbst heraus stattfinden, sondern sollte von einer externen Expertenkommission erfolgen. Ein entsprechender Bericht mit Handlungsempfehlungen sollte sowohl den zuständigen Gremien der Fifa als auch der breiten Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt werden. Es wäre keine Analyse, die nur einem kleinen Kreis zugänglich ist, sondern eine, die öffentlich diskutiert werden kann, um Transparenz zu schaffen.

Zweitens wäre bei einer derartigen Bestandsaufnahme besonderes Augenmerk darauf zu legen, ob und inwieweit die demokratische Mitbestimmung der nationalen Verbände gewährleistet wird. Es ist durchaus bemerkenswert, dass das Investorenvorhaben der Fifa von Infantino geheim gehalten werden konnte, was auf ein Höchstmaß an (falsch verstandener) Loyalität einer Vielzahl von Mitarbeitenden am Projekt hindeutet – womöglich sogar auf korrupte Netzwerke innerhalb der Fifa. Organisierte Hinweisgebersysteme (Whistleblowing-Systeme) können erfahrungsgemäß wichtige Abhilfen gegen derartige Praktiken bieten.

Drittens betreffen die aufgeworfenen Fragen nicht nur die internen Governance- und Entscheidungsstrukturen der Fifa, sondern auch deren womöglich allzu enge Verbindungen zu wichtigen politischen Entscheidungsträgern. Gute Kontakte der Fifa zur Politik dürften auch in Zukunft wichtig sein. Mit der intimen Nähe zwischen Infantino und US-Präsident Donald Trump wurden jedoch diverse Grenzen überschritten, so der einhellige Tenor. Hier tut eine Neujustierung mit mehr Augenmaß not.

Viertens spielen moralische Themen in vielfältiger Weise in den Aktivitäten der Fifa eine wichtige Rolle. Seit Jahren aber gelingt es nicht, diese organisatorisch zu bearbeiten. Betraut mit moralischen Fragen sind in Organisationen üblicherweise Ethikkommissionen, die auch die Fifa hat, aber als zahnlose Tiger daherkommen. Es wäre unbedingt erforderlich, den entsprechenden

Gremien mehr Gehör zu verschaffen und sie an der Entwicklung der Fifa teilhaben zu lassen. Es sollte den Ethikkommissionen ermöglicht werden, ohne vorherige Absprache und Einflussmöglichkeiten der Fifa-Führung kritische Begleiterinnen des Weltverbands zu sein. Dies unter anderem mit der Maßgabe, Stellungnahmen aus diesen Gremien öffentlich publizieren zu können.

Arbeiten die Deutschen zu wenig?

Ja **Nein**

All diese Maßnahmen können ein Anfang sein, um das Vertrauen der Fans und der weiteren Öffentlichkeit in den internationalen Fußball wieder zu stärken. Das nämlich hat unter König Infantino sehr gelitten.